

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Martin Hunal
2016



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu

Kvalitativní studie tvorby strategie ve sportovní organizaci

Autor diplomové práce: Bc. Martin Hunal

Vedoucí diplomové práce: Ing. Stanislav Tripes

Rok obhajoby: 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„Kvalitativní studie tvorby strategie ve sportovní organizaci“

jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny

jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 29. dubna 2016

podpis



ZADÁNÍ DOPLOMOVÉ PRÁCE

Autor práce: Bc. Martin Hunal
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Management

Vedoucí práce: Ing. Stanislav Tripes

Název práce: **Kvalitativní studie tvorby strategie ve sportovní organizaci**

Rámcový obsah:

- Student provede rešerši a syntézu současné literatury týkající se strategie, strategického plánovacího cyklu a jeho vnímání ve sportovním prostředí, respektive ve sportovních organizacích a jeho vliv na výkonnost organizace.
- Výzkum ve sportovních organizacích bude založen na rozhovorech s členy vybrané organizace, kteří se zúčastňují tvorby strategie a pracují v rámci celého strategického plánovacího cyklu. Důležitou součástí je triangulace dat sbíraných od více členů organizace.
- Cílem práce je přinést kvalitativní studii toho, jak je ve vybrané sportovní organizaci pracováno se strategií v rámci strategického plánovacího cyklu, poukázat na rozdílnosti v teorii a praxi. Výstupem jsou doporučení pro zlepšení efektivnosti tvorby strategie dané organizace.

Rozsah práce: 70 stran

Literatura:

- JONES, G R. -- HILL, C W L. Theory of strategic management: with cases. [S.l.]: South-Western Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-133-58465-0.
- LUSSIER, R N. -- KIMBALL, D C. Applied sport management skills. Champaign: Human Kinetics, 2014. ISBN 978-1-4504-3415-7.
- BYERS, T. -- SLACK, T. -- PARENT, M M. Key concepts in sport management. Los Angeles: SAGE Publications Limited, 2012. ISBN 978-1-4129-2841-0.

Datum zadání diplomové práce: květen 2015

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2016

Bc. Martin Hunal
Řešitel

Ing. Stanislav Tripes
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce:

Kvalitativní studie tvorby strategie ve sportovní organizaci

Abstrakt:

Diplomová práce se věnuje problematice tvorby strategie a průběhu strategického plánovacího cyklu ve sportovních organizacích. Účelem práce je přinést kvalitativní studii toho, jak manažeři v hokejbalovém klubu SK Suchdol nad Lužnicí pracují se strategií v rámci celého strategického plánovacího cyklu. Cílem práce je poukázat na rozdílnosti mezi teorií a praxí a vymezit doporučení pro zlepšení efektivnosti tvorby strategie v daném klubu. V teoretické části práce je provedena rešerše a syntéza současné české i zahraniční literatury týkající se strategie, strategického plánovacího cyklu a jeho vnímání ve sportovním prostředí. V praktické části práce je provedena analýza procesu strategického plánování v hokejbalovém klubu SK Suchdol nad Lužnicí. Tato analýza je provedena kvalitativní metodou, tj. formou osobních rozhovorů s jednotlivými členy klubu, kteří se účastní tvorby strategie a pracují v rámci celého strategického plánovacího cyklu. V závěru práce jsou na základě porovnání získaných informací s teorií generovány konkrétní výstupy. Ty mohou sloužit jako doporučení pro zlepšení efektivnosti tvorby strategie jak pro manažery analyzovaného sportovního klubu, tak pro ostatní vedoucí pracovníky a manažery podobných sportovních organizací.

Klíčová slova:

Strategie, strategický plánovací cyklus, sportovní organizace

Poděkování:

Děkuji především vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Stanislavu Tripesovi z Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty managementu v Jindřichově Hradci, za výbornou spolupráci a cenné rady. Dále děkuji všem členům hokejbalového klubu SK Suchdol nad Lužnicí, kteří mi při zpracování práce vyšli maximálně vstříc a poskytli nezbytné informace. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod	17
1 Sportovní organizace	20
1.1 Identifikace sportovního odvětví - hokejbal	22
2 Strategické plánování.....	25
2.1 Strategický plánovací cyklus	26
2.1.1 Strategická analýza	29
2.1.2 Strategická rozhodnutí.....	33
2.1.3 Formulace strategie.....	35
2.1.4 Implementace strategie	38
2.1.5 Evaluace strategie	39
3 Metodika práce	43
3.1 Výzkumné metody a průběh výzkumu	44
4 Výzkum v SK Suchdol nad Lužnicí.....	47
4.1 Organizační struktura	49
4.2 Strategické plánování.....	54
4.2.1 Strategická analýza	54
4.2.2 Strategická rozhodnutí.....	56
4.2.3 Formulace strategie.....	59
4.2.4 Implementace strategie	61
4.2.5 Evaluace strategie	64
Diskuse a doporučení pro SK Suchdol nad Lužnicí	67
Předpoklady a omezení výzkumu	71
Závěr.....	72
Seznam literatury	73
Přílohy	79

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo ISBHF.....	23
Obrázek 2: Logo ČMSHb.....	23
Obrázek 3: Strategický plánovací cyklus.....	27
Obrázek 4: Optimální strategický plánovací cyklus.....	28
Obrázek 5: Porterův model pěti sil v ziskovém sektoru.....	29
Obrázek 6: Porterův model pěti sil v neziskovém sektoru.....	30
Obrázek 7: PESTEL analýza.....	31
Obrázek 8: Analýza současné situace.....	32
Obrázek 9: Hierarchie strategií.....	35
Obrázek 10: Generické strategie.....	36
Obrázek 11: Metoda BSC.....	41
Obrázek 12: Historické a současné logo suchdolského hokejbalového klubu.....	47
Obrázek 13: Náborový leták SK Suchdol nad Lužnicí.....	52
Obrázek 14: Výňatek ze zápisu z jednání členské schůze.....	53
Obrázek 15: Hodnocení splněných cílů v SK Suchdol nad Lužnicí.....	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klasifikace organizací dle poslání, cíle a aktivity.....	21
Tabulka 2: Statistika počtu neziskových organizací v ČR.....	21
Tabulka 3: Přehled soutěží ČMSHb.....	23
Tabulka 4: Počet sportovců v kolektivních sportech v ČR v roce 2013.....	24
Tabulka 5: Úspěchy českého hokejbalu na mezinárodním poli.....	24
Tabulka 6: Sportovní, ekonomické a sociální cíle dle časového hlediska.....	34
Tabulka 7: Výkonnost týmů v Extralize hokejbalu za sezónu 2014/2015.....	42
Tabulka 8: Identita suchdolského hokejbalového klubu.....	47
Tabulka 9: Týmy SK Suchdol nad Lužnicí – obsazení soutěží.....	49
Tabulka 10: Tabulka uznatelných slev ze startovného.....	55
Tabulka 11: Cíle SK Suchdol nad Lužnicí vycházející ze strategické analýzy.....	58
Tabulka 12: Rozpracování cílů SK Suchdol nad Lužnicí do konkrétnějších kroků.....	60
Tabulka 13: Změny v termínech tréninků mužů.....	63
Tabulka 14: Výkonnost týmů 1. NHBL v sezóně 2012/2013.....	65
Tabulka 15: Výkonnost týmů v 1. NHBL – ZÁPAD za sezonu 2014/2015.....	67

Seznam grafů

Graf 1: Počet členů SK Suchdol nad Lužnicí v jednotlivých kategoriích.....	48
Graf 2: Současná organizační struktura SK Suchdol nad Lužnicí.....	50
Graf 3: Znalost stanovené vize SK Suchdol nad Lužnicí.....	57
Graf 4: Znalost strategií u respondentů v SK Suchdol nad Lužnicí.....	59
Graf 5: Nově vytvořená organizační struktura SK Suchdol nad Lužnicí.....	61
Graf 6: Hlasování o zvýšení členských příspěvků v SK Suchdol nad Lužnicí.....	62
Graf 7: Využívá nástrojů evaluace a kontroly strategie v SK Suchdol nad Lužnicí.....	64

Seznam příloh

Příloha 1: Schéma semistrukturovaného rozhovoru s předsedou.....	79
Příloha 2: Schéma semistrukturovaných rozhovorů s vedoucími týmů.....	80
Příloha 3: Schéma semistrukturovaných rozhovorů s řadovými hráči.....	81
Příloha 4: Výpočtový list startovného.....	82
Příloha 5: Sady dresů SK Suchdol nad Lužnicí.....	83
Příloha 6: Přepisy rozhovorů s jednotlivými respondenty.....	84

Seznam zkratek

- BSC – Balanced scorecard
- ČMSHb – Českomoravský svaz hokejbalu
- ČR – Česká republika
- ČSTV – Český svaz tělesné výchovy
- ČUS – Česká unie sportu
- ISBHF – International Street Ball Hockey Federation
- MS – Mistrovství světa
- NHBL – Národní hokejbalová liga
- NOZ – Nový občanský zákoník
- SK – Sportovní klub
- z. s. – Zapsaný spolek

Úvod

„Tělo nechť každodenní své hýbání má.“ Stejně jako člověk hýbe svým tělem, tak i tento citát Jana Amose Komenského již několik století hýbe světem. Pohyb, je-li na mysli ten záměrný, má v životě člověka nezastupitelné místo a je ve většině případů vykonáván prostřednictvím sportu.

Sport patří v současném světě k nejvýraznějším společenským fenoménům a je neoddělitelnou součástí života společnosti. Ovlivňuje mnoho obyvatel všech kontinentů, dotýká se nejrozličnějších organizací, hnutí a skupin bez rozdílu ideologického, filosofického či náboženského zaměření. Současně sport slouží k mnohostrannému obohacení a rozvoji člověka, kdy výrazným způsobem ovlivňuje kvalitu života a smysluplnost jeho prožívání (Dovalil, 2004). Sport je zabezpečován především sportovními organizacemi, které významným způsobem pozitivně ovlivňují vývoj společnosti, a to zejména u dětí a mládeže. Sportovní organizace neplní totiž jen funkce sportovní, ale také funkce výchovné a sociální, kdy skrze sport učí své členy cílevědomosti, píli, fair-play, kamarádství, akceptaci pravidel, umění prohrávat a dalším dovednostem usnadňujícím vyvážený život v dospělosti (Outratová, 2011). Neustále se zvyšující počet sportovních organizací, ale také rostoucí nároky členů klubu mají za následek rostoucí konkurenci nabídek sportů. A proto pokud chce být sportovní organizace úspěšná, měla by si osvojit koncept strategického plánování, který tvoří základní aktivitu managementu a je základním kamenem pro dosažení dlouhodobého růstu a prosperity organizace.

Strategické plánování zahrnuje vypracování strategie pro dlouhodobé přežití a růst, a proto je tak jakýmsi odrazovým můstkem pro budoucí řízení organizace. Při strategickém plánování volíme cíle, hodnotíme současnou situaci a možnosti organizace. Následně plánujeme budoucí aktivity, které budou sloužit k naplnění stanovených cílů. Takovéto formální plánování nabízí mnoho výhod, přesto ne všechny organizace jej využívají (Kotler et al., 2007). Strategickým plánováním se zabýval především Mintzberg (1994), který zpochybňoval a kritizoval obvyklé, strnulé a nepružné postoje autorů šedesátých až osmdesátých let minulého století na roli plánování. Strategie podle něho není důsledkem plánovacího procesu, nýbrž je jeho výchozím bodem. Strategické plánování pak považuje za systematické programování předem identifikovaných strategií, od kterých se následně odvíjí veškeré akční plány, které vedou k prosperitě organizace. Výstupem strategického plánování je pak ucelená představa dalšího vývoje organizace.

Strategickému plánování v prostředí sportovních organizací se ve svých studiích věnuje především Trevor Slack, americký profesor zabývající se sportovním managementem. Trevor Slack a Terri Byers (2012) považují strategické plánování za

nejvýznamnější aktivitu manažerů a uvádějí, že úspěchy malých a středních sportovních organizací jsou nejvíce závislé právě na kvalitách strategických plánů a rozhodnutí. Ve své studii zkoumají způsoby, jakými jsou přijímána rozhodnutí, a také faktory charakterizující rozhodovací procesy ve sportovních organizacích. Dle studie, kterou vypracovali Trevor Slack, Lucie Thibault a Bob Hinings (1993), musí sportovní organizace formulovat strategii, aby bylo možné předvídat změny a problémy v jejich prostředí. Tato studie identifikuje několik typů strategií, které by mohly být realizovány ve sportovních organizacích, včetně jejich důsledků. V konečném důsledku si samy sportovní organizace s jejich manažery rozhodnou, jakou z těchto strategií zvolí. Nikoliv konkrétním strategiím, ale celkovému procesu strategického plánování se věnují ve své studii Thanos Kriemadis a Elena Theakou (2007). Zdůrazňují důležitost strategického plánování ve sportovních organizacích a popisují pět konkrétních modelů strategického plánovacího cyklu, které mohou sportovní organizace využívat. Hlavní myšlenkou této studie je fakt, že se sportovní organizace nemusí striktně držet těchto předepsaných modelů a mohou si vyvinout svůj vlastní model strategického plánování, který jim bude plně vyhovovat.

Podle výše uvedených studií je strategické plánování jednou z nejdůležitějších aktivit manažerů sportovních organizací. Existují různé modely strategického plánovacího procesu a také typy strategií využívané v těchto organizacích. Nicméně nejsou pro manažery striktně závazné a dokonce se doporučuje, aby je organizace samy sobě přizpůsobovaly.

Právě strategické plánování je hlavním tématem této diplomové práce. V rámci práce je analyzována vybraná sportovní organizace, u které je s pomocí kvalitativní studie zjišťováno, jak v ní probíhá celý strategický proces. Cílem práce je zjistit, zda manažeři této sportovní organizace využívají nástrojů strategické analýzy a jakým způsobem přistupují k formulaci a implementaci strategie.

V praktické části práce je provedena analýza procesu strategického plánování v hokejbalovém klubu SK Suchdol nad Lužnicí. Analýza je provedena metodami kvalitativního výzkumu, tj. formou osobních rozhovorů s jednotlivými členy klubu, kteří se účastní tvorby strategie a pracují v rámci celého strategického plánovacího cyklu. Cílem práce je přinést kvalitativní studii toho, jak je v hokejbalovém klubu SK Suchdol nad Lužnicí pracováno se strategií v rámci strategického plánovacího cyklu, poukázat na rozdílnosti v teorii a praxi. Na základě analýzy konkrétní sportovní organizace zjišťují, jakým způsobem v ní probíhá tvorba strategie, respektive pak celý proces strategického plánování. Výstupy práce jsou doporučeními ke zlepšení efektivnosti tvorby strategie dané sportovní organizace.

Jelikož výzkumným vzorkem v mé práci je spíše menší sportovní organizace, očekávám nalezení mnoha rozdílů mezi teorií a praxí, které mohou mít vliv na její výkonnost. Účelem práce je nalezení těchto rozdílů a s tím související návrh konkrétních doporučení pro vybranou sportovní organizaci. Práci proto považuji za důležitou především pro praxi, neboť její výstupy poslouží jako určitá doporučení ke zlepšení efektivnosti tvorby strategie nejen pro vedoucí pracovníky analyzované sportovní organizace, ale i pro ostatní vedoucí pracovníky a manažery podobných sportovních organizací. Pro mě samotného je přínosem diplomové práce získání znalostí v oblasti strategického plánování ve sportovním odvětví, které budu moci uplatnit u sportovních organizací, ve kterých sám působím.

Cíle této diplomové práce bude dosaženo na základě odpovědí na následující dvě výzkumné otázky:

- VO1: Jak se liší proces strategického plánování ve vybrané sportovní organizaci od teoretických východisek?
- VO2: Jakým způsobem dochází k informování ostatních řadových členů vybrané sportovní organizace o procesu, realizaci a výsledcích strategického plánování?

1 Sportovní organizace

Pojmem organizace rozumíme skupinu lidí seskupených za účely společných zájmů a cílů (Spirit, 2014). Organizace je tvořena určitým počtem členů, kteří jednají s ostatními členy a vzájemně je ovlivňují tak, aby jejich činnost byla efektivní (Dědina a Odcházal, 2007). Sportovní organizace je pak sociální subjekt zaměřený na sportovní odvětví. Má jasně stanovené cíle, vědomě strukturované systémy činností a identifikovatelné hranice (Slack a Parent, 2006). Je to skupina lidí, kteří se společným úsilím snaží dosáhnout cílů, kterých by jako jednotlivci nebyli schopni dosáhnout (Covell a Walker, 2013). Sportovní organizaci pak dle Hums a MacLean (2013) charakterizuje následujících osm atributů: identita, plány a programy činností, členství, jasné vymezení, stálost, dělba práce, hierarchie moci, formální pravidla a postupy.

Identitou se rozumí schopnost organizace odlišit se od ostatních před veřejností. V případě sportovní organizace se identita zakládá na samotném názvu organizace či týmu. Plány a programy činností představují cíle, které si organizace stanovila a kterých chce v určité době dosáhnout. Tyto cíle by měly vycházet z mise a vize organizace a většinou bývají také písemně sepsány. Členství definují pravidla, která musí být dodržována a respektována, a která jsou běžně uváděna ve stanovách sportovních organizací. Znalost těchto pravidel, stejně jako jejich dodržování a respektování, je povinností každého člena organizace. Jasné vymezení – pilířem toho atributu je především soupiska sportovního týmu. Na jejím základě lze poté jednoduše, rychle a jasně vymežit, zda je konkrétní hráč členem daného klubu či nikoliv. Stálost neboli permanentnost, znamená neustálou existenci a působnost sportovní organizace bez ohledu na změny v jejím personálním obsazení. Dělbba práce znamená, že se práce ve sportovní organizaci rozděluje mezi její jednotlivé členy. Nejdříve se určí úkoly, ke kterým jsou následně přiřazeni konkrétní lidé. Na základě tohoto procesu poté vzniká tzv. organizační struktura. Na základě uvedené organizační struktury poté vzniká hierarchické uspořádání moci, které určuje, kdo je komu odpovědný. Posledním atributem charakterizujícím sportovní organizaci jsou formální pravidla a postupy. Rozumí se tím zpracování pravidel a postupů do základních dokumentů sportovní organizace, např. stanov a provozních manuálů (Hums a MacLean, 2013).

Identifikovat sportovní organizace od jiných, sportem se zabývajících organizací, lze také na základě porovnání jejich poslání, cílů a aktivit (Gómez et al., 2008). Právě takové porovnání organizací, včetně konkrétních příkladů, udává tabulka 1.

Tabulka 1: Klasifikace organizací dle poslání, cíle a aktivity

	Řídící orgány	Subjekty poskytující sportovní aktivity	Sportovní organizace
Poslání	Podporování sportu na daném území a na všech jeho úrovních.	Podporování společnosti k fyzickým aktivitám a socializaci.	Prosazování a ochrana zájmů subjektů účastnících se soutěží v daném sportu.
Cíl	Řízení, propagace a rozvoj sportu na všech úrovních. Prosazování pravidel fair play.	Nabízení fyzických aktivit pro jednotlivce i týmy. Cílem je dosažení sociální integrace.	Vytváření pravidelných lig a soutěžních systémů, které umožňují konfrontaci s konkurencí.
Aktivita	Řízení jedné nebo více sportovních disciplín.	Rozvíjení sportovních programů.	Generování a účast v rámci sportovních soutěží.
Příklad	Národní asociace, výbory, federace, také olympijské výbory.	Fitness centra, univerzitní sportovní kluby.	Konkrétní sportovní organizace a týmy.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Gómez et al., 2008)

V České republice mohou sportovní organizace fungovat dvěma způsoby. Prvním způsobem je fungování ve formě ziskových organizací, tj. obchodních společností jako a. s. nebo s. r. o. Druhým způsobem je potom fungování ve formě neziskových organizací jako občanské sdružení (Novotný, 2010). Podle zákona č. 89/2012 Sb., jsou však od 1. 1. 2014 občanská sdružení nahrazena tzv. spolky, přičemž většina stávajících pravidel pro tento typ organizací byla téměř zachována (Olympic, 2013). Většina sportovních organizací na území ČR působí právě ve formě neziskových organizací, konkrétně jako občanská sdružení (Topinka a Stanjura, 2001), dnes již respektive jako spolek. Tento fakt potvrzuje i tabulka 2, uvádějící základní přehled počtu neziskových organizací v ČR v letech 2014 a 2015.

Tabulka 2: Statistika počtu neziskových organizací v ČR

	2014	2015
Spolky (dříve občan. sdružení)	86 956	87 698
Pobočné spolky	26 118	26 225
Církevní organizace	4 158	4 156
Obecně prospěšné společnosti	2 926	2 912
Nadační fondy	1 407	1 442
Nadace	508	495
Zapsané ústavy	123	206

Zdroj: (Neziskovky, 2014)

Tématem práce je studie tvorby strategie ve sportovní organizaci, přičemž právní formou vybrané organizace je právě spolek. Proto je nutné si spolek definovat a uvést jeho základní orgány. Spolek je právní forma, která od roku 2014 nahrazuje občanské sdružení (Zákon č. 89/2012). *Sportovní organizace vyvíjející svou činnost v právní formě občanských sdružení tak musí této zákonné úpravě přizpůsobit svoji činnost, a zejména stanovy* (Olympic, 2013). Stanovy tak musí obsahovat:

1. název a sídlo spolku;
2. účel spolku;
3. práva a povinnosti členů vůči spolku;
4. určení statutárního orgánu (Zákon č. 89/2012).

Hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplňování byl založen. Proto podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže. Dle NOZ musí mít spolek v každém případě dva povinné orgány – statutární a nejvyšší. Statutární orgán je individuální (předseda), nebo kolektivní (výbor). Pro nejvyšší orgán je preferovaný název členská schůze. Kromě těchto dvou povinných orgánů může mít spolek další orgány, kterými mohou být kontrolní nebo rozhodčí komise, případně další orgány určené stanovami (Zákon č. 89/2012).

Jak již bylo řečeno, spolek je nejčastější formou neziskové organizace, ve které funguje většina sportovních organizací v ČR. Není proto náhodou, že i výzkumný vzorek této diplomové práce, hokejbalový klub SK Suchdol nad Lužnicí, funguje také ve formě spolku. A protože je tématem práce analýza procesu strategického plánování v hokejbalovém klubu, považuji za vhodné zde stručně identifikovat odvětví hokejbalu včetně způsobu jeho organizace v České republice.

1.1 Identifikace sportovního odvětví - hokejbal

Hokejbal, označovaný jako kolektivní sportovní hra brankového typu, představuje kombinaci ledního a pozemního hokeje. Hraje se na asfaltových hřištích s klasickou hokejkou a míčkem z umělé hmoty, kde se šestičlenná mužstva (5 hráčů v poli plus brankář) snaží dopravit míček do branky soupeře. Pravidla hokejbalu vycházejí z ledního hokeje, hrací doba je zpravidla 3×15 minut čistého času (Táborský, 2005).

První organizované formy sportovních her, podobající se dnešnímu hokejbalu, se objevily v Kanadě a USA na přelomu 60. a 70. let minulého století (Táborský, 2005). V roce 1993 byla založena mezinárodní hokejbalová federace – International Street Ball Hockey Federation. Vytvoření této federace bylo důležitým krokem vpřed ke sjednocení pravidel a k vytvoření oficiální podoby hokejbalu. Nutno podotknout, že spoluzakladateli této federace byli také čeští zástupci. V České republice, respektive v Československu, vznikl svaz hokejbalu již v roce 1990 (Kadaně et al., 2006).

- Mezinárodní hokejbalová federace (ISBHF) má svůj sekretariát ve švýcarském městě Hägendorf. Hlásí se k ní přes 40 národních svazů. MS mužů se pořádají v lichých letech, MS juniorů potom v letech sudých (Táborský, 2005).

Obrázek 1: Logo ISBHF



Zdroj: (isbhf.com, 2015)

- Českomoravský svaz hokejbalu (ČMSHb) byl založen v roce 1990 a stal se členem tehdejšího ČSTV, dnes již ČUS. V roce 2005 vykazoval přes 29 400 registrovaných členů, z toho 22 237 dospělých mužů a také 468 žen (Táborský, 2005).

Obrázek 2: Logo ČMSHb



Zdroj: (cmshb.cz, 2015)

Se vznikem svazu hokejbalu v ČR se rodí nové soutěže, vyrůstají nová hřiště, a tím přibývá hráčů, respektive mužstev. V současné době se hrají pravidelné soutěže několika výkonnostních stupňů, viz tabulka 3. Členská základna neustále roste a výsledkem je fakt, že se hokejbal vyhoupl mezi nejpočetnější mužské kolektivní sporty (Kadaně et al., 2006). V kategorii kolektivních sportů je to pátý nejpočetnější kolektivní sport v zemi, viz tabulka 4. Členská základna překročila hranici 35 tisíc registrovaných hráčů, počet hřišť se kvapem blíží stovce. V posledních letech roste meziročně členská základna o více než tisíc nových členů (Kozel a Březina, 2014).

Tabulka 3: Přehled soutěží ČMSHb

Soutěže mužů	Soutěže žen	Soutěže mládeže
• Extraliga • 1. Národní liga • 2. Národní liga • Krajská liga • Oblastní liga • Ostatní soutěže • Český pohár	• Mistrovství ČR • Ostatní soutěže	• Starší dorost • Mladší dorost • Starší žáci • Mladší žáci • Přípravky • Mini přípravky

Zdroj: (cmshb.cz, 2015)

Tabulka 4: Počet sportovců v kolektivních sportech v ČR v roce 2013

Pořadí	Sport	Počet členů
1.	Fotbal	459 035
2.	Lední hokej	90 026
3.	Florbal	73 781
4.	Volejbal	47 202
5.	Hokejbal	36 138
6.	Basketbal	35 856
7.	Házená	19 825

Zdroj: (Kozel a Březina, 2014)

Pravidelné soutěže několika výkonnostních stupňů, neustále se zlepšující technické podmínky, zahájení systematické práce s mládeží. To byly důležité kroky vedoucí k postupnému a neustálému zkvalitňování českého hokejbalu. Logicky se dostavily i úspěchy na mezinárodním poli (Kozel a Březina, 2014), viz tabulka 5.

Tabulka 5: Úspěchy českého hokejbalu na mezinárodním poli

Událost	Počet účastí	Počet medailových umístění	Medailová umístění
MS mužů	11	10	3x zlato, 5x stříbro, 2x bronz
MS žen	5	5	1x stříbro, 4x bronz
MS juniorů	11	10	3x zlato, 6x stříbro, 1x bronz

Zdroj: (Kozel a Březina, 2014)

Výše uvedené úspěchy jsou důkazem toho, že tzv. hokejové sporty českým hráčům sedí a ti jsou schopni se v nich úspěšně prosazovat. V uplynulé sezóně 2014/2015 hrálo dlouhodobé mužské soutěže přes 200 týmů, což spolu s uceleným systémem mládežnických soutěží a také soutěží žen činí hokejbal jedním z nejmasovějších kolektivních sportů v ČR, který je třeba i nadále rozvíjet.

První kapitola nabízí definici pojmu organizace, respektive sportovní organizace. Organizace je zde vymezena prostřednictvím hlavních atributů a také z hlediska poslání, cíle a aktivity. Následuje zaměření na sportovní organizace v ČR, které zde existují převážně ve formě spolků. Také je zde stručně identifikováno sportovní odvětví hokejbalu, neboť výzkumným vzorkem diplomové práce je hokejbalový klub SK Suchdol nad Lužnicí, u kterého je provedena analýza procesu strategického plánování. A právě strategickému plánování se věnuje následující kapitola.

