

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Eva Kratochvílová
2016



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu

Kvalitativní studie tvorby strategie ve sportovní organizaci

Autor diplomové práce: Bc. Eva Kratochvílová

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 25. dubna 2016

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autorka práce: Bc. Eva Kratochvílová
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Management

Vedoucí práce: Ing. Stanislav Tripes

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

Rámcový obsah:

1. Studentka provede rešerši a syntézu současné literatury týkající se strategie, strategického plánovacího cyklu ve sportovním prostředí, respektive ve sportovních organizacích a jeho vliv na výkonnost organizace.
2. 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.
3. 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 efektivity strategie dané organizace.

Rozsah práce: 70

Literatura:

1. 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.
2. LUSSIER, R N. -- KIMBALL, D C. *Applied sport management skills*. Champaign: Human Kinetics, 2014. ISBN 978-1-4504-3415-7.
3. BYERS, T. -- SLACK, T. -- PARENT, M M. *Key concepts in sport management*. Los Angeles: SAGE Publications Limited, 2012. ISBN 978-1-4129-2841-0.
4. ANDREW, D P S. -- PEDERSEN, P M. -- MCEVOY, C D. *Research methods and design in sport management*. Champaign: Human Kinetics, 2011. ISBN 978-0-7360-7385-1.
5. HOYE, R. *Sport management : principles and applications*. Boston: Elsevier, 2009. ISBN 978-0-7506-8755-3.
6. BEECH, J G. -- CHADWICK, S. *The business of sport management*. New York: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-273-72133-8.
7. Edwards, A. -- Skinner, J., *Qualitative Research in Sport Management*. Routledge, 2010. ISBN 978-0-7506-8598-6

Datum zadání: duben 2015

Datum odevzdání: duben 2016

Bc. Eva Kratochvílová
Řešitelka

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:

Strategie je všeobecně považována za jeden z důvodů úspěchu organizace. Ovšem můžeme se jen domnívat, zda je tato teorie platná ve všech odvětvích. Proto jsem se rozhodla ve své diplomové práci zaměřit na vnímání strategie a strategického plánovacího cyklu, a jeho vliv na konkrétní sportovní odvětví. Tímto odvětvím je dostihový sport. Zjišťuji přitom vliv této teorie na konkrétní dostihovou stáj, její využívání a vliv na výsledky této stáje, aby mohlo případně dojít k potřebným změnám.

Výzkum je prováděn pomocí kvalitativního výzkumu, konkrétně využitím hloubkových rozhovorů. Pro zvýšení validity jednotlivých výpovědí je použita triangulace zdrojů. Jako doplněk je zařazeno i zúčastněné pozorování, dochází tedy k triangulaci metod, což rovněž zvyšuje validitu výzkumu. Výsledkem mé práce je zjištění, že tato konkrétní dostihová stáj nepovažuje tvorbu strategie za důležitou, ačkoli na některých částech strategického plánovacího cyklu významně pracuje. Toto však dostihovou stáj v současnosti negativně neovlivňuje. Je tedy vhodné, avšak ne nutné, aby došlo ke změnám a tvorbě strategie.

Klíčová slova:

Strategie, strategický plánovací cyklus, sportovní organizace, dostihový sport

Poděkování:

Velké poděkování patří především panu **Ing. Stanislavu Tripesovi** za odborné vedení a cenné rady při psaní mé práce.

Dále bych ráda poděkovala všem členům dostihové stáje Jovan za poskytnutí všech informací, ochotu a čas, který mi věnovali.

Na závěr patří můj dík i mým nejbližším za podporu, kterou mi po celou dobu projevovali.

Obsah

Úvod	13
1 Strategie ve sportovní organizaci	16
1.1 Strategické myšlení	17
1.2 Sportovní organizace.....	19
1.3 Strategické řízení.....	20
2 Strategický plánovací cyklus	22
2.1 Poslání – mise, vize, cíle.....	23
2.2 Externí analýza.....	27
2.2.1 Makrookolí - PESTLE analýza	28
2.2.2 Mikrookolí – Porterův model pěti sil	30
2.3 Interní analýza.....	34
2.3.1 VRIO analýza.....	34
2.3.2 SWOT analýza.....	37
2.4 Formulace a tvorba strategie	38
2.4.1 Generické konkurenční strategie	40
2.5 Implementace strategie.....	43
2.6 Měření efektivnosti ve sportovních organizacích.....	48
3 Strategie vybrané organizace	50
3.1 Metodika.....	50
3.2 Výzkumné otázky, výzkumný vzorek a sběr dat	52
3.2.1 Zúčastněné pozorování.....	53
3.2.2 Hlubkové rozhovory	53
3.3 Strategie a strategický plánovací cyklus organizace	57
3.3.1 Vnímání strategie.....	57
3.3.2 Strategické myšlení.....	58
3.3.3 Poslání, vize, cíle	65
3.3.4 Vnímání externího prostředí.....	70
3.3.5 Vnímání interního prostředí.....	78
3.3.6 Vnímání tvorby a implementace strategie	81
3.4 Měření efektivnosti	85
4 Výsledky a doporučení	86
5 Omezení výzkumu	91
Závěr	92
Seznam literatury	95
Přílohy	99

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Strategický plánovací cyklus.....	22
Obrázek 2 - Okolí organizace.....	27
Obrázek 3 - Porterův model pěti sil.....	31
Obrázek 4 - Generické strategie	40
Obrázek 5 - Jednoduchá struktura	45
Obrázek 6 - Byrokratická struktura.....	45
Obrázek 7 - Maticová struktura.....	46
Obrázek 8 - Týmová struktura.....	47

Seznam tabulek

Tabulka 1 - VRIO analýza a firemní výkon.....	36
Tabulka 2 - Výčet faktorů SWOT analýzy	38
Tabulka 3 - Typologie strategií podle SWOT	38
Tabulka 4 - Přehled kódů	55
Tabulka 5 - Šampionát trenérů 2015.....	90

Úvod

Říká se, že nejkrásnější pohled na svět je ze hřbetu koně. Je to možná jen fráze a někdo s tím nemusí souhlasit. Lidé, kteří se jezdeckým sportem zabývají, mu však věnují celý život. Pokud se mu chce někdo věnovat na profesionální úrovni, nese to sebou i velkou finanční náročnost. Taková organizace tedy musí dosahovat úspěchů, aby mohla i nadále provozovat svou činnost. Proto je potřeba i pro sportovní organizaci z dlouhodobého hlediska úspěch. Jenže ten málokdy spadne někomu do klína. „Úspěch sám o sobě neexistuje“ (Lhotský, 2010, s. 5). Je důležité na něm neustále pracovat a tvořit si strategii, jak ho lze dosáhnout. Je závislý na předvídání příležitostí, řešení problémů a jejich následné zohlednění ve strategii organizace (Keřkovský a Vykypěl, 2002). Cílem mé práce je proto zjistit, jak vybraná sportovní organizace pracuje se strategií v rámci strategického plánovacího cyklu a vytvořit doporučení pro zlepšení efektivity strategie dané organizace, jako míry dosažení cílů (Byers et al., 2012).

