



**ČESKÝ
FLORBAL**

**PROJEKT
ROZVOJE
A VZDĚLÁVÁNÍ
ODDÍLŮ**



Filip Šuman
Prezident
Českého florbalu

Sport se neustále vyvíjí. Nároky na sportovní organizace se stále zvyšují. Už nestačí, pokud celý oddíl funguje jako tým dobrovolníků. Od sportovního oddílu se už dnes očekává profesionalita, odbornost, kvalitní komunikace. Celý český florbal měl při svém neuvěřitelně rychlém rozvoji tu výhodu, že byl ochoten se neustále měnit, zavádět nové projekty a nezapadnout do stejných kolejí.

Když jsme před lety poprvé vydávali tuto publikaci o struktuře sportovního oddílu, jako podkladový materiál ke spuštění projektu manažerů, mluvili jsme o chůzi neprošlapaným sněhem. Na startu s námi bylo 30 odvážných oddílů a v nich často první profesionální zaměstnanci, kteří měli vůli posunout svůj oddíl do nové doby.

Mám velkou radost, jakou cestou se řada florbalových oddílů vydala. Fakt, že mají motivaci se zlepšovat, poskytovat svým členům lepší servis, hrát ve svém městě stále důležitější roli je přesně ten důvod, proč se v součtu posouvá celý český florbal.

Projekt komplexního rozvoje, který byl vytvořen sloučením několika dílčích projektů, je zaměřen právě na to, aby florbalovým oddílům pomohl plnit si své cíle. Slouží k tomu, aby měly pocit, že se mohou opřít o partnera, který je v jejich snaze podpoří a umožní jejich další rozvoj. Díky průběhu projektu se v posledních letech navíc stále zlepšuje i spolupráce oddílů mezi sebou. Vzájemná ochota a schopnost poradit si, sdílet své know-how, je jeden z velkých důvodů, proč se florbalové oddíly mohou rozvíjet rychleji.

Každý týmový sport je jen tak dobrý, jak jsou silné jeho oddíly. Neustálý posun těch florbalových je jediná cesta, aby byl náš sport stále lepší.



OBSAH

A: Organizačně-manažerská složka	6
A1 Vize klubu	6
A2 Organizační struktura klubu	7
A3 Financování	9
A4 Externí spolupráce	11
A5 Zajištění chodu klubu	13
A6 Infrastruktura	15
B: Sportovně-metodická složka	16
B1 Sportovní vize a strategie klubu	16
B2 Trenéři	17
B3 Sportovní proces	19
B4 Hráčská základna	20
B5 Dlouhodobý rozvoj hráčů	21
C: Budování značky klubu	22
C1 Klubová identita	22
C2 Klubová komunita a fanoušci	23
C3 Akce a eventy	24
C4 Partneři	25
C5 Komunikace a propagace	26

Předmluva autorů

Vážení čtenáři,

do rukou se Vám dostává druhé vydání brožury, která se zabývá šíří činností souvisejících s chodem florbalových oddílů. Jejím cílem je definovat základní pojmy a být obecným popisem, respektive mapou realit a souvislostí, nikoliv však detailním a přesným návodem pro řízení a rozvoj Vašeho florbalového oddílu.

Vzhledem ke specifčnosti problematiky a používanému názvosloví ve sportovním prostředí je v rámci brožury a dalších navazujících materiálů používáno výhradně slovo „klub“. Termín „oddíl“, vycházející z florbalových zvyklostí i legislativy, zůstává pro oficiální komunikaci nadále v platnosti.

Základem brožury je struktura oblastí rozvoje a vzdělávání klubu, která začala vznikat na jaře roku 2017 ve spolupráci celostátních i regionálních složek Českého florbalu. Pro přehledné a logické uchopení obsahu byla tato struktura rozčleněna do tří hlavních složek, které se dále dělí na jednotlivé oblasti a jejich podoblasti. Ty byly následně doplněny o jejich detailnější popis.

První vydání brožury bylo florbalovým klubům představeno na úvodním setkání účastníků Projektů rozvoje a vzdělávání oddílů v září 2017. Druhé vydání přináší upravenou strukturu oblastí a výraznou aktualizaci doprovodného textu.

Věříme, že se tato brožura může stát pomocníkem k získání širšího přehledu v problematice řízení a rozvoje sportovního klubu nebo utříbení již získaných informací, případně také zdrojem nové inspirace pro Váš další růst. Přejeme Vám příjemné čtení a budeme rádi za jakoukoli zpětnou vazbu.

A: Organizačně-manažerská složka

A1	Vize klubu
A1.1	cíle
A1.2	strategie
A2	Organizační struktura klubu
A2.1	právní forma a orgány klubu
A2.2	řízení, rozhodování a komunikace
A2.3	personální struktura
A2.4	členská základna
A3	Financování
A3.1	strategické plánování
A3.2	rozpočet a cash-flow
A3.3	účetnictví a daně
A3.4	možnosti financování
A3.5	členské příspěvky
A3.6	dotační a grantové financování
A4	Externí spolupráce
A4.1	spolupráce s Českým florballem
A4.2	spolupráce s městem a krajem
A4.3	spolupráce s místními školami a DDM
A4.4	spolupráce s ostatními kluby, sporty a zahraničím
A4.5	členství ve sportovních organizacích
A5	Zajištění chodu klubu
A5.1	organizace florbalové sezóny
A5.2	organizace soutěžních akcí
A5.3	logistika
A5.4	zapojení členů a jejich rodinných příslušníků
A5.5	legislativní aspekty a pojištění
A6	Infrastruktura
A6.1	tréninkové a soutěžní zázemí
A6.2	sportovní a materiální vybavení
A6.3	klubové sídlo a kancelář

B: Sportovně-metodická složka

B1 Sportovní vize a strategie klubu

- B1.1 sportovní koncepce
- B1.2 strategie pro jednotlivé věkové kategorie
- B1.3 sportovní kodex

B2 Trenéři

- B2.1 získávání trenérů
- B2.2 zapracování a rozvoj trenérů
- B2.3 vzdělávání a metodika
- B2.4 řízení trenérů
- B2.5 spolupráce trenérů

B3 Sportovní proces

- B3.1 herní a tréninkové principy
- B3.2 tréninkové plány
- B3.3 systém testování
- B3.4 práce s talenty
- B3.5 kontrolní mechanismy sportovního procesu

B4 Hráčská základna

- B4.1 struktura hráčské základny
- B4.2 náborová činnost
- B4.3 akvizice hráčů
- B4.4 hráčské podmínky a smlouvy

B5 Dlouhodobý rozvoj hráčů

- B5.1 kondiční rozvoj
- B5.2 florbalový rozvoj
- B5.3 psychologický rozvoj
- B5.4 vzdělávání a informování hráčů
- B5.5 rodiče

C: Budování značky klubu

C1 Klubová identita

- C1.1 formulace hodnot a kultury klubu
- C1.2 klubový kodex
- C1.3 grafická identita
- C1.4 merchandising

C2 Klubová komunita a fanoušci

- C2.1 vlastní členové
- C2.2 rodinní příslušníci
- C2.3 diváci a fanoušci
- C2.4 fanklub

C3 Akce a eventy

- C3.1 atmosféra a zážitek
- C3.2 soutěžní utkání
- C3.3 sportovní akce
- C3.4 společenské akce

C4 Partneři

- C4.1 partnerská struktura
- C4.2 akvizice partnerů
- C4.3 servisu partnerům
- C4.4 práce s VIP

C5 Komunikace a propagace

- C5.1 medializace
- C5.2 propagace
- C5.3 komunikační a propagační kanály
- C5.4 kampaně



A: Organizačně-manažerská složka

A1 Vize klubu

Vize je zjednodušenou formulací toho, ČÍM chce klub být a je tedy jeho základním strategickým dokumentem. Pokrývá všechny činnosti včetně sportovní složky a budování značky. Ostatní strategické dokumenty z ní vycházejí, jsou celoklubové vizi podřízené, a zároveň se navzájem nepopírají.