2 Strategické plánování

Strategické plánování není návod pro budoucnost (Mallya, 2007, s. 191). Je to však proces, prostřednictvím kterého může být organizace v budoucnosti efektivnější, protože se zaměřuje na rozvoj podnikové strategie (Jakubíková, 2013). Strategie, jakožto ústřední pojem této kapitoly, zde bude následně vysvětlena společně s celkovou podstatou strategického plánování a také s představením strategického plánovacího cyklu včetně všech jeho složek.

Pojem strategie je odvozený ze slova řeckého původu – strategos, které značí vůdce. Původně se tento pojem vztahoval k oblasti vojenství, kde vyjadřoval vědu a umění vojevůdce a také nauku o válce a jejím vedení (Srpová et al., 2010). Definice pojmu strategie se v průběhu minulých let vyvíjela v závislosti na zkušenostech a poznatcích získaných z této oblasti. Proto v dnešní době existuje řada publikací, které se tímto pojmem zabývají z různých hledisek.

Kromě Henryho Mintzberga je představitelem nového pojetí strategie především profesor Harvardské univerzity Michael Eugene Porter (1994), který ji definuje jako široce založený vzorec, který určuje, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Za hlavní podstatu strategie považuje dát do souvislosti firmu a její okolí. Ve shodě s tímto přístupem je rovněž Mallya (2007), který definuje strategii jako dráhu, která směřuje k předem stanoveným cílům. Strategie se skládá z podnikatelských, konkurenčních a funkcionálních oblastí přístupu, které se manažeři snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a řízení celkové skladby jeho činnosti. Ve své podstatě je strategie *základním dlouhodobým zaměřením rozvoje firmy, které jí má zajistit potřebné výnosy, konkurenční výhodu, prosperitu. V praxi je pak strategie obvykle vyjádřena soustavou dlouhodobých cílů, kterých chce firma dosáhnout a také postupy, kterými hodlá vytyčené cíle realizovat* (Hanzelková et al., 2009, s. 3). Stručnější, ovšem podobného významu, je také tvrzení, že strategie je umění řídit činnosti podniku takovým způsobem, aby bylo možné dosáhnout předem stanovených cílů (Foret et al., 2005).

Výše uvedené definice charakterizují strategii jako ústřední pojem strategického plánování podniku, související především s cíli, posláním a vizí podniku. Strategie tak vyjadřuje konkrétní představu o tom, jak budou tyto cíle, poslání a vize vypadat, a také to, jakým způsobem budou dosaženy.

Strategické plánování je pak hlavním determinantem výkonu organizace, neboť existuje přímý vztah mezi formálními plány a týmovým výkonem. Právě proto je strategické plánování jedním z nejdůležitějších úkolů, které manažeři provádějí (Lussier a Kimball, 2014). Strategické plánování jednoduše určuje, kam organizace směřuje a jakým způsobem chce tohoto směru dosáhnout (Mallya, 2007). Umožňuje organizaci bezproblémový a efektivní vývoj (Čáslavová, 2009) a jeho základním smyslem je dosažení konkurenční výhody a s ní spojeného dobrého konkurenčního postavení na trhu (Donnelly et al., 1997). Výhody, které plynou ze strategického plánování, jsou následující:

- rychlejší rozhodování;
- efektivnější řízení zdrojů;
- jasnější identifikace akčních kroků potřebných k dosažení stanovených cílů (Lussier a Kimball, 2014).

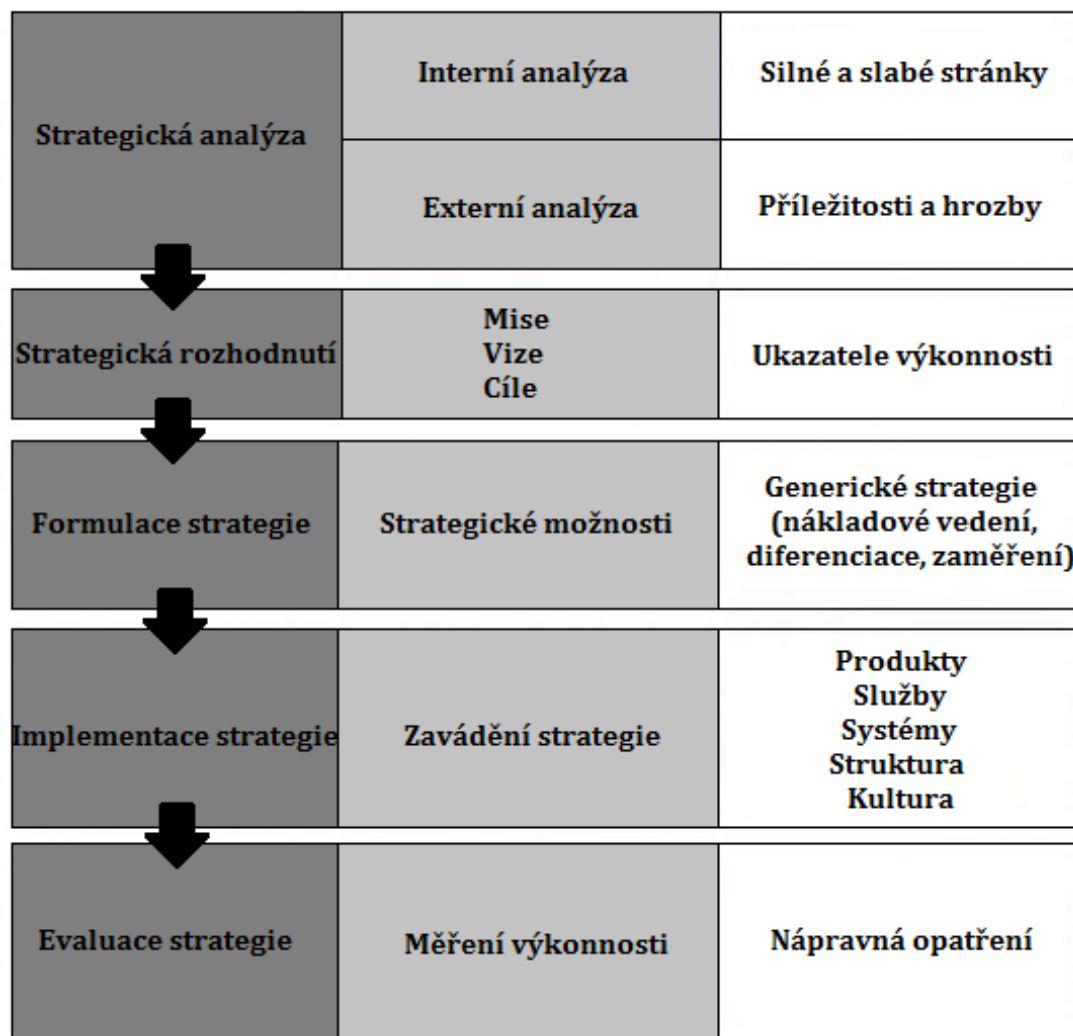
Strategické plánování má nezadatelnou funkci také ve sportovním odvětví. Práce manažerů sportovních organizací vyžaduje často realizaci složitých rozhodnutí v rámci dlouhodobého horizontu (Čáslavová, 2009). Strategické plánování je ve sportovních organizacích klíčovým faktorem, který zajistí, že daný sport může být efektivně realizován a vyvíjen (Watt, 2004). Jedná se o systematické rozhodování o lidských, materiálních a finančních zdrojích sportovní organizace, které jsou potřebné pro realizaci sportovních aktivit a programů nezbytných k dosažení předem stanovených cílů (Hernández, 2002). Strategické plánování se nejčastěji provádí v časovém horizontu 3-5 let (Donnelly et al., 1997).

Ať už obecně nebo ve sportu, vždy je proces strategického plánování uskutečňován prostřednictvím strategického plánovacího cyklu, jehož primárním cílem je zvýšení výkonnosti organizace (Hill a Jones, 2013). Strategický cyklus, potažmo plán, který je výsledkem strategického plánování, lze charakterizovat jako sled akcí nebo směr, ve kterém se organizace posune z jednoho bodu do druhého (Pedersen a Thibault, 2014).

2.1 Strategický plánovací cyklus

Strategický plánovací cyklus, níže znázorněný na obrázku 3, slouží jako základní orientační nástroj při tvorbě strategických plánů (Hoye et al., 2009). Tento proces zahrnuje aktivity spojené zejména s využitím výsledků interní a externí analýzy, stanovením vize, poslání a cílů. Výstupem je strategie jako formalizovaný dokument (Palatková et al., 2013).

Obrázek 3: Strategický plánovací cyklus



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Hoye et al., 2009)

Prvním krokem je proces nazvaný strategická analýza. Jedná se o analýzu vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Provádí se zde studie kapacit a nedostatků jak vlastní organizace, tak konkurenčních organizací včetně celkového podnikatelského prostředí (Hoye et al., 2009). Jiným výrazem pro analýzu prostředí je pak situační analýza skládající se ze tří částí - analýzy odvětví a konkurence, analýzy současné situace a analýzy konkurenční výhody (Lussier a Kimball, 2014).

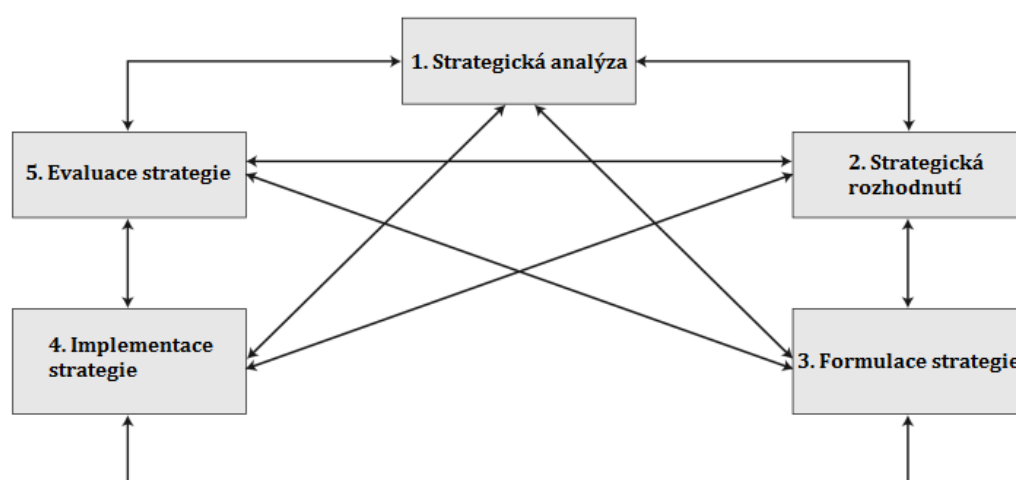
Na základě výsledků strategické analýzy musí sportovní manažeři učinit několik důležitých rozhodnutí o budoucnosti. Tento krok se nazývá strategická rozhodnutí. Jeho obsahem je stanovení mise, vize a cílů sportovní organizace (Hoye et al., 2009), které lze považovat za základní kámen, na kterém jsou postaveny zbývající kroky strategického plánovacího cyklu (Lussier a Kimball, 2014).

V dalším kroku, nazvaném formulace strategie, musí sportovní manažeři stanovit, jakým způsobem budou strategická rozhodnutí z předchozího kroku realizována. Tento krok je považovaný za nejkreativnější v rámci celého plánovacího cyklu (Hoye et al., 2009). Na základě dříve poznanych externích a interních faktorů podnikatelského prostředí a stanovení mise, vize a cílů zde dochází ke stanovení možných variant strategií, na jejichž základě se vymezuje a koriguje strategický záměr organizace (Fotr et al., 2012).

Po fázi formulace strategie nastává fáze implementace strategie. V této fázi se veškeré produkty, služby a aktivity organizace včetně jejich podpůrných systémů upravují v souladu se strategií zvolenou v předchozím kroku (Hoye et al., 2009). Rozpracovávají se zde cíle pro operativní řízení, alokují se k nim disponibilní zdroje a realizují se zde politiky vedoucí k naplnění stanovených cílů i základních hodnot strategického plánu (Fotr et al., 2012).

Posledním krokem strategického plánovacího cyklu je tzv. evaluace strategie. V této fázi organizace hodnotí, zda bylo dosaženo stanovených cílů. Obvykle je třeba přijmout určitá nápravná opatření. Typickým důvodem jsou různé neočekávané události, které mají vliv na prostředí, ve kterém sportovní organizace pracuje. To pak vyžaduje návrat až ke strategické analýze. V tomto smyslu strategický proces nikdy nekončí, a je normální, když se manažer neustále prolíná skrze jednotlivé fáze (Hoye et al., 2009). Proto je optimální takový cyklus, který není lineární, nýbrž tzv. kruhový, kde se jednotlivé fáze neustále prolínají a doplňují (Lussier a Kimball, 2014), viz obrázek 4.

Obrázek 4: Optimální strategický plánovací cyklus



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Lussier a Kimball, 2014)

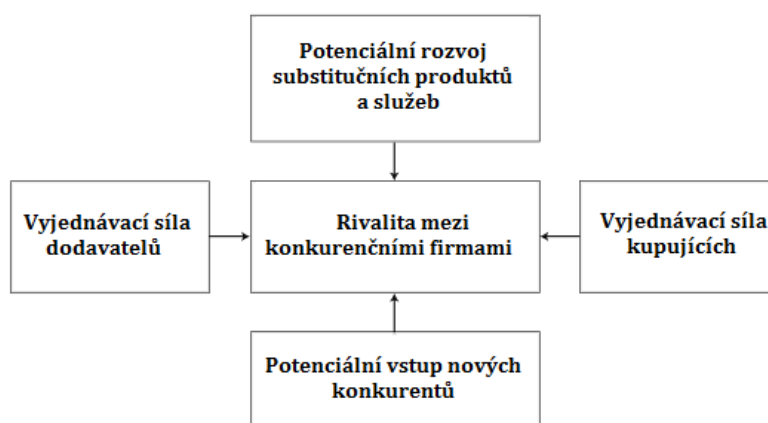
2.1.1 Strategická analýza

Strategická analýza sportovní organizace se skládá dle Lussiera a Kimballa(2014) ze tří následujících analýz:

- analýza odvětví a konkurence sportovní organizace;
- analýza současné situace sportovní organizace;
- analýza konkurenční výhody sportovní organizace.

Analýza odvětví a konkurence je pro strategické plánování velmi důležitá, neboť poskytuje odpovědi na takové otázky, jako „Jak velký je trh? Jaká je jeho míra růstu? Kolik konkurentů se zde vyskytuje? Jaké jsou nároky na kapitál?“ Na základě těchto informací zjistíme základní charakteristiky a podmínky trhu. Každé podnikatelské odvětví se v těchto podmínkách liší a pro různá odvětví jsou pak potřebné různé strategie (Lussier a Kimball, 2014). Pro analýzu oborového okolí se využívá tzv. Porterův model pěti sil. Tento model slouží ke zmapování konkurenční pozice sportovní organizace, a vychází z předpokladu, že konkurenční pozice sportovní organizace je určována působením pěti sil (Hill a Jones, 2013), jak je znázorněno na obrázku 5. Kolektivní síla těchto pěti sil pak určuje konečný ziskový potenciál v daném odvětví (Porter, 1979). V kontextu neziskového sektoru pak tento model může mít podobu, kterou znázorňuje obrázek 6.

Obrázek 5: Porterův model pěti sil v ziskovém sektoru



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Porter, 1979)

Obrázek 6: Porterův model pěti sil v neziskovém sektoru



Zdroj: (Vostrovský a Štůsek, 2008, s. 26)

Potenciální rozvoj substitučních výrobků a služeb představuje alternativní produkt, který může nahradit současnou nabídku na trhu (Hill a Jones, 2013). Existuje zde tedy riziko, že si kupující místo našich výrobků nebo služeb vybere jiné, které lépe uspokojí jeho potřeby (Porter, 1979). Ve sportovním odvětví to může znamenat, že sportovní organizace soutěží s dalšími druhy sportů, případně s jinými formami volnočasových aktivit. Příkladem může být soupeření hokejového a fotbalového klubu jednoho města o podporu fanoušků (Hoye et al., 2009).

Vyjednávací síla dodavatelů a kupujících představuje hrozbu v případě, že na jedné z těchto stran existuje určitý monopol (Hill a Jones, 2013). Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, pokud je jejich počet omezený, pokud jsou jejich výrobky unikátní, a pokud je pro kupující nákladné přejít k jinému dodavateli. Naopak vyjednávací síla kupujících je vysoká, pokud existuje pouze několik významných kupujících, pokud je nabízen standardní produkt, nebo pokud pro ně není nákladné přejít k jinému dodavateli (Porter, 1979). Ve sportovním odvětví jsou za hlavní kupující považováni fanoušci a média. Co se týče fanoušků, jejich vyjednávací síla je omezená, neboť nevystupují a nejednají společně jako jeden velký celek. Naopak vyjednávací síla médií je poměrně silná, neboť jsou schopná a ochotná vynaložit velké sumy peněz za vysílací práva některých sportů. Za hlavní dodavatele jsou ve sportovním prostředí považováni jak dodavatelé materiálů pro budování nových sportovních zařízení, tak samotní profesionální sportovci, kteří si (respektive jejich agenti) určují své platy. V obou případech se považuje vyjednávací síla dodavatelů za významnou (Hoye et al., 2009).

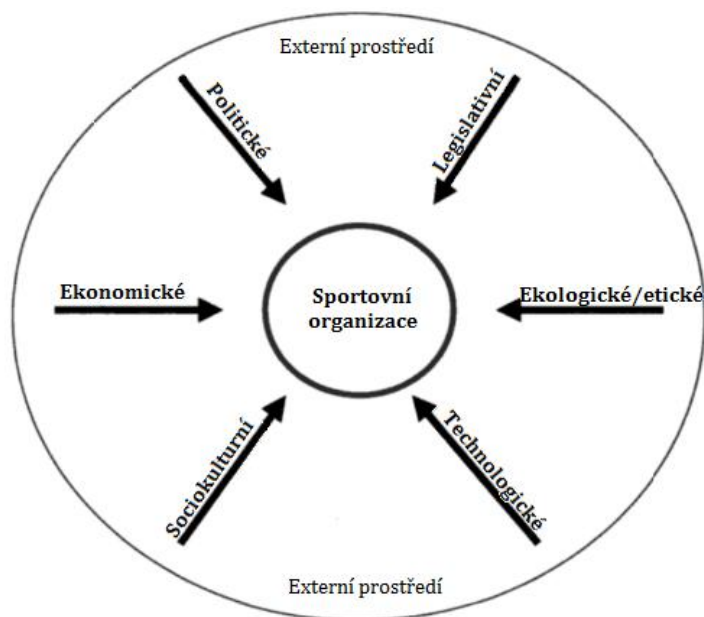
Každá organizace se potýká s možností, že do jejího odvětví mohou vstoupit noví konkurenti (Hill a Jones, 2013). Vážnost této hrozby závisí na bariérách vstupu a také na reakci stávajících konkurentů. Pokud jsou tyto bariéry vysoké a očekává se negativní reakce stávajících konkurentů, je pravděpodobné, že „nováček“ nebude představovat vážnou hrozbu (Porter, 1979). Ve sportovních odvětvích a soutěžích, především těch vyšších, je možnost rychlého vstupu nových konkurentů málo

pravděpodobná, neboť zde existují právě vysoké bariéry vstupu. Příklad takové bariéry lze vidět u týmu toužícího postoupit do vyšší soutěže, což znamená minimálně celosezónní dřinu a celkové vítězství v soutěži nižší (Hoye et al., 2009).

Rivalita mezi stávajícími konkurenty má podobu neustálého soutěžení o tržní podíl prostřednictvím cen, produktů, reklamy, apod. (Porter, 1979). Ve sportovním odvětví to znamená rivalitu mezi sportovními kluby ve stejné lize, které sdílejí obecné geografické oblasti. Příkladem může být rivalita londýnských fotbalových klubů. Tyto kluby ve své rivalitě soutěží například o podporu médií, sponzory, ale také o jednotlivé hráče, trenéry a manažery (Hoye et al., 2009).

Pro analýzu externího nepřímého prostředí se využívá tzv. PEST (někdy uváděna jako STEP nebo PESTEL) analýza, která slouží ke shromáždění informací o různých aspektech externího prostředí organizace. Název analýzy je odvozen z počátečních písmen zkoumaných aspektů, tj. politických, ekonomických, sociokulturních, technologických, ekologických a legislativních (Beech a Chadwick, 2007). Karlíček (2013) zdůrazňuje, že PEST analýza nezahrnuje všechny aspekty prostředí, ale jen ty, které významně ovlivňují nebo v budoucnu mohou ovlivňovat danou organizaci.

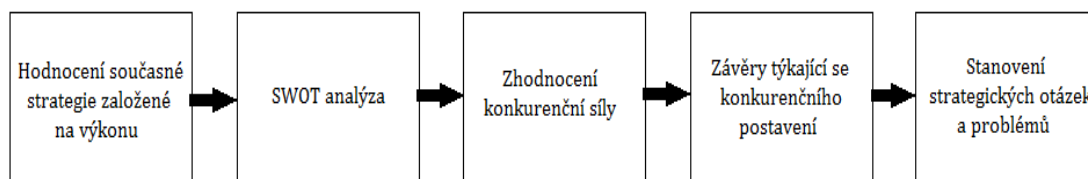
Obrázek 7: PESTEL analýza



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Beech a Chadwick, 2007)

Další fází strategické analýzy je analýza současné situace organizace. Manažeři ve sportovních organizacích využívají tuto analýzu pro rozvoj obchodní strategie, aby mohli určit, které problémy bude třeba řešit v následujících krocích strategického plánovacího cyklu (Lussier a Kimball, 2014). Situační analýza organizace má pět kroků, jak je znázorněno na obrázku 8.

Obrázek 8: Analýza současné situace



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Lussier a Kimball, 2014)

Hodnocení současné strategie může být jednoduchým srovnáním nebo komplexní analýzou výkonnosti za posledních 5 let. V případě sportovní organizace můžeme porovnávat například umístění v tabulce, počet vítězství, počet vstřelených branek (Lussier a Kimball, 2014). Následuje SWOT analýza, strategický nástroj sloužící pro posouzení silných a slabých stránek organizace vyplývajících z vnitřního prostředí, stejně jako příležitostí a hrozeb plynoucích z prostředí vnějšího (Hoye et al., 2009). Následné zhodnocení a posouzení konkurenční síly je základem pro to, aby zvolená strategie byla účinná. Závěry plynoucí z tohoto posouzení bývají tím nejobtížnějším. Odpovídáme zde na otázky, jako například „Zvýšil se náš podíl na trhu nebo naopak snížil? Jaké jsou naše výsledky v porovnání s konkurencí?“ Posledním krokem je stanovení strategických otázek a problémů, což je proces, kdy se právě na základě informací z kroků 1 až 4 určí, co je třeba udělat pro zlepšení své konkurenční pozice (Lussier a Kimball, 2014).

Posledním krokem strategické analýzy je analýza konkurenční výhody sportovní organizace. Konkurenční výhoda určuje, jaké jedinečné hodnoty nabízí organizace zákazníkům. Říká, co nás odlišuje od konkurence a proč by si měl zákazník koupit náš výrobek nebo službu na rozdíl od konkurence (Hill a Jones, 2013). Dle Lussiera a Kimballa (2014) udržitelná konkurenční výhoda:

- odlišuje organizaci od konkurentů;
- přináší pozitivní ekonomický přínos;
- není snadno aplikovatelná.

Pro analýzu konkurenční výhody se využívá benchmarking, proces systematického porovnávání produktů, služeb a postupů organizace s konkurenčními organizacemi. Jeho výsledky potom umožňují organizaci rozvíjet plány, jak zlepšit určité aspekty organizace s cílem zvýšit její výkonnost (Swayne a Dodds, 2011). Pro mnoho sportovních organizací je benchmarking jednoduchý proces, jak porovnávat svou výkonnost s konkurencí. Ve většině soutěží je základním nástrojem pro takové porovnání právě tabulka týmů, která poskytuje srovnávací přehled. Nicméně pouhé postavení týmů v tabulce nevypovídá o celkové situaci organizace, proto je benchmarking jen jedním z několika nástrojů v celém procesu strategické analýzy (Covell a Walker, 2013).

2.1.2 Strategická rozhodnutí

Po dokončení strategické analýzy následuje další krok strategického plánovacího cyklu, a to tzv. strategická rozhodnutí. V tomto kroku se stanovují tři základní východiska pro následnou formulaci strategie:

- mise organizace;
- vize organizace;
- cíle organizace (Hoye et al., 2009).

V rámci stanovení mise se identifikuje účel organizace. *Mise tak definuje smysl a základní důvod existence organizace. Je zpravidla definována vlastníky organizace, případně vrcholovým managementem, a určuje směřování organizace v horizontu desetiletí* (Vochozka et al., 2012, s. 332). Ač se může zdát divné písemně sepisovat tyto informace, stanovení mise je důležitým krokem v procesu tvorby strategie. Jednotliví hráči, trenéři, diváci, sponzoři a další zainteresované osoby si mohou různě vykládat cíle sportovní organizace, a písemné stanovení mise tak výrazně snižuje riziko vzniku takového chaosu při tvorbě strategie. Obvykle není mise delší než jeden odstavec (Hoye et al., 2009). Poslání sportovní organizace musí odrážet hodnoty a přesvědčení, které se vyskytují v prostředí, ve kterém organizace působí. Poslání odpovídá na otázku, proč organizace existuje a čeho se snaží dosáhnout. Odpovědi na tyto otázky pak umožňují sportovním manažerům následně provést vhodná rozhodnutí, která jsou v souladu se základními hodnotami organizace (Pedersen a Thibault, 2014).

Stanovení vize pro budoucnost je důležitou součástí každé efektivní sportovní organizace. Vizi definujeme jako jasný obraz toho, kde se chce sportovní organizace nacházet a čeho chce dosáhnout v horizontu tří až pěti let. Obvykle není delší než jedna věta (Hoye et al., 2009). Smith a Stewart (2014) definují vizi jako písemný záznam o budoucím obraze organizace, na základě jehož informací může být následně vytvořena vhodná strategie. *Vize je základní myšlenkou, představou o budoucnosti. Ukazuje kroky, které je nutné udělat, aby došlo k pozitivní změně - ke zlepšení současného stavu. Jasná, silná, pozitivní a inspirativní vize, jejíž dosažení je reálné a která vnikla na základě uznávaných hodnot, je východiskem pro stanovení cílů* (Lhotková et al., 2013, s. 26).

Cíle jsou definovány jako kroky, které musí být provedeny (splněny), aby mohla být naplněna vize organizace (Hoye, a další, 2009). Stanovení cílů pak znamená písemné shrnutí zamýšlených činností sportovní organizace, které vycházejí z její mise a vize (Slack a Parent, 2006). Stejně tak musí být cíle v souladu s výsledky strategické analýzy (Lussier a Kimball, 2014). Správně stanovené cíle by měly odpovídat tzv. SMART pravidlu, tzn. být specifické, měřitelné, akceptovatelné,

realistické a termínované (Veber et al., 2012). Cíle sportovních organizací lze členit podle několika kritérií. Z obsahového hlediska se člení na tři skupiny:

- sportovní;
- ekonomické;
- sociální.

Z hlediska realizovatelnosti strategických cílů sportovní organizace musíme brát v úvahu také jejich vzájemnou provázanost s operativním řízením. Konkrétně to znamená sladit v časové ose tři druhy cílů: dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé (Čáslavová, 2009). Konkrétní příklady jednotlivých cílů dle výše uvedeného členění uvádí následující tabulka 6.