Výzkum budu provádět v dostihové stáji Jovan, jejímž majitelem je známý žokej Josef Váňa. Díky dlouholetým zkušenostem pana Váni tak získám dostatečné množství informací, jak celá organizace v tomto odvětví probíhá. Nejprve budu zjišťovat, zda má vůbec dostihová stáj jasně stanovenou strategii, kterou se řídí, popřípadě jestli využívá alespoň částečně její prvky. Následně se zaměřím na efektivnost a pokusím se navrhnout změny strategie, které by měly vést ke zvýšení efektivnosti celé organizace a tím jí pomoci v jejím dalším působení.

Toto téma jsem si vybrala proto, že se o dostihový svět již dlouhou dobu zajímám a pohybuji se v něm. Jedná se však, nejen v tomto odvětví, ale ve sportu obecně, o poměrně složité prostředí, které se neustále mění, vyvíjí a kde je nutné zvažovat mnoho faktorů, než dojde k rozhodnutí o dalším postupu (Hoye et al., 2012). Proto bych chtěla využít příležitosti podívat se na toto sportovní odvětví z jiného úhlu, než jen z pohledu diváka, a tím se dostat do hloubky.

Výsledek mé práce pomůže této konkrétní dostihové stáji se strategickým řízením, aby se mohla nadále vyvíjet a růst a její strategie byla efektivnější. Bez strategie se totiž nemůže žádná organizace rozvíjet, dosahovat úspěchů a existuje velká pravděpodobnost, že v dnešním velmi konkurenčním prostředí nebude mít šanci přežít (Souček, 2003). Běžnému čtenáři by navíc má práce mohla pomoci proniknout do tohoto zajímavého odvětví a přesvědčit se, že i v malé sportovní organizaci je strategie velmi důležitá pro úspěch a její následný rozvoj.

Ačkoli může dojít ke zjištění, že dostihová stáj Jovan strategii vůbec nevytváří, s velkou pravděpodobností bude alespoň prvky strategického plánovacího cyklu využívat, aniž by si toho byla vědoma. V tomto případě může uvědomění si tohoto faktu znamenat výhodný krok do budoucna, který se může na výsledcích stáje kladně projevit. Jakmile si totiž organizace je vědoma svých předností, teprve pak je schopná je náležitě využívat (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Práce bude rozdělena na dvě části, kdy v první části se budu zabývat teoretickou rešerší v oblasti strategie, soustředím se na strategické myšlení, strategické řízení a strategický plánovací cyklus. Rešerše bude obsahovat nejen obecné poznatky o strategii, ale také o specifikách, které se objevují v této oblasti ve sportovním odvětví. Jedná se totiž o poměrně nově zkoumanou oblast a poznatky o něm se neustále vyvíjejí (Hoye et al., 2012). Poté se soustředím na měření efektivnosti ve sportovním odvětví.

V druhé části budu tyto získané poznatky aplikovat při výzkumu v dostihové stáji Jovan. Samotný výzkum bude kvalitativní, o kterém Disman tvrdí, že je: „*nenumerické šetření, kdy pracujeme se slovy*“ (Disman, 2011, s. 285). Jde však o mnohem víc, jde o získání detailních a komplexních informací o tom, co zkoumáme. Velmi důležitá je zde pak argumentace tvrzení (Švaříček a Šed'ová, 2007). Ačkoli bývá kvalitativní výzkum stále často kritizován, v případě mého výzkumu je vhodný z důvodu porozumění procesů, které jsou specifické pro tento obor (Pavlásek a Nosková, 2014).

Výzkum budu provádět pomocí hloubkových rozhovorů, což je nejčastější metoda sběru dat v kvalitativním výzkumu (Švaříček a Šed'ová, 2007) a také pomocí zúčastněného pozorování, kdy se já osobně budu účastnit běžných činností v organizaci. Kombinace těchto dvou metod sběru dat je také často doporučována, protože se navzájem potvrzují získané informace (Hendl, 2008; Disman, 2011; Švaříček a Šed'ová, 2007). Zároveň si musím dát pozor, aby má přítomnost neovlivnila samotný výzkum a nedošlo ke zkreslení jeho výsledků.

Stanovila jsem si dvě výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem vnímá management stáje strategický plánovací cyklus a jak na jednotlivých částech pracuje?
2. Jak se projevuje strategie na výsledcích stáje?

Výsledky výzkumu následně vyhodnotím a nabídnu dostihové stáji řešení, které by jí pomohlo v budoucí činnosti. Neexistuje totiž žádná univerzální a úspěšná strategie. Každá organizace je jiná, existuje v jiném prostředí a působí na ni jiné faktory

(Souček, 2003). Také má své vlastní cíle, a tak nemusí být pro tuto konkrétní organizaci přijatelná a uskutečnitelná (Lhotský, 2010). Proto je nutné vytvořit strategii tzv. „na míru“, kterou se může organizace řídit, a která jí pomůže adekvátně reagovat na změny v prostředí a zvýšit tak naději na její úspěch (Zuzák, 2012). Protože jak již bylo řečeno, úspěch si každý musí zasloužit.

1 Strategie ve sportovní organizaci

Pokud jde o ekonomické prostředí, můžeme si být jisti jednou věcí, neustále se mění. To vyvíjí velký tlak na management podniků. Aby mohly být tyto podniky konkurenceschopné, musí si přesně formulovat svou strategii a začít **strategicky myslet** (Konečný et al., 1999). Organizační strategie se musí vyrovnat s mnoha problémy vznikajícími uvnitř i vně organizace. Správnou strategii, tedy cestu, jakou bude dosaženo cílů, si podniky volí na základě důkladné analýzy vnějšího i vnitřního prostředí (Slack a Parent, 2006). Existuje totiž předpoklad, že jsou stejně důležité obě roviny, a to vnitřní prostředí, i okolí podniku (Hoye et al., 2012). Tím může organizace předvídat a připravit se na budoucí změny a účinně využívat svého potenciálu. Aby byla sportovní organizace úspěšná, musí odpovídat na změny ve svém prostředí vhodnou strategií (Slack a Parent, 2006).

Problémem strategického managementu je jeho komplexnost a mnohostrannost, protože strategie ovlivňuje směr a rozsah aktivit organizace, existuje zde propojení samotné organizace s okolním prostředím. Aktivita organizace navíc závisí na jejích zdrojích, samotná strategie je také pod vlivem klíčových stakeholderů a rozhodnutí, která organizace provede, vždy souvisí s dlouhodobým horizontem (Hoye et al., 2012). To vše znesnadňuje organizaci tvorbu její strategie.