A1.1 cíle

Cíle vyjadřují žádoucí stav, kterého chce organizace dosáhnout. Definují se postupně od obecných ke konkrétním a měly by být měřitelné. Nejčastěji jsou rozlišovány na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Výsledkem jejich stanovení je odpověď na otázku: ČEHO a KDY chceme dosáhnout. Zároveň by měly být určeny konkrétní osoby zodpovědné za jejich plnění, vyhodnocení a kontrolu.

A1.2 strategie

Strategie představuje dlouhodobé činnosti, pomocí kterých má být dosaženo stanovených cílů. Odpovídá na otázku: JAK chceme daných cílů dosáhnout.

Vize, cíle a strategie společně tvoří základ strategických dokumentů i jednotlivých plánů. Propojením těchto prvků vzniká strategický plán řízení nebo rozvoje klubu, jehož fáze jsou: analýza výchozí situace, stanovení vize, formulace cílů, plán realizace, kontrola a vyhodnocení.



A2 Organizační struktura klubu

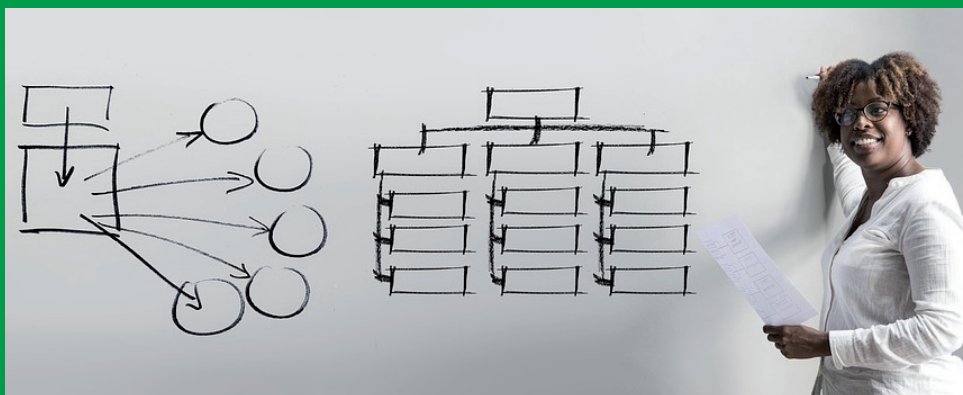
Organizační struktura je základem každé organizace. Její vnitřní uspořádání vychází z právní formy, zaměření a potřeb klubu. Významně tedy určuje nebo ovlivňuje možnosti a způsoby koordinace činností personální struktury i členské základny.

A2.1 právní forma a orgány klubu

V zásadě existují dvě možnosti, jak zahájit činnost florbalového klubu. První představuje vstup do již existující organizace v podobě např. tělovýchovné jednoty nebo sportovního klubu. Druhou je založení vlastní organizace – obvykle ve formě spolku. Obě varianty přinášejí specifické přínosy či omezení.

Již existující organizace může přinést zejména počáteční zjednodušení, podporu ve formě sdílených činností nebo přístup ke sportovním či jiným prostorám/zařízením. Vlastní spolek s sebou nese například maximální míru autonomie v rozhodování, zároveň to znamená, že si klub veškerou agendu řeší ve vlastní režii.

Nejčastěji používanou právní formou florbalových klubů je zapsaný spolek, jehož základním dokumentem jsou stanovy. Ty definují nejdůležitější pravidla a principy jeho fungování a existence.



Stanovy popisují zejména poslání spolku, jeho orgány, způsoby členství, řízení a rozhodování, případně nakládání s majetkem a pravidla jednání za spolek navenek. Jeho nejvyšším orgánem je zpravidla valná hromada nebo členská schůze.

A2.2 řízení, rozhodování a komunikace

Řízení spočívá v plánování, organizování, komunikování, vedení a kontrole. Jeho forma vyplývá především z nastavené organizační struktury, definovaných rolí jednotlivých složek klubu a určení odpovědných osob za jednotlivé oblasti. Zahrnuje všechny aktivity od nastavení celého systému řízení, hodnot a pravidel přes koordinaci strategií, až po běžnou denní agendu.

S řízením klubu přímo souvisí i kolektivní nebo individuální rozhodování, a také systém vnitřní komunikace, který zajistí kvalitní přenos informací. K tomu jsou využívány různé informační a komunikační softwarové nástroje, které mohou přinášet další možnosti správy a evidence klubových záležitostí. Zároveň mohou být tyto nástroje součástí kontrolních mechanismů.





Organizačně-manažerská složka

A2.3 personální struktura

Z organizační struktury vychází personální struktura. Ta definuje jednotlivé pozice v rámci klubu, jejich náplň, hierarchii a roli. Může se skládat jak z dobrovolníků, tak i pracovníků.

Značnou část činností sportovních klubů zajišťují dobrovolníci. Postupně dochází k růstu náročnosti jednotlivých aktivit i tlaku na jejich kvalitu. To zvyšuje poptávku po lidech, kteří se budou florbalu intenzivně věnovat jako své hlavní pracovní činnosti. Samotné vytvoření první plnoúvazkové pozice bývá pro rozvoj klubu nezdědka zásadním milníkem.

Vytváření a rozvíjení personální struktury přináší prostor pro další posun klubu. Spočívá v dlouhodobé práci s pracovníky i dobrovolníky, která je spojena nejen s jejich nábořem, ale i odpovídajícím vedením, motivováním a vzděláváním.

A2.4 členská základna

Hlavním pilířem klubu je jeho vlastní členská základna, která zahrnuje všechny hráče, trenéry, funkcionáře a další osoby je klíčovým prvkem jeho fungování i samotné existence. Uskutečňuje široké spektrum klubových činností, zároveň tyto aktivity sama využívá, případně může generovat další zdroje pro jejich zabezpečení.

Členství v klubu přináší specifická práva a povinnosti, která se mohou odlišovat i v rámci jednoho klubu. Vzniká zpravidla na základě klubové přihlášky, nikoli pouze přihlášením člena do Českého florbalu. Zároveň platí, že hráčská příslušnost osoby v jednom klubu nemusí vylučovat členství v jiných klubech (resp. spolcích).



A3 Financování

Oblast financování nesouvisí pouze s přímým získáváním a využíváním finančních zdrojů, ale také s finančním plánováním. Plánování a řízení klubových financí obsahuje například práci s finančními plány v podobě rozpočtu a cash-flow.

A3.1 strategické plánování

Strategické plánování v této oblasti řeší nakládání s financemi v dlouhodobém výhledu. Zahrnuje nejen provoz, ale také možné investice do majetku či rozvoje personální struktury. Zároveň se zabývá tvorbou rezerv pro pokrytí případných výpadků zdrojů financování nebo na období, kdy výdaje převažují nad příjmy.