Tabulka 6: Sportovní, ekonomické a sociální cíle dle časového hlediska

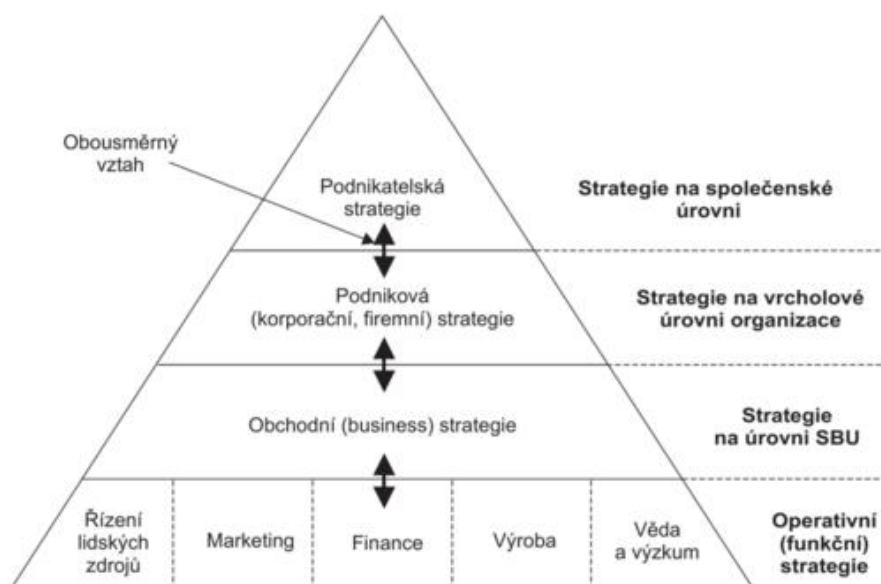
	Dlouhodobé (nad 3 roky)	Střednědobé (3 roky)	Krátkodobé (roční)
Sportovní	• Podporovat zdraví • Seberealizace • Rádost z pohybu a hry	• Podporovat talenty • Zlepšit kvalitu tréninku • Odstranit nedostatky na sportovištích	• Motivovat k výkonu • Objasnit cíle • Vyhledávat talenty • Vzdělávat trenéry • Zlepšit tréninkové podmínky
Ekonomické	• Úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu	• Zlepšit řízení klubu • Zlepšit finanční situaci • Vytvořit novou image klubu pro veřejnost	• Přizpůsobit nabídku poptávce • Přizpůsobit členské příspěvky • Přijmout úsporná opatření • Posílit reklamu • Získat kvalifikované řídicí pracovníky
Sociální	• Spokojenost členů • Podporovat členskou příslušnost ke klubu a společnosti	• Podporovat poskytnuté společenské formy • Vyhledávat nové společenské formy • Povzbudit atmosféru porozumění	• Identifikovat se se sportovní organizací • Hledat v jiných klubech • Spoluúčastnit se při tvorbě cílů • Odstranit egoismus • Zohlednit mezilidské vztahy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Čáslavová, 2009)

2.1.3 Formulace strategie

Po fázi strategického rozhodování, tj. stanovení mise, vize a cílů, nastává další fáze strategického plánovacího cyklu, a to fáze formulace strategie. V této fázi se na základě dříve provedené strategické analýzy generují strategie, na jejichž základě lze vymezit a korigovat strategický záměr (Fotr et al., 2012). Tyto strategie musí být v souladu se stanovenými cíli, misí a vizí organizace (Hill a Jones, 2013) a jsou formulovány na třech úrovních – korporátní, business a funkční (Carmichael, 2011). Mallya (2007) přidává navíc ještě jednu úroveň tvorby strategie, a to tzv. společenskou. Všechny čtyři úrovně společně tvoří hierarchickou soustavu tvorby strategií v organizaci, viz obrázek 9.

Obrázek 9: Hierarchie strategií



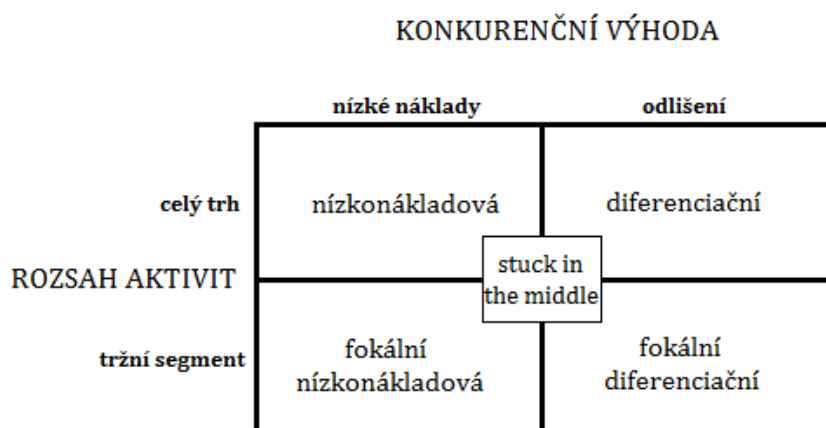
Zdroj: (Mallya, 2007, s. 36)

Nejpodstatnější úrovní tvorby strategie, která ovlivňuje výkonnost organizace, je business úroveň (Nandakumar et al., 2010). V této úrovni organizace formuluje způsob oslovování svých zákazníků a také určuje směr své konkurenční výhody (Mallya, 2007). Účelem tvorby strategie na business úrovni je vytvoření rozdílu mezi strategickou pozicí organizace a jejími konkurenty (Porter, 1994). Manažer sportovní organizace zde se svým týmem čelí úkolu v podobě toho, jaký postoj zaujmout vůči konkurenčním organizacím. Musí se tak zvážit důsledky každého potenciálního strategického rozhodnutí, každé potenciálně zvolené strategie. Je potřeba zvolit takovou konkurenční strategii, která umožní organizaci získat konkurenční výhodu (Hoye et al., 2009). Základním pojetím konkurenčních strategií je myšlenka, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie. Organizace se musí

rozhodnout pro konkrétní typ konkurenční výhody, o který bude usilovat (Kotler et al., 2007). Zdroj konkurenční výhody a jeho udržitelnost směřuje k typu strategie na business úrovni. Těmito strategiemi jsou:

- nízkonákladová strategie;
- diferenciační strategie;
- fokální (cílená) nízkonákladová strategie;
- fokální (cílená) diferenciační strategie;
- „stuck in the middle“ strategie.

Obrázek 10: Generické strategie



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Baroto et al., 2012; Kotler et al., 2007)

Obrázek 10 definuje možné varianty business strategií vzhledem k rozsahu aktivit a podstatě konkurenční výhody. Základními strategiemi jsou zde nízkonákladová a diferenciační strategie, které jsou protichůdné a jejich využívání najednou není možné (Hill, 1988). Nízkonákladová strategie se zaměřuje na široký segment trhu a na ty zákazníky, kteří vnímají nízkou cenu jako hlavní kritérium jejich nákupu. Diferenciační strategie také cílí na celý trh, ale zaměřuje se na zákazníky požadující vyšší přidanou hodnotu, za kterou jsou také ochotni zaplatit vyšší cenu (Hitt et al., 2016). Fokální strategie se zaměřují na úzké segmenty trhu nebo jen velmi malý počet cílových zákazníků (Baroto et al., 2012).

V případě nízkonákladové strategie se *firma snaží dosáhnout nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohla nastavit nižší cenu než konkurenční firmy a získat tak větší podíl na trhu* (Kotler et al., 2007, s. 578). Na výhodnost této strategie lze nahlížet ze dvou hledisek. První z nich je, že pokud má organizace nízké náklady, může být ve srovnání s konkurencí více zisková za předpokladu stejných cen. Druhou výhodou je, že nižší náklady dovolují stanovit nižší cenu, čímž lze získat také větší podíl na trhu, což ve výsledku znamená vyšší tržby (Hill a Jones, 2013). Výsledkem vyššího tržního podílu pak může být vznik úspor z rozsahu (Hill, 1988).

O co více je tato strategie využívána u běžných spotřebitelských produktů, o to méně často se využívá se sportu. Nicméně někteří výrobci sportovního vybavení a oblečení poskytují své produkty levně s vidinou výrazně vyššího obrátu než jejich dražší konkurenti. Podobně jsou na tom také mnohá sportovní a rekreační zařízení, která se snaží přilákat zákazníky na základě jejich nižších cen (Hoye et al., 2009). Dalším případem, kdy je strategie nákladového vedení využívána ve sportovním odvětví, je nabízení balíčků vstupenek. Organizace se tak snaží nalákat fanoušky ke koupi vstupenek na několik zápasů najednou, obvykle na všechny ve formě tzv. permanentek. Výsledná cena je pak samozřejmě nižší, než když si fanoušek koupí jednotlivé vstupenky na každý zápas zvlášť. Cílem takové organizace je udržet si fanoušky po celý rok tím, že jim nabídne nižší cenu (Lussier a Kimball, 2014).

V případě strategie diferenciacce se *firma soustředí na vytvoření vysoce odlišných produktových řad a marketingových programů, aby působila jako lídr dané třídy v odvětví* (Kotler et al., 2007, s. 579). Z toho se pak také odvíjí forma produktu, který firma nabízí. Produkt by měl být co nejvíce odlišný od produktů konkurence a zároveň by měl být vnímán zákazníkem tak, že dokáže co nejlépe uspokojit jeho potřeby a požadavky (Baroto et al., 2012). Za uspokojení těchto potřeb je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu než u konkurence (Hill a Jones, 2013). Podstatou je také poskytovat takové produkty, které budou pro konkurenci obtížně duplikovatelné. Mnohé sportovní organizace se v této pozici ocitají automaticky kvůli povaze jejich nabídky. Příkladem je tenisový klub nabízející celou řadu služeb, které jsou odlišné (diferenciované) ve srovnání s jinými sporty nebo volnočasovými aktivitami. Nicméně při konkurenci dvou tenisových klubů je pak nezbytné zaujmout novou strategickou pozici, tzn. ještě více odlišit či inovovat své služby (Hoye et al., 2009). Možností jak diferencovat své produkty je také umístění svého loga na významných a prestižních místech, tak jak to dělají například firmy Nike, Reebok nebo Adidas (Lussier a Kimball, 2014).

Fokální strategii, označovanou také za strategii zaměření, definuje Kotler (2007) jako případ, kdy se firma zaměří jen na několik tržních segmentů, místo toho, aby usilovala o celý trh. Logika této strategie spočívá v dominanci na malé části trhu, což organizaci přináší úspěch, aniž by zde musela soutěžit s mnohem většími a lépe zajištěnými organizacemi. Pro dosažení úspěchu s touto strategií je nutností zvolit si daný segment trhu velmi opatrně s vědomím toho, že poskytované produkty a služby musí exkluzivně naplnit konkrétní potřeby zákazníků (Hill a Jones, 2013). Existují dvě varianty této strategie – fokální nízkonákladová a fokální diferenciatní strategie (Hitt et al., 2016). Mnoho sportovních organizací využívá fokální strategii. Příkladem jsou málo tradiční sportovní kluby a sdružení, jako jsou horolezectví

nebo stolní tenis (Hoye et al., 2009). Příkladem fokální strategie je také spousta menších sportovních časopisů, které se zaměřují pouze na jedno sportovní odvětví (Lussier a Kimball, 2014).

Organizacím využívající jednu z výše uvedených strategií, se zřejmě bude dařit. Organizace, které nemají jasně definovanou strategii, zůstávají tzv. na půli cesty neboli „stuck in the middle“. Znamená to, že se snaží uspět ve všech strategiích, ovšem ve většině případů nakonec nebudou dobré ani v jedné (Kotler et al., 2007). Stejný názor má i Hoye (2009), který říká, že nejhorší možností je pohybovat se někde mezi těmito strategiemi, tzn. být „stuck in the middle“. Lussier (2014) také nedoporučuje míchat strategie dohromady, neboť to s největší pravděpodobností povede k nízkému výkonu. Tento stav lze též označit za tzv. hybridní strategii, která je založena na neustálém snižování nákladů s cílem dosažení zisku, ale zároveň se snaží najít cesty k odlišení produktů a služeb tak, aby byly pro zákazníka atraktivní (Baroto et al., 2012). Tento přístup je v poslední době poměrně vyžadován, neboť je současný trh stále více dynamický a globalizovaný. Přichází stále více zahraničních subjektů, které způsobují rychlejší vývoj technologií a konkurence, což vede k nutnosti rozvíjet klíčové kompetence (Hitt et al., 2016).

Hlavním klíčem k rozhodnutí, jakou strategii přijmout, jsou především výsledky dvou předcházejících fází strategického plánovacího cyklu, a to výsledky strategické analýzy a strategických rozhodnutí. Po fázi formulace a výběru konkrétní strategie nastává další fáze strategického plánovacího cyklu, a to implementace strategie.

2.1.4 Implementace strategie

Po výběru konkrétní strategie, která má vést k dosažení konkurenční výhody a zvýšení výkonu, musí manažeři organizací tuto strategii uvést do chodu – tzn. ji implementovat (Hill a Jones, 2013). Implementace je tedy proces, v jehož průběhu se ze strategických plánů stávají akce, které směřují k naplnění strategických cílů. Implementace zahrnuje prováděné aktivity, pomocí nichž se účinně uskutečňuje strategický plán. Plánování se zabývá otázkami „Co?“ a „Proč?“, načež implementace odpovídá na otázky „Kdo?“, „Kdy?“, „Kde?“ a „Jak?“ (Kotler et al., 2007). Strategická analýza a formulace strategie by neměly samy o sobě valného významu, pokud by nebyly uvedeny do praxe a převedeny do srozumitelných organizačních akcí. Proto je implementaci třeba věnovat fakticky stejnou pozornost, jako vlastní formulaci strategie (Hanzelková et al., 2009). V této fázi se veškeré produkty, služby a aktivity organizace, včetně jejich podpůrných systémů, dále upravují v souladu se strategií, která byla zvolena v předchozím kroku (Hoye et al., 2009). Rozpracovávají se zde cíle pro operativní řízení, alokují se k nim disponibilní zdroje a realizují se zde nové

politiky vedoucí k naplnění stanovených cílů i základních hodnot strategického plánu (Fotr et al., 2012). Implementace strategie tedy především spočívá v:

- tvorbě vhodné a efektivní organizační struktury;
- plánování a alokaci zdrojů;
- tvorbě vhodné organizační kultury (Karami, 2012; Pošvář et al., 2004).

Neexistuje obecně dobrá nebo obecně špatná organizační struktura. Existuje pouze vyhovující nebo nevhovující struktura, která buď podporuje, nebo nepodporuje identifikovanou strategii (Charvát, 2006). Při tvorbě vhodné a efektivní organizační struktury musí být vytvořeny organizační podmínky pro rozpracování přijaté strategie. Musí být jasně stanoveno, které organizační a řídicí složky za jednotlivé činnosti odpovídají a jaké při tom mají pravomoci a kompetence. Tyto skutečnosti mají být zakotveny v příslušné organizační směrnici (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Plánování a alokace zdrojů pak znamená zabezpečení odpovídajících finančních, personálních, informačních a jiných zdrojů, a to v potřebném objemu a čase (Pošvář et al., 2004). Tvorba organizační kultury znamená tvorbu obecně sdílených a relativně stabilních názorů, postojů a hodnot, které budou v rámci organizace existovat a na základě kterých budou lidé v organizaci myslet a jednat. Vytvářením kultury se zároveň vytvářejí i vztahy mimo podnik, které jsou důležité pro realizaci strategie. Hodnoty organizace mohou plnit stabilizující úlohu a udržovat kontinuitu v jednání organizace (Karami, 2012).

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) by měli být informováni o obsahu přijaté strategie všichni pracovníci, kteří se budou na její implementaci podílet. S tím také souvisí těsná provázanost implementace strategie a systému motivace pracovníků, zejména těch řídicích. Je nutné motivovat jednotlivce, aby se učili nové způsoby, jak přispět ke zlepšení výkonnosti organizace. Složku motivace pracovníků tak autoři považují za čtvrtý aspekt implementace strategie v organizaci.

2.1.5 Evaluace strategie

Poslední fází strategického plánovacího cyklu je tzv. evaluace a kontrola strategie, kde organizace hodnotí pokrok směrem k misi, vizi a předem stanoveným cílům (Lewis, 2007). Je to proces, ve kterém se zjišťuje efektivita vybrané strategie při dosahování organizačních cílů. V případě, že při realizaci strategie dojde k odchylce mezi záměrem a výsledkem, musí se pak přijmout určitá nápravná opatření (Mallya, 2007; Pošvář et al., 2004). V této fázi je nutné odpovědět na otázky, zda je zvolená strategie stále ještě vhodná a přináší očekávané výsledky, a také, zda jsou předpoklady, na nichž byla strategie založena, stále ještě platné (Váchal a Vochozka, 2013).

Strategické postupy, které organizace aplikuje, nejsou neměnné, neboť prostředí, v němž se strategie odehrává, se neustále mění. Na tuto skutečnost je pak potřeba určitými kroky reagovat. Je třeba sledovat, zda vývoj externích a interních faktorů, které mají prokazatelný vliv na přijatou strategii, je v souladu s předpoklady. Dosažené výsledky je následně nutné vyhodnotit a porovnat s informacemi ve strategickém plánu. V případě odchylek je třeba zjistit jejich příčiny a navrhnout vhodný soubor korekcí a nápravných opatření (Fotr et al., 2012; Srpová a Řehoř, 2010). Typickým důvodem pro vznik odchylek jsou různé neočekávané události, které mají vliv na prostředí, ve kterém sportovní organizace pracuje. To vyžaduje návrat až ke strategické analýze. V tomto smyslu strategický proces nikdy nekončí, a je normální, když se manažer neustále prolíná skrze jednotlivé fáze (Hoye et al., 2009). Proto je optimální takový cyklus, který není lineární, nýbrž tzv. kruhový, kde se jednotlivé fáze neustále prolínají a doplňují (Lussier a Kimball, 2014).

Systémy evaluace a kontroly strategie jsou v každé organizaci jedinečné, ale lze v nich nalézt podobné prvky. Každá organizace, protože má odlišné charakteristiky, bude mít také odlišný systém evaluace a kontroly (Mallya, 2007). Mezi nástroje, které se využívají v procesu evaluace a kontroly strategie, patří:

- strategický controlling;
- interní audit;
- metoda balanced scorecard;
- měření výkonnosti.

Strategický controlling slouží k pravidelné kontrole plnění plánovaných cílů. V určených intervalech jsou monitorovány stanovené měřitelné veličiny odrážející stav realizace strategie, které jsou konfrontovány s předpokládanými plánovanými hodnotami pro dané období. Na základě srovnání plánu se skutečností jsou pak zpracovány návrhy na eliminaci odchylek od plánu a následně přijímána příslušná opatření. Z hlediska oblasti zájmu se controlling nezaměřuje jen na oblast nákladů, zisku a cash flow, ale i na oblasti nefinanční a na naturální stránku podnikových procesů (Srpová a Řehoř, 2010; Zuzák a Königová, 2009).

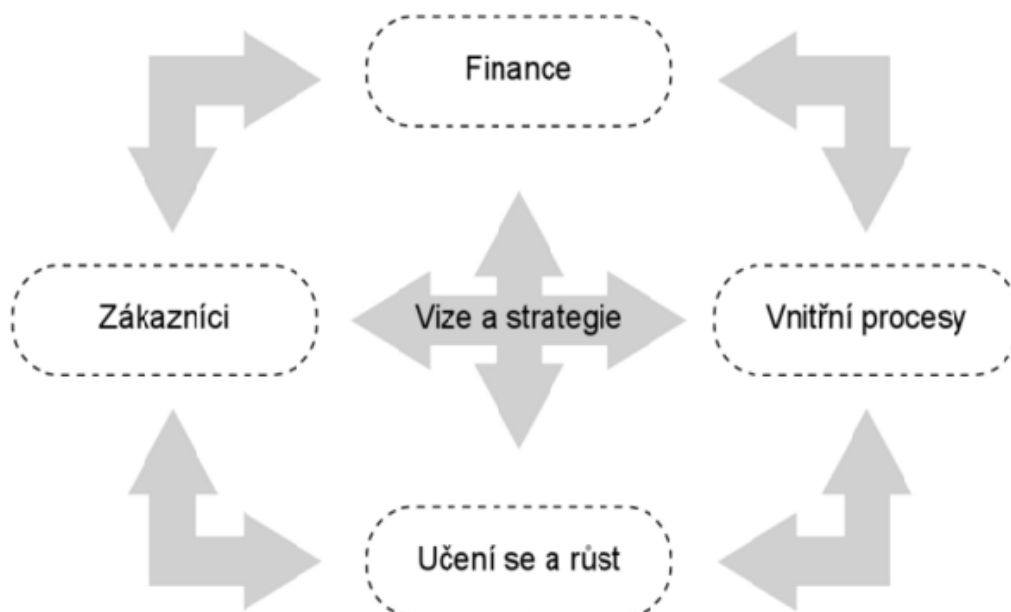
Interní audit je definován jako nezávislá, objektivní a konzultační činnost, která je realizovaná uvnitř organizace pomocí organizačních pracovníků. Interní audit je zaměřený na posouzení průběhu a způsobilosti procesů, které jsou klíčovými pro zabezpečení strategických záměrů. Je nápomocný při dosahování podnikových cílů tím, že zavádí systematický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů. Zájemem auditu jsou všechny oblasti uvnitř podniku a vztahy k okolí, ze kterých pro podnik vyplývají rizika (Srpová a Řehoř, 2010; Zuzák a Königová, 2009).

Metoda balanced scorecard je nástrojem, pomocí něhož se monitoruje naplňování strategie organizace (Hendrych et al., 2014, s. 54). Tato metoda vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností organizace s důrazem na měření výkonu. Její výhoda spočívá především v tom, že umožňuje transformovat vizi i strategii organizace do operativního řízení, které má přesně měřitelné výsledky. Metoda BSC vznikla jako reakce na praktická zjištění, že celá řada strategických záměrů nebyla dotažena do konce, když organizace nebyly schopny promítnout svou strategii do operativní činnosti. Hlavní přednost BSC spočívá v tom, že se nezaměřuje tak jako standardní finanční analýza na minulost, ale orientuje se naopak především na budoucnost (Srpová a Řehoř, 2010; Vochozka, 2011). Při metodě BSC se důsledně vychází z vize a strategie organizace, a výkonnost organizace se sleduje ze čtyř perspektiv:

- finanční;
- zákaznické;
- interních procesů;
- učení se a růstu.

Tyto čtyři perspektivy tvoří rámec BSC a jejich vyváženost je hlavním požadavkem této metody. Jinými slovy, jestliže chce být podnik dlouhodobě úspěšný, musí se starat nejen o vytváření maximálního zisku dnes, ale také o uspokojení budoucích zákazníků, o efektivní uspořádání vnitřních výrobních i řídicích procesů a také o zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců (Truneček, 2004).

Obrázek 11: Metoda BSC



Zdroj: (Vochozka, 2011, s. 34)

Posledním, avšak neméně důležitým nástrojem v procesu evaluace strategie, je měření výkonnosti organizace. Právě u sportovních organizací je tendence ke sledování výkonnosti silnější, než u leckterých jiných. V téměř každém sportu je tak výkonnost průběžně sledována prostřednictvím nejrůznějších srovnávacích tabulek a statistik, které slouží jako prostředek pro hodnocení jednotlivce, týmu, či celé organizace. Jedná se o zdánlivě jednoduchý proces, jak mohou sportovní organizace porovnávat svou výkonnost s konkurencí, neboť ve většině sportovních odvětví existují takovéto tabulky, které poskytují základní srovnávací přehled (Covell a Walker, 2013). Nicméně pouhé postavení týmů v tabulce nevypovídá o celkové situaci sportovní organizace. Proto sledování a měření výkonnosti prostřednictvím tabulek je jen jedním z nástrojů v celém procesu evaluace a kontroly strategie. Ve sportovním odvětví hokejbalu, tj. v odvětví výzkumného vzorku této diplomové práce, se výkonnost jednotlivých týmů porovnává právě prostřednictvím tabulek, jejichž příklad znázorňuje tabulka 7.

Tabulka 7: Výkonnost týmů v Extralize hokejbalu za sezónu 2014/2015

Pořadí	Tým	Z	V	VP	R	P	S	B
1.	HBT Vlašim	22	19	0	2	1	85:30	59
2.	ALPIQ Kladno	22	17	3	1	1	97:33	58
3.	AUTOSKLO Pardubice	22	10	5	2	5	59:46	42
4.	HBC Plzeň	22	13	0	1	8	54:41	40
5.	ELBA Ústí nad Labem	22	7	5	2	8	64:59	33
6.	KOVODEMONT Most	22	8	4	0	10	45:53	32
7.	KERT PARK Praha	22	9	1	2	10	57:63	31
8.	Letohrad	22	8	2	1	11	44:57	29
9.	ENVIFORM Třinec	22	5	3	2	12	47:66	23
10.	Hradec Králové	22	5	0	4	13	32:66	19
11.	KOVO Praha	22	3	1	4	14	43:71	15
12.	SK Soudoměřice	22	4	0	3	15	35:77	15

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (cmshb.cz, 2015)

Poznámka: Z – počet zápasů; V – počet výher; VP – počet výher v prodloužení či po samostatných nájezdech; R – počet remíz; P – počet proher; S – skóre; B – počet dosažených bodů

Kromě uvedeného základního typu tabulky se v hokejbale pro sledování a měření výkonnosti využívají i další nástroje. Jsou jimi například tabulky pro hodnocení kanadského bodování hráčů, úspěšnosti brankářů, sledování trestných minut týmů, apod.

3 Metodika práce

Metodika práce se zaměřuje na upřesnění cílů, kterých chci v rámci této diplomové práce dosáhnout. Prvním krokem je definování cíle práce a stanovení výzkumných otázek. Následuje popis výzkumného vzorku práce, na kterém je výzkum proveden. Posledním krokem je uvedení výzkumných metod, které jsou v rámci práce použity, a také popis průběhu celého výzkumu.

Cílem diplomové práce je provedení kvalitativní studie toho, jak je ve vybrané sportovní organizaci pracováno se strategií v rámci tvorby celého strategického plánovacího cyklu a poukázat na rozdílnost v teorii a praxi. Cílem studie je zjistit, zda manažeři organizace využívají nástrojů strategické analýzy a jakým způsobem přistupují k formulaci a implementaci strategie. Výstupy studie budou doporučení pro zlepšení efektivnosti tvorby strategie nejen v dané sportovní organizaci, nýbrž v dalších, obdobných organizacích. Uvedeného cíle diplomové práce bude dosaženo na základě odpovědí na dvě výzkumné otázky:

- VO1: Jak se liší proces strategického plánování ve vybrané sportovní organizaci od teoretických východisek?
- VO2: Jakým způsobem dochází k informování ostatních řadových členů vybrané sportovní organizace o procesu, výsledcích a realizaci strategického plánování?

Protože já sám jsem členem několika sportovních organizací, mým osobním cílem je nalézt takové možnosti pro zlepšení efektivnosti tvorby strategie, které budu moci v budoucnu aplikovat právě v těchto organizacích. Aby pro mě byla tato doporučení přínosná, musím výzkum provádět na organizaci podobné. Pro nalezení podobné sportovní organizace si musím určit kritéria pro její výběr. Organizací, ve které sám působím, je hokejbalový klub TJ HBC Olymp Jindřichův Hradec. Jedná se o klub z jižních Čech, jehož seniorské i juniorské týmy jsou účastníky celorepublikových soutěží. Proto jsou pro mě kritéria pro výběr výzkumného vzorku následující:

- sportovní organizace – hokejbalový klub;
- působiště – jižní Čechy;
- soutěže – celorepublikové.