Podniky mohou mít srovnatelné výchozí postavení, avšak pouze správnou volbou strategie se mohou stát úspěšnými (Lhotský, 2010). Hlavním úkolem strategie je odlišení se od konkurence. V případě sportovních organizací to tedy vysvětluje, proč je jeden klub úspěšnější, než jiný. Shoda mezi organizací a jejím prostředím by měla vést ke konkurenční výhodě (Hoye et al., 2012). Konkurenční výhoda je odpověď na otázku, co nás odlišuje od naší konkurence a proč by měl zákazník koupit náš produkt nebo službu, spíše než konkurenční. Udržitelná konkurenční výhoda je lehce odlišitelná od konkurence, poskytuje pozitivní ekonomické výhody a nelze ji snadno okopírovat (Lussier a Kimball, 2014). Ačkoli sportovní manažeři musí vytvářet strategii, musí také být ochotni a schopni adaptovat svou strategii jako odpověď na nepředvídatelné změny prostředí. To vše je zásadní činností top managementu každého podniku (Beech a Chadwick, 2013).

Pojem „*strategie*“ pochází z řeckého slova „*stratēgía*“ (velitelství) nebo „*stratēg*“ (generál), což naznačuje původní spojení s vojenským prostředím (Dictionary.com Unabridged, 2015). Můžeme se s ním ale také setkat v oblasti managementu, sportu nebo politiky. Definice strategie se v čase vyvíjela a zohledňovala různé oblasti s ní spojené (Konečný et al., 1999). Z mého pohledu nejvýstižnější definice zní: „*Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity,*

přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin." (Souček, 2003, s. 25). Tato definice totiž zahrnuje jak dlouhodobý charakter, tak i důležitost cílů, zdrojů a existenci vnitřního a vnějšího prostředí. Pokud se tedy zaměříme přímo na sportovní organizace, definice strategie může znít: „*Proces stanovení směru a rozsahu aktivit sportovní organizace ve světle jejích schopností a prostředí, ve kterém působí*" (Hoye et al., 2012, s. 86). Správně zvolená strategie může zlepšit výsledky organizace, zvýšit její výkon, pomoci najít konkurenční výhodu a celkově pomoci organizaci fungovat efektivně (Byers et al., 2012).

1.1 Strategické myšlení

Aby mohla být strategie správně zpracována a realizována, je nutné:

- Pochopit změny, které nastaly v ekonomice
- Strategicky myslet
- Přesvědčení vrcholového vedení o důležitosti strategie pro podnik
- Osobní angažovanost tvůrců strategie
- Popř. zapojení kvalifikovaných „rádců“ (Konečný et al., 1999)

Otázkou je, jak mohou manažeři organizovat své myšlení, aby dosáhli vytvoření úspěšné strategie? Otázka, na kterou se snadno ptáme, ale obtížně odpovídáme. Co se děje v mysli manažerů během strategického procesu? Hodně obecně, manažeři se snaží vypořádat se strategickými problémy. Aby se manažeři s těmito problémy mohli vypořádat, nemohou jen jednoduše myslet, musí si projít procesem strategického myšlení a hledat cesty ke stanovení a vyřešení výzev. Manažer musí strukturovat své individuální kroky v uvažovacím procesu, které povedou k efektivnímu strategickému chování (de Wit a Meyer, 2010).

Důležitou součástí vhodně zpracované strategie je tedy strategické myšlení. To znamená schopnost využít své poznatky a myšlenky pro podnik v určité situaci a prostředí, ve vztahu k budoucnu. To z důvodu, že celá strategie je v podstatě nástroj, díky kterému se může podnik s budoucností vyrovnat (Konečný et al., 1999). Proto je nutné, aby si manažeři a ostatní tvůrci strategie osvojili zásady strategického myšlení, ačkoli to není jednoduché. Problémy se totiž musí řešit „dopředu“, ne až v případě potřeby. Tyto potřeby řeší top management organizace (Souček, 2003).

Je tedy důležité si osvojit tyto principy strategického myšlení, které však nelze brát odděleně, ale jako vzájemně se doplňující a překrývající. Prvním je **princip variantnosti**, organizace by měla mít připraveny různé kompatibilní varianty strategie, aby bylo možné se pružně přizpůsobit změnám v prostředí. S tím souvisí **princip permanentnosti**, kdy práce na strategii nekončí jejím vytvořením, je třeba neustále se

přizpůsobovat situaci podle odchylek, které nastaly, nebo přejít na jinou variantu. Protože je třeba čím dál, tím víc uvažovat i o mezinárodním prostředí a tedy i vývoji celého světa, mluvíme o **principu celosvětového systémového přístupu**, kdy je znalost různých oblastí zásadní. Jedním z nejdůležitějších principů je **princip tvůrčího přístupu**. Organizace dnes nemůžou spoléhat pouze na zdokonalování současného stavu, je třeba přicházet stále s novými technologiemi, nápady a inovacemi, což by nebylo možné bez pracovníků s tvůrčím myšlením. Ti musí být podporováni, kvůli vyššímu přínosu. Management, jako interdisciplinární obor, požaduje stejný přístup i při tvorbě strategie, mluvíme tedy o **principu interdisciplinarity**. V tomto případě je výhodné zapojení celého týmu, což pomáhá oprostit se od zavedených jednostranných názorů a přístupů (Souček, 2003; Konečný et al., 1999).

S podnikáním je úzce spjaté také riziko, které může ovlivnit celou strategii podniku. Proto je s ním třeba počítat, dodržovat **princip vědomí práce s rizikem** a podnikat kroky k omezení rizika, např. vyhledáváním aktuálních informací a tvorbou variant strategií. Jednou z nejdůležitějších položek v podniku jsou jeho zdroje, které není vhodné dělit mezi velké množství strategických rozhodnutí a cílů. Naopak soustředění se na menší počet rozhodnutí a cílů bývá úspěšnější, dodržujeme tedy **princip koncentrace zdrojů**. Protože čas jsou peníze, má **princip vědomí práce s časem** mimořádný význam. Strategie je spojená s dlouhodobým horizontem, a proto musíme tyto dva pojmy optimálně propojit, synchronizovat, pro úspěšnost celé strategie. **Princip agregovaného myšlení** nám říká, že není vhodné se zabývat detaily, které nepřinášejí v souhrnu velký užitek. Díváme se spíše na celek a propojujeme hlavní oblasti. Vývoj detailů se totiž špatně odhaduje, a tak může snadno docházet k odchylkám. Při tvorbě strategie dodržujeme také **princip zpětnovazebního myšlení**. Je nutné se po každém kroku otočit a zkontrolovat, jestli vše na sebe správně navazuje. Pokud ne, je třeba tyto jednotlivé kroky upravit (Souček, 2003; Konečný et al., 1999).

Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení poukazuje na skutečnost, že pouhá intuice a empirie totiž nestačí, je třeba se opírat i o výpočty a vědecké postupy, především o ekonomicko-matematické a statistické metody. Neměly by se ale přeceňovat, je třeba obě roviny propojit a vyvážit podle aktuální potřeby a situace na trhu. Pokud chce společnost dosahovat špičkových výsledků, je třeba dodržovat **princip orientace na špičkové výsledky**. K tomu musí být uzpůsobeny všechny součásti strategie. Organizace se snaží nabízet co nejvyšší kvalitu produktů a služeb, čímž předejde své konkurenci. Etiku a faktory s ní související, tedy **princip etiky myšlení**, je třeba brát při tvorbě strategie také v úvahu. Tím nejsou myšleny pouze dobré

vztahy s dodavateli a odběrateli, které jsou totiž z dlouhodobého hlediska velmi důležité, ale také dobré vztahy uvnitř organizace. Dochází tedy k situaci win-win, tedy oboustranné výhodnosti. Pouze strategie, která tyto principy zohledňuje, může být strategií úspěšnou. Pokud by nebyl tento princip dodržován, vedlo by to k velkým a hrubým chybám. Bez osvojení si těchto principů není možné účinně strategicky rozhodovat, ani tvořit strategii (Souček, 2003; Konečný et al., 1999).

Ovšem názory na to, které principy je důležité skutečně aplikovat při tvorbě strategie, se liší, např. Mintzberg věří, že strategické myšlení zahrnuje různé myšlenkové procesy, nejprve kreativní a později analytické, zatímco Porter věří, že strategického myšlení je dosaženo využitím analytických nástrojů. To, jak strategické myšlení pojmem, tedy záleží na našem úhlu pohledu celkově na strategii, a také na prostředí, ve kterém se pohybujeme (Heracleous, 2003).

1.2 Sportovní organizace

V mnoha zemích je sport rychle rostoucí a stále rozmanitější odvětví (Slack a Parent, 2006). Sportovní organizaci můžeme definovat jako společenský subjekt zapojený do sportovního průmyslu, který je zaměřený na cíl, s vědomě strukturovaným systémem aktivit a relativně identifikovatelnými hranicemi (Daft et al., 2010; Slack a Parent, 2006). Tyto organizace mohou být jak velké nadnárodní korporace, tak i malé, rodinné podniky (Daft et al., 2010). Velikost však není určujícím prvkem organizace, není to o penězích nebo množství zaměstnanců. Sportovní organizace bývají zakládány jako veřejné, soukromé nebo dobrovolnické a podílejí se na poskytování sportovních produktů a služeb (Slack a Parent, 2006).

Prvním je **státní nebo veřejný sektor**, který zahrnuje národní, státní/provinční, regionální a místní vlády a specializované agentury (Bill, 2009), které vytváří sportovní politiku, poskytují finanční prostředky a podporují specializované úkoly, jako je rozvoj elitních atletů nebo kontrola drog (Hoye et al., 2012). Veřejný sektor může podporovat, regulovat nebo přikazovat aktivity, které mohou mít dopad na sportovní organizace (Taylor et al., 2015). Organizace z veřejného sektoru mají jako primární cíl pomoci a podporovat ostatní organizace v poskytování sportovních služeb (Slack a Parent, 2006).

Druhým sektorem je **neziskový nebo dobrovolnický sektor**, tvořený komunitními kluby, řídicími asociacemi a mezinárodními sportovními organizacemi, které zajišťují soutěžní příležitosti a účast, regulují a řídí sportovní kodexy a organizují hlavní šampionáty (Hoye et al., 2012). Mnoho sportovních organizací působí jako dobrovolnické nebo neziskové organizace. Jejich výdělek je vrácen zpět do jejího provozu (Slack a Parent, 2006). Neziskové organizace se musí nevyhnutelně vypořádat

s výzvou získávání a řízení dobrovolníků (Bill, 2009). Dobrovolníci mohou v organizaci působit jako úředníci, rozhodčí, trenéři, týmový management, správci hřišť a zařízení, registrační a akreditační úředníci a na mnoha dalších pozicích (Taylor et al., 2015).

Třetí sektor představují **profesionální nebo komerční sportovní organizace**, zahrnující profesionální ligy a jejich členské týmy, stejně jako s nimi související organizace, jako jsou výrobci sportovního oblečení a vybavení, mediální společnosti, provozovatele velkých stadionů a pořadatelů událostí (Hoye et al., 2012). Tyto sportovní organizace se snaží splnit očekávání zákazníků a požadavky stakeholderů prostřednictvím efektivní pracovní síly (Bill, 2009). Musí učinit rozhodnutí, do jakých lidských zdrojů investovat, aby jim přinesly co největší dlouhodobý, strategický užitek. Profesionální sportovní organizace musí řešit záležitosti týkající se získávání hráčů, platových stropů, smluvního vyjednávání, blaha hráčů atd. Je zde také otázka zaměstnávání pracovníků, jako jsou technici apod. (Taylor et al., 2015).

Může také nastat situace, kdy organizace využívá jak placenou pracovní sílu, tak práci dobrovolníků. To představuje větší nároky na management, protože jsou vyžadovány různé přístupy k řízení těchto lidí, kteří se liší perspektivou, motivací a možnostmi, které do organizace přináší (Taylor et al., 2015). Tyto tři sektory nefungují v izolaci, ale v mnoha případech se mohou překrývat (Hoye et al., 2012). Bez ohledu na odvětví, umístění nebo velikost, úspěšná sportovní organizace se musí vyrovnat se všemi záležitostmi, které jí přinese její okolí a využívat stejné teorie a přístupy, stejně jako „klasické“, obchodní organizace (Taylor et al., 2015), ačkoli mezi nimi existují rozdíly (Hoye et al., 2012). Sport je jasný a seriózní podnik, který musí být řízen stejně jako ostatní podniky (Bill, 2009).

1.3 Strategické řízení

Principy strategického myšlení, které jsme si vysvětlili v kapitole 1.1, vyplývají ze strategického řízení. Strategické řízení je proces řízení nejdůležitějších operací ve společnosti z dlouhodobého hlediska tak, aby měly pro společnost co největší přínos (Souček, 2003).

Specifika strategického řízení jsou v první řadě nejistota, se kterou mohou nastat různé situace. Ty mohou následně pozměnit faktory, které strategii ovlivňují. Tyto situace se málokdy opakují, spíše dochází ke stále novým, odlišným situacím, které je nutné brát v rámci strategie v úvahu. Než se nějaká změna ve strategii projeví, trvá to většinou delší dobu. Důsledky rozhodnutí tak můžeme vidět až za několik let. Avšak krátkodobý efekt rozhodnutí vidíme mnohem dříve. Tento efekt může být ale

jiný, než ten dlouhodobý. Ve strategii jde však o dlouhodobý efekt, proto se management společnosti nesmí nechat krátkodobými výsledky rozladit. Zároveň existují zpětné vazby, které se musí brát v úvahu a které musí být ve strategii zapracované (Kovář, 2008).