A3.2 rozpočet a cash-flow

Rozpočet je souhrn veškerých plánovaných příjmů a výdajů. Jeho plánování probíhá zpravidla na roční nebo sezónní bázi. Práce s rozpočtem zahrnuje jeho tvorbu, kontrolu průběžného plnění, předkládání a jeho schvalování jako celku i případných změn.

Cash-flow zobrazuje tok peněz a je nástrojem pro řízení schopnosti splácet závazky v daném čase. Řízení a plánování cash-flow znamená zejména sledování a následné předpovídání vývoje peněžních toků.



A3.3 účetnictví a daně

Účetní a daňové povinnosti vyplývají z legislativy ČR. Florbalové kluby vedou účetnictví (dříve nazýváno jako podvojný) zpravidla na bázi kalendářního roku. Jeho řádné vedení, včetně zveřejnění účetní závěrky v příslušném rejstříku, může být nezbytnou podmínkou pro získání financí z veřejných zdrojů.

A3.4 možnosti financování

Kluby mají řadu možností, jak financovat svou činnost. Mezi hlavní pilíře patří příjmy z členských příspěvků, dotací, od sponzorů nebo další činnosti klubu. Z pohledu řízení zdrojů je zásadní jejich vyvážený poměr, struktura a stabilita.





Organizačně-manažerská složka

A3.5 členské příspěvky

Členské příspěvky představují základní a nenahraditelný pilíř příjmů klubu. Zároveň jsou často prvním zdrojem, který umožňuje tvorbu rezerv nebo krytí spoluúčasti vyžadované některými dotačními programy. Mezi jejich hlavní atributy patří konkrétní výše a způsob výběru.

Stanovení jejich výše vychází zejména z hodnoty služeb, které klub svým členům poskytuje. S tím souvisí definování jejich rozsahu a následná prezentace v rámci klubu.

Výběr a evidence členských příspěvků bývají jednou z prvních klubových agend, která může být elektronizována a automatizována. Využití softwarového řešení v této oblasti umožňuje její efektivnější správu a kontrolu.

A3.6 dotační a grantové financování

Základním předpokladem úspěšného dotačního a grantového financování je aktuální a komplexní přehled o vypisovaných dotačních titulech i podmínkách jejich čerpání. Důležitým aspektem podané žádosti je také její vyúčtování, včetně případné spoluúčasti. Způsob vyúčtování by měl být dostatečně zvážen již před samotným podáním a řešen průběžně během projektu.

O dotace či granty je možné žádat města, případně jejich části, kraje nebo MŠMT. Dalšími poskytovateli mohou být nadace, střešní organizace (ČUS, ČOS aj.) a fondy Evropské unie. Český florbal taktéž vypisuje řadu programů podpory a soutěžních projektů, ze kterých může klub získat další finanční prostředky.



A4 Externí spolupráce klubu

Externí spolupráce je soubor aktivit, které jsou zaměřeny mimo klub. Její partnery, formy a cíle lze různě kombinovat. Může být příležitostí či prostorem například pro získávání nebo sdílení know-how a kontaktů. Probíhá jak na lokální, regionální, tak i národní nebo zahraniční úrovni s partnery z řad municipalit, institucí, jednotlivých sportovních klubů a dalších organizací.

A4.1 spolupráce s Českým florbal

Její podstatou je komunikace a aktivní spolupráce se sekretariátem Českého florbalu při řešení aktuálních témat nebo problémů. Může se týkat například oblasti rozhodčích, trenérského vzdělávání, mládežnických výběrů nebo možné spolupráce na přípravě a tvorbě regionálních rozvojových plánů.

Zapojení činníků klubu do regionálních či celostátních složek Českého florbalu jim dává možnost vzájemně sdílet zkušenosti a podílet se na jeho řízení a dalším rozvoji.



A4.2 spolupráce s městem a krajem

V rámci rozvoje klubu lze využívat možnosti spolupráce na úrovni města či kraje například v podobě aktivní účasti ve sportovní komisi, případně zastupitelstvu či radě. Dochází zde k vytváření vazeb na politické představitele.

Vzájemnou spolupráci může prohloubit také účast klubu na akcích města či kraje. Stejně tak lze pozvat zástupce lokálních samospráv na významné akce. Důležitým prvkem je i prezentace partnerství s městem či krajem na místě konání klubových akcí a v médiích.





Organizačně-manažerská složka

A4.3 spolupráce s místními školami a DDM

Možnosti této spolupráce závisí na druhu (stupni) dané školy a její vybavenosti. Školy (případně i DDM) představují zejména zdroj budoucích hráčů a také prostor pro některé klubové aktivity. Pro florbalové kluby je stěžejní spolupráce na úrovni základních a středních škol.

Spolupráce s mateřskými školami může sloužit k představení florbalu jako možné aktivity dětí již v předškolním věku. V rámci DDM, základních a středních škol dochází nejčastěji k využití sportovišť, realizaci náborových akcí, případně spolupráci na úrovni materiální a personální podpory.

Spolupráce s vysokou nebo vyšší odbornou školou může klubu pomoci s pokrytím některých potřeb vyžadujících specifickou odbornost. Jedná se například o specializované činnosti v oblasti fyzioterapie, regenerace, výživy a další péče o hráče.

Studenti těchto škol mohou být také potenciálními trenéry, rozhodčích nebo organizačních pracovníků. Pomaturitní studium hráčů může být jedním z předpokladů jejich dlouhodobějšího setrvání v daném místě, případně lákadlem pro jejich akvizice odjinud.

A4.4 spolupráce s ostatními kluby, sporty a zahraničím

Spolupráce s jinými sportovními subjekty nabízí široké spektrum příležitostí. Může probíhat například formou vzájemného setkávání spojeného s výměnou zkušeností nebo jako účast či spolupráce na organizaci nejen sportovních akcí. Výjimkou není ani společný postup různých organizací při využívání sportovišť nebo jednání s místními samosprávami.

Partnerství nebo součinnost s dalšími kluby a organizacemi přináší pozitivní dopad na vnímání klubu ze strany veřejnosti a politických představitelů. Zároveň otevírá prostor pro vzájemné porovnávání, tvorbu nových vazeb a získávání inspirace nejen ve sportovní oblasti. Pokud se jedná o subjekty z partnerských měst, může být pozice klubu u místní samosprávy dále posílena.

A4.5 členství ve sportovních organizacích

V ČR existuje řada sportovních a dalších organizací s lokální až celostátní působností. Z členství v těchto subjektech mohou kluby plynout některé přínosy. Mezi ně patří například služby v oblasti administrativního zázemí, poradenství a servis v ekonomických, právních a dalších činnostech.

Tyto organizace významně pomáhají s podporou sportu v místech jejich působení. Příkladem může být Česká unie sportu (ČUS), zejména díky rozsahu působnosti a činností, které vykonává. ČUS poskytuje služby svým členům prostřednictvím Servisních center sportu.



A5 Zajištění chodu klubu

Zajištění chodu klubu spočívá hlavně v zabezpečení činností, které souvisejí s organizováním florbalové sezóny, soutěžních akcí a logistiky osob či materiálu. Mohou se na nich podílet jak pracovníci klubu, tak i členové a jejich rodinní příslušníci. S provozováním těchto aktivit jsou spojeny aspekty vyplývající z legislativy ČR, která také vymezuje odpovědnost jednotlivců i klubů.