Na základě výše uvedených kritérií nacházím pouze jednu sportovní organizaci, která plně odpovídá mým požadavkům. Touto konkrétní organizací je hokejbalový klub SK Suchdol nad Lužnicí, z. s. Jedná se o tradiční jihočeský hokejbalový klub, který byl založený již roku 1988, a jehož seniorské i mládežnické týmy nastupují v současné době ve dvou nejvyšších republikových hokejbalových soutěžích (Hrubý, 2011).

Konkrétními respondenty a tudíž i výzkumným vzorkem této diplomové práce jsou v mém výzkumu ti členové hokejbalového klubu SK Suchdol nad Lužnicí, kteří se účastní tvorby strategie a pracují v rámci celého strategického plánovacího cyklu. Z nejvyššího managementu je to předseda klubu, pan Stanislav Landa. Ze středního managementu jsou to vedoucí jednotlivých týmů, tj. mužů „A“ (respondent A), mužů „B“ (respondent B), dorostu (respondent D) a žáků (respondent Ž). Celkem se jedná o pět manažerů klubu, kteří jsou současně členy výkonného výboru, tj. výkonného orgánu klubu. Jsou tak hlavními účastníky tvorby strategie. Tuto skupinu respondentů navíc doplním o tři respondenty z řad hráčů (respondenti H1, H2, H3). Jedná se o služebně nejstarší hráče v týmech mužů „A“, mužů „B“ a dorostu. Mladší kategorie již vzhledem k velmi nízkému věku nepovažuji za adekvátní pro účel tohoto výzkumu. Tyto respondenty z řad hráčů doplňuji z toho důvodu, abych zjistil, jakým způsobem vnímají a chápou proces tvorby strategie ze svých pozic řadové členové organizace, a také zda se toto jejich vnímání liší od výsledných strategických stanovisek manažerů.

3.1 Výzkumné metody a průběh výzkumu

Praktická část diplomové práce je založena na metodách kvalitativního výzkumu, což je přístup, který je založený na snaze sledovat a interpretovat skutečnosti tak, jak existují v realitě (Edwards a Skinner, 2009). Mým cílem je interpretovat pohledy jednotlivých respondentů z klubu SK Suchdol nad Lužnicí na strategické plánování tím, že přejímám jejich perspektivu. Snažím se tak porozumět tomu, jak oni sami na danou problematiku nahlíží a jak ji chápou. Všeobecně se tak v kvalitativním výzkumu zabývám otázkami „Proč?“ a „Jak?“, nikoliv otázkami „Co?“ či „Kolik?“ (Gledhill et al., 2007).

V kvalitativním výzkumu je nejvyužívanější metodou sběru dat osobní rozhovor, neboť umožňuje nejlépe porozumět osobním názorům a přesvědčením jednotlivých respondentů. Nejrozšířenějším druhem je pak tzv. semistrukturovaný rozhovor, který představuje určitý kompromis mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem, kdy kombinuje jejich výhody a zároveň eliminuje jejich nedostatky (Andrew et al., 2011). Největší výhodou semistrukturovaného rozhovoru je pak možnost upravování a zaměňování pořadí otázek s cílem maximalizace výtěžnosti rozhovoru (Miovský, 2006).

Z výše uvedených informací považuji semistrukturovaný rozhovor za optimální a volím si ho tak za metodu sběru dat ve svém výzkumu. Rozhovory s jednotlivými respondenty klubu SK Suchdol nad Lužnicí proběhly vždy po skončení domácího utkání některého z jeho týmů. Jednalo se tak vždy o domácí prostředí respondentů,

konkrétně kancelář předsedy klubu, pana Stanislava Landy. Prostředí rozhovorů tak bylo pro respondenty známé a automaticky tak navodilo příjemnou atmosféru. Na atmosféře rozhovorů bylo vždy poněkud patrné, jak dané utkání skončilo, nicméně to nemělo za následek ovlivnění obsahu rozhovorů. Ve všech případech mi jednotliví respondenti vyšli maximálně vstříc a poskytli mi tak veškeré potřebné informace pro můj výzkum. Před začátkem každého rozhovoru jsem respondenty seznámil s účelem výzkumu a také je informoval o tom, že rozhovor bude nahráván, abych mohl následně zajistit jeho optimální reprodukci a analýzu. Pro každý ze tří okruhů respondentů (předseda, vedoucí jednotlivých týmů, řadoví hráči) jsem si vytvořil konkrétní schéma semistrukturovaného rozhovoru, které obsahuje okruhy otázek pro jednotlivé respondenty. Podle potřeby jsem pak v rámci jednotlivých rozhovorů lehce upravoval jednotlivé otázky a jejich pořadí tak, abych z nich vytěžil maximum. Schémata těchto rozhovorů jsou obsažena v přílohách 1, 2 a 3. Konkrétní přepisy jednotlivých rozhovorů pak uvádí příloha 6.

Po sběru dat prostřednictvím semistrukturovaných rozhovorů přišla na řadu analýza těchto dat. Nejdříve jsem si nahraná data přepsal, a tyto přepisy následně importoval do softwarového programu pro kvalitativní analýzu dat – QSR NVivo 11. V tomto programu jsem získaná data dále redukoval na menší, zvládnutelné části. Pro tuto fázi jsem zvolil metodu kódování, *představující operace, pomocí nichž jsou získané údaje rozebrány, konceptualizovány a opět složeny novými způsoby* (Strauss a Corbin, 1999, s. 39). Rozdělil jsem si texty přepsaných rozhovorů na jednotlivá data, která jsem označil určitými symboly (kódy). S těmito kódy jsem pak dále pracoval – třídil je podle příslušnosti ke konkrétním respondentům, poté kategorizoval podle jednotlivých složek strategického plánovacího cyklu a hledal mezi nimi určitá spojení a vztahy. Na základě výzkumných otázek a teoretických východisek jsem si stanovil celkem 5 kategorií – strategická analýza, strategická rozhodnutí, formulace strategie, implementace strategie, evaluace strategie. Těmito hlavními kategoriím jsem následně přiřazoval jednotlivá data. Dále jsem zvolil tzv. techniku „vyložení karet“. *Jde o to, že výzkumník vezme seznam kódů a uspořádá ho do nějakého obrazce či linky. Na základě tohoto uspořádání pak sestaví text tak, že je převyprávěním obsahu jednotlivých rozhovorů* (Švaříček a Šedřová, 2007, s. 226). Pro následnou interpretaci a zobrazení nově získaných dat jsem ve svém výzkumu využil především text. Pro doplnění názornosti tohoto textu jsem využil několik grafických prvků, především tabulek, grafů a schémat, které text ilustrují a dávají čtenáři rychlý přehled v dané problematice. Tyto grafické prvky jsem vytvořil také za použití softwarového programu pro kvalitativní analýzu dat – QSR NVivo 11, ve kterém jsem prováděl kódování.

Po interpretaci a zobrazení dat jsem vyvodil potřebná doporučení a závěry. Poté jsem se ocitl v poslední fázi svého výzkumu, kterou je tzv. členská kontrola. Ta slouží právě pro ověření platnosti a spolehlivosti vyvozených doporučení a závěrů. Prostřednictvím zaslání e-mailu jsem poskytl výsledky svého výzkumu všem zainteresovaným respondentům. Ti měli za úkol zkontrolovat, zda byly jimi poskytnuté informace výzkumníkem (mnou) správně pochopeny a interpretovány. Protože byly tyto ohlasy ve všech případech kladné, považuji členskou kontrolu za provedenou a mohu tvrdit, že mnou uvedená výsledná data jsou platná a spolehlivá.

4 Výzkum v SK Suchdol nad Lužnicí

Hokejbalový klub v Suchdole nad Lužnicí vznikl 27. září roku 1988. Tento sportovní klub, nesoucí tehdy název Kapři Suchdol nad Lužnicí, od roku 2007 již SK Suchdol nad Lužnicí, lze považovat za téměř třicet let existence za již tradičního účastníka českých hokejbalových soutěží napříč všemi různými věkovými a výkonnostními kategoriemi (Landa, 2016).

Obrázek 12: Historické a současné logo suchdolského hokejbalového klubu



Zdroj: (Hrubý, 2011)

V současné době klub SK Suchdol nad Lužnicí funguje jako nezisková organizace, konkrétně ve formě spolku, stejně jako drtivá většina sportovních organizací na území České republiky. Po zákonné úpravě, kdy od 1. ledna 2014 byla občanská sdružení nahrazena práve spolky, musel klub SK Suchdol nad Lužnicí reagovat a přizpůsobit tak své stanovy. Povinnými údaji tak jsou název spolku, sídlo spolku, účel spolku a určení statutárního orgánu, viz následující tabulka.

Tabulka 8: Identita suchdolského hokejbalového klubu

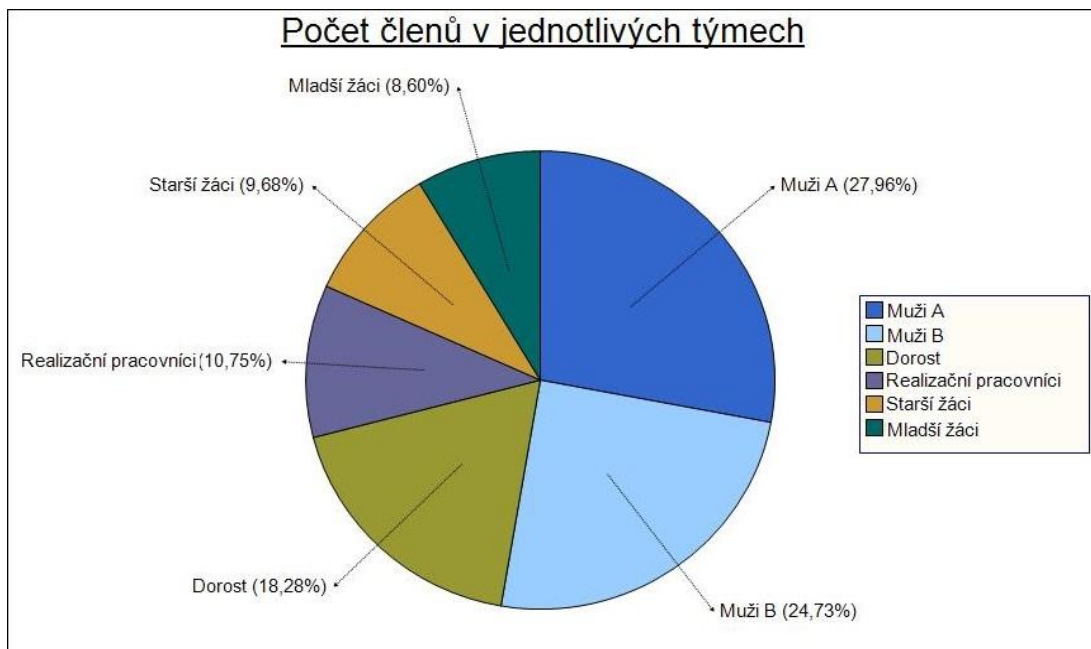
Název spolku	SK Suchdol nad Lužnicí, z. s.
Sídlo spolku	Suchdol nad Lužnicí, čp. 579, 378 06
Účel spolku	Provoz tělovýchovy a sportu, zejména hokejbalu
Statutární orgán	Stanislav Landa, předseda
Kontakt	+420 728 053 546; landa.s@seznam.cz

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Landa, 2016)

V současné době klub disponuje pěti soutěžními týmy. Jedná se o dva týmy mužů (muži A; muži B) a tři týmy mládeže (dorost; starší žáci; mladší žáci). Členskou základnu tohoto klubu tvoří 93 členů. Z toho 26 členů připadá na muže „A“, 23 členů na muže „B“, 17 členů na dorost, 9 členů na starší žáky a 8 členů na mladší žáky.

Poslední kategorií jsou realizační pracovníci, tj. trenéři a vedoucí jednotlivých týmů, kterých je celkem 10 (Landa, 2016). Graf 1 udává relativní četnosti všech členů SK Suchdol nad Lužnicí v jednotlivých kategoriích.

Graf 1: Počet členů SK Suchdol nad Lužnicí v jednotlivých kategoriích



Zdroj: Vlastní zpracování v programu NVivo 11 na základě (Landa, 2016)

Tým mužů „A“ nastupuje již pátým rokem v 1. národní hokejbalové lize (NHBL). Liga čítající 20 týmů z celé České republiky je druhou nejvyšší tuzemskou soutěží. Doposud největším úspěchem suchdolského hokejbalu je právě vítězství v této lize v sezóně 2012/2013 s následným postupem do baráže o Extraligu. Tato baráž už však byla neúspěšná (Respondent A, 2016). Tým mužů „B“ nastupuje pravidelně v Krajské lize, doposud však bez větších úspěchů. Jedná se o druhou nejvyšší soutěž, která čítá 8 týmů z Jihočeského kraje. Pravidelně v tomto týmu nastupuje několik dorostenců, aby byl zajištěn jejich pozvolný přechod mezi muže (Respondent B, 2016). Tým staršího dorostu působí ve své kategorii také v 1. NHBL, konkrétně ve skupině JIH, která čítá 8 týmů z Jihočeského kraje. Stejně jako u předchozího věkové rozhraní, tak i zde pravidelně nastupují mladší hráči, konkrétně z řad týmu starších žáků (Respondent D, 2016). Týmy starších a mladších žáků hrají ve svých kategoriích shodně nejvyšší soutěže, zvané Mistrovství České republiky (MČR) starších, respektive mladších žáků (Respondent Ž, 2016). Kromě rezervního týmu mužů tak všechny týmy obsazují ve své kategorii dvě nejvyšší hokejbalové soutěže, což je vzhledem k velikosti tohoto města a celého klubu jistě úspěchem.

Tabulka 9: Týmy SK Suchdol nad Lužnicí – obsazení soutěží

Muži „A“	1. národní hokejbalová liga
Muži „B“	Krajská hokejbalová liga
Starší dorost	1. národní hokejbalová liga
Starší žáci	MČR starších žáků
Mladší žáci	MČR mladších žáků

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1 Organizační struktura

Dle NOZ (Zákon č. 89/2012, 2014) musí mít spolek v každém případě dva povinné orgány – statutární a nejvyšší. Kromě těchto povinných orgánů může mít spolek i další orgány určené stanovami. Orgány SK Suchdol nad Lužnicí jsou:

- členská schůze jako orgán nejvyšší;
- výkonný výbor jako orgán výkonný;
- předseda jako orgán statutární;
- kontrolní komise jako orgán kontrolní.

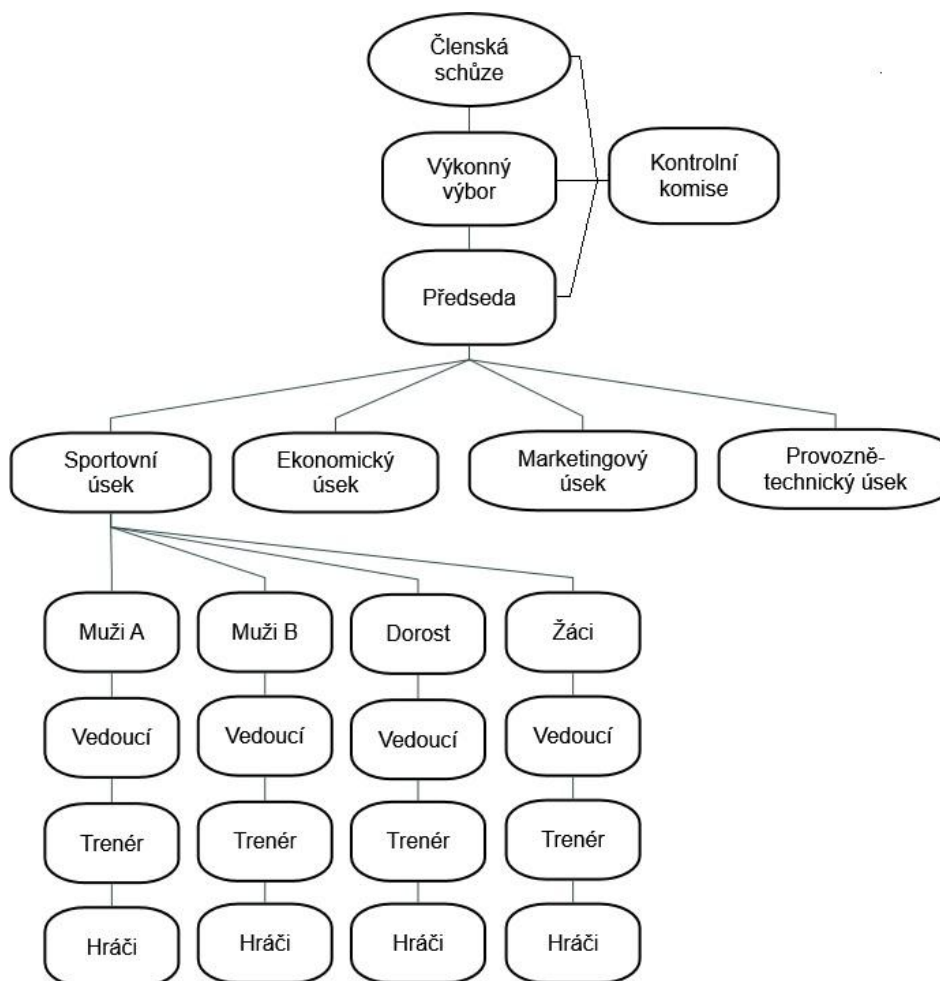
Nejvyšším orgánem klubu je členská schůze, která je složená ze všech řádných členů klubu starších 18 let a dále ze všech funkcionářů klubu. Členskou schůzi svolává k zasedání výkonný výbor nejméně jedenkrát do roka. Členská schůze je usnášeschnopná za přítomnosti nadpoloviční většiny jejích členů, a její zasedání řídí předseda klubu nebo pověřený člen výkonného výboru. Do působnosti členské schůze náleží zejména rozhodnutí o zrušení či přeměně spolku; rozhodnutí o změně stanov; volba a odvolání členů výkonného výboru, kontrolní komise a předsedy; schválení výsledku hospodaření, rozhodování o dispozicích s majetkem klubu a především určení hlavních směrů činnosti klubu (Stanovy, 2014).

Výkonný orgán, tj. výkonný výbor, zabezpečuje plnění hlavní i vedlejší činnosti klubu v období mezi zasedáními členské schůze. Výkonný výbor má zpravidla počet členů stanovený podle velikosti členské základy, přičemž tento počet musí být lichý. Výkonný výbor klubu SK Suchdol nad Lužnicí se skládá z pěti členů. Jsou jimi vedoucí jednotlivých týmů, tj. vedoucí týmů mužů „A“, mužů „B“, dorostu a žáků. Posledním pátým členem je předseda klubu, pan Stanislav Landa. Jako statutární orgán musí být členem výkonného výboru vždy. Funkční období členů výkonného výboru je čtyřleté. K platnosti usnesení výkonného výboru je potřeba nadpoloviční většina hlasů, v tomto případě tedy tři. Do působnosti výkonného výboru náleží rozhodování ve všech záležitostech klubu, pokud nejsou svěřeny stanovami klubu do výlučné pravomoci členské schůze či jiných orgánů (Stanovy, 2014).

Statutárním orgánem klubu je předseda, pan Stanislav Landa. Statutární orgán jedná jménem klubu v souladu s rozhodnutími členské schůze a výkonného výboru. Dále může za klub jednat člen výkonného výboru na základě plné moci. Funkční období předsedy je čtyřleté, stejně jako u výkonného výboru (Stanovy, 2014).

Kontrolní orgán (kontrolní komise) dohlíží, jsou-li záležitosti klubu řádně vedeny a vykonává-li klub činnosti v souladu s právními předpisy, stanovami, případně dalšími vnitřními předpisy klubu. Kontrolní komise má zpravidla tři členy, přičemž jejich funkční období je opět čtyřleté. Členství v kontrolní komisi není slučitelné s výkonem funkce statutárního orgánu ani člena výkonného výboru. Do působnosti kontrolní komise náleží zejména kontrola hospodaření klubu a kontrola nakládání klubu s dotacemi či jinými prostředky poskytnutými ze státního rozpočtu či z jiných veřejných rozpočtů. Kontrolní komise volí ze svého středu předsedu, který jedná jejím jménem ve vztahu k orgánům a členům klubu (Stanovy, 2014).

Graf 2: Současná organizační struktura SK Suchdol nad Lužnicí



Zdroj: Vlastní zpracování v programu NVivo 11 na základě (Landa, 2016)

Jak z výše uvedené organizační struktury klubu vyplývá, SK Suchdol nad Lužnicí disponuje čtyřmi úseky, jejichž fungování a správný chod má na starost předseda klubu, pan Landa. *Jedná se o úsek provozně-technický, ekonomický, marketingový, a tzv. sportovní* (Landa, 2016).

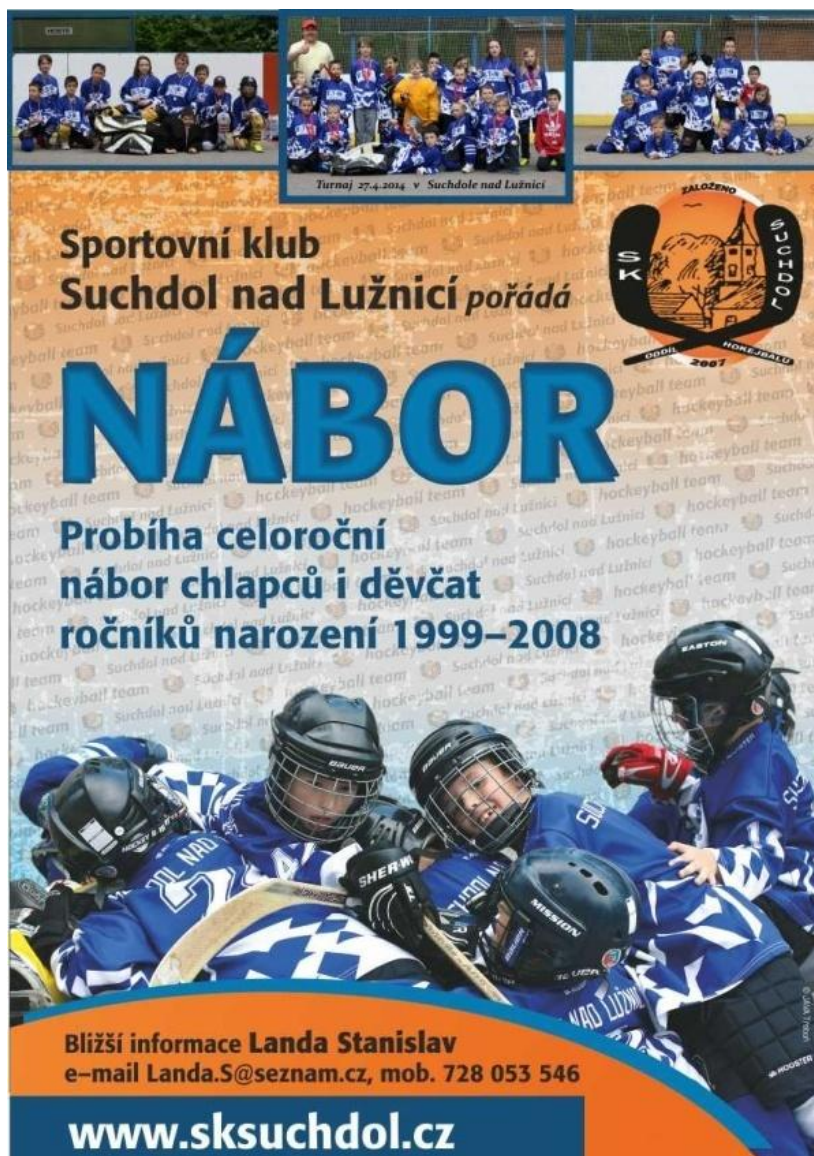
Provozně-technický úsek má na starost především údržbu a chod venkovního hokejbalového hřiště a také přilehlých prostor. *Nejedná se zde jen o údržbu našeho hřiště, ale o provozuschopnost celého areálu. Činnosti tohoto úseku tak zahrnují úklid hřiště a blízkého okolí, provoz stánku s občerstvením, zajištění výběru vstupného, úklid a provoz šaten, sprch a sociálních zařízení* (Respondent A, 2016). Na těchto činnostech se podílejí sami hráči klubu. Od těch nejmladších, kteří mají na starost například zametání, až po ty nejstarší, zkušené, kteří provádějí složitější činnosti, například instalaci a provoz časomíry. *Věřím, že tyto činnosti nepatří mezi oblíbené a každý by nejraději jen hrál a střílel góly. Nicméně potřebou vykonání těchto činností si je většina vědoma, a tak zatím nikdy nenastal problém s obsazením jednotlivých pozic* (Respondent B, 2016). *To by bylo, aby se z tak široké členské základny vždy nenašel někdo, kdo určitou věc udělá,* dodává s úsměvem předseda Landa (2016).

Ekonomický úsek, na rozdíl od úseku provozně technického, nemá v kompetenci nikdo z klubu SK Suchdol nad Lužnicí. Veškeré aspekty, týkající se tohoto úseku, má v kompetenci externí účetní, kterou si pro tyto účely klub sjednal. Účetní je tak zodpovědná za účetnictví a ostatní finanční náležitosti tak, jak je určeno uzavřenou smlouvou. *Zatím nikdo z klubu nemá potřebné znalosti a dovednosti pro vykonávání této funkce. Možná později, až někdo z našich mladých* (myšleno především hráče staršího dorostu, kteří studují střední školy) *vystuduje nějakou ekonomickou školu* (Landa, 2016).

Úkolem marketingového úseku je zajištění propagace klubu a jeho sportovních aktivit, stejně jako pořádání speciálních akcí pro fanoušky (Landa, 2016). Všechny aktivity marketingového úseku v klubu zajišťuje jedna osoba, a to vedoucí týmu dorostu. *Propagace klubu a jeho sportovních aktivit, tj. tok informací mezi klubem a veřejností, probíhá trojím způsobem. Informace o dění v našem klubu tak zájemci mohou pozorovat jednak v novinách, neboť prostřednictvím emailu komunikujeme se sportovním redaktorem Jindřichohradeckého deníku. Další možností jsou naše webové stránky – www.sksuchdol.cz. Současně máme založený účet na sociální síti Facebook, kde pravidelně zveřejňujeme aktuality z dění klubu* (Respondent D, 2016). Mezi akce, které klub SK Suchdol nad Lužnicí pravidelně pořádá pro své fanoušky, patří zejména tradiční Hokejbalový ples, konaný vždy koncem ledna. Dalšími akcemi jsou například Vánoční posezení s koledami a Čertovský rej s Mikulášem. Tyto akce mají pravidelně více než 100 účastníků. Letošního plesu se jich zúčastnilo dokonce přes

600 (Landa, 2016). S pořádanými akcemi souvisí také tvorba propagačních letáků, které jsou následně „vyvěšeny“ jak v novinách, tak na webu, Facebooku a dalších vývěsných místech v Suchdole nad Lužnicí. V současnosti na těchto místech koluje leták upozorňující na aktuální nábor mladých hráčů a hráček (Respondent D, 2016), viz obrázek 13.