Překvapivě není potřeba strategie považována managementem vždy za nutnost. Manažeři si totiž myslí, že přirozeně rychle se měnící sportovní prostředí neumožňuje použití strategického procesu. To však popírá základní pravidla tvorby strategie, kdy proaktivita je důležitá pro dobrou strategii, protože tak napomáhá usměrňovat nejistotu, která doprovází chaotické a neustále měnící se prostředí sportu, a mít tak radikální efekt pro úspěch organizace. Čím větší je nejistota, tím více je potřebné strategické řízení (Hoye et al., 2012).

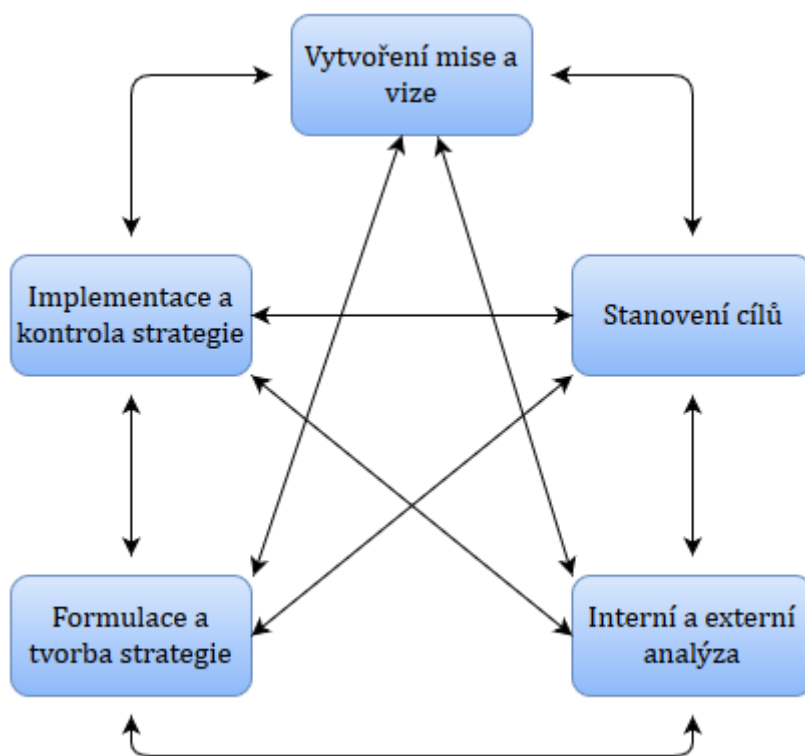
Nejdůležitějším úkolem strategického řízení je provádění rozhodnutí, která mají za následek vytvoření konkurenční výhody. Jde tedy o budoucí vývoj podniku, vzhledem ke konkurenci. Jaký styl strategického rozhodování manažeři společnosti zvolí, závisí na situaci, která nastala. Dvěma protichůdnými extrémy jsou rozhodování na základě plánů a analýz a rozhodování „ad hoc“ (Kovář, 2008). Neexistuje však ideální a nejlepší způsob řízení. Pokud by však takový způsob existoval, snažily by se ho převzít všechny organizace a tím pádem by neexistoval vítěz a poražený, což by vedlo ke zhroucení trhu. Vzhledem k tomu, že strategické řízení je velmi náročný proces, vždy budou existovat společnosti, které ho zvládají lépe a které hůře (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Strategické řízení je nepřetržitý proces, který probíhá celou organizací a neustále se opakuje dokola. Jde o jednotlivé činnosti, které na sebe logicky navazují. Strategické řízení vychází ze strategie, tedy prostřednictvím strategického řízení dochází k její implementaci, zatímco s tvorbou strategie by měl pomoci strategický plánovací cyklus (Kovář, 2008).

2 Strategický plánovací cyklus

Strategický plánovací cyklus slouží jako seznam kroků, postup, jak vytvořit a realizovat strategii. Samotný strategický plánovací cyklus lze rozdělit na tři části, analytickou, strategickou a realizační. Tyto části na sebe musí navazovat (Kovář, 2008). Ačkoli bývá strategický plánovací cyklus vyobrazován jako řetězec, je na strategickém manažerovi, aby jej upravil tak, aby vyhovoval samotné sportovní organizaci (Slack a Parent, 2006). Někteří autoři (Lussier a Kimball, 2014; Slack a Parent, 2006) dokonce vynechávají část definování vize organizace, anebo ji začleňují do poslání. Takový postup však podle mého názoru není vhodný, protože bez jasně definované vize, tedy budoucího žádoucího stavu, si jen těžko můžeme správně nastavit své cíle. Definování poslání (mise), vize a cílů, tedy analytická část, je prvním krokem strategického plánovacího cyklu. Následuje strategická a realizační část se svými jednotlivými součástmi (Kriemadis a Theakou, 2007).

Obrázek 1 - Strategický plánovací cyklus



Zdroj: (Lussier a Kimball, 2014) - upraveno

2.1 Poslání – mise, vize, cíle

Úplným počátkem, prvním krokem, je tedy vymezení **poslání neboli mise** organizace (Lussier a Kimball, 2014). K jeho tvorbě mohou být přizváni zástupci ostatních podjednotek, např. vedoucí zaměstnanci na nižších úrovních, aby se do procesu zapojili. Poslání definuje důvod existence sportovní organizace, v čem podniká a kdo je hlavní zákazník, uživatel nebo klient (Slack a Parent, 2006). Identifikuje účel, smysl organizace, poslání by mělo definovat, proč organizace byla založena, jaké služby a produkty nabízí a kdo je poskytuje (Hoye et al., 2012). Jde tedy o představu, jak by měla společnost vypadat, kde bude působit, co bude popř. vyrábět, kdo budou zákazníci apod. (Keřkovský a Vykypěl, 2002). Odpovídá tedy na otázku „proč jsme zde?“ (Byers et al., 2012).

Prostřednictvím poslání organizace informuje nejen veřejnost, ale i zaměstnance, čím se vlastně zabývá. Správně vyjádřené poslání sjednocuje hodnoty zaměstnanců organizace, a tím i jejich jednání a následně je sděluje široké veřejnosti (zákazníkům, obchodním partnerům, atd.) (Lussier a Kimball, 2014). Jde o velmi silné sdělení záměru a odpovědnosti (Hoye et al., 2012). Záměru ve smyslu co chce organizace přinést svým zákazníkům a odpovědnosti nejen za výrobky a služby, ale i odpovědnost ke svým zaměstnancům, dodavatelům, vlastníkům, zákazníkům a dalším zájmovým skupinám (Zuzák, 2012).

Stejně jako u strategie, také poslání společnosti musí být časem přehodnoceno, je vhodné se podívat zpět a případně jej přetvořit (Keřkovský a Vykypěl, 2002). Zároveň musí mít trvalejší charakter, aby nebylo nutné poslání přetvářet při sebemenší změně (Konečný et al., 1999). Velmi důležitá je také podmínka, aby se s posláním ztotožňovalo nejen vedení společnosti, ale i zaměstnanci. Nejde však jen o samotnou činnost, jako i o uvědomění si směru, kterým se chce organizace ubírat. To vše pak musí být jasně a výstižně zachycené ve formulaci poslání (Lussier a Kimball, 2014; Kovář, 2008).