A5.1 organizace florbalové sezóny

Florbalová sezóna z pohledu přípravy její organizace spočívá zejména v analýze očekávaných potřeb a plánování využití dostupných personálních, finančních i infrastrukturních zdrojů. Její průběh obnáší realizaci, koordinaci, kontrolu a vyhodnocování činností všech složek klubu.

Ke správě sezóny jsou využívány různé softwarové nástroje. Příkladem může být agenda spojená s účastí hráčů a družstev ve florbalových soutěžích, kterou kluby spravují ve Florbalovém informačním systému (FIS).



A5.2 organizace soutěžních akcí

K zásadním bodům příprav patří zajištění vhodné haly pro utkání či turnaj, dostatečného počtu pořadatelů a odpovídajícího materiálního vybavení. Jejich nedílnou součástí je také vhodná propagace zaměřená jak na klubovou komunitu, tak i veřejnost.

Úroveň zajištění akcí by měla odpovídat jejich významu a charakteru jak z pohledu účastníků tak i diváků. Nadstandardní servis v různých formách vede k celkovému zlepšování komfortu a silnějšímu zážitku pro všechny zúčastněné.

S realizováním soutěžních akcí souvisí také prodej a distribuce vstupenek, což lze zajistit přímo v místě konání, předprodejem na vybraných místech, případně elektronickou formou. Součástí příprav a realizování soutěžních akcí je také následné vyhodnocování jejich průběhu.

A5.3 logistika

Logistika je podpůrnou činností soutěžních, tréninkových, ale i dalších klubových aktivit. Jejím úkolem je zabezpečit pohyb osob či materiálu v určitém čase na požadované místo. Může být zajištěna ve formě individuální či hromadné dopravy, a to jak z interních, tak i externích zdrojů.

S cestováním jednotlivců i družstev souvisí nastavení odpovídajících pravidel. Jejich prezentování pak směřuje nejen k trenérům a hráčům, ale u mládežnických kategorií také k rodičům.



Organizačně-manažerská složka

A5.4 zapojení členů a jejich rodinných příslušníků

Významným personálním zdrojem pro zabezpečení chodu klubu jsou aktivní a bývalí hráči. Zpravidla u mladších kategorií to mohou být i jejich rodiče či další rodinní příslušníci. Lidé z této části klubové komunity obvykle zajišťují pomoc při organizaci akcí, sportovní činnosti nebo přepravě osob i materiálu, nejčastěji na dobrovolnické bázi.

Prvotní podmínkou zapojení členů širší komunity je ochota podílet se na činnosti klubu. Hlavní roli zde hraje způsob informování o zájmu ze strany klubu, otevřených možnostech i podmínkách a pravidlech spolupráce. To lze provést jak individuálním oslovováním jednotlivců, tak i plošným informováním členské základně.

Včasné a vhodné zapojování členů do dalších aktivit s přesahem mimo hráčskou činnost prodlužuje dobu jejich působení. Zároveň může vést k budování a prohlubování jejich sounáležitosti s klubem.



A5.5 legislativní aspekty a pojištění

Z české legislativy se florbalových klubů nejvíce dotýká Občanský zákoník. Mezi další právní normy, které mají na působení klubů vliv, patří například daňové zákony, vyhláška Ministerstva zdravotnictví o zdravotních prohlídkách a evropské nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR).

Některé klubové činnosti přinášejí určitá rizika, proti jejichž důsledkům je možné se pojistit. V prostředí sportovních organizací se jedná například o pojištění osob, majetku či odpovědnosti orgánů klubu nebo jejich členů.

Pojištění lze řešit buď individuálně, nebo s využitím možností plynoucích z členství v některých střešních organizacích. Účastníci akcí, které pořádá Český florbal, jsou, stejně jako jeho členové, pojištěni proti úrazu. Odpovědnost za újmu způsobenou činností trenérů je pojištěna v souvislosti s členstvím Českého florbalu v Českém olympijském výboru.



A6 Infrastruktura

Infrastruktura vytváří zázemí pro fungování florbalového klubu. Zahrnuje jak používaný materiál, tak i využívaná sportoviště a další prostory. V případě, že je rozvinutá, představuje významný pozitivní faktor pro chod klubu a jeho rozvoj.

A6.1 tréninkové a soutěžní zázemí

Dostupné a odpovídající zázemí pro trénink a soutěžní utkání je v rámci jednotlivých míst i klubů diametrálně odlišné. Jeho budování a zlepšování představuje dlouhodobý proces. Jedním z řešení je výstavba nových hal městem či krajem u škol. Ty mohou zabezpečit nejen využití v dopoledních hodinách, ale i celkový provoz. Další možností může být výstavba vlastní haly, případně komerční projekt jiného subjektu.

Klíčová je aktivita klubu buď formou iniciace výstavby, nebo jeho zapojení do přípravy projektu. Cílem je, aby výsledné řešení vyhovovalo jak tréninkovým, tak i soutěžním požadavkům.



A6.2 sportovní a materiální vybavení

Materiál a další vybavení potřebné pro tréninkový proces nebo pořádání akcí může klub zajistit jeho nákupem či pronájemem. S pořízením majetku vyšší hodnoty souvisí povinnost jeho správy a evidence.

Další možností je zápůjčka například od partnera klubu. Díky dlouhodobé spolupráci s některou z firem může klub získat nejen finanční zdroje nebo výhodnější podmínky pro nákup materiálu, ale i přístup k věcem, které si z vlastních zdrojů nedokáže pořídit.

A6.3 klubové sídlo a kancelář

Kancelář poskytuje zázemí zejména pro pracovníky klubu. Lze ji zřídit ve spolupráci s partnery, například ve formě sdílených prostor. Může být využita například pro jednání nebo jako výdejní místo různého vybavení. Zároveň může její umístění v blízkosti tréninkového zázemí přinášet pružnější součinnost jednotlivých složek klubu.





B: Sportovně-metodická složka

B1 Sportovní vize a strategie klubu

Sportovní vize a koncepce jsou hlavní strategické dokumenty sportovní složky. Jedná se o materiály, které určují sportovní profil klubu, tedy jeho dlouhodobé sportovní směřování. Vycházejí z reálné situace v klubu a jeho ambicí. Veškeré další dokumenty jako je strategie, vzdělávání, metodika, tréninkové plány, práce s talenty, testování a další, navazují na sportovní vizi a koncepci klubu. To znamená, že jsou jim podřízené. Zároveň jsou tyto materiály vodíci prvky, které napomáhají k dosažení sportovních cílů.

B1.1 sportovní koncepce

Sportovní koncepce určuje formu spolupráce v rámci jednotlivých družstev a kategorií. Je zaměřena na strategii posunu hráčů na základě jejich výkonnosti a ctížádosti v rámci klubu i celého florbalového prostředí. S tím souvisí též přestupová politika hráčů a trenérů, kterou klub realizuje. Dále obsahuje cíle, kterých chce klub dosáhnout a způsoby, jak se k nim přiblížit nebo jich docílit. Součástí dlouhodobé koncepce je i definovaný systém práce s talentovanými hráči a trenéry.



B1.2 strategie pro jednotlivé věkové kategorie

Strategie určuje u dané kategorie cíle jejího tréninku. Ty navazují na cíle předchozí kategorie. Její tvorba vychází ze současného stavu v kategorii a detailně popisuje úroveň, které mají hráči v daném období dosáhnout.

B1.3 sportovní kodex

Sportovní kodex nastavuje základní pravidla týkající se sportovní činnosti pro hráče, trenéry i rodiče. Z těchto pravidel klub neslevuje. Jejich nerespektování není dlouhodobě slučitelné se zachováním členství v klubu. I proto by měl být kodex znám a pravidelně komunikován všem jeho členům.