Obrázek 13: Náborový leták SK Suchdol nad Lužnicí



Zdroj: (Respondent D, 2016)

Posledním úsekem v organizační struktuře klubu SK Suchdol nad Lužnicí je úsek sportovní. Tento úsek zahrnuje činnosti jednotlivých týmů klubu, tj. organizaci hráčských kádrů a jejich trenérské, metodické a materiální zajištění. Jak již bylo řečeno, klub SK Suchdol nad Lužnicí disponuje pěti týmy, z nichž každý má svého vlastního vedoucího a trenéra (Landa, 2016).

K jednání o této konkrétní organizační struktuře a k volbě členů do jednotlivých funkcí došlo v červenci roku 2014, tedy po předchozím čtyřletém funkčním období. Nutno podotknout, že tato organizační struktura včetně obsazenosti jednotlivých funkcí zůstala stejná jako v předešlém období (Landa, 2016). Obrázek 14 je výňatek ze zápisu z jednání členské schůze konané dne 5. 7. 2014. Ilustruje způsob volby členů do výkonného výboru klubu. Podobným postupem probíhala také volba členů do kontrolní komise a dalších funkcí.

Obrázek 14: Výňatek ze zápisu z jednání členské schůze

- 19:01** **Zpráva mandátové komise (bod 8)**
- Předseda mandátové komise, pan [REDAKCE], sdělil potřebná fakta: z 36 pozvaných řádných členů či funkcionářů se zúčastnilo 32, tj. 88,88 % - členská schůze je usnášeníschopná.
- 19:04** **Volby do výkonného výboru (bod 9)**
- Představení kandidátů – [REDAKCE], Landa Stanislav, [REDAKCE], [REDAKCE].
- 19:07** Uzavření volební listiny – nikdo nepřibyl. Předání hlasovacích lístků přítomným členům.
- 19:09** Hlasování o počtu členů výkonného výboru – navržen počet 5 členů.
- hlasování:* 28 PRO, 3 se zdrželi hlasování, 1 PROTI.
- 19:12** Odhlasováno 5 členů výkonného výboru.
- 19:16** Vyhlášení výsledků voleb – všichni kandidáti zvoleni.
- 19:20** Hlasování výkonného výboru o post předsedy klubu.
- hlasování:* Stanislav Landa zvolen předsedou klubu – 4 hlasy PRO, 1 se zdržel, 0 PROTI.
- 19:25** Ohlášení výsledků volby předsedy.
- 19:27** Slovo předsedy Stanislava Landy.

Zdroj: (Landa, 2016)

4.2 Strategické plánování

Proces strategického plánování v hokejbalovém klubu SK Suchdol nad Lužnicí proběhl před sezonou 2010/2011. Ačkoliv od té doby uplynulo již 5 let, byl to zatím poslední proces strategického plánování v tomto klubu, a z toho důvodu se ve své diplomové práci věnuji právě jemu. Tento proces proběhl během tří týdnů, konkrétně skrze tři víkendová setkání vrcholového vedení klubu, tzn. za účasti předsedy a členů výkonného výboru, kteří byli současně vedoucími jednotlivých týmů. Bylo to v době, kdy tým mužů „A“ vyhrál 2. NHBL s možností postupu do vyšší, tj. 1. NHBL. Vstup do této ligy, která na rozdíl od té nižší již znamenala celorepublikovou působnost, s sebou nesl určité změny, o kterých bylo třeba jednat. Všechny ostatní týmy klubu zůstávaly pro nadcházející sezonu ve stávajících soutěžích, tudíž se jich proces strategického plánování nedotýkal tolik, jako právě týmu mužů „A“. Způsob a průběh celého procesu znázorňují následující kapitoly.

4.2.1 Strategická analýza

Strategická analýza v klubu SK Suchdol nad Lužnicí proběhla hned na prvním víkendovém setkání vrcholového vedení klubu. Skládala ze dvou částí, a to z analýzy vnitřního prostředí klubu a analýzy vnějšího prostředí klubu. Analýza vnitřního prostředí klubu SK Suchdol nad Lužnicí spočívala v porovnání požadavků na účast týmu v 1. národní hokejbalové lize s aktuální situací prvního týmu mužů, tj. „A“ týmu. Tyto požadavky byly shrnuty do čtyř kategorií:

- realizační náležitosti;
- sportovní náležitosti;
- technické náležitosti;
- hospodářské náležitosti.

Realizační náležitosti definují požadavky na počet realizačních pracovníků týmu v 1. NHBL při utkání. Každý tým musí disponovat minimálně dvěma realizačními pracovníky, kterými jsou trenér týmu a vedoucí týmu. Trenér, disponující platnou licenci B a platným průkazem pro celý soutěžní ročník, může být i aktivním hráčem. Stejně tak vedoucí družstva, tj. funkcionář s platným průkazem ČMSHb, může být také aktivním hráčem. V době utkání musí být alespoň jedna z těchto osob přítomna na hráčské lavičce jako tzv. nehrající. *Náš tým mužů „A“ disponoval v té době pouze jedním vedoucím – mnou. Bylo tedy nutné sehnat druhého realizačního pracovníka, tj. trenéra s licenci B* (Respondent A, 2016).

Sportovní náležitosti představují požadavky na sportovní vybavenost hráčů týmu pro utkání. Propozice 1. NHBL udávají, že tým, respektive hráči nastupující do utkání, musí disponovat jednotnými dvěma sadami dresů (světlými a tmavými),

jednotnými krátkými kalhotami, jednotnými štulpnami a jednotnými hokejovými přilbami. Přičemž se přívlastkem „jednotný“ rozumí identická základní barva a další grafické zpracování, včetně loga, stylu číslování a reklam. Domácí tým nastupuje vždy ve světlé sadě dresů, hostující tým pak v sadě tmavé. *Převážnou většinu těchto požadavků bychom splnili prostřednictvím stávajícího vybavení. Problém byl pouze s druhou (tmavou) sadou dresů, kterou jsme prostě neměli* (Respondent A).

Technické náležitosti souvisí se zajištěním hladkého průběhu samotných utkání. Jsou zaměřené na problematiku související se stadionem, pořadatelskou službou a pomocnými rozhodčími. Hokejbalový stadion musí v 1. NHBL disponovat alespoň tzv. licenci C. Ustanovení pro licenci C se týká především časomíry, kdy na hřišti musí být v době utkání plně funkční časomíra schválená při kontrole hřiště. Udělení licence hokejbalovému hřišti se provádí při předsezonní kontrole připravenosti hřišť, kterou zabezpečuje ČMSHb. Co se týče pořadatelské služby, tým v 1. NHBL je ji povinen pro zápas zajistit v rozsahu 1 hlavní pořadatel, který musí být po dobu utkání označen oficiální vestou ČMSHb. Tento pořadatel je povinen zajistit šatnu hostujícímu týmu a rozhodčím utkání. Dále je povinen zajistit bezpečný příchod a odchod obou týmů a rozhodčích do šaten a na hřiště. Kromě pořadatelské služby je tým povinen pro zápas zajistit 2 pomocné rozhodčí, kterými jsou zapisovatel a časoměřič. *Se stadionem a pomocnými rozhodčími problém nebyl, tyto požadavky byly shodné s požadavky na účast v nižších soutěžích. Jediné, čím klub nedisponoval, byla funkce pořadatelské služby. Tento požadavek tak bylo nutné řešit* (Landa, 2016).

Hospodářské náležitosti stanovují především výši startovného pro týmy hrající 1. NHBL. Dále pak stanovují výše slev z tohoto startovného za týmy mládeže a také slevu za trenéra. Výše základního startovného pro tým nastupující v 1. NHBL byl stanoven na 53 000 Kč. Z tohoto startovného navíc lze odečíst určité slevy, které závisí na počtu mládežnických týmů klubu v soutěžích ČMSHb. Tabulka 10 udává přehled těchto uznatelných slev včetně konkrétních kritérií pro jejich dosažení.

Tabulka 10: Tabulka uznatelných slev ze startovného

Kritérium	Druh týmu	Výše slevy
2 týmy mládeže	Jakákoliv kombinace	39 000 Kč
1 tým mládeže	Ž	39 000 Kč
	D	34 000 Kč
	P	4 000 Kč
0 týmů mládeže	-	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Landa, 2016)

Poznámka: Ž – tým žáků; D – tým dorostu; P – tým přípravky

Kromě těchto slev lze dále uplatnit slevu 3 000 Kč za to, že tým disponuje trenérem s platnou licencí B. Součástí hospodářských náležitostí je pak také upozornění, že odstoupení nebo vyloučení týmu v průběhu soutěže má za následek sestup tohoto týmu do nejnižší oblastní soutěže a finanční postih 35 000 Kč s tím, že se zaplacené startovné nevrací. *Pro výpočet celkové výše startovného jsme využili tzv. výpočtový list, viz příloha 4. Po propočtu ještě dalších nákladů spojených s účinkováním ve vyšší soutěži jsme došli k závěru, že celkové náklady na toto účinkování tak budou přibližně o 20 000 Kč vyšší, než v nižší soutěži, ve které náš tým mužů „A“ doposud účinkoval* (Respondent A, 2016).

Pro analýzu vnějšího prostředí klubu SK Suchdol nad Lužnicí nebyl využit žádný z nástrojů uvedených v teoretické části práce. Analýza vnějšího prostředí se tak soustředila pouze na odhalení potenciálně konkurenčních týmů v 1. NHBL, které měly s klubem SK Suchdol nad Lužnicí shodnou působnost, tj. region jižních Čech. *Ze seznamu dvanácti týmů tomuto kritériu odpovídal pouze jediný tým, a to Olymp Jindřichův Hradec. Tento tým jsme velice dobře znali, neboť jsme s ním pravidelně hrávali různá přátelská utkání. Dokonce i týmy mužů „B“, dorostu a žáků se ve svých kategoriích pravidelně utkávaly* (Landa, 2016).

4.2.2 Strategická rozhodnutí

Dle teoretického východiska by pak na základě výsledků strategické analýzy měli manažeři učinit důležitá rozhodnutí o budoucnosti. Tato fáze se nazývá strategická rozhodnutí a jejím obsahem by mělo být stanovení mise, vize a cílů organizace. I tato fáze se odehrála v rámci strategického plánovacího cyklu klubu SK Suchdol nad Lužnicí.

Poslání, tzn. mise klubu SK Suchdol nad Lužnicí, je popsáno jak v zakládajících (dnes již neplatných) stanovách klubu z roku 2007, tak také v současně platných stanovách klubu z roku 2014. Tyto stanovy, jak již bylo řečeno, byly vytvořeny na základě změny právní formy klubu z občanského sdružení na spolek. Dle předsedy Landy (2016) nemělo strategické plánování provedené před sezonou 2010/2011 na poslání klubu žádný vliv. Poslání tak zůstalo nezměněné a je tak stále platné. Základním posláním klubu SK Suchdol nad Lužnicí tedy je:

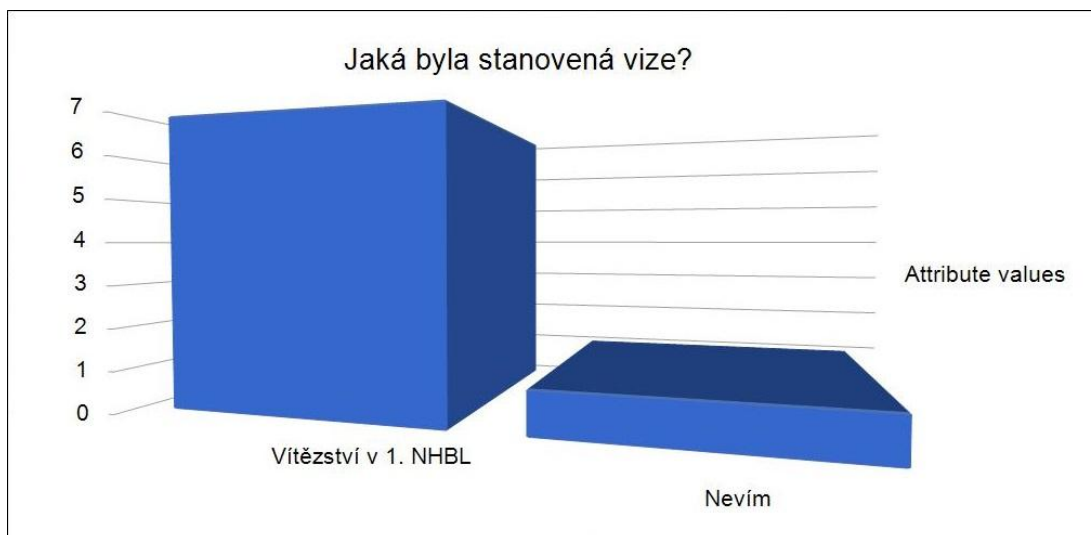
- provozovat sport a obdobnou činnost v rámci zapojení do sportovních a tělovýchovných aktivit, tuto činnost organizovat a vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky;
- dalšími formami své činnosti napomáhat rozvoji veřejného života, kultury, zdraví apod. v místě své působnosti, zejména formou další veřejně prospěšné činnosti a osvětovou činností;

- reprezentovat město Suchdol nad Lužnicí na sportovním poli;
- účastnit se soutěží ČMSHb;
- poskytovat všem svým členům zázemí pro sportovní činnost;
- zajišťovat v oblasti sportu vzdělávání svých členů, jejich školení;
- vést své členy k dodržování základních sportovních, etických, estetických a mravních pravidel;
- hájit zájmy klubu a jeho členů, za tím účelem spolupracovat s orgány obce, kraje, státu a ČMSHb.

Vize je oproti misi jasný obraz toho, kde se chce sportovní organizace nacházet a čeho chce dosáhnout v určitém časovém horizontu. Stejně jako mise, tak i vize by měla být písemně zaznamenána, aby mohla být jasným východiskem pro stanovení cílů a následné strategie. Dle předsedy Landy (2016) došlo ke stanovení nové vize na druhém víkendovém setkání vrcholového vedení klubu. *Na základě výsledků předchozí analýzy jsme došli k závěru, že bychom s naším týmem mužů „A“ chtěli do pěti let vyhrát 1. NHBL a pokusit se v baráži postoupit do nejvyšší hokejbalové ligy – Extraligy* (Landa, 2016). *Tato vize byla na zmíněném setkání odhlasována, nicméně nebyla žádným způsobem zaznamenána* (Respondent A, 2016).

Protože nedošlo k písemnému záznamu vize, chtěl jsem ověřit, zda jsou si všichni respondenti i po pěti letech vědomi této vize. Odpovědi na tuto otázku udává graf 3. Nutno dodat, že tato vize byla částečně naplněna již po třech letech, konkrétně v sezoně 2012/2013 kdy tým SK Suchdol nad Lužnicí „A“ vyhrál 1. NHBL. Následná baráž o Extraligu však byla pro tento tým neúspěšná.

Graf 3: Znalost stanovené vize SK Suchdol nad Lužnicí



Zdroj: Vlastní zpracování v programu NVivo 11

Jak vyplývá z předešlého grafu, většina (sedm z osmi) respondentů je si i po pěti letech od stanovení vize vědoma jejího tehdejšího obsahu. To i navzdory tomu, že tato vize nebyla žádným způsobem písemně zaznamenána. U pěti členů výkonného výboru považují tuto vědomost za samozřejmou. Další tři respondenti jsou již z řad samotných hráčů. Respondent H1, který tuto vizi také zná, je služebně nejstarším hráčem „A“ týmu mužů, tudíž se tato vize přímo dotýkala. Respondent H2, služebně nejstarší hráč týmu mužů „B“ však tuto vizi zná také, neboť v době strategického plánování příležitostně nastupoval také v týmu mužů „A“. Jediným, kdo stanovenou vizi nezná, je respondent H3. Ten je sice v současné době také členem „A“ týmu mužů, nicméně věkově spadá ještě do kategorie dorostu a v době stanovení vize (i v době jejího naplnění) neměl s tímto týmem nic společného, neboť nastupoval v podstatně nižších věkových kategoriích.

Po stanovení mise a vize nastala v klubu SK Suchdol nad Lužnicí fáze stanovení cílů. Tato fáze znamenala shrnutí zamýšlených činností a kroků, které musely být provedeny, aby mohla být naplněna vize klubu. Zároveň musely být tyto cíle v souladu s výsledky provedené strategické analýzy. Cíle klubu byly rozděleny dle obsahového hlediska na realizační, sportovní, technické a hospodářské. Konkrétní cíle dle jednotlivých kritérií udává tabulka 11. Na rozdíl od vize byly cíle písemně zaznamenány v tzv. Zápisu z jednání vrcholového vedení klubu (Landa, 2016).

Tabulka 11: Cíle SK Suchdol nad Lužnicí vycházející ze strategické analýzy

Realizační cíle	• Vzdělávat dosavadní trenéry. • Zajistit pro tým mužů „A“ druhého realizačního pracovníka, tj. trenéra s licenci B.
Sportovní cíle	• Opatřit druhou (tmavou) sadu dresů pro tým mužů „A“. • Vyhledávat nové talenty. • Zlepšit kvalitu tréninků. • Zlepšit tréninkové podmínky.
Technické cíle	• Zajistit funkci pořadatelské služby pro zápasy týmu mužů „A“. • Odstranit nedostatky na sportovišti.
Hospodářské cíle	• Zajistit vyrovnaný rozpočet. • Přizpůsobit členské příspěvky. • Posílit reklamu.

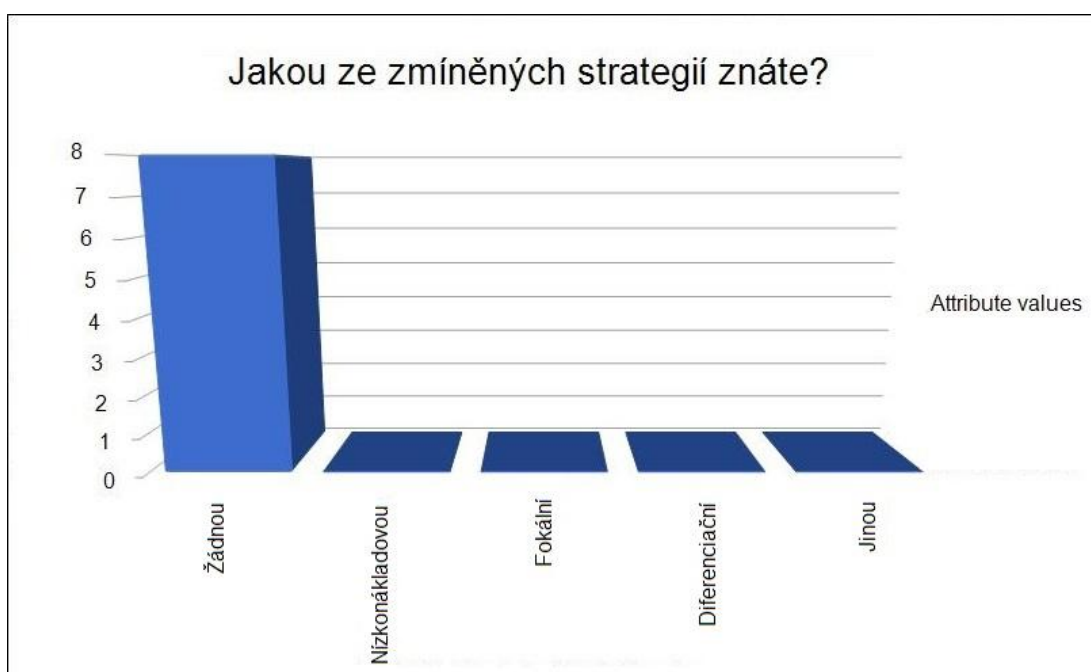
Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Landa, 2016)

4.2.3 Formulace strategie

Fáze formulace strategie, ve které se mají na základě stanovených misí, vizí a cílů generovat konkrétní strategie pro zvýšení výkonu a dosažení konkurenční výhody, v hokejbalovém klubu SK Suchdol nad Lužnicí vůbec neproběhla. Je to po fázích strategické analýzy a strategického rozhodování první fáze strategického plánovacího cyklu, která se v tomto ohledu odliší od uvedených teoretických východisek.

Prvním důvodem absence fáze formulace strategie v klubu SK Suchdol nad Lužnicí je především neznalost žádné ze strategií u všech osmi respondentů, kterou jasně ilustruje graf 4.

Graf 4: Znalost strategií u respondentů v SK Suchdol nad Lužnicí



Zdroj: Vlastní zpracování

Druhým důvodem absence fáze formulace strategie v klubu SK Suchdol nad Lužnicí je pak dle mého názoru fakt, že se v souvislosti s obsahem fází strategické analýzy a strategického rozhodování nedá hovořit přímo o strategii, jako spíše o operativě. Vrcholové vedení SK Suchdol nad Lužnicí se v rámci fází strategické analýzy a strategických rozhodnutí zaměřilo více na operativní činnosti, než na ty strategické, a z toho důvodu následně strategii ve výsledku vůbec neformuluje.

V pomyslné fázi formulace strategie v klubu SK Suchdol nad Lužnicí tak došlo pouze k rozpracování stanovených cílů z předchozí fáze do konkrétnějších kroků. K tomuto rozpracování došlo také ještě na zmíněném druhém víkendovém setkání vrcholového vedení klubu SK Suchdol nad Lužnicí. Výsledky tohoto rozpracování

ilustruje tabulka 12. Stejně jako zmíněné hlavní cíle klubu, tak i tyto rozpracované konkrétnější kroky byly písemně zaznamenány v tzv. Zápisu z jednání vrcholového vedení klubu SK Suchdol nad Lužnicí. Protože se analýza klubu soustředila spíše na operativa, jsou proto stanovené cíle taktéž spíše operativního charakteru.

Tabulka 12: Rozpracování cílů SK Suchdol nad Lužnicí do konkrétnějších kroků

Druhy cílů	Obecné cíle	Konkrétnější rozpracované cíle
Realizační cíle	Vzdělávat dosavadní trenéry	→ Vyslat všechny dosavadní trenéry na obnovovací trenérské kurzy pro nové licence.
	Zajistit trenéra s licenci B	→ Vybrat jednoho člena klubu, který bude mít zájem stát se trenérem týmu mužů „A“. → Tohoto člena vyslat na trenérský kurz pro získání licence B.
Sportovní cíle	Opatřit druhou sadu dresů	→ Vytvořit návrh a design dresů. → Kontaktovat výrobce dresů.
	Vyhledat nové talenty	→ Navštívit zápasy vybraných týmů a pozorovat potenciální talenty.
	Zlepšit kvalitu tréninků	→ Vytvořit nové tréninkové plány, postupy a sestavy.
	Zlepšit tréninkové podmínky	→ Přizpůsobit dny a časy tréninků pro zajištění vysokého počtu hráčů.
Technické cíle	Zajistit pořadatelskou službu	→ Vybrat člověka, který bude službu pořadatele vykonávat a seznámit ho s jeho úkoly a povinnostmi → Koupit oficiální pořadatelskou vestu ČMSHb.
	Odstranit nedostatky na hřišti	→ Opravit a natřít zápasové branky. → Opravit ochranné sítě podél hřiště.
Hospodářské cíle	Zajistit vyrovnaný rozpočet	→ Pokrýt zvýšené náklady spojené s účinkováním „A“ týmu mužů ve vyšší soutěži (přibližně 20 000 Kč).
	Přizpůsobit členské příspěvky	→ Zvýšit členské příspěvky členům týmu mužů „A“ z původních 2 000 Kč na 3 000 Kč.
	Posílit reklamu	→ Začít spolupracovat s tiskem. → Vytvořit facebookový profil. → Tvořit letáky pořádaných akcí.

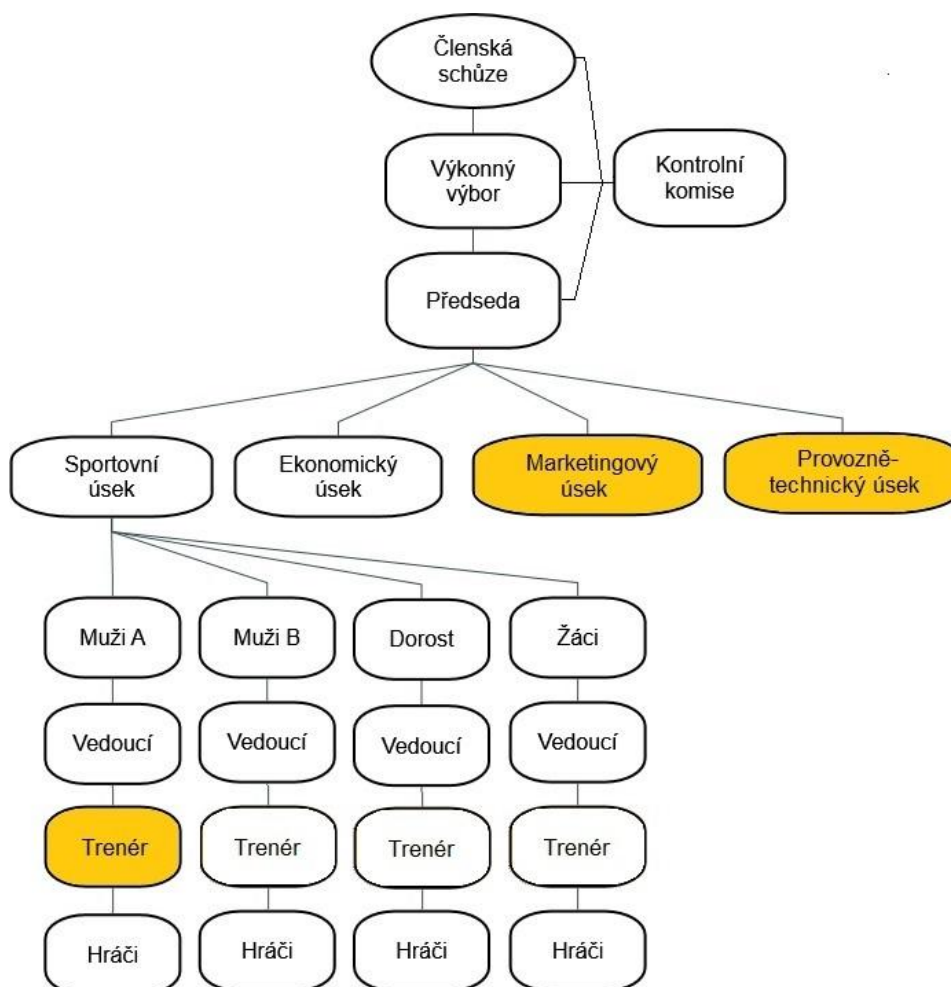
Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Landa, 2016)

4.2.4 Implementace strategie

Fáze implementace strategie v klubu SK Suchdol nad Lužnicí proběhla na třetím a zároveň posledním víkendovém setkání vrcholového vedení klubu. Jednalo se o proces, ve kterém se z konkrétních cílů z předešlé fáze staly akce, které měly za úkol směřovat k jejich naplnění. V rámci tohoto procesu byly rozpracovány cíle pro operativní řízení, alokovaly se k nim disponibilní zdroje a byla vytvořena nová vhodná organizační struktura klubu. To vše samozřejmě v souladu se stanovenou vizí klubu. Tyto klubové aktivity, jejichž cílem bylo účinně uskutečnit strategický plán, se zabývaly především otázkami „Kdo?“, „Kdy?“, „Kde?“ a „Jak?“.

Prvním krokem ve fázi implementace strategie v klubu SK Suchdol nad Lužnicí bylo vytvoření nové organizační struktury. Graf 5 ilustruje tuto nově vytvořenou organizační strukturu, kdy oranžově zabarvené prvky označují její nově vytvořené organizační jednotky.