Otázky, které si při tom management klade, jsou:

- Co spotřebitelům nabízíme
- V čem jsme lepší oproti konkurenci
- Komu produkt nabízíme
- Jak zákazníky získáme
- Jaké hodnoty jsou pro nás nejdůležitější (Kovář, 2008)

Vyjádření poslání by však mělo být stručné a jasné, aby byl každému jasný účel existence podniku. Je to něco, co se lidem vybaví jako první, při vyslovení názvu společnosti, něco co o ní vyvolá pozitivní smýšlení (Souček, 2003). Nutností je, aby

poslání bylo v psané formě, protože redukuje riziko zmatení a špatné interpretace. Není např. neobvyklé, že hráči, členové, diváci, zaměstnanci, trenéři, média, sponzoři a zástupci vlády, mají různé interpretace účelu sportovní organizace. Délka vyjádření poslání většinou nepřekročí jeden odstavec (Hoye et al., 2012).

Když si stanoví společnost své poslání, následně vyjádří i svou **vizi**. Někteří autoři uvádí jako první krok právě vizi a poslání jako krok druhý (Konečný et al., 1999). V souhrnu je však vedlejší, jakou cestu si podnik zvolí, protože vize i poslání spolu musí korespondovat. Podle mého názoru je vhodnější první přístup, protože je nutné si nejprve uvědomit, čím se chce podnik zabývat a až poté, jak se bude profilovat směrem do budoucna. V první řadě je tedy nutné mít jasnou představu, proč by měl podnik nabízet svůj produkt.

Vize je tedy konkrétní představa, jakou strategickou pozici by měl podnik v budoucnu mít, jakým směrem se budou aktivity i celková pozice podniku ubírat (Campbell et al., 2011). Jde tedy nejen o vyjádření činností, které bude společnost provádět, jako i jakou pozici chce zaujmout na trhu v porovnání s konkurencí (Covell, 2007). Vizi lze tedy označit za jakýsi orientační bod, kterého chce organizace v budoucnu dosáhnout. Vyjádřením vize také většinou upozorňujeme na nejtypičtější specifické přednosti společnosti (Souček, 2003). Vize tedy představuje změnu, které chce organizace dosáhnout ve své činnosti, kdežto poslání spíše uvádí její hodnoty. Odpovídá tak na otázku „čeho doufáme, že dosáhneme?“ (Byers et al., 2012).

Pro tvorbu vize je třeba určitá předvídatelnost a intuice managementu, nikoliv analýzy. V průběhu času se může totiž situace podniku a vlivy, které na něj působí, změnit, na což musí být vize uzpůsobena a zároveň působit motivačně. Tvůrci vize musí brát v úvahu také realitu a nepřeceňovat možnosti podniku (Konečný et al., 1999). Bez pochyby je pro určení strategického směru nutný vizionářský přístup: dívat se do budoucnosti a budovat jasnou image, jakou chce organizace být. Manažer s tímto způsobem myšlení je pak schopný interpretovat informace shromážděné během analýzy a najít příležitosti, které představuje. Vize je vyvrcholením tohoto myšlení (Hoye et al., 2012).

Pravdou je, že pokud nevíte, kam jdete, můžete jít vlastně jakoukoli cestou. A nevíte, kam jdete, když nemáte vizi. Pouze vize může pomoci organizaci dosáhnout vyšší úrovně (Beech a Chadwick, 2013). Proto manažeři úspěšných organizací mají vždy stanovenou vizi (de Wit a Meyer, 2010). Správně stanovená vize by měla být stručná a snadno zapamatovatelná (Konečný et al., 1999), hlavně však srozumitelná, představitelná a naprosto jasná, aby ji každý pochopil (Zuzák, 2012). Ukazuje středně až dlouhodobé ambice organizace. Vyjadřuje, čeho chce organizace

dosáhnout během období kolem tří až pěti let. Vyjádření vize není běžně delší, než jedna věta (Hoye et al., 2012).

Nyní už zbývá „pouze“ stanovení svých **cílů**. Jde o třetí krok strategického procesu, kdy sepisujeme specifická kritéria pro dosažení našich stanovených cílů (Lussier a Kimball, 2014). Vzhledem k tomu, že poslání a vize jsou velmi obecné, je potřeba si definovat krátkodobější kroky rozpracované do konkrétní podoby, tedy cílů (Zuzák, 2012). Cíle jsou konstatování, která sdělují důvod(y) pro existenci sportovní organizace a shrnují zamýšlené činnosti organizace (Byers et al., 2012). Cílem může být dosažení určitých ekonomických výsledků (růst, postavení na trhu oproti konkurenci atd.), nebo také např. sociální nebo ekologická odpovědnost, dodržování etických principů a další oblasti (Kovář, 2008). Jednotlivci, týmy a organizace potřebují cíle, aby byly úspěšné. Ptáme se „proč toto dělám?“. Podnik si stanoví, jakých cílů, tedy výsledků, chce v budoucnu dosáhnout, jaký je budoucí, tedy konečný žádoucí stav. (Lussier a Kimball, 2014).

Pro úspěšnou strategii musí management pečlivě sestavit promyšlený seznam cílů. Jde o jednotlivé úspěchy, kterých musí být dosaženo (Hoye et al., 2012). Správné stanovení cílů je velmi důležité. Vychází ze stanovené vize, proto jsou jakýmsi nástrojem, jak vize dosáhnout (Kovář, 2008). Slouží jako body na cestě k dosažení vize (Hoye et al., 2012). Seznam cílů tedy musí být kompatibilní i s posláním organizace (Lussier a Kimball, 2014). Cíle tedy vychází z poslání a vize, směřují k jejich naplnění a dosažení (Zuzák, 2012). Cíle jsou důležité ze dvou důvodů, za prvé – všechny organizace existují z nějakého důvodu, pokud nemá organizace důvod existence, není důvod, proč by existovat měla. Cíle jsou konstatování, která shrnují a vyjadřují zdůvodnění pro existenci organizace. Za druhé – cíle představují vodítka pro manažery a ostatní zaměstnance v takových oblastech, jako je rozhodování, hodnocení výkonu, redukce nejistoty, směřování a motivace zaměstnanců a organizační legitimita (Byers et al., 2012).

Tyto cíle však musí být realistické, např. pokud je klub na spodní příčce žebříčku, jejich vize může být stanovena jako skončit mezi třemi nejlepšími. Toho ale nelze dosáhnout za jeden rok, objektivní by byla snaha zlepšit se o tři místa do další sezóny, což bude postup k cílové vizi (Hoye et al., 2012). Strategické cíle jsou také hlavní součástí strategie, tvoří její podstatu (Donnelly et al., 1997). Zároveň díky nim můžeme hodnotit samotnou činnost podniku (Kovář, 2008).