B2 Trenéři

Trenéři vedou přípravu hráčů, vypracovávají a evidují tréninkové plány. Zpracovávají také programy pro růst sportovní výkonnosti i udržení motivace hráčů. Práce s trenéry slouží k urychlení naplňování a celkovému dosažení sportovních cílů, které má klub nastavené. Stejně jako u hráčů je rozvoj trenérů dlouhodobý, systematický a promyšlený proces. Spočívá zejména v jejich získávání, zpracování, vzdělávání, hodnocení a řízení jejich individuální činnosti i spolupráce.

B2.1 získávání trenérů

Existuje široké spektrum možností akvizic nových trenérů. Lze oslovit například aktivní dospělé hráče, rodiče, učitele nebo trenéry z jiných sportů či florbalových klubů. Další variantou může být výchova trenérů pomocí postupného zapojování mladých hráčů do tréninkového procesu v roli asistentů nebo naopak těch, kteří končí svoji aktivní kariéru.

B2.2 zpracování a rozvoj trenérů

Způsob zapojení nových trenérů do chodu týmu i klubu je pro jeho budoucí působení určující. Forma a náročnost jejich zpracování se odlišuje hlavně podle toho, zda jde o trenéra, který přichází z jiného klubu či sportu, a výchovou nového trenéra, který nemá zkušenosti s trenérskou činností.

Rozvoj trenéra může být podpořen jeho odborným vedením s využitím mentoringu zkušenějším trenérem či jiným odborníkem. Možnou variantou je nejprve roční působení v roli asistenta u zkušeného trenéra a následné převzetí zodpovědnosti v roli hlavního trenéra v následujícím období.

B2.3 vzdělávání a metodika

Vzdělávání trenérů z pohledu organizace se rozděluje na interní a externí. Interní je řešeno a řízeno v rámci klubu, primárně s využitím vlastních personálních zdrojů. Lze jej doplnit dalšími odborníky z jiných klubů či sportů. Externí vzdělávání představuje zejména využití systému školení a seminářů Českého florbalu, případně dalších sportovních organizací. Velmi důležité je najít optimální způsob předávání a sdílení poznatků mezi trenéry, což může být podpořeno i použitím vhodného softwarového řešení.

Klubová metodika je standardizovaný a popsáný způsob, jak hráče dovést k požadované úrovni schopností či dovedností. Vychází z teoretických principů obsažených v klíčových dokumentech klubu (vize, cíle, strategie, tréninkové plány). V nich by měly být stanoveny také konkrétní osoby zodpovědné za jejich jasné formulování, plnění, vyhodnocování a aktualizování.





Sportovně-metodická složka

B2.4 řízení trenérů

Řízení trenérů a trenérského týmu spočívá v určení kompetencí, individuálních i společných cílů, úkolů jednotlivých trenérů a vyhodnocování jejich práce. Jeho nedílnou součástí je také tvorba a naplňování sportovního směřování klubu, koordinace výchovy a rozvoje trenérů, jejich vzájemného setkávání a odbornostního růstu.

Proces řízení trenérů je významně ovlivňován pravomocemi osoby, která je za něj zodpovědná, a podmínkami spolupráce s vedením klubu i trenéry jednotlivých kategorií či družstev. Stěžejním nástrojem pro tuto činnost je komplexní systém informování trenérů a jejich kontroly.



B2.5 spolupráce trenérů

Spolupráce trenérů probíhá napříč kategoriemi. Jejím základem je komunikace a sdílení zkušeností. Pro zachování kontinuity tréninkového procesu je potřebná krátkodobá i dlouhodobá vzájemná nahraditelnost trenérů.

Ke zlepšení řízení a rozvoje tréninkového procesu v klubu může sloužit trenérská rada. Základem jejího dobrého fungování je jasné definování pravomocí jednotlivých členů a postavení trenérské rady jako celku v rámci struktury klubu. Řeší zejména aktuální trenérská témata, možnosti efektivního sdílení informací a předávání nových poznatků. V menší míře se může zabývat i provozně-technickými záležitostmi. Doprovodným výstupem její činnosti mohou být různá doporučení pro školy, případně pro jiné sporty a kluby, kde děti působí.



B3 Sportovní proces

Sportovní proces je souborem aktivit vedoucích k dosažení stanovených sportovních cílů. Základními atributy těchto cílů jsou jejich specifická, individuálnost nastavení, časová ohraničenost a měřitelnost. Jejich rozložení do menších složek přináší snadnější uchopitelnost pro trenéry, kteří s nimi pracují na denní bázi. Tyto složky pomáhají ke zlepšení výkonnostních výsledků a dosažení vytyčených cílů, s čímž souvisí i dodržování herních a tréninkových principů.

B3.1 herní a tréninkové principy

Herní a tréninkové principy slouží jako vodítko trenérům a umožňují dlouhodobě dosahovat nastavených cílů rozvoje hráčů. Je v nich definováno, jaké parametry má splňovat hra i hráč v dané kategorii, a také metodika hodnocení posunu hráčů.

B3.2 tréninkové plány

Tréninkové plány připravují podmínky pro dlouhodobý rozvoj celku i jednotlivců a vytvářejí strukturu celého tréninkového procesu. Ten zahrnuje organizační členění, výběr tréninkových prostředků, intenzitu a objem zatížení. Plány lze rozlišovat časově na krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé, ale také na týmové a individuální. Jejich součástí je systém vyhodnocování, kontroly a aktualizace.

B3.3 systém testování

Testování hráčů je využíváno zejména pro zjištění aktuálního stavu nebo vývoje jejich trénovanosti a hodnocení efektivity tréninků. Dále z něj vychází plánování tréninkového procesu, poskytování zpětné vazby hráčům i trenérům či získávání informací při výběru talentů. Klubům je k dispozici testovací baterie a další materiály Českého florbalu.

Samotné testování vyžaduje dlouhodobé a pravidelné opakování jak v rámci kategorií, tak i jednotlivce. Jeho realizace ve stejném období roku umožňuje porovnávání a dlouhodobé vyhodnocování výstupů.

B3.4 práce s talenty

Talent představuje soubor specifických vlastností a schopností, které umožňují dosažení vysoké sportovní výkonnosti. Klub definuje, podle jakých atributů rozpoznává v daném věku hráče úroveň jeho talentu a jakým způsobem s ním bude pracovat.

Práce s talenty spočívá převážně v individualizaci tréninkového procesu. Jejím základem je vytváření individualizovaných podmínek pro hráče v podobě úpravy jejich tréninkového procesu s ohledem na jejich komplexní sportovní rozvoj a aktuální úroveň dovedností.

B3.5 kontrolní mechanismy sportovního procesu

Dlouhodobě udržitelné a správné fungování klubu v této oblasti vyžaduje nastavení patřičných kontrolních mechanismů, jejichž úlohou je zajistit dodržování a naplňování stanovených herních a tréninkových principů. To předpokládá určení osoby odpovědné za kontrolu a následné vyhodnocování činnosti trenérsko-metodické složky. K nejdůležitějším pravomocem této osoby patří zejména možnost upravovat nastavení celé oblasti a stanovovat postupy pro řešení možných problémů.