Graf 5: Nově vytvořená organizační struktura SK Suchdol nad Lužnicí



Zdroj: Vlastní zpracování v programu NVivo 11 na základě (Landa, 2016)

Nový marketingový úsek v SK Suchdol nad Lužnicí byl vytvořen za účelem zajištění jednoho z hospodářských cílů klubu, a to posílení reklamy. Činnosti tohoto úseku zahrnovaly navázání spolupráce s tiskem, tvorbu a správu facebookového profilu a tvorbu a distribuci propagačních letáků a plakátů. Oproti původně zamýšlenému jednomu členovi, který by zajišťoval veškeré aktivity tohoto úseku, se o tuto funkci přihlásili hned dva členové klubu, což by mělo zajistit kvalitnější provádění těchto aktivit (Landa, 2016). Další dva hospodářské cíle, tj. zajištění vyrovnaného rozpočtu a přizpůsobení členských příspěvků, spolu úzce souvisely. Pro zajištění vyrovnaného rozpočtu bylo nutné pokrýt zvýšené náklady spojené s účinkováním týmu mužů „A“ ve vyšší soutěži. Protože tyto náklady byly spojené pouze s týmem mužů „A“, rozhodli jsme se zvýšit roční členské příspěvky pouze hráčům tohoto týmu, a to 1 000 Kč. Příspěvky ostatních členů klubu zůstaly stejné (Respondent A, 2016). *O zvýšení těchto příspěvků jsme nechtěli jednat sami, a proto jsme o tom nechali demokraticky rozhodnout samotné hráče „A“ týmu při hlasování. Jsem rád, že se k danému problému postavili čelem a většina z nich si byla vědoma toho, že dodatečné náklady vznikly právě kvůli nim* (Landa, 2016). Výsledek hlasování všech 21 členů tehdejšího „A“ týmu mužů znázorňuje graf 6.

Graf 6: Hlasování o zvýšení členských příspěvků v SK Suchdol nad Lužnicí



Zdroj: Vlastní zpracování v programu NVivo 11 na základě (Landa, 2016)

Další nově vytvořený úsek v SK Suchdol nad Lužnicí, tzv. provozně-technický, byl vytvořen za účelem splnění dvou technických cílů klubu – zajištění pořadatelské služby a odstranění nedostatků na hřišti. Do funkce vedoucího tohoto úseku byl zvolen sám předseda klubu, pan Stanislav Landa. Jeho úkolem je delegovat na každý domácí zápas týmu mužů „A“ osobu, která bude vykonávat funkci pořadatelské

služby (Respondent A, 2016). *Na schůzi vrcholového vedení klubu bylo hned odhlášováno, že si funkci pořadatelské služby zajistíme sami z vlastních řad a na každý zápas tak bude delegován někdo z hráčů ostatních našich týmů* (Landa, 2016). Co se týče odstranění nedostatků na hřišti, tak za účasti několika dobrovolníků proběhla jednorázová brigáda, při které byly opraveny a natřeny zápasové branky, opraveny ochranné sítě podél celého hřiště a také znovu natřeny hrací čáry na hřišti. Ostatní pravidelné činnosti, jako zametání hřiště a úklid jeho okolí před každým zápasem, opět zajišťuje vedoucí technického úseku prostřednictvím delegování jednotlivých členů klubu (Respondent A, 2016).

Poslední nově vytvořenou jednotnou v organizační struktuře klubu SK Suchdol nad Lužnicí byl trenér v kategorii mužů „A“. Tato jednotka byla vytvořena za účelem splnění prvního z realizačních cílů – zajištění trenéra s licenci B pro „A“ tým mužů. *Shodou okolností jeden z dlouholetých hráčů „A“ týmů v tuto dobu ukončil svoji aktivní hráčskou kariéru. Nicméně se chtěl stále pohybovat v hokejbalovém světě a být součástí našeho klubu, a tak pro nás i pro něho bylo obsazení funkce trenéra „A“ týmu jasnou záležitostí* (Landa, 2016). Zbývalo ho jen vyslat na trenérský kurz pro získání licence B, což se během několika týdnů také stalo (Respondent A, 2016). Druhým realizačním cílem klubu bylo vzdělávání dosavadních trenérů. Tento cíl byl splněn prostřednictvím vyslání všech dosavadních trenérů na obnovovací trenérské kurzy, které se uskutečňují vždy po čtyřech letech (Landa, 2016).

Posledním druhem cílů, které bylo nutné převést do akce, byly cíle sportovní. Zlepšení kvality tréninků úzce souviselo se zmíněnými obnovovacími trenérskými kurzy, kde se dosavadní trenéři opět naučili novým a netradičním tréninkovým plánům, postupům a sestavám. Získané znalosti mohli poté aplikovat přímo v praxi (Landa, 2016). Zlepšení tréninkových podmínek pak znamenalo přizpůsobení dnů a časů tréninků pro zajištění co nejvyššího počtu hráčů. *Stávalo se poměrně často, že se hráči především z kategorie mužů těchto tréninků neúčastnili, zejména kvůli pracovním povinnostem. Po konzultaci s těmito hráči došlo ke změně společných tréninků obou týmů mužů* (Respondent A, 2016), viz tabulka 13. Tréninky mládežnických týmů zůstaly stejné. *Ačkoliv se středeční trénink stal dobrovolným, posun času jeho začátku znamenal vyšší účast, než na původním povinném tréninku* (Landa, 2016).

Tabulka 13: Změny v termínech tréninků mužů

Původní termíny	Nové termíny
Středa, 18:00 – 19:30, povinný trénink	Středa, 19:00 – 20:30, dobrovolný trénink
Pátek, 18:00 – 19:30, povinný trénink	Pátek, 19:00 – 20:30, povinný trénink

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Respondent A, 2016)

Nejméně náročným krokem této fáze bylo v klubu SK Suchdol nad Lužnicí opatření druhé, tmavé sady dresů pro „A“ tým mužů. *Design světlé sady dresů, kde převažuje bílá barva a lehce jí doplňuje černá se žlutou, měl náš výrobce stále ještě v šabloně. Po domluvě jsme jen poměr zmíněných barev vyměnili, a design nové tmavé sady dresů byl na světě. Výroba dresů u zmíněného výrobce včetně dodání pak trvala necelý měsíc* (Respondent A, 2016). Design obou sad dresů lze vidět na obrázku v příloze 5. Nao-pak nejnáročnějším krokem této fáze bylo vyhledávání nových talentů, respektive zkušených hráčů pro „A“ tým mužů, kteří by se svými zkušenostmi byli stěžejním článkem týmu ve vyšší soutěži. Vyhledávání konkrétních hráčů, domlouvání podmínek přestupu a jeho konečná realizace trvala zhruba 3 měsíce. *Nakonec se nám podařilo získat jednoho brankáře, jednoho obránce a dva útočníky. Všichni s dlouhole-tými zkušenostmi z 1. NHBL, v případě jednoho z útočníků dokonce z nejvyšší Extraligy* (Landa, 2016). Detailnější informace z průběhu vyhledávání nových hráčů však předseda Landa poskytnout nemohl, neboť je považuje za jakési know-how svého klubu.

4.2.5 Evaluace strategie

Posledním krokem strategického plánovacího cyklu je tzv. evaluace strategie. V této fázi by měla sportovní organizace zhodnotit pokrok směrem k své misi a vizi, a také zda bylo dosaženo stanovených cílů. Ze čtyř nástrojů evaluace a kontroly strategie, které jsem uvedl v teoretické části této práce, klub SK Suchdol nad Lužnicí využívá jen jeden jediný, viz graf 7.

Graf 7: Využívá nástrojů evaluace a kontroly strategie v SK Suchdol nad Lužnicí



Zdroj: Vlastní zpracování v programu NVivo 11 na základě (Landa, 2016)

Otázku z grafu 7 jsem položil všem pěti členům výkonného výboru SK Suchdol nad Lužnicí, přičemž odpovědi byly zcela totožné. Důvodem absence využívání dalších nástrojů evaluace a kontroly strategie v tomto klubu je především jejich neznalost.

Na základě rozhovorů s členy výkonného výboru jsem zjistil, že zmíněné měření výkonnosti je prováděno prostřednictvím průběžného sledování různých srovnávacích tabulek a statistik na webových stránkách Českomoravského svazu hokejbalu, tj. www.cmshb.cz. Tyto tabulky slouží jako prostředek pro hodnocení jak celého týmu, tak i jednotlivců. Klub tak může porovnávat svou výkonnost s konkurencí podle více hledisek. Tabulka 14 je příkladem základního typu srovnávací tabulky v odvětví hokejbalu, kterou klub SK Suchdol primárně sleduje. Zobrazená tabulka pochází ze sezóny 2012/2013, tedy ze sezóny, kdy suchdolský „A“ tým mužů vyhrál 1. NHBL a postoupil do baráže. Tabulka zachycuje stav 1. NHBL po základní části. V následném play-off pak tým SK Suchdol nad Lužnicí nejdříve porazil ve čtvrtfinále Ďábly z Prahy poměrem 3:0 na zápasy. Poté ovládl semifinále poměrem 3:1 nad týmem KOVO Praha. Závěrečné finále s týmem Karlových Varů pak vyznělo vcelku jednoznačně ve prospěch suchdolského týmu v poměru 3:0. *Kromě základního typu srovnávacích tabulek využíváme pro sledování a měření výkonnosti i další statistiky, například tabulky trestných minut týmů nebo hodnocení kanadského bodování hráčů a úspěšnosti brankářů* (Landa, 2016).

Tabulka 14: Výkonnost týmů 1. NHBL v sezóně 2012/2013

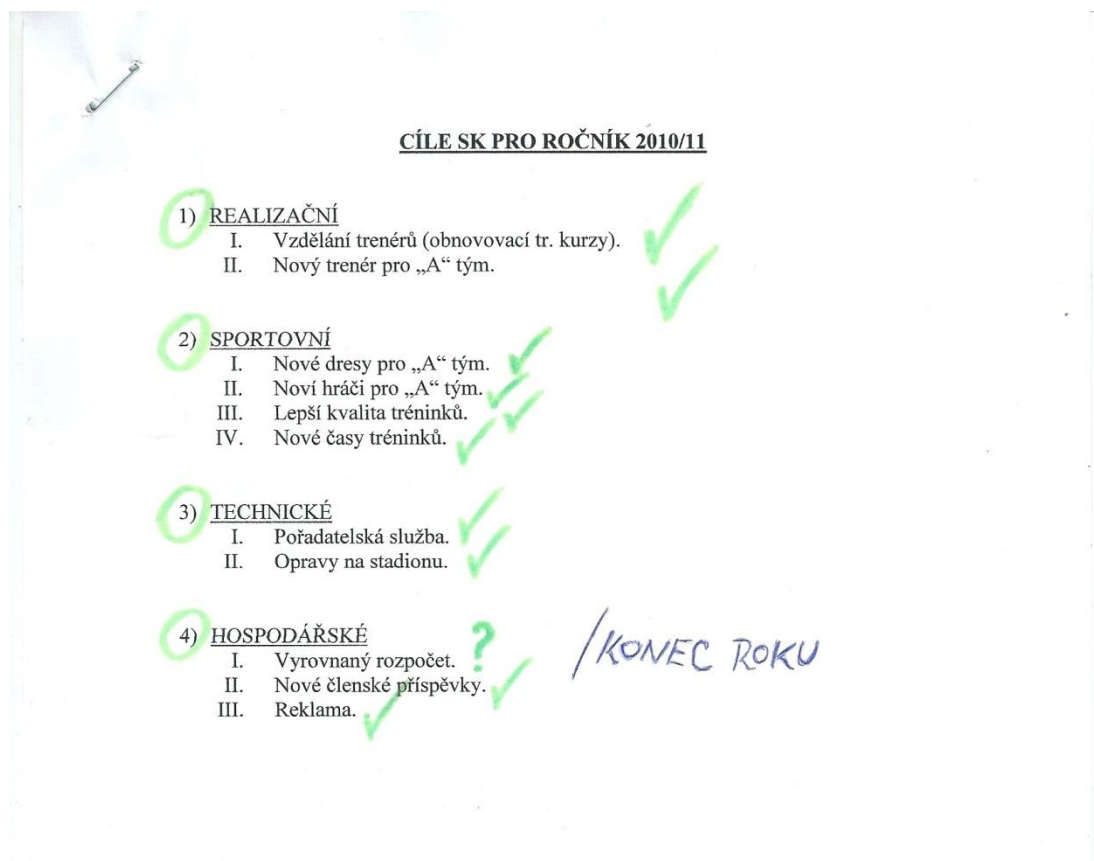
Pořadí	Tým	Z	V	VP	R	P	S	B
1.	KOVO Praha	20	15	2	1	2	89:43	50
2.	CSKA Karlovy Vary	20	13	1	1	5	87:70	42
3.	Nové Strašecí	20	12	0	0	8	64:62	36
4.	SK Suchdol nad Lužnicí	20	11	1	1	7	71:55	36
5.	Ďáblové Praha	20	9	2	2	7	60:64	33
6.	HBC Hostivař	20	8	2	1	9	62:59	29
7.	Tatran Třemošná	20	7	3	1	9	58:66	28
8.	Snack Dobruška	20	7	1	2	10	61:68	25
9.	Plzeň - Litice	20	6	0	1	13	47:71	19
10.	ALPIQ Kladno B	20	4	1	2	13	43:62	16
11.	Tygři Mladá Boleslav	20	4	1	2	13	45:67	16

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (cmshb.cz, 2015)

Poznámka: Z – počet zápasů; V – počet výher; VP – počet výher v prodloužení či po samostatných nájezdech; R – počet remíz; P – počet proher; S – skóre; B – počet dosažených bodů

V rámci fáze evaluace a kontroly strategie v klubu SK Suchdol nad Lužnicí došlo kromě měření výkonnosti prostřednictvím tabulek také ke zhodnocení toho, zda bylo dosaženo stanovených cílů. K tomuto kroku došlo přibližně dva týdny před začátkem nové sezóny na setkání výkonného výboru klubu. *Jednoduše jsme si vzali do ruky vytištěný zápis z jednání vrcholového vedení klubu s písemně zaznamenanými konkrétními cíli, a hodnotili jsme, zda všechny z nich byly vykonány* (Landa, 2016). Tento konkrétní dokument s hodnocením splněných cílů ilustruje obrázek 15. Toto hodnocení bylo zároveň posledním krokem jak ve fázi evaluace strategie, tak v celé fázi strategického plánovacího cyklu v klubu SK Suchdol nad Lužnicí. *Protože jsme všechny cíle zhodnotili jako splněné, nezbývalo nám nic jiného, než se směle vrhnout do naší první prvoligové sezóny* (Landa, 2016). Položku „vyrovnaný rozpočet“, která je jako jediná označena otazníkem, bylo dle p. Landy možné považovat za splněnou až po skončení celé sezóny, kdy byly známy veškeré příjmy a výdaje.

Obrázek 15: Hodnocení splněných cílů v SK Suchdol nad Lužnicí



Zdroj: (Landa, 2016)

Diskuse a doporučení pro SK Suchdol nad Lužnicí

Cílem této diplomové práce je provést analýzu procesu strategického plánování a tvorby strategie v hokejbalovém klubu SK Suchdol nad Lužnicí. Vzhledem k tomu, že zatím poslední proces strategického plánování ve zmíněném klubu proběhl před sezonou 2010/2011, nepovažuji již jeho obsah za přínosný. Dynamické prostředí ve sportovním odvětví hokejbalu vytváří mnoho změn, kterým je třeba se určitými kroky přizpůsobit. Píše se rok 2016, hokejbalová sezona 2015/2016 pomalu končí, a od posledního procesu strategického plánování v klubu SK Suchdol nad Lužnicí tak uplynulo téměř 6 let. Vize klubu, tj. vyhrát s „A“ týmem mužů 1. NHBL, byla dávno naplněna. Od té doby pak výkonnost tohoto týmu, pro který byl zkoumaný proces strategického plánování přizpůsobený, rapidně klesá, viz tabulka 15. V právě probíhající sezoně 2015/2016 se dva zápasy před koncem základní části krčí tento tým na samém chvostu dvacetičlenné tabulky. Navíc se dle předsedy Landy žádný nový proces strategického plánování nechystá. Z těchto důvodů je mým prvním doporučením v rámci této diplomové práce tvorba nového strategického plánu. V tomto plánu by měl klub SK Suchdol nad Lužnicí nejdříve provést analýzu svého současného stavu, od které se potom budou odvíjet další jeho kroky, především stanovení nové vize a cílů.

Tabulka 15: Výkonnost týmů v 1. NHBL – ZÁPAD za sezonu 2014/2015

Poř.	Název týmu	Z	V	VP	R	P	Skóre	B
1.	 CSKA K. Vary	18	10	1	3	4	73:56	35
2.	 Tygři M. Boleslav	18	11	0	1	6	76:50	34
3.	 Kelti 2008	18	11	0	0	7	67:54	33
4.	 HBC Hostivař	18	8	3	2	5	59:53	32
5.	 Snack Dobruška	18	7	3	1	7	52:52	28
6.	 Olymp J. Hradec	18	8	1	2	7	52:54	28
7.	 Nové Strašecí	18	5	2	2	9	51:68	21
8.	 Plzeň-Litice	18	6	0	3	9	50:69	21
9.	 Tatran Třemošná	18	4	3	1	10	48:61	19
10.	 Suchdol n. L.	18	4	3	1	10	51:62	19

Zdroj: (cmshb.cz, 2015)

Stejnou kritiku, kterou lze diskutovat v souvislosti se zastaralostí strategického plánu v klubu SK Suchdol nad Lužnicí, snese dle mého názoru také jeho samotný obsah a průběh. Právě touto problematikou se zabývám ve své diplomové práci prostřednictvím první výzkumné otázky – VO1: „Jak se liší proces strategického plánování ve vybrané sportovní organizaci od teoretických východisek?“

Na základě svého výzkumu, ve kterém analyzuji proces strategického plánování v klubu SK Suchdol nad Lužnicí, mohu potvrdit následující. Žádná z pěti fází procesu strategického plánování v tomto klubu plně neodpovídá teoretickým východiskům. Strategická analýza klubu se obecně soustředila pouze na jeho vnitřní prostředí. Následná strategická rozhodnutí byla nesprávně definována a svým charakterem neodpovídala teorii. Fáze formulace strategie se zabývala převážně operativními činnostmi namísto strategických. Ve fázi implementace strategie byla zcela opomenuta tvorba organizační kultury. Konečná evaluace strategie se zaměřila na pouhé hodnocení týmu a hráčů na základě statistických tabulek. V každé fázi strategického plánovacího cyklu klubu SK Suchdol nad Lužnicí tak nacházím určité mezery, které je třeba prostřednictvím navržených doporučení vyplnit. Obecně vzato se vedení klubu SK Suchdol nad Lužnicí zaměřilo ve svém strategickém plánování více na operativní činnosti, než na ty strategické.

Nyní se zaměřím na porovnání obsahové stránky jednotlivých fází strategického plánovacího cyklu v klubu SK Suchdol nad Lužnicí. První fází, která se v tomto klubu odehrála, byla strategická analýza. Jen z části a velmi obecně zde proběhla analýza vnitřního prostředí klubu, v rámci které byla provedena studie jeho kapacit a nedostatků. Tato studie byla následně porovnána s požadavky plynoucími z účasti ve vyšší soutěži. Celá analýza byla zaměřena převážně na operativní činnosti, proto i cíle, plynoucí z tohoto porovnání, byly následně spíše operativního charakteru. Naopak analýza vnějšího přímého prostředí klubu se soustředila pouze na odhalení nejbližšího potenciálního konkurenčního týmu.

První fázi strategického plánovacího cyklu v klubu SK Suchdol nad Lužnicí nelze považovat za optimální. V rámci analýzy vnitřního prostředí klubu chybí jakékoliv zhodnocení jeho současné situace, například komplexní analýza výkonnosti klubu za uplynulé sezony. Pro analýzu vnějšího prostředí klubu nebyl kromě odhalení nejbližšího konkurenta využit žádný z nástrojů uvedených v teoretické části práce. Za vhodný nástroj zde považuji PEST analýzu. Z výše uvedených důvodů doporučuji zařazení těchto nástrojů do fáze strategické analýzy klubu SK Suchdol nad Lužnicí. Pomocí těchto nástrojů bude možné definovat a identifikovat více strategických otázek a problémů. Fáze strategické analýzy se stane více strategickou, než právě operativní, jako doposud.

Druhou fází strategického plánovacího cyklu byla v klubu SK Suchdol nad Lužnicí fáze strategického rozhodování. Na základě výsledků předchozí analýzy zde došlo ke stanovení strategických rozhodnutí, tj. mise, vize a cílů. Ovšem stanovená mise ani vize svým charakterem úplně neodpovídají teoretickým východiskům. Mise se v klubu SK Suchdol nad Lužnicí omezila na pouhý popis účelu a hlavních činností spolku, uvedených ve stanovách klubu. Stanovená vize klubu se pak svou formulací podobá spíše cíli, než právě vizi. Co se týče stanovených cílů, velká část z nich není strategického charakteru, nýbrž operativního. To je ovšem důsledkem předchozí strategické analýzy, která se taktéž zaměřila více na operativní činnosti.

V rámci druhé fáze strategického plánovacího cyklu doporučuji klubu SK Suchdol nad Lužnicí redefinovat obsahy jeho mise a vize, a to tak, aby svým charakterem odpovídaly teoretickým východiskům. Mise by měla jasně definovat smysl existence klubu, vize pak jasný obraz toho, kde se chce klub nacházet a čeho chce dosáhnout v určitém časovém horizontu. Dále, na rozdíl od stanovené mise a cílů, nebyla jediná vize písemně zaznamenána v tzv. zápisu z jednání vrcholového vedení klubu. Ačkoli byla i přes absenci písemného zápisu tato vize všem relevantním respondentům známa, doporučuji ji do zmíněného dokumentu také písemně zaznamenat.

Třetí fází strategického plánovacího cyklu v klubu SK Suchdol nad Lužnicí byla fáze formulace strategie. V této fázi došlo k rozpracování obecně stanovených cílů z předchozí fáze do konkrétnějších kroků. Protože pak tato fáze navazovala svým charakterem na fáze předchozí, opět se tak v tomto ohledu nedá hovořit plně o charakteru strategickém, jako spíše operativním. Proto zde konkrétní doporučení nenavrhuji. Nejdříve je třeba upravit předešlé fáze strategického plánovacího cyklu.

Čtvrtou fází byla v klubu SK Suchdol nad Lužnicí implementace strategie. V tomto kroku se z konkretizovaných cílů staly akce, které měly za úkol směřovat k jejich naplnění. Byly zde rozpracovány cíle pro operativní řízení, ke kterým se alokovaly disponibilní zdroje, a také zde byla vytvořena nová organizační struktura. To vše samozřejmě v souladu se stanovenou misí a vizí klubu.

Průběh uvedených činností ve fázi implementace strategie odpovídal teoretickým východiskům, proto pro ně dle mého názoru není třeba žádného doporučení. Fáze implementace strategie však spočívá také v tvorbě vhodné organizační kultury. Tento krok však na základě svého výzkumu potvrdit nemohu, neboť se o něm nikdo z uvedených respondentů žádným způsobem nezmiňoval. V rámci tvorby organizační kultury by mělo dojít k tvorbě obecně sdílených názorů, postojů a hodnot, na jejichž základě budou členové klubu myslet a jednat. Prostřednictvím kultury se zároveň vytvářejí jak vztahy v klubu, tak vztahy mimo klub, které jsou důležité pro realizaci strategie.

Poslední, tj. pátou fází strategického plánovacího cyklu v klubu SK Suchdol nad Lužnicí byla fáze evaluace strategie. V této fázi vedení klubu zhodnotilo, zda bylo dosaženo stanovených cílů a jaký byl pokrok směrem ke klubové misi a vizi. To vše s pomocí nástroje měření výkonnosti. Toto měření bylo prováděno prostřednictvím průběžného sledování srovnávacích tabulek a statistik, které slouží jako prostředek pro hodnocení jak celého týmu, tak i jednotlivců. Ačkoliv byl v této fázi využit jen jeden z možných nástrojů pro evaluaci a kontrolu strategie, považuji tuto aktivitu s ohledem na charakter organizace za plně dostačující a nemám proto žádné další výhrady ani doporučení.

Druhá výzkumná otázka mé diplomové práce se týká informovanosti řadových členů/hráčů hokejbalového klubu SK Suchdol nad Lužnicí o strategickém plánování. VO2: „Jakým způsobem dochází k informování ostatních řadových členů vybrané sportovní organizace o procesu, realizaci a výsledcích strategického plánování?“ Odpovědí je, že jen v jediné fázi celého strategického plánovacího cyklu byli řadoví hráči klubu vtaženi do tohoto procesu, když byli ve fázi implementace strategie hráči „A“ týmu mužů vyzváni k hlasování o zvýšení jejich členských příspěvků. Jinak neměli řadoví členové klubu žádnou možnost seznámit se s těmito informacemi, neboť nedošlo ani k celkovému písemnému zápisu celého procesu. Písemně byly zaznamenány pouze mise a obecné cíle ve fázi strategických rozhodnutí, a dále konkretizované cíle ve fázi formulace strategie.

Dle mého názoru by pak měli být všichni relevantní členové klubu seznámeni s informacemi o procesu, realizaci a výsledcích strategického plánování. A to buď přímo, tj. na členských schůzích klubu, nebo nepřímo prostřednictvím dokumentů k tomu určených. Jelikož vrcholové vedení klubu provádělo zápisy z jednotlivých setkání, doporučuji do těchto zápisů zaznamenávat veškeré informace týkající se aktuálního strategického plánovacího cyklu. Tyto dokumenty je pak třeba určitým způsobem poskytnout ostatním členům k dispozici, například prostřednictvím emailu nebo intranetu.

Předpoklady a omezení výzkumu

Dle mého názoru je důležitým předpokladem pro zpracování každé kvalifikační práce dostupnost kvalitních odborných zdrojů. Tento předpoklad jsem bez větších problémů naplnil, neboť velká část zdrojů, vyžadovaných pro zpracování tématu mé diplomové práce, byla dostupná v místní knihovně Fakulty managementu v Jindřichově Hradci. K ostatním potřebným zdrojům jsem dospěl pomocí využití vyhledávací služby Google Books, jejíž hlavní náplní je zpřístupnit digitalizované knihy veřejnosti zdarma.

Za druhý a zároveň poslední důležitý předpoklad pro zpracování své diplomové práce považuji výběr kvalitního výzkumného vzorku. Nenaplněním tohoto předpokladu se pak z nekvalitního výzkumného vzorku může stát jisté omezení práce. Výzkumným vzorkem mé diplomové práce byl hokejbalový klub SK Suchdol nad Lužnicí, respektive osoby účastnící se v tomto klubu procesu tvorby strategie. Za předpoklad kvality tohoto klubu považuji především celorepublikovou působnost většiny jeho týmů. Relativně malou velikost tohoto klubu v porovnání s ostatními konkurenčními kluby nepovažuji v tomto ohledu za znak potenciálního omezení práce ani nekvality. Naopak, v souvislosti s menší velikostí klubu lze předpokládat nalezení vícero rozdílů mezi teorií a praxí, a s tím související vyšší počet návrhů konkrétních doporučení pro zlepšení efektivnosti tvorby strategie v tomto klubu.