Je tedy nezbytné, aby cíle byly měřitelné (Hoye et al., 2012). To však není vše. Důležité vlastnosti, které by měly cíle mít, shrnuje tzv. metoda **SMART**. Cíle by tedy měly být:

S	„stimulating“	jasně definované, aby vedly a stimulovaly k co nejlepším výsledkům
M	„measurable“	měřitelné, pro zhodnocení, zda bylo cílů dosaženo, což je výrazným motivačním faktorem
A	„acceptable“	akceptovatelné, a to hlavně pro pracovníky, které je budou plnit, ale i ze strany manažerů
R	„realistic“	reálně dosažitelné, a to ze strany zdrojů, schopností, okolních podmínek a zájmů. Pokud cíl není dosažitelný, nedá se s ním pracovat
T	„timed“	časově ohraničené, díky průběžným časovým kontrolám a následně dodržení konečného termínu nám ukáže, že cíle byly stanoveny správně (Frey a Osterloh, 2001; Zuzák,

2012)

Existuje více formulací a překladů jednotlivých písmen, pokaždé je však vysvětlení téměř totožné a při nejmenším mají stejný význam (Zuzák, 2012; Keřkovský a Vykypěl, 2002).

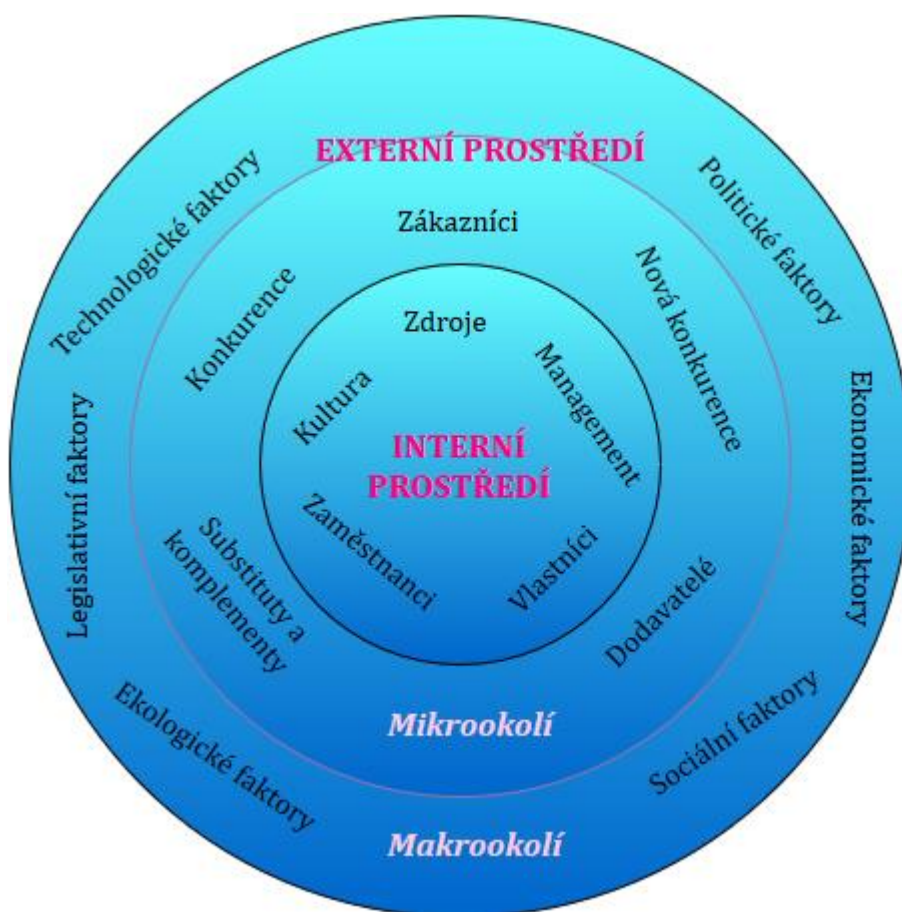
Teprve po stanovení cílů může podnik určit, jaké zdroje bude pro jejich dosažení potřebovat, jak jich hodlá dosáhnout a jak dlouho to bude trvat (Fill, 2006). Cíle jsou běžně stanoveny v každé provozní činnosti organizace, jako je např. výkon, rozvoj, finance, vybavení, marketing a lidské zdroje (Hoye et al., 2012). Pomocí dosažení nebo nedosažení cílů můžeme hodnotit strategické rozhodování a následně přijímat nápravu do budoucnosti (Kovář, 2008).

Samozřejmě platí nadřazenost cílů celé organizace nad dílčími cíli jednotlivých středisek a jednotlivců (Konečný et al., 1999). Strategické řízení dává podklady pro řízení taktické a operativní. Strategické řízení je výhradně starostí top managementu, které přenáší cíle a úkoly na řízení taktické a operativní, které je naproti tomu starostí středního a nižšího managementu (Fill, 2006; Souček, 2003). Cíle jsou pak uspořádány podle priorit, aby se organizace mohla soustředit na ty nejdůležitější (Lussier a Kimball, 2014). Nyní tedy víme, jakou má naše organizace misi a máme stanovené cíle, pomocí kterých dosáhneme naší vize.

2.2 Externí analýza

Organizace však není tvořena jen svým interním prostředím, není izolována ve vakuu, existuje kolem ní vnější prostředí, které ji více či méně může ovlivňovat (Covell, 2007; Lussier a Kimball, 2014). Je velmi důležité znát své prostředí, kam je organizace situována v bezprostředním širším operativním prostředí, abychom věděli, co můžeme očekávat a jak se s tím vypořádat (Robinson a Palmer, 2011). Každý manažer, tedy i ten sportovní, musí posoudit podmínky, se kterými vstupuje na trh, pomocí zhodnocení vlastních zdrojů, nedostatků organizace a také své konkurence, zájmových skupin (stakeholderů) a celého odvětví (Hoye et al., 2012). Externí prostředí si můžeme dále rozdělit na makrookolí a mikrookolí (Griffin, 2007).

Obrázek 2 - Okolí organizace



Zdroj: (Wisdomjobs.com, 2016) - upraveno

Externí prostředí se v průběhu času neustále mění, to může znamenat nejen **příležitosti**, ale i **hrozby** pro každou organizaci. S těmito změnami je nutné umět se správně vyrovnat, čemuž předchází samotná analýza tohoto prostředí, abychom správně pochopili všechny vlivy, které na ni působí. Mikrookolí zahrnuje především konkurenty, zákazníky, dodavatele a potenciální konkurenty, zatímco na makrookolí působí spíše faktory globální (Zuzák, 2012). Cílem analýzy je především včasné odhalení skutečností, které mohou na organizaci působit a ovlivňovat ji. Externí faktory totiž prvořadě zapříčiňují růst, pokles a další změny v organizaci, tedy organizace, které se přizpůsobují svému okolí, bývají úspěšnější a tehdy je nutné zvážit celé odvětví a konkurenci, která z něj plyne (Slack a Parent, 2006).