Sportovně-metodická složka

B4 Hráčská základna

Hráčská základna zahrnuje všechny hráče klubu. Její struktura je tvořena různými skupinami, které se odlišují dle toho, jakým způsobem je klub získává, jak s nimi pracuje, jaké vytváří podmínky pro jejich činnost a jaké na ně klade nároky.

B4.1 struktura hráčské základny

Strukturu hráčské základny určuje zaměření klubu a jeho aktuální reálné možnosti. Popis jejího cílového stavu je nedílnou součástí klubové sportovní vize. V zásadě ji tvoří tři části, respektive úrovně – vrcholová, výkonnostní a hobby florbal. Možnost jejího výběru by měla náležet i samotným hráčům. Existence zřejmé hranice mezi těmito úrovněmi je pro klub, trenéry i jeho hráče stěžejní proto, aby bylo patrné, jaká mohou mít od sebe navzájem očekávání.

Vrcholový florbal je zaměřen na dosažení maximálního výkonu hráčů i celého družstva. Může být částečně profesionalizován. Klub i hráč mají jasně stanovené závazky, které jsou ve většině případů stvrzeny hráčskou smlouvou. Výkonnostní florbal se týká mládežnických i dospělých kategorií. Má již určitou úroveň náročnosti, ale stále je realizován na bázi poloprofesionální až amatérské. Jde v něm o dosahování výsledků v rámci dlouhodobé soutěže. Hobby florbal je určen všem, kteří chtějí udržovat aktivní životní styl bez vysokých nároků na srovnávání se s ostatními a je klíčovým segmentem budoucí udržitelnosti klubu.

B4.2 náborová činnost

Náborové aktivity jsou základem získávání nových členů z řad dosud neflorbalové veřejnosti. Náborová strategie klubu může využívat různé kombinace způsobů a nástrojů aktivního i pasivního charakteru. Vychází z aktuálních potřeb i sportovního směřování klubu a určuje, na jaké věkové kategorie budou náborové akce zaměřeny. Její součástí je i zvolení vhodné formy informování.

B4.3 akvizice hráčů

K získávání florbalistů z jiných klubů slouží primárně mapování hráčů, tzv. skauting. Řídí se principy vytyčenými ve sportovní vizi a také schválenou přestupovou politikou. Dlouhodobě fungující spolupráce florbalových klubů vyžaduje dodržování základních etických zásad při jednáních s hráči a jejich mateřskými kluby, u mládežnických kategorií i s rodiči.

B4.4 hráčské podmínky a smlouvy

Budování hráčské základny vyžaduje nejen získávání a výchovu hráčů, ale také další kroky vedoucí k jejich dlouhodobému udržení. To představuje vytváření komplexních a výhodných podmínek pro hráče. Kvalitní a konkurenceschopné zázemí je pro jejich spokojenost a další zlepšování renomé klubu klíčové. Kromě materiálního vybavení sem patří také kvalitní personální zajištění, případně nadstandardní podmínky v podobě regenerace, zdravotní péče, nalezení práce slučitelné s vrcholovým florbalem aj.

V rámci vztahu hráč-klub je na nejvyšších úrovních obvyklý smluvní vztah, který definuje práva a povinnosti obou stran a zároveň je v souladu s legislativou EU, ČR a ČF. Český florbal eviduje hráčské smlouvy ve formě evidenčních dodatků až po dobu tří let. Na úrovni Mezinárodní florbalové federace platí zjednodušený princip, kdy je hráč bez hráčské smlouvy a prokazatelných závazků volným hráčem.



B5 Dlouhodobý rozvoj hráčů

Individuální a dlouhodobě udržitelný rozvoj hráčů znamená postupné naplňování kondičních, florbalových nároků a psychologických, které se mění v závislosti na úrovni a věku hráčů. Vycházejí ze sportovní koncepce a představují konkrétní a detailní popis úrovně dovedností, kterých se má během působení v dané kategorii dosáhnout.

V závislosti na vyžadované úrovni hry jsou nároky průběžně vyhodnocovány a upravovány. Ve všech úrovních (vrcholová, výkonnostní, hobby) patří k dlouhodobému rozvoji hráčů také cílená práce s jejich motivací ze strany trenérů i klubu. Nedílnou součástí je i dostatečný prostor pro kompenzaci či eliminaci hrozeb v podobě rané specializace nebo přetrénovanosti. Opomíjení těchto hrozeb může vést nejen k demotivaci a předčasnému konci aktivní činnosti hráče, ale i k některým závažným zdravotním následkům. Hlavním cílem je trvalejší udržení hráčů u florbalu nebo jiné sportovní aktivity.

B5.1 kondiční rozvoj

Zabývá se rozvojem pohybového potenciálu hráčů, zejména rychlostních a silových schopností. Jeho cílem je naplnění požadavků, které vyplývají z tréninkového a soutěžního zatížení. Klub určuje nároky na kondici hráčů v dané kategorii a způsob rozvoje i vyhodnocení jejího posunu, například formou definovaného testu. Tyto požadavky se mohou měnit na základě aktuálních nároků na hru hráčů.

B5.2 florbalový rozvoj

Zaměřuje se na rozvoj technicko-taktických dovedností a návyků hráčů v jednotlivých herních rolích. Klub definuje, jaké dovednosti a návyky chce v dané kategorii prioritně rozvíjet. Dále určuje způsoby jejich rozvoje a vyhodnocení jejich použití v utkáních.

B5.3 psychologický rozvoj

Vychází ze základních psychologických aspektů, se kterými trenéři pracují v průběhu rozvoje hráčů tak, aby byl jejich rozvoj vědomý a cílený. Cílem je zdůraznění osobnostního rozvoje společně s herním rozvojem tak, aby klub vychovával hráče připravené dlouhodobě pracovat sami na sobě a schopné spolupracovat s ostatními. (připomenout otázku motivace)

B5.4 vzdělávání a informování hráčů

Ke komplexnímu rozvoji hráčů patří také jejich vzdělávání a patřičná informovanost o dění v klubu. Systém vzdělávání a předávání informací hráčům se může zabývat oblastmi, které vedou například ke zdravému životnímu stylu a zlepšení sportovní výkonnosti.

B5.5 rodiče

Systém vzdělávání klubu může být zaměřen také na rodiče hráčů mládežnických kategorií. Jejich úloha je ve vztahu klub-hráč klíčová. Pochopení a přijetí herních i tréninkových principů z jejich strany může přinést nejen pomoc při zvyšování hráčské výkonnosti dětí, ale také ochotu a prostor pro širší spolupráci s klubem. Pro vzdělávání a informování rodičů lze využít různých platforem v podobě školení, seminářů, schůzek, obsahu klubových komunikačních kanálů nebo e-learningu.





C: Budování značky klubu

C1 Klubová identita

Prvním krokem při budování identity klubu je její samotná formulace. Identita vychází z hodnot, které tvoří základ klubové kultury, a je výsledkem toho, jak se klub prezentuje svým cílovým skupinám. Je formována nejen způsoby komunikace a chování celku i jednotlivců, ale také používáním určité symboliky a dalších vizuálních prvků. Nositeli identity mohou být například klubový kodex, grafická identita, klubový textil i jednotliví členové klubu.

C1.1 formulace hodnot a kultury klubu

Hodnoty a kultura představují měřítka nebo myšlenky, které vyjadřují co je v klubu důležité a chtěné. V případě, že jsou formulovány, umožňují jeho členům, aby se s nimi ztotožnili. Mohou z nich vycházet určité normy – například pravidla chování.