Za potenciální omezení své diplomové práce naopak považuji výzkumnou metodu, respektive její nevýhody. Základní nevýhodou kvalitativního výzkumu je fakt, že získané znalosti nemusí být zobecnitelné na celou populaci a do jiného prostředí. Jelikož je praktická část práce založena na metodě semistrukturovaných rozhovorů, její výsledky nemusí být hodnotově objektivní. Mohou být snadněji ovlivnitelné jak samotným výzkumníkem a jeho osobními preferencemi, tak momentálním rozpořádáním respondentů při dotazování. Ačkoliv já sám jsem členem konkurenčního hokejbalového klubu, domnívám se, že jsem se s problematikou objektivity vypořádal. Stejně tak rozpořádání respondentů mého výzkumu nemělo vliv na jeho průběh, a proto považuji výsledky své práce za objektivní.

Za nevýhodu kvalitativního výzkumu se dále považuje jeho časová náročnost, která se týká sběru a analýzy dat. Tento fakt potvrzuji, neboť jsem si musel na sběr dat prostřednictvím osmi semistrukturovaných rozhovorů s vybranými členy klubu a jejich následnou analýzu vyčlenit více času, než jsem původně zamýšlel. Ale jak se říká v jedné nejmenované reklamě – „Když ji miluješ, není co řešit.“ Tento slogan lze přirovnat k mému osobnímu životu, ve kterém má obecně sport, konkrétně pak hokejbal, svou nezaměnitelnou funkci.

Závěr

Strategické plánování je považováno za jednu z nejdůležitějších aktivit manažerů nejen ve sportovních organizacích. Existují různé modely strategického plánovacího cyklu a také typy strategií využívané v těchto organizacích. Nicméně nejsou pro manažery organizací nijak závazné a dokonce se doporučuje, aby si je organizace samy sobě přizpůsobovaly.

Právě strategické plánování je hlavním tématem této diplomové práce. V rámci práce je analyzována vybraná sportovní organizace, u které je s pomocí kvalitativní studie zjišťováno, jak v ní probíhá celý strategický proces. Cílem práce je zjistit, zda manažeri této sportovní organizace využívají nástrojů strategické analýzy a jakým způsobem přistupují k formulaci a implementaci strategie. Tohoto cíle je dosaženo na základě odpovědí na následující dvě výzkumné otázky:

- VO1: Jak se liší proces strategického plánování ve vybrané sportovní organizaci od teoretických východisek?
- VO2: Jakým způsobem dochází k informování ostatních řadových členů vybrané sportovní organizace o procesu, realizaci a výsledcích strategického plánování?

V teoretické části práce je provedena rešerše a syntéza současné odborné literatury týkající se strategie, strategického plánovacího cyklu a jeho vnímání ve sportovním prostředí, respektive ve sportovních organizacích.

V praktické části práce je provedena analýza procesu strategického plánování v hokejbalovém klubu SK Suchdol nad Lužnicí. Analýza je provedena metodami kvalitativního výzkumu, tj. formou osobních rozhovorů s jednotlivými členy klubu, kteří se účastní tvorby strategie a pracují v rámci celého strategického plánovacího cyklu. Cílem je přinést kvalitativní studii toho, jak je v tomto hokejbalovém klubu pracováno se strategií v rámci strategického plánovacího cyklu, a také poukázat na rozdílnosti v teorii a praxi.

Na základě provedené analýzy v hokejbalovém klubu SK Suchdol nad Lužnicí jsem zjistil, jakým způsobem v ní proběhla tvorba strategie, respektive pak celý proces strategického plánování. Na základě těchto informací jsem následně provedl porovnání s teoretickými východisky a generoval konkrétní doporučení, která dle mého názoru povedou ke zlepšení efektivnosti tvorby strategie v tomto klubu.

Cíl diplomové práce byl naplněn, obě výzkumné otázky byly zodpovězeny. Budu rád, když výstupy mé diplomové práce poslouží jako určitá doporučení ke zlepšení efektivnosti tvorby strategie jak pro vedoucí pracovníky analyzované sportovní organizace, tak pro ostatní vedoucí pracovníky a manažery podobných sportovních organizací.

Seznam literatury

- ANDREW, Damon, Paul Mark PEDERSEN a Chad MCEVOY, 2011. *Research methods and design in sport management*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 978-0-17360-7385-1.
- BAROTO, Mas Bambang, Muhammad Madi Bin ABDULLAH a Hooi Lai WAN, 2012. *Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage*. International Journal of Business and Management. ISSN 1833-3850.
- BEECH, John a Simon CHADWICK, 2007. *The marketing of sport*. New York: Prentice Hall. ISBN 9780273688266.
- CARMICHAEL, Jan, 2011. *Leadership and management development*. New York: Oxford University Press. ISBN 0199580871.
- CMSHB, 2015. Oficiální stránky Českomoravského svazu hokejbalu. In: *Cmshb.cz* [online]. ©2001-2015 [cit. 13. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.cmshb.cz/>.
- COVELL, Daniel a Sharianne WALKER, 2013. *Managing sport organizations: responsibility for performance*. New York: Routledge. ISBN 9780203550281.
- ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2009. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia. ISBN 978-80-7376-150-9.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DONNELLY, James, James GIBSON a John IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.
- DOVALIL, Josef, 2004. *Olympismus*. Praha: Olympia. ISBN 80-7033-871-7.
- EDWARDS, Allan a James SKINNER, 2009. *Qualitative research in sport management*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann. ISBN 9780750685986.
- FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2005. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025107904.
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GLEDHILL, Adam, Chris MULLIGAN, Graham SAFFREY, Louise SUTTON a Richard Taylor, 2007. *Sport & exercise sciences*. Oxford: Heinemann. ISBN 9780435465162.
- GÓMEZ, Sandalio, Magdalena OPAZO a Carlos Martí, 2008. *Structural characteristics of sport organizations: Main trends in the academic discussion*. Barcelona: University of Navarra.

- HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HENDL, Jan, 2012. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0219-6.
- HENDRYCH, Dušan, Martin KAVĚNA a Marek PAVLÍK, 2014. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788074785627
- HERNÁNDEZ ACOSTA, Rubén, 2002. *Managing sport organizations*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 0736038264.
- HILL, Charles a Gareth JONES, 2013. *Theory of strategic management: with cases*. Ohio: South-Western Cengage Learning. ISBN 9781133584650.
- HITT, Michael, Robert Duane IRELAND a Robert HOSKISSON, 2016. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. South-Western: Cengage Learning. ISBN 9781305856288.
- HOYE, Russel, Aaron SMITH, Matthew NICHOLSON a Bob STEWART, 2009. *Sport management: principles and applications*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann. ISBN 9780750687553.
- HRUBÝ, Petr, 2011. Historie. In: *Sksuchdol.cz* [online]. ©2011 [cit. 18. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.sksuchdol.cz/historie.html>.
- HUMS, Mary a Joanne MACLEAN, 2013. *Governance and policy in sport organizations*. Scottsdale, Arizona: Holcomb Hathaway. ISBN 9781934432754.
- CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1389-6.
- ISBHF, 2015. International Street&Ball Hockey Federation. In: *Isbhf.com* [online]. ©2010 [cit. 13. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.isbhf.com/>.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KADANĚ, Josef, Miroslav PŘEROST a Tomáš PERIČ, 2006. *Hokejbal*. Praha: Grada. ISBN 9788024760131.
- KARAMI, Azhdar, 2012. *Strategy formulation in entrepreneurial firms*. Burlington: Ashgate. ISBN 9781409463009.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978802474208.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Jaroslav a Tomáš BŘEZINA, 2014. Marketingové představení hokejbalu. In: *Hokejbal.cz* [online]. ©2014 [cit. 18. 11. 2015]. Dostupné z: http://doc.hokejbal.cz/ost/2014/marketingove_predstaveni_hokejbalu_2014.pdf
- KRIEMADIS, Thanos a Elena THEAKOU, 2007. *Strategic planning models in public and non-profit sport organizations*. Choregia: Department of sport management, University of Peloponnese.
- LANDA, Stanislav, 2016. Interview s předsedou klubu SK Suchdol nad Lužnicí. Suchdol nad Lužnicí, 30. 1. 2016.
- LEWIS, Pamela, 2007. *Management: challenges for tomorrow's leaders*. Mason, OH: Cengage Learning. ISBN 0324302592.
- LHOTKOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ, 2013. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788074783500.
- LUSSIER, Robert a David Charles KIMBALL, 2014. *Applied sport management skills*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 9781450434157.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MINTZBERG, Henry, 1994. *Rise and fall of strategic planning*. New York: Simon and Schuster. ISBN 9781439107355
- MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.
- NANDAKUMAR, M., A. GHOBADIAN a N. O'REGAN, 2010. *Business-level strategy and performance: The moderating effects of environment and structure*. Management Decision. ISSN 0025-1747.
- NEZISKOVKY, 2014. Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014-2015. In: *Neziskovky.cz* [online]. ©2014 [cit. 23. 11. 2015]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/Statistika_poctu_NNO_2014-2015txt15278.pdf.
- NOVOTNÝ, Jiří, 2010. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0979-2.
- OLYMPIC, 2013. Informace k novému občanskému zákoníku pro sportovní organizace – občanská sdružení. In: *Olympic.cz* [online]. ©2013 [cit. 19. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.olympic.cz/upload/files/Novela-Obcanskeho-zakoniku-informace-pro-sportovni-organizace-obcanska-sdruzeni.pdf>.

- OUTRATOVÁ, Anna, 2011. *Strategické plánování v podmínkách sportovních klubů*. Praha. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, FTVS.
- PALATKOVÁ, Monika, 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3751-5.
- PEDERSEN, Paul Mark a Lucie THIBAUT, 2014. *Contemporary sport management*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 9781450469654.
- PORTER, Michael Eugene, 1979. *How competitive forces shape strategy*. Watertown, Massachusetts: Harvard Business Review.
- PORTER, Michael Eugene, 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
- POŠVÁŘ, Zdeněk, Pavel TOMŠÍK a Pavel ŽUFAN, 2004. *Management II*. Brno: Konvoj. ISBN 80-7302-090-4.
- RESPONDENT, A, 2016. Interview s vedoucím týmu mužů „A“. Suchdol nad Lužnicí, 13. 2. 2016.
- RESPONDENT, B, 2016. Interview s vedoucím týmu mužů „B“. Suchdol nad Lužnicí, 13. 2. 2016.
- RESPONDENT, D, 2016. Interview s vedoucím týmu dorostu. Suchdol nad Lužnicí, 13. 2. 2016.
- RESPONDENT, H1, 2016. Interview s hráčem. Suchdol nad Lužnicí, 20. 2. 2016.
- RESPONDENT, H2, 2016. Interview s hráčem. Suchdol nad Lužnicí, 20. 2. 2016.
- RESPONDENT, H3, 2016. Interview s hráčem. Suchdol nad Lužnicí, 20. 2. 2016.
- RESPONDENT, Ž, 2016. Interview s vedoucím týmu žáků. Suchdol nad Lužnicí, 13. 2. 2016.
- SLACK, Trevor a Milena Madeleine PARENT, 2006. *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 0736056394.
- SLACK, Trevor, Terri BYERS a Milena Madeleine PARENT, 2012. *Key concepts in sport management*. Los Angeles, California: SAGE. ISBN 978-1-4129-2842-7.
- SMITH, Aaron a Bob STEWART, 2014. *Introduction to sport marketing*. New York: Routledge. ISBN 9781317691457.
- SPIRIT, Michal, 2014. *Úvod do studia práva*. Praha: Grada. ISBN 9788024793511.

- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.
- Stanovy spolku SK Suchdol nad Lužnicí, 2014. Suchdol nad Lužnicí.
- STRAUSS, Anselm a Juliet CORBIN, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert. ISBN 9788085834604.
- SWAYNE, Linda a Mark DODDS, 2011. *Encyclopedia of sports management and marketing*. USA: SAGE. ISBN 9781506320373.
- ŠVARÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TÁBORSKÝ, František, 2005. *Sportovní hry II: základní pravidla, organizace, historie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1330-6.
- THIBAUT, Lucie, Trevor SLACK a Bob HININGS, 1993. *A framework for the analysis of strategy in non-profit sport organizations*. Champaign: Human Kinetics.
- TOPINKA, Jiří a Jan STANJURA, 2001. *Občanská sdružení ve sportu: právní, účetní a daňové problémy*. Praha: Olympia. ISBN 9788070332238.
- TRUNEČEK, Jan, 2004. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 8071798843.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 9788024746425.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3647-1.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 9788024782003.
- VOSTROVSKÝ, Václav a Jaromír ŠTŮSEK, 2008. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes. ISBN: 978-80-9036965-8
- WATT, David C, 2004. *Sports management and administration*. New York: Routledge. ISBN 9781134478620
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*. 3. 2. 2012.
- ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.

Přílohy

Příloha 1: Schéma semistrukturovaného rozhovoru s předsedou

Schéma semistrukturovaného rozhovoru s předsedou klubu SK Suchdol nad Lužnicí

- Základní charakteristika klubu
 - Jak dlouho působí Váš klub na české hokejbalové scéně?
 - Jakou formou neziskové organizace funguje Váš klub?
 - Jaké údaje charakterizují identitu Vašeho klubu?
 - Jaký je počet týmů a členů Vašeho klubu?
 - Jaká je organizační struktura Vašeho klubu?
 - Jaké kompetence mají jednotlivé složky organizační struktury?
 - Jakým způsobem a kdy došlo k tvorbě organizační struktury?

- Průběh procesu strategického plánování
 - Kdy proběhl proces strategického plánování ve Vašem klubu?
 - Z jakého důvodu se proces konal a čeho se konkrétně týkal?
 - Kteří členové Vašeho klubu se tohoto procesu účastnili?
 - Jakým způsobem probíhala fáze strategické analýzy?
 - Jakým způsobem probíhala fáze strategických rozhodnutí?
 - Jakým způsobem probíhala fáze formulace strategie?
 - Jakým způsobem probíhala fáze implementace strategie?
 - Jakým způsobem probíhala fáze evaluace strategie?

- Závěr
 - Jak s odstupem času hodnotíte proces strategického plánování?
 - Považujete proces strategického plánování za užitečný?
 - Postupoval byste v některém z kroků procesu jiným způsobem?
 - Jaký vliv měla opatření vzešlá z procesu strategického plánování na následnou výkonnost klubu, respektive jeho jednotlivých týmů?

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2: Schéma semistrukturovaných rozhovorů s vedoucími týmů

Schéma semistrukturovaných rozhovorů s vedoucími týmů SK Suchdol nad Lužnicí

● Základní charakteristika týmu

- Pro jaký tým vykonáváte funkci vedoucího?
- Jaké činnosti se vážou k pozici vedoucího týmu?
- V jaké soutěži Váš tým nastupuje a jaké jsou jeho největší úspěchy?
- Jaká je pozice Vašeho týmu v organizační struktuře klubu?
- Jaký je počet členů Vašeho týmu?
- Máte i jinou funkci mimo vedoucího týmu?
- Pokud ano, jakou, a jaké činnosti se k této funkci vážou?

● Průběh procesu strategického plánování

- Účastnil jste se procesu strategického plánování?
- Pokud ano, jakou funkci jste v procesu zaujímal?
- Co bylo Vašimi hlavními úkoly?
- Jakým způsobem probíhala fáze strategické analýzy?
- Jakým způsobem probíhala fáze strategických rozhodnutí?
- Jakým způsobem probíhala fáze formulace strategie?
- Jakým způsobem probíhala fáze implementace strategie?
- Jakým způsobem probíhala fáze evaluace strategie?

● Závěr

- Jak s odstupem času hodnotíte proces strategického plánování?
- Považujete proces strategického plánování za užitečný?
- Postupoval byste v některém z kroků procesu jiným způsobem?
- Jaký vliv měla opatření vzešlá z procesu strategického plánování na následnou výkonnost klubu, respektive jeho jednotlivých týmů?
- Jaký vliv měla opatření vzešlá z procesu strategického plánování na fungování Vašeho týmu?

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3: Schéma semistrukturovaných rozhovorů s řadovými hráči

Schéma semistrukturovaných rozhovorů s řadovými hráči SK Suchdol nad Lužnicí

- **Základní charakteristika týmu**

- V jakém týmu v současné době nastupujete?
- Jaké činnosti, práva a povinnosti se vážou k pozici hráče v týmu?
- V jaké soutěži Váš tým nastupuje a jaké jsou jeho největší úspěchy?
- Jaká je pozice Vašeho týmu v organizační struktuře klubu?
- Jaký je počet členů Vašeho týmu?
- Máte i jinou funkci mimo hráče týmu?
- Pokud ano, jakou, a jaké činnosti se k této funkci vážou?

- **Průběh procesu strategického plánování**

- Účastnil jste se procesu strategického plánování?
- Pokud ano, jakou funkci jste v procesu zaujímal?
- Pokud ne, byl jste přesto nějakým způsobem seznámen s průběhem a výsledky tohoto procesu?

- **Závěr**

- Považujete proces strategického plánování za užitečný?
- Víte, jaký vliv měla opatření vzešlá z procesu strategického plánování na následnou výkonnost klubu, respektive jeho jednotlivých týmů?
- Víte, jaký vliv měla opatření vzešlá z procesu strategického plánování na fungování Vašeho týmu?

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4: Výpočtový list startovního

VÝPOČTOVÝ LIST STARTOVNÉHO KLUBU ČMSHb soutěžní ročník 2015-2016								
1) ZÁKLADNÍ ÚDAJE KLBHU								
Kód oddílu ČMSHb _____	Úplný název klubu (název klubu dle stanov nebo oddílu v případě sdružení např. SHM)							
Název střešní TJ/SK (např. SHM Praha - není-li stejný jako název klubu)	Spisová značka - spolkový rejstřík							
Číslo bankovního účtu _____	Banka (banka, město)							
2) NÁZEV TÝMŮ V SOUTĚŽÍCH								
Úplný název týmů v soutěžích (je-li odlišný od názvu TJ/SK nebo úplného názvu klubu)								
Poplatek za změnu názvu týmů:								
3) TÝMY V SOUTĚŽÍCH - výpočet startovného								
TÝMY V SOUTĚŽÍCH TRENER TÝMU STARTOVNÉ KLUBU								
Název přihlašované soutěže	ozn. (u "B")	Základní startovné	Sleva za týmy mládeže	Příjmení a jméno	Typ licence	Datum platnosti	Sleva za trenéra	
								Startovné týmů celkem:
4) REKAPITULACE VÝPOČTU A PODMÍNKY ÚHRADY								
CELKEM K ÚHRADĚ STARTOVNÉ:								
Číslo účtu: _____	Banka: _____							
Variabilní symbol: _____								
Datum splatnosti: _____								
Výpočtový list sestavil: _____	dne: _____							
5) POTVRZENÍ ÚHRADY STARTOVNÉHO (vyplňuje ČMSHB)								
ČMSHB potvrzuje příjem platby startovného v souladu s tímto výpočtovým listem, a to na účet ČMSHB:								
Uhrazená částka: _____								
Platba přijata dne: _____								
Podpis a razítko funkcionáře ČMSHB								

SPORTOVNĚ-TECHNICKÁ KOMISE ČMSHB
 korespondenční adresa: Samosoly 34, 378 21 Kardašova Řečice tel: +420 777 334 096

Zdroj: (Landa, 2016)

Příloha 5: Sady dresů SK Suchdol nad Lužnicí



Zdroj: (Landa, 2016)

Příloha 6: Přepisy rozhovorů s jednotlivými respondenty

Rozhovor s předsedou klubu SK Suchdol nad Lužnicí

V (výzkumník): *Začnu obecnými otázkami. Kdy klub vznikl?*

P (předseda): *To bylo 27. září 1988. Tehdy pod názvem Kapři Suchdol nad Lužnicí. Od roku 2007 až do současnosti se už jmenujeme SK Suchdol nad Lužnicí.*

V: *V jaké formě klub existuje? Je to nezisková organizace?*

P: *Ano.*

V: *A konkrétně je to spolek?*

P: *Ano.*

V: *Mohl byste mi říct základní údaje o spolku, jako je přesný název, sídlo, kontakt a podobně?*

P: *Rozhodně. To všechno je zapsané ve stanovách, ty Vám klidně ukážu.*

V: *Skvělé, jdeme dál. Kolik týmů a členů má v současnosti Váš klub?*

P: *Současně máme 5 týmů. Muže „A“ a „B“, dorost, starší žáky a mladší žáky. Podle registrací máme celkem 93 členů. 26 v „áčku“, 23 v „béčku“, 17 v dorostu, 9 ve starších žácích a 8 v mladších. Pak je ještě 10 realizačních pracovníků. Ke každému týmu dva.*

V: *Jak vypadá organizační struktura klubu?*

P: *Tak to vezmeme podle těch stanov. Nejvyšší orgán je členská schůze. Výkonným orgánem je výkonný výbor. Statutárním orgánem jsem já, předseda. Ještě pak máme kontrolní komisi, jako kontrolní orgán. Podrobnosti si tu pak vyčtete.*

V: *A kde jsou ve struktuře jednotlivé týmy?*

P: *No pak bych rozdělil náš klub na takové čtyři velké úseky. Sportovní, ekonomický, marketingový a provozní. Nebo provozně-technický. Týmy pak samozřejmě patří do toho sportovního.*

V: *Bylo by možné sportovní úsek blíže popsat?*

P: *Sportovní úsek tedy představuje všech pět týmů. Každý tým má svého vlastního vedoucího. Pod vedoucím je vždy trenér týmu. A pod trenérem pak samotní hráči. Tak jako všude jinde, řekl bych.*

V: *Dobře, co ekonomický úsek?*

P: *Všechny věci, které se týkají tohoto úseku, má v kompetenci externí účetní, kterou jsme si pro tyto účely sjednali. Sepsali jsme s ní smlouvu. Je zodpovědná za účetnictví a ostatní finanční náležitosti tak. Bohužel zatím nikdo z klubu nemá potřebné znalosti a dovednosti pro vykonávání této funkce. Možná později, až někdo z našich mladých vystuduje nějakou ekonomku.*

V: A marketingový?

P: Ten zajišťuje veškerou propagaci klubu. Zápasy, akce pro fanoušky a další aktivity. To má na starosti pan *****, vedoucí dorostu. Ten Vám k tomu řekne víc.

V: Dobře. Říkáte akce pro fanoušky. To je co?

P: Každoročně pořádáme tradiční hokejbalový ples, koncem ledna. Dál třeba „Vánoční posezení s koledami“ a „Čertovský rej s Mikulášem“. Na těch akcích je pravidelně přes 100 účastníků. Ples jich má samozřejmě mnohem víc. Letos přišlo přes 600 lidí.

V: Posledním úsekem je provozní. K tomu mi také můžete něco říct?

P: To je v podstatě údržba našeho hřiště a přilehlého okolí. Všechny činnosti si tady zajišťujeme sami. Ještě aby ne, když nás je tady tolik. To by bylo, aby se vždycky někdo na práci nenašel. Zametáme hřiště, uklízíme šatny a sprchy. Prostě všechno.

V: Dobře. Od kdy v klubu existuje tato organizační struktura?

P: Podívám se do zápisů... Tak takhle struktura platí od července 2014. To jsme si jí odsouhlasili na schůzi. Předtím byla ale stejná. Vždy po 4 letech se o ní musí jednat.

V: Jakým způsobem se o ní jedná.

P: To je všechno popsány tady v tom zápisu. Můžu Vám ho půjčit.

V: Dobře, děkuju. Můžeme se přesunout k procesu strategického plánování ve Vašem klubu, jak jsem říkal?

P: Určitě.

V: Takže kdy proběhl proces strategického plánování ve Vašem klubu?

P: Bylo to před sezonou 2010/2011.

V: To je už skoro 6 let zpátky. Od té doby nic?

P: Ne. Zatím nebylo třeba.

V: Dobře, z jakého důvodu proces probíhal?

P: Náš „A“ tým tenkrát vyhrál druhou národní ligu s možností postupu do vyšší první národní. Ta už je celorepubliková. Tak jsme jednali o tom, jestli se do toho vůbec pustit nebo ne.

V: Takže se proces týkal jenom „A“ týmu?

P: Převážně ano.

V: Jak dlouho proces trval?

P: Tři týdny. Respektive jsme měli 3 víkendové schůze.

V: Kdo my?

P: Já jako předseda klubu a pak členové výkonného výboru. Celkem tedy 5 lidí.