Formulace identity, hodnot a kultury klubu spočívá v hledání odpovědí na následující otázky. Kým jsme a chceme být? Jak jsme a chceme být vnímáni veřejností? Jaké hodnoty chceme prezentovat fanouškům, členům a rodičům? Jak nám k tomu mohou pomoci klubové barvy a symboly?

C1.2 klubový kodex

Klubový kodex upravuje obecná a konkrétní pravidla chování členů na sportovních i mimosportovních akcích, v klubu, na veřejnosti nebo digitálním prostředí. Může vycházet z hodnot, identity i celkové vize a je zhmotněním celoklubové kultury. Může být zaměřen také na rodiče nebo fanoušky.

Členská základna by jej měla vnímat jako přirozenou definici určitých hodnot, nejen jako seznam nařízení a zákazů. Pro jeho úspěšné zavedení a uplatňování je zásadní, aby s ním byli ztotožněni zejména pracovníci i hlavní činovníci klubu a byli tak ostatním členům příkladem.

C1.3 grafická identita

Grafická nebo též vizuální identita zahrnuje veškeré formy prezentace klubu – web a sociální sítě, tiskoviny včetně plakátů nebo brožur, klubový textil či grafiku v halách při utkáních i na jiných mimosportovních akcích. Hlavními prvky prezentace klubu jsou logo a hráčský dres, které obsahují zejména klubové barvy, symboly, městskou příslušnost, hodnoty nebo milníky.

Celkové a jednotné vnímání klubu jeho členy i veřejností výrazně posiluje ucelený vzhled používaných vizuálních prezentací, ať už ve formě klubového textilu nebo dokumentů a komunikačních výstupů obecně. Pravidla jejich tvorby a používání mohou být zpracována formou komplexního grafického manuálu.

C1.4 merchandising

Nezastupitelnou úlohu při prezentaci na veřejnosti mají klubové produkty, které jsou v souladu s celkovou vizuální identitou. Merchandising může sledovat různé kombinace rolí a cílů. Mezi ně patří branding členů, obecné posílení značky klubu, zdroj příjmů nebo nástroj podpory klubu pro fanoušky.

Produkce merchandisingu nepředstavuje pouze konkrétní produkty, ale také formu jejich propagace, nastavení cenové politiky a způsoby prodeje i distribuce. Patří sem také vyhodnocení uskutečněných kroků a plánování dalšího postupu v této oblasti.



C2 Klubová komunita a fanoušci

Tvorba klubové komunity je součástí budování klubismu. Představuje obsahovou a časovou pyramidu práce s jejími jednotlivými vrstvami. Užší komunitu tvoří vlastní členové a jejich rodinní příslušníci. Ti jsou spolu s pracovníky nejsilnějšími nositeli klubových hodnot, kultury a identity. Do širší komunity patří nejen diváci, fanoušci a fanklub, ale také partneři nebo další případní podporovatelé.

K práci s užší i širší komunitou lze využít různé komunikační kanály. Ty mohou být zaměřeny na zajištění obecné informovanosti, získávání nových členů i fanoušků, udržení těch stávajících a jejich aktivaci. Cílem této práce je vybudování vazeb jak mezi klubem a jeho členskou základnou, tak i klubem a jeho fanoušky.

Budování klubismu jako takové může v krátkodobém horizontu napomoci například k udržení hráčů i ostatních členů v klubu. Z těch se po ukončení jejich aktivní činnosti mohou stát noví fanoušci, funkcionáři nebo podporovatelé.

C2.1 vlastní členové

Základnu pyramidy klubové komunity tvoří hráči a další členové. Proto je velmi důležité dlouhodobé budování a posilování vazby mezi nimi a klubem. To spočívá především v soustavném působení na tuto část komunity, jejím pravidelném informování o aktuálním dění a zapojování do všech akcí, tedy i mimosportovních. Výsledkem této činnosti může být propojení a ztotožnění členské základny s klubovou kulturou.

C2.2 rodinní příslušníci

Zapojení rodinných příslušníků rozšiřuje okruh klubové komunity a mnohdy přináší první pravidelné diváky či fanoušky nebo další osoby, které se mohou podílet na chodu klubu. Kontinuální práce s rodiči členů může opět vést k vybudování dlouhodobé vazby na klub.

C2.3 diváci a fanoušci

Divácká návštěva je společně se sportovním výkonem hlavním nositelem atmosféry na utkáních. Ta vytváří pro účastníky utkání specifický zážitek, jehož opakování může vést k aktivaci diváků a vzniku fanouškovství. Zatímco divák může chodit na utkání jen kvůli vlastnímu prožitku, fanoušek přichází i s cílem podpořit klub. Na rozdíl od vlastních členů a jejich rodinných příslušníků nemusejí mít diváci a fanoušci přímou vazbu na klub nebo jeho jednotlivé hráče. Rozsah fanouškovské základny může být významný faktor ovlivňující rozhodování sponzorů nebo představitelů lokálních samospráv.

C2.4 fanklub

Vrcholkem pyramidy klubové komunity je fungující fanklub. Jeho součástí bývají nejvíce zapálení fanoušci, kteří klub podporují vytvářením atmosféry na utkáních nebo jiným způsobem. Členství ve fanklubu může přinést další zintenzivnění vztahu jednotlivce s klubem.

Fanklub může stát zcela samostatně, nebo být přímou součástí klubu. Oba případy vyžadují nastavení principů vzájemné komunikace a spolupráce. Klub může podporovat jednotlivé členy i celý fanklub formou materiálního vybavení, zvýhodněním cen vstupného a merchandisingu, vyhrazením stálých míst v hledišti nebo přednostní nabídkou účasti na organizovaných výjezdech.





Budování značky klubu

C3 Akce a eventy

Akce (a eventy), které klub organizuje nebo se jich účastní, jsou jedním z nástrojů budování značky. Stávají se nenahraditelným prvkem práce s klubovou komunitou nebo partnery, obecného zviditelnění klubu a budování pozice u města, kraje či médií. Klub se díky nim může představit jako součást společenského života, ale i jako možnost využití volného času dětí, mládeže i dospělých.

C3.1 atmosféra a zážitek

Atmosféra a zážitek jsou podstatou eventů, který svým pojetím přináší jeho účastníkům určitou výjimečnost a originalitu. Vhodně zvolená kombinace prostředí, hlavního dění a doprovodného programu může být zdrojem pozitivního emočního vjemu účastníků a jeho propojení se značkou klubu.

C3.2 soutěžní utkání

Každé soutěžní utkání má svůj potenciál stát se jedinečnou akcí. Velký prostor pro kreativitu skýtá doprovodný program. Ten může dle možností místa konání probíhat před utkáním či v jeho přestávkách přímo na hrací ploše nebo během jeho průběhu v jiných prostorách. Výslednou podobu doprovodného programu určují také jeho cíle a cílové skupiny, na které je zaměřen.

Důležitým faktorem pro vznik pozitivního diváckého zážitku je komfort v hale. Ten zahrnuje zejména prostor pro diváky, možnosti občerstvení a jejich základní informovanost moderátorem utkání.



C3.3 sportovní akce

Sportovní akce mohou být zaměřeny na klubovou komunitu i širokou veřejnost a zároveň mít charakter od lokálního až mezinárodní. Mezi ně mohou patřit jak klubová soustředění, tak i florbalové, multisportovní, soutěžní a prezentační akce. Účast na takových akcích nebo spolupráce při jejich uskutečnění spoluvytváří renomé klubu a může mít podobný efekt jako realizace akce ve vlastní režii.

C3.4 společenské akce

Klub může pořádat i společenské akce, případně se jich účastnit. Mohou být jak čistě klubového charakteru, tak i s účastí veřejnosti. Mezi ně patří například organizování plesů, oslav výročí klubu nebo zakončení sezóny. Zároveň se lze zapojit do akcí pořádaných městem, městskou částí či krajem, například vyhlášení sportovce roku. Velký potenciál mají také společenské, charitativní a jiné akce s přesahem do lokální komunity.



C4 Partneři

Partneři mohou být významným prvkem nejen financování klubu, ale i prostorem pro širokou spolupráci v oblasti materiálového zabezpečení nebo marketingové činnosti. Mohou pocházet jak ze soukromého, tak z veřejného sektoru. Práce s nimi je dlouhodobou záležitostí, která vyžaduje systematický přístup jak u akvizic nových partnerů, tak i zajištění servisu těm stávajícím.

C4.1 partnerská struktura

Partnerská struktura představuje hierarchii partnerů s vydefinovanými aktivy pro každou úroveň partnerství. Může zahrnovat i ty partnery, kteří poskytují materiální vybavení, mediální spolupráci nebo institucionální partnerství. Stěžejním hlediskem je rozsah plnění a poskytovaných služeb pro danou úroveň a maximální počet partnerů v každé pozici.

S partnerskou strukturou přímo souvisí obecná nabídka pro partnery, která jasně představí vizi, hodnoty klubu a reklamní či jiné možnosti plnění v rámci celého spektra klubových aktivit.

C4.2 akvizice partnerů

Strategie získávání partnerů spočívá v zásadě v tom, jak a kde klub partnery vyhledává, jak je oslovuje a také kdo a v jaké roli je v celém procesu zapojen. Významným prvkem pro vznik partnerství je nalezení jeho smyslu pro obě strany. Ten může představovat například možnost oslovení některých cílových skupin v klubové komunitě nebo hodnoty, které obě strany sdílejí. Vycházet se dá z oborů spojených s florballem, obecně se sportem či lokálně aktivních společností v rámci sponzoringu.

K získávání nových partnerství lze využít potenciálu členů a jejich rodinných příslušníků. Vyhledávání partnerů a práci s nimi může zajistit přímo klub, případně externí subjekt. Doplnkem akvizic partnerů může být odměňování členů, kteří zajistí či zprostředkují schůzku s potenciálním sponzorem nebo ho přímo získají.

C4.3 servis partnerům

Předpokladem udržení a dalšího rozvoje vzájemné spolupráce s partnery je adekvátní servis ze strany klubu. Ten spočívá v bezproblémové komunikaci mezi oběma subjekty, zajištění servisu zástupcům partnerů na akcích klubu a pravidelném dokládání smluvního plnění včetně dokumentace.

Jedním z nástrojů dlouhodobé spolupráce je aktivace partnerství. Jejím cílem je zvyšování povědomí o partnerovi prostřednictvím jeho přímého propojení s komunitou klubu. Dalším rozšířením servisu jsou speciální akce pro partnery, kde může probíhat i jejich vzájemné propojování.

C4.4 práce s VIP

VIP servis se stává podstatnou součástí významnějších akcí i běžných soutěžních utkání. Zaměřuje se na nejvýznamnější současné nebo potenciální partnery klubu s cílem podpořit nebo prohloubit vzájemnou spolupráci. Přínosem pro všechny zúčastněné může být také získání nových nebo upevnění stávajících kontaktů, případně doručení důležitých informací klíčovým osobám.

První krok souvisí s pozváním zástupců města, kraje a firemních partnerů, případně dalších významných osob, kterým je v rámci akce věnována nadstandardní péče i ze strany vedení klubu. VIP servis zahrnuje vhodné informování o uplynulých i nadcházejících akcích, vyhrazení míst v hledišti a zajištění oddělených prostor s cateringem, případně speciálního programu.





Budování značky klubu

C5 Komunikace a propagace

Komunikační a propagační strategie se odvíjí od znalosti jejích cílů a cílových skupin. V zásadě se jedná o definici cílů, kterých chce klub dosáhnout a následně koho, jakým způsobem a obsahem chce oslovit. Do této strategie patří i krizová komunikace, jejíž připravenost usnadní reakci na negativní události, které mohou nastat.

C5.1 medializace

Medializací se rozumí šíření informací i aktivní prezentace klubu a jeho činností. Může být chtěná i nechtěná, s obsahem laděným pozitivně, ale i negativně. Mezi cíle klubu v této oblasti může patřit posilování obecné známosti, image, reputace a celkového pozitivního vnímání v očích veřejnosti, partnerů a sponzorů. Totéž platí i u vlastních členů, pracovníků a fanoušků.

Medializace je podstatnou částí práce se značkou klubu. Mediální obraz lze ovlivnit většinou v omezené míře, protože neprobíhá plně v režii klubu. Vzhledem k nižší schopnosti přímého ovlivnění spočívá v maximálním využití prostředků, které jsou k dispozici, a plánování kroků ve střednědobém horizontu.



C5.2 propagace

Propagace je formou medializace a zároveň jednou ze základních marketingových činností klubu. Oslovuje určitou cílovou skupinu lidí nebo přímo jednotlivce, k čemuž využívá vybrané a definované komunikační kanály. Jejím prostřednictvím mohou být předávány informace například o klubových vizích, produktech či chystaných aktivitách s účelem zvýšit povědomí o nich nebo klubu jako celku.



C5.3 komunikační a propagační kanály

Komunikační a propagační kanály se z pohledu jejich vlastníka dělí na interní a externí. Nástroji pro jejich efektivní využití mohou být celková komunikační strategie a komplexní redakční plán. Každý kanál využívá specifickou formu komunikace dle jeho cílové skupiny.

Mezi interní kanály patří zejména webové stránky, sociální sítě, klubová aplikace, komunikace pomocí newsletterů nebo direct mailingu. Klubový web a sociální sítě slouží k vytvoření silné komunity, která tyto kanály navštěvuje a je motivována k aktivnímu zapojování a dalšímu šíření jejich obsahu. Sociální sítě cílí zejména na mladší generaci vlastní komunity i fanoušků a využívají výhod aktuálnosti, interaktivity, případně vzájemného propojení příspěvků.

Externí kanály zahrnují například tisk, online média, rozhlas, TV nebo venkovní reklamu. Mohou mít lokální, regionální nebo celostátní působnost. Jednotlivé druhy kanálů mohou někdy mít výrazně odlišné cílové skupiny, ale v souhrnu zasahují i sportovní a širokou veřejnost. Jsou tedy dalším nástrojem pro budování povědomí o činnosti klubu.



C5.4 kampaně

Kampaň je souborem komunikačních a propagačních aktivit, které oslovují vybranou cílovou skupinu počínaje klubovou komunitou, přes potenciální partnery či fanoušky, až po širokou veřejnost. Cílem jejich realizace nemusí být pouze propagace a budování značky celého klubu, mohou být zaměřeny i na konkrétní družstvo či hráče, období roku nebo sezóny, případně jednotlivé utkání či akci.

Efektivní kampaň využívá různé kanály propojené jednotnou strategií, klíčovým sdělením a definovaným cílem. Zároveň je dodržována společná komunikační linie a probíhá sledování jednotlivých aktivit.



www.ceskyflorbal.cz



2. vydání
© 2019 ČESKÝ FLORBAL