V: *Můžete mi celý proces postupně nějak popsat?*

P: *Z těch schůzí mám nějaké zápisy, tak Vám je můžu ukázat.*

V: *Skvělé. Tohle je zápis z té první schůze, můžete mi alespoň trochu popsat?*

P: *To jsme od svazu dostali propozice první ligy. Museli jsme splnit určitý požadavky a náležitosti. Tady to mám rozdělený na realizační, sportovní, technické, hospodářské. Každou tuhle část si vzal vždycky někdo na starost.*

V: *Co konkrétně jste měl na starost Vy?*

P: *Ty technické požadavky. V nich se řešilo hřiště, pomocní rozhodčí a poradatelská služba. To je tu dobře popsany. S hřištěm ani těmi rozhodčími problém nebyl. Jen s tou poradatelskou službou, tu jsme zatím neměli. Tak se to muselo řešit.*

V: *Ještě něco jste kromě těchto náležitostí a požadavků řešili?*

P: *Už ne.*

V: *Takže jste řešili jenom tyhle vnitřní záležitosti? Co nějaké vnější, třeba konkurence, to nic?*

P: *Přesně tak. Jediný konkurenční tým z regionu jižních Čech byl v národní lize Olymp Jindřichův Hradec. Ten jsme dobře znali. Pravidelně jsme s ním hráli různá přátelská utkání. Dokonce i týmy mužů „B“, dorostu a žáků se ve svých kategoriích pravidelně utkávaly.*

V: *Tak to byla ta první schůze. Po této fázi by mělo nastat stanovení mise, vize a cílů organizace. Bylo tomu tak?*

P: *Dá se říct, že jo. Účel, chcete-li misi, máme stabilně psanou ve stanovách. Na té se nic nezměnilo. Věděli jsme, že jsme schopní všechny ty požadavky splnit, tak jsme se shodli na tom, že do národní ligy nakonec půjdeme. Vizí bylo tu ligu tak do pěti let vyhrát a pokusit se postoupit zase výš, do extraligy. No a cíle jsou tu napsaný. To všechno bylo potřeba udělat, abychom mohli v září nastoupit do národky. Nebylo toho zrovna málo.*

V: *Proč tu není zapsaná i ta vize?*

P: *To bylo spíš neformální. Sice jsme o tom hlasovali, ale byla to taková věc, o které se nemluví. Aby se nezakřikla.*

V: *Dobře. Dál by měla proběhnout tzv. formulace strategie. Stanovit si tak konkrétní strategii, nebo prostě způsob, jak dosáhnout těch cílů. To nějak proběhlo?*

P: *To ne. Já vlastně ani žádnou strategii neznám. Akorát jsme si k těm cílům sepsali konkrétní úkoly, co je třeba udělat. To je tu taky všechno napsaný. A to bylo z druhé schůze všechno.*

V: *A na té poslední se dělo co?*

P: *Tam jsme si konečně řekli, co, kdo, kdy, kde a proč bude dělat. Přidali jsme taky nějaký prvky do organizační struktury. Jak jsem mluvil o těch úsecích, tak konkrétně ten provozně-technický a marketingový. Ten provozně-technický mám na starosti já, jak jsem říkal. Na každý zápas deleguju někoho do pozice pořadatelské služby. To jsme si na schůzi hned odhlasovali, že si pořadatelskou službu zajistíme z vlastních řad. A o marketing se starají dva dorostenci. To je něco pro ně. Internet, facebook, letáky a tak.*

V: *Co dál probíhalo?*

P: *Taky jsme si odhlasovali zvýšení příspěvků u „áčka“, protože s tou národní ligou vznikly nové náklady.*

V: *O kolik se příspěvek zvýšil? A to jste rozhodli ve výkonném výboru? Bez hráčů?*

P: *O tisícovku. Ve výboru jsme to navrhli, ale jen tak jsme to zvedat nechtěli. Udělali jsme hlasování v „áčku“, kdo je pro. To si pamatuju. Z 21 lidí byli jen 3 proti. Jsem rád, že se k tomu kluci postavili čelem. Ty náklady byly vyšší hlavně kvůli nim.*

V: *Takže dva nové úseky v organizační struktuře. Ještě něco?*

P: *Ještě vlastně nový trenér u „áčka“. Shodou okolností jeden z dlouholetých hráčů „áčka“ v tu dobu ukončil svoji aktivní hráčskou kariéru. Ale pořád se chtěl pohybovat mezi námi a být součástí klubu, a tak pro nás i pro něho bylo obsazení funkce trenéra jasné.*

V: *A co ostatní trenéři?*

P: *Těm akorát po čtyřech letech skončili licence. Tak vyrazili na obnovovací kurzy. Trenér „áčka“ na základní kurz, pochopitelně. Taky jsme potom změnili časy tréninků, protože několika lidem nevyhovovaly. A najedou i na dobrovolné tréninky chodilo víc lidí, než předtím na povinné, které začínaly moc brzo. To byl dobrý krok.*

V: *A do první národní ligy jste šli se stejnými hráči? Bývá zvykem posilovat tým.*

P: *Jasně, že jsme posílili. Podařilo se nám získat brankáře, obránce a dva útočníky. Všichni se zkušenostmi z první národní. Jeden z útočníků hrával dokonce extraligu. Trvalo to pár měsíců, než jsme vůbec vybrali konkrétní hráče a sjednali s nimi všechny podmínky. Nakonec to ale klaplo. A ti hráči byli fakt dobří.*

V: *Jak jste k těm konkrétním hráčům tedy přišli?*

P: *To si nechám pro sebe. Každý máme svoje finty.*

V: *Dobře ještě něco máte v záznamech?*

P: *Pak už jsme jen těsně před začátkem sezony kontrolovali, jestli jsme všechny cíle splnili.*

V: *Jak tato kontrola probíhala?*

P: *Jednoduše. Zase na schůzi. Vzali jsme papír s těmi cíli a postupně jsme je procházeli. A odškrtovali. Ten papír tu mám. A protože jsme všechny cíle splnili, tak jsme se mohli směle vrhnout do první prvoligové sezony.*

V: *Položka „vyrovnaný rozpočet“ ale zaškrtnutá není.*

P: *Tak to jsme pak řešili až na konci sezony, kdy jsme měli všechny příjmy i výdaje pohromadě. Tam bylo nejdůležitější to zvýšení příspěvků.*

V: *Ještě nějak jste sledovali pokrok směrem k cílům a vizi?*

P: *Už ne.*

V: *Ale tak alespoň tabulku jste v sezoně sledovali, že?*

P: *Tak to je jasný, jako vždycky. Sledujeme průběžně tabulku na webu. Ono je jich vlastně víc. Kromě základního postavení sledujeme i vedlejší statistiky. Trestné minuty týmů, kanadské bodování hráčů, úspěšnost brankářů a podobně.*

V: *To už bude asi opravdu všechno.*

P: *Asi ano.*

V: *Ještě na závěr. Jak hodnotíte s odstupem času celý proces? Byl užitečný? Změnil byste něco?*

P: *Tak užitečný asi byl. Hlavně to mělo konečně nějakou formu, nedělalo se to jen tak od boku. Ve všem byl celkem přehled. Nenapadá mě nic, co bych udělal jinak.*

V: *Myslíte si, že měl proces nějaký vliv i na výkonnost?*

P: *To asi ne. Na to mají vliv vždycky jenom hráči. A trenéři samozřejmě. Těch se to trochu týkalo. Takže možná trochu jo.*

Rozhovor s respondentem A (vedoucí týmu mužů „A“)

V: Dobrý den, Vy jste tedy vedoucím týmu mužů „A“?

A: Jo, to sedí. Ve všech směrech se o tým starám, cokoliv je potřeba udělat, to udělám. Dřív jsem ho i trénoval, ale teď už ne.

V: V jaké soutěži Váš tým nastupuje?

A: Už pátým rokem hrajeme první národní ligu. Nad námi je ještě extraliga. V lize je tenhle rok dvacet týmů.

V: Jaký je zatím největší úspěch tohoto týmu?

A: Jednoznačně vítězství v první národní lize. Před třemi lety. Díky tomu jsme si taky zahráli i baráž o extraligu, ale tam už jsme neuspěli.

V: Kolik hráčů je ve Vašem týmu?

A: Registrací tu mám 26.

V: A kromě vedoucího týmu máte ještě nějakou funkci?

A: Ještě jsem ve výkonném výboru.

V: Popíšete mi nějak, kde se tahle funkce nachází v organizační struktuře klubu?

A: Tak nejvyšší je členská schůze. Pak jsme my vedoucí ve výkonném výboru. Pod námi je pak předseda. No a pak máme takové čtyři části. Sportovní, finanční, reklamní a pak provozní.

V: Co zajišťují tyto úseky?

A: Sportovní jsou vlastně jednotlivé týmy, od žáků až po chlapy. Ten finanční má na starosti veškerou ekonomiku klubu. Od toho máme účetní. Reklamní, to je komunikace na facebooku a v novinách, vytváření různých letáků. No a ten provozní má na starost údržbu a chod celého sportovního areálu. Od úklidu hřiště, přes provoz bufetu, výběr vstupného, až po úklid šaten, sprch a sociálních zařízení.

V: Jako člen výkonného výboru jste se účastnil strategického plánování před pěti lety?

A: No jistě, to jsem musel, jednalo se tehdy hlavně o „áčku“, jestli chceme postoupit nebo ne. Takže jsem u toho nemohl chybět.

V: Můžete mi celý proces nějak popsat?

A: Měli jsme celkem tři schůze, na kterých jsme postupně řešili všechny věci, co s tím souvisely. Z těch schůzí jsme pořizovali i záznamy, ty já ale nemám. Nejspíš je bude mít předseda.

V: Tyhle záznamy mi pan Landa dal, můžete mi ten proces nějak popsat z hlavy? Na co si vzpomenete?

A: Lepší bude, když půjdeme podle těch záznamů, já Vám k tomu vždycky něco řeknu.

V: Dobře, jako první jsou tu popsané požadavky na účast v lize.

A: Jo, těch požadavků bylo hned několik. Museli jsme hlavně sehnat nového trenéra s licenci. Tým v národní lize musel mít dva realizační pracovníky. My jsme ale měli jen jednoho, a to mě.

V: To se podařilo?

A: Naštěstí jo. V tu dobu jeden z hráčů končil svou aktivní kariéru, tak se toho ujal. Zbývalo ho jen vyslat na trenérský kurz pro získání licence B, což se během několika týdnů také stalo.

V: Pak jsou tu nějaké sportovní náležitosti jako dresy a další vybavení.

A: Jo, tak to je tu popsány. Většinu z těch požadavků jsme již splňovali se stávajícím vybavením. Problém byl jenom s druhou sadou dresů, kterou jsme prostě neměli. Tak jsme je nechali vyrobit.

V: Jak tahle výroba probíhala?

A: To nebylo vůbec těžký. Vzali jsme design světlé sady dresů, kde převažuje bílá barva a lehce jí doplňuje černá se žlutou. Ten měl náš výrobce stále ještě v šabloně. Pak jsme jen změnili poměr zmíněných barev a design nové tmavé sady dresů byl hned na světě. Výroba dresů u zmíněného výrobce včetně dodání pak trvala asi měsíc. Jak říkám, nic složitého.

V: Dále jsou tu technické záležitosti týkající se hřiště a podobně.

A: To je tu dobře popsány. K tomu nic nemám. Tam jsme jenom řešili, kdo bude pořadatel na zápasech, to bylo bez problému.

V: Nakonec jsou tu hospodářské náležitosti.

A: Vidím. Tady jsme řešili hlavně to, že se zvýší startovné. S tím pak souvisely i nějaké slevy. Pro výpočet toho startovného jsme využili výpočtový list. Ten Vám ukážu. Po propočtu jsme došli k závěru, že náklady na národní ligu budou skoro o 20 000 Kč vyšší, než v nižší soutěži.

V: Jak jste tento fakt řešili?

A: Protože ty náklady byly spojené pouze s „áčkem“, tak jsme zvýšili členské příspěvky pouze hráčům „áčka“, aby to bylo spravedlivé. Příspěvky ostatních členů klubu zůstaly stejné.

V: O kolik se tyto příspěvky zvýšily?

A: O tisíc korun.

V: Hráči s tím souhlasili?

A: Ano. Dokonce jsme je nechali i hlasovat, kdo je pro a proti. Sami si to odsouhlasili.

V: Pak podle záznamů následovalo stanovení cílů.

A: Přesně tak. Stanovili jsme si vizi, že tedy tu první národní ligu hrát budeme a že se ji pokusíme jednou vyhrát. V horizontu tak pěti let.

V: To tu ale napsáno vůbec není.

A: To máte pravdu, není. Ale na jedné ze schůzí jsme si to odhlasovali. Asi to pro nás bylo zbytečný to sem psát. No a pak jsme si sepsali cíle, které tu vidíte.

V: Co následovalo potom?

A: Pak jsme podle těch cílů začali jednat. Vytvořili jsme nové funkce a úseky v organizační struktuře. Prvním byl nový trenér „áčka“, jak jsem říkal. Další byl tzv. provozně-technický úsek, abychom splnili ty technické náležitosti - pořadatelskou službu a nějaký menší úpravy na hřišti. To má na starosti předseda. Deleguje na každý zápas „áčka“ někoho, kdo bude pořadatelem.

V: A co se týče těch úprav na hřišti? To se řešilo jak?

A: Dobrovolníci z řad hráčů si udělali jednorázovou brigádu, kde opravili a natřeli zápasové branky, opravili ochranné sítě podél celého hřiště a taky znovu natřeli hrací čáry na hřišti. Ostatní činnosti, jako zametání hřiště a úklid jeho okolí před každým zápasem, má na starosti zase předseda. Vždycky někoho deleguje.

V: Pak je tu ještě nový marketingový úsek?

A: Jo, ale o tom toho moc nevím. To si vzali na starost naši dva mladí z dorostu.

V: Jakou z věcí, kterou jste musel řešit, považujete za nejvíc zásadní?

A: Rozhodně tréninky. Museli jsme hlavně zlepšit jejich kvalitu. Ale to za současných podmínek nešlo. Ačkoliv byly tréninky povinné, často se jich hráči neúčastnili, hlavně kvůli pracovním povinnostem. Vyřikal jsem si to s nimi, a po domluvě jsme změnili časy tréninků. Z původních 18:00 na 19:00. Dřív byly tréninky povinné jak ve středu, tak taky v pátek, teď už jen v pátek. A to chodí až na výjimky fakt všichni.

V: Víc toho v záznamech už není, jen seznam s odškrtnutými cíli.

A: Jo, to jsme si nakonec jednoduše procházeli, jestli jsme splnili všechny cíle. Byla to taková kontrola, pro jistotu.

V: Ještě nějak probíhala kontrola procesu nebo dosahování cílů a vize?

A: Už ne. Pak už jsem jen sledoval, jak „áčko“ v sezóně šplhá tabulkou národní ligy vzhůru.

Rozhovor s respondentem B (vedoucí týmu mužů „B“)

V: Dobrý den, podle předsedy Landy jste vedoucím týmu mužů „B“ ano?

B: Správně.

V: Jaké činnosti se vážou k této pozici?

B: Zajišťuju, aby tým celkově fungoval. Komunikuju s hráči ohledně časů tréninků a zápasů. Děláám veškerou administrativu týmu. Jsem na každém zápase na lavičce. Když je prostě nějaký problém, tak ho musím vyřešit.

V: V jaké soutěži Váš tým nastupuje? A jaké jsou jeho největší úspěchy?

B: V krajské lize. Je to druhá nejnižší soutěž. Je tam 8 týmů z kraje. Žádný velký úspěch nemáme.

V: Kolik hráčů je v týmu?

B: Registrovaných je jich 23, z toho jich pravidelně chodí tak půlka. Hodně doplňuju kádr dorostenci. Musí se pomalu otrkávat.

V: Máte kromě vedoucího týmu dorostu ještě nějakou jinou pozici v klubu?

B: Jako vedoucí jsem členem výkonného výboru klubu. Jsou tam všichni vedoucí týmů.

V: Dokázal byste popsat organizační strukturu v klubu?

B: Jasně. Tak kromě výkonného výboru jsou další dva orgány. Předseda a členská schůze. No a pod tím jsou čtyři úseky – sportovní, ekonomický, provozní a propagační. Pod ten sportovní spadají všechny týmy, které máme. Ekonomický je jasný, ten má na starosti peníze. Propagační má zase na starosti reklamu, letáky, noviny a tak. A ten provozní souvisí s hřištěm.

V: S hřištěm? Můžete to nějak rozvést?

B: Prostě údržba a provoz hřiště, šaten, bufetu, sprch, záchodů. Zajišťujeme si to sami, každý vždycky nějak přiloží ruku k dílu. Rozhodně to nejsou nijak oblíbené činnosti, ale udělat se prostě musí. Hokejbal není jen o střelení gólů. Vždycky se na tuhle práci někdo najde, kluci to chápou, že je občas potřeba udělat něco navíc. Nikdy se nestalo, že by se na to někdo vykašlal.

V: Jako člen výkonného výboru jste se účastnil procesu strategického plánování někdy před pěti lety?

B: Jo, to jo. Ale k tomu asi víc řekne předseda a vedoucí „áčka“. Ti se v tom angažovali nejvíc.

V: Proč právě oni dva?

B: Tak předseda jako ten nejvyšší. A vedoucí „áčka“ proto, že se jednalo o postupu do vyšší soutěže. Bylo to celé jen o tom.

V: Zeptám se Vás alespoň na vizi, která byla stanovená. Pamatujete si ji? Jako jediná podle předsedy nebyla nikam zapsaná.

B: Tak rozhodlo se, že „áčko“ nakonec tu národku hrát bude. No a snem předsedy a vedoucího bylo jí někdy vyhrát. Nebyli v tomhle ohledu zrovna skromní. Nakonec se to ale povedlo. O tom zapsání ale nic nevím, je to možné. Nějaký zápisy z těch jednání ale určitě jsou.

V: A když řeknu strategie, například nízkonákladová nebo diferenciační, říká Vám to něco?

B: Vůbec ne.

V: Dobře, a na Vaše „béčko“ tenhle proces tedy žádný vliv neměl?

B: Ne, fakt to bylo všechno jenom o „áčku“.

Rozhovor s respondentem D (vedoucí týmu dorostu)

V: Dobrý den, předseda Landa mi řekl, že jste vedoucím týmu dorostu, správně?

D: Jo, jen upřesním, že se jedná o starší dorost. Mladší kategorii se nám letos bohužel nepodařilo obsadit.

V: Jaké činnosti se vážou k této pozici?

D: Celkově se starám o chod týmu. Komunikuji se všemi hráči i jejich rodiči. Zajišťuji dopravu na venkovní zápasy. Komunikuji také s hokejbalovým svazem. Když nemůže trenér, ujmu se sám tréninku. Účastním se všech zápasů a akcí dorostu.

V: V jaké soutěži Váš tým nastupuje?

D: Letos v první národní, která je pod extraligou. Držíme se někde uprostřed tabulky, takže nám postup ani sestup nezhrozí.

V: Kolik hráčů je v týmu?

D: Tak to vím přesně, zrovna včera jsem procházel všechny registrace. Registrovaných členů je celkem sedmnáct. Z toho jich ale pár vůbec nechodí. Pravidelných hráčů je tak dvanáct.

V: Máte kromě vedoucího týmu dorostu ještě nějakou jinou pozici v klubu?

D: Mám na starost ještě veškerý marketing a propagaci klubu. Dále jsem taky členem výkonného výboru.

V: Co obnáší činnosti spojené s marketingem a propagací?

D: Propagace klubu a jeho sportovních aktivit, tj. tok informací mezi klubem a veřejností, probíhá trojím způsobem. Informace o dění v našem klubu tak zájemci mohou pozorovat jednak v novinách, neboť prostřednictvím emailu komunikujeme se sportovním redaktorem Jindřichohradeckého deníku. Další možnosti jsou naše webové stránky – www.sksuchdol.cz. Současně máme založený účet na sociální síti Facebook, kde pravidelně zveřejňujeme aktuality z dění klubu. Taky vytvářím plakáty a letáky na různé akce našeho klubu. Zrovna v okolí visí letáky na nábor dětí.

V: A jaké činnosti jsou spojeny s členstvím ve výkonném výboru?

D: Řešení problémů týkajících se celého klubu. Pravidelně máme schůze, kde se vždy řeší aktuální situace.

V: Účastnil jste se i procesu strategického plánování v klubu?

D: Samozřejmě, to je další z úkolů výkonného výboru.

V: Můžete mi průběh tohoto procesu nějak přiblížit?

D: Páni, to asi ne. Je to už strašně dlouho, nic moc si z toho nepamatuju. Možná jen nějaké útržky.

V: *Tak jen jaký byl hlavní účel a výsledek?*

D: *Tak účelem bylo jednat o našem „A“ týmu. Vyhráli tenkrát druhou národní ligu a měli možnost postoupit do první. A o tom se právě jednalo. Jestli jo nebo ne.*

V: *A jak to tedy dopadlo?*

D: *Nakonec jsme se dohodli, že to zkusíme. A vyplatilo se. „Áčko“ už několik sezón tuhle ligu bez problémů hraje. Dokonce ji i jednou vyhrálo.*

V: *S tím asi nikdo nepočítal?*

D: *Ale jo, při tom plánování jsme si stanovili i takovou vizi, že bychom tuhle soutěž chtěli jednou vyhrát.*

V: *Ještě na něco si v souvislosti se strategickým plánováním vzpomenete?*

D: *To už bude asi všechno. Jsem rád, že jsem si vybavil tohle.*

Rozhovor s respondentem Ž (vedoucí týmů žáků)

V: Dobrý den, od pana Landy jsem se dozvěděl, že jste vedoucím týmu žáků, správně?

Ž: Ano, přesně tak. Jsem vedoucím obou družstev. Jak starších, tak mladších žáků.

V: Jaké činnosti se vážou k této pozici?

Ž: Všechno, na co si jen vzpomenete. Od zajištění registrací pro všechny hráče, přes komunikaci s rodiči, po samotnou účast na všech zápasech.

V: Dobře, jaké soutěže s těmito týmy hraje?

Ž: Oba týmy nastupují v tzv. mistrovství České republiky. Je to nejvyšší hokejbalová soutěž v republice.

V: Kolik hráčů je v těchto týmech?

Ž: Letos je to u dětí horší. Starších je devět, mladších pak jen osm.

V: Máte kromě vedoucího těchto týmů ještě nějakou jinou pozici v klubu?

Ž: Ještě jsem členem výkonného výboru.

V: Co je s touto pozicí spojeno?

Ž: Stručně řečeno, na schůzích rozhodujeme o důležitých záležitostech klubu. V tom výboru nás je pět, kromě vedoucích jednotlivých týmů je tam ještě předseda.

V: To jste se tedy účastnil i procesu strategického plánování před pěti lety?

Ž: To ano, i když ne nějak moc.

V: Proč ne?

Ž: Rozhodovalo se hlavně o chlapcích, takže převážnou část měli na starosti vedoucí chlapců s předsedou.

V: A co konkrétně jste v rámci tohoto plánování dělal Vy?

Ž: Účastnil jsem se všech schůzí, na kterých jsme řešili všechny možné náležitosti. Hlavně jsme diskutovali o tom, jestli by mělo naše „áčko“ hrát národku.

V: Můžete mi stručně popsat průběh celého procesu?

Ž: No, je to už hodně dávno, ale pokusím se. Tak nejdřív jsme si řekli, co všechno je třeba zajistit, aby mohl tým postoupit. Řešili jsme hlavně peníze, kromě peněz pak taky nové hráče, nové dresy a nějaké úpravy co se týče hřiště. Potom jsme si udělali seznam cílů, co je třeba udělat. K cílům se pak přiřadili lidé, kteří si je vzali na starosti. Prostě kdo co bude dělat. A protože jsme všechny cíle splnili, mohlo „áčko“ v příští sezoně nastoupit v národní lize.

V: Vzpomenete si, jakou jste si stanovili hlavní vizi?

Ž: No jasně, vyhrát s „áčkem“ tu národní ligu.

V: *A jakým způsobem jste poté kontrolovali, jestli se ke stanovené vizi blížíte?*

Ž: *To já už jsem neřešil. Jen jsem se účastnil těch schůzí. Pak jsem měl na starost zase jenom svoje žáky. Ale tak vždycky hlavně sledujeme tabulky a statistiky, to je ve sportu normální.*

V: *Mělo strategické plánování nějaký vliv na Vaše týmy žáků?*

Ž: *To nemělo.*

V: *Považujete celý proces za užitečný?*

Ž: *Tak určitě bychom to nějak zvládli i bez něj. Takhle to ale mělo alespoň trochu řád a úroveň. Bylo to prostě formální.*

Rozhovor s respondentem H1 (hráč týmu mužů „A“)

V: Dobrý den, Vy jste tedy hráčem „A“ týmu mužů, je tomu tak?

H1: Ano, přesně tak.

V: Jsou nějaké konkrétní práva nebo povinnosti, které se k tomuto postu vážou?

H1: Jsou povinné tréninky a zápasy. Navíc jsem kapitánem týmu, takže komunikuji při zápasech s rozhodčími.

V: Dobře, jakou soutěž letos hrajete? A jaké jsou Vaše největší úspěchy?

H1: Hrajeme první národní ligu, pod Extraligou. Největším úspěchem je vítězství v téhle lize, ale to už jsou tři roky. Momentálně se nám moc nedaří.

V: Kolik hráčů je ve Vašem týmu?

H1: Celkem takových pětadvacet. Kolem dvacet nás hraje pravidelně.

V: Máte kromě hráče v tomto týmu nějakou jinou pozici v klubu?

H1: Jen toho kapitána, jak jsem říkal.

V: Víte, jak vypadá organizační struktura klubu a kde se v ní nachází Váš tým?

H1: Napadá mě jen předseda, výkonný výbor a pět týmů.

V: Víte něco o procesu strategického plánování ve Vašem klubu?

H1: Něco na ten způsob tu dřív proběhlo, když jsme postupovali z druhé národky do první. Rozhodovalo se při tom, jestli tu vyšší soutěž vůbec budeme hrát, nebo ne.

V: Účastnil jste se tohoto plánování nějak?

H1: To ne. Jen jsem se účastnil hlasování o zvýšení členských příspěvků.

V: Byl jste alespoň nějak seznámen s výsledky tohoto procesu?

H1: Ani ne. Jen nám při jednom sezení řekli, že tu národku nakonec hrát budeme a že se jí pokusíme vyhrát. Tomu jsem se v tu dobu hrozně smál. Nakonec se nám to ale podařilo.

V: Ještě něco si v souvislosti s tím plánováním vybavíte?

H1: Už bohužel ne. Řešili to spíš vedoucí týmů. K nám hráčům se toho moc nedostalo.

V: A co nějaké strategie, znáte? Třeba nízkonákladovou, diferenciační, nebo fokální?

H1: Bohužel.

Rozhovor s respondentem H2 (hráč týmu mužů „B“)

V: Dobrý den, Vy jste hráčem „B“ týmu mužů, je to tak?

H2: Jo, hraju za „béčko“ i za „áčko“. Každopádně jsem na stabilní soupisce „béčka“.

V: Jsou nějaké konkrétní práva nebo povinnosti, které se k tomuto postu vážou?

H2: Co já vím, tak ne. Jen chodit na tréninky a zápasy.

V: Dobře, v jaké soutěži letos nastupujete? A jaké jsou Vaše největší úspěchy?

H2: Hrajeme krajskou ligu, je to jedna z nejnižších soutěží. Úspěchy žádné nemáme. Myslím, že jsme nikdy neskončili na lepším než třetím místě.

V: Kolik hráčů je ve Vašem týmu?

H2: Přesně? Tak to fakt netuším. Kolem dvaceti, možná i víc. Ale na zápasy, hlavně na ty venkovní, nás jezdí málo. Je to divný.

V: Máte kromě hráče v tomto týmu nějakou jinou pozici v klubu?

H2: Tak to nemám, naštěstí. Jsem rád, že stíhám alespoň tohle.

V: Víte, jak vypadá organizační struktura klubu a kde se v ní nachází Váš tým?

H2: Tak vím, že máme předsedu a pět týmů. „Áčko“, „béčko“, dorostence a dvoje žáky. Víc toho ale nevím, ani jak je to dohromady pospojovaný.

V: Víte něco o procesu strategického plánování ve Vašem klubu?

H2: Napadá mě, že nějaký plánování proběhlo asi před pěti lety, když „áčko“ postupovalo do národky.

V: Účastnil jste se tohoto plánování nějak?

H2: Vůbec ne, na to tu jsou jiný lidi.

V: Byl jste alespoň nějak seznámen s výsledky tohoto procesu?

H2: Akorát vím, že se stanovilo, že chce „áčko“ tu národku vyhrát, jinak ne. Ani jsem se o to sám nezajímal.

V: Jak se k Vám tahle informace dostala?

H2: Víím to proto, že jsem v tu dobu už za „áčko“ občas hrál, tak se o tom mezi námi mluvilo. Jinak bych to nevěděl.

V: Ještě se zeptám na něco ohledně strategií. Znáte nějakou? Třeba nízkonákladovou, diferenční, nebo fokální?

H2: To mi nic neříká, to slyším poprvé.

Rozhovor s respondentem H3 (hráč týmu dorostu)

V: *Ahoj, ty jsi tedy hráčem dorostu, říkám to správně?*

H3: *Jo, hraju za starší dorost. Občas si zahraju i za „béčko“ chlapů, když je jich málo.*

V: *Říkáš za starší dorost. On existuje i mladší?*

H3: *Takhle kategorie existuje, ale u nás na to nejsou lidi.*

V: *Dobře, zpět k tvému týmu. Jakou soutěž letos hrajete a jak se vám v ní daří?*

H3: *Letos hrajeme první národku, skupinu JIH. Je tam osm týmů, my jsme někde uprostřed. Takže docela dobrý.*

V: *Kolik hráčů je ve tvém týmu?*

H3: *Tak to z hlavy nevím. Řekl bych tak dvacet. Na zápasy nás pravidelně jezdí dvánáct až patnáct, pokaždé ale někdo chybí.*

V: *Máš kromě hráče v tomto týmu nějakou jinou pozici v klubu?*

H3: *Nemám.*

V: *Věděl bys, jak vypadá organizační struktura klubu a kde se v ní nachází tvůj tým?*

H3: *Tak to vůbec netuším. Ani nevím, jak taková struktura vypadá.*

V: *Když se řekne strategické plánování, víš, co to znamená?*

H3: *Tak to vůbec.*

V: *Takže ani nevíš, že nějaké takové plánování proběhlo? Ani jeho výsledky neznáš?*

H3: *Fakt nevím, o čem je řeč.*