2.2.1 Makrookolí - PESTLE analýza

Ačkoli se může zdát, že některé faktory, převážně ty globální, nemají žádný vliv na organizaci, opak bývá pravdou, a to i v případě malých, lokálních podniků. Analýza globálního prostředí se zaměřuje na faktory vyvolávající změny v prostředí, na jejich vývoj a především jejich dopad. Je totiž nutné brát v úvahu i širší socioekonomické a politické prostředí, včetně politických problémů, ekonomických trendů, globalizace a demografických změn (Slack a Parent, 2006). Globální faktory popisuje analýza PESTLE. Pro tuto analýzu existuje více názvu, např. PEST, SLEPT, STEP atd., není však důležitý název, ale faktory, které zahrnuje. Tyto faktory jsou v oblasti politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické (Dransfield, 2001; Zuzák, 2012). To vše může potenciálně působit na sportovní organizaci, a proto musí být brány v úvahu (Slack a Parent, 2006). Uvádíme pouze ty faktory, které jsou důležité a mají vliv na organizaci, ty pak rozdělujeme mezi tyto oblasti (Cheverton, 2005).

P „Political“	Politické faktory jsou hlavně politická situace v dané zemi, tedy vládnoucí strana a opozice, dále politická stabilita, mezinárodní dohody, zahraniční obchod nebo korupce (Dransfield, 2001; Zuzák, 2012; Cheverton, 2005).
----------------------	--

Ve sportovním prostředí se tak může jednat např. o situaci, kdy se vláda angažuje na zvýšení účasti ve sportu, kdy znepokojení ze vzrůstající obezity obyvatelstva má za následek vládou zvýšené financování sportovních programů. Vláda může také cílit na určité etnické, věkové nebo genderové skupiny pro zvýšení účasti těchto skupin ve sportu. Vládní rozhodnutí může mít za následek lepší sportovní infrastrukturu, např. Olympijské hry v Sydney generovaly mnohá zlepšení v lokálních sportovních zařízeních, což výrazně pomohlo mnoha sportovním svazům v jejich rozvoji (Taylor et al., 2015; Bill, 2009).

- E** „Economic“ Mezi ekonomické faktory můžeme zařadit ukazatele jako hrubý národní produkt, nezaměstnanost, inflaci, měnový kurz, vyrovnanost státního rozpočtu, reálný příjem obyvatelstva apod.
(Dransfield, 2001; Zuzák, 2012; Cheverton, 2005).

Příkladem může být potenciál sportu tvořit zaměstnanost, tedy pracovní místa pro obyvatelstvo v tomto odvětví, nebo jeho schopnost pomoci k propagaci turismu, např. nabídka golfu v Irsku nebo surfování na Havaji. Jednou z možností je také čerpání dotačních programů, které podporují sportovní odvětví (Taylor et al., 2015; Bill, 2009).

- S** „Social“ Sociální oblast zahrnuje demografický vývoj, školství, zdravotnictví, životní úroveň a styl nebo sociální zabezpečení
(Dransfield, 2001; Zuzák, 2012; Cheverton, 2005).

Sportovní odvětví tak může velmi ovlivňovat, ať už kladně nebo záporně, stárnoucí populace, její zdravotní problémy, populační růst apod., stejně jako městský/venkovský růst a pokles a potřeba vyvážené sportovní infrastruktury v měnících se komunitách. Velkým problémem je pak růst obezity napříč populací (Taylor et al., 2015; Bill, 2009).

- T** „Technological“ Další zvažovanou oblastí jsou technologické faktory, tedy technická úroveň v odvětví, technologický růst, morální zastarávání, podpora vědy a výzkumu nebo dostupnost přírodních zdrojů
(Dransfield, 2001; Zuzák, 2012; Cheverton, 2005).

Konkurencí se pak mohou stát počítačové hry oproti dětskému sportu. Využití internetu může naproti tomu sloužit k lepší propagaci sportu, např. inzerce a prodej vstupenek online. Alternativní technologie ke sportu pak mohou být online sportovní sázení nebo třeba virtuální fotbal a domácí fitness technologie (např. Wii, Xbox apod.) (Taylor et al., 2015; Bill, 2009).

- L** „Legislative“ Legislativní faktory mohou být zahrnovány mezi politické faktory, podle mého názoru je však vhodné je nechat stát samostatně, protože ne vždy musí souviset s politickým cyklem, tedy nemusí a také by neměly podléhat tak rychlé změně, ať je poté skutečnost jakákoliv. Mezi takové faktory zahrnujeme samotnou legislativu v podnikání, antimonopolní zákony, ochranu vlastnictví, státní regulace

ekonomiky apod.

(Dransfield, 2001; Zuzák, 2012; Cheverton, 2005).

V oblasti sportu se může jednat o změnu zákonů týkajících se práce s dětmi nebo právní precedenty na škodlivá poranění vyžadující zavedení silných kodexů zaměřených na potlačení násilí v kontaktních sportech (Taylor et al., 2015; Bill, 2009).

E „Ecological“ Poslední oblastí je **ekologie** a životní prostředí, tedy ochrana životního prostředí, nakládání s odpadem, klimatické změny nebo přístup k vodě
(Dransfield, 2001; Zuzák, 2012; Cheverton, 2005).

Jedná se tedy např. o omezení na používání vody a chemikálií na golfových hřištích nebo hlukové a dopravní problémy kolem sportovišť v městských oblastech, ale i klimatické změny, se kterými sportovní aktivity, především ty venkovní, mohou souviset (Taylor et al., 2015; Bill, 2009).

Po identifikaci a analýze těchto faktorů je důležitá také predikce, tedy odhad jejich vývoje a schopnosti ovlivnit naše podnikání. Tento odhad je náročný a nejistý, avšak velmi důležitý, proto ho provádějí odborníci, kteří s podobou činností mají již zkušenosti (Cheverton, 2005). Je vhodné vytvořit i různé scénáře, které mohou nastat a v případě potřeby a změny vývoje tedy přejít na jiný. Většinou dochází k vyhotovení optimistického, pesimistického, popř. neutrálního scénáře (Zuzák, 2012).

2.2.2 Mikrookolí – Porterův model pěti sil

Na rozdíl od makrookolí se mikrookolí zaměřuje na ty subjekty, se kterými dochází ke vzájemné interakci, tedy působí ve stejném odvětví, popř. fungují jako substituty, dále dodavatele, odběratele a zákazníky. Jednotlivá odvětví nemusí mít jasné hranice, stále častěji dochází k jejich prolínání (Porter, 2008). V první řadě je tedy důležité definovat odvětví, ve kterém organizace působí a teprve poté na jednotlivé faktory, které na ni působí, jak na ni působí, popř. jaká je jejich pozice (Hill a Jones, 2009; Zuzák, 2012).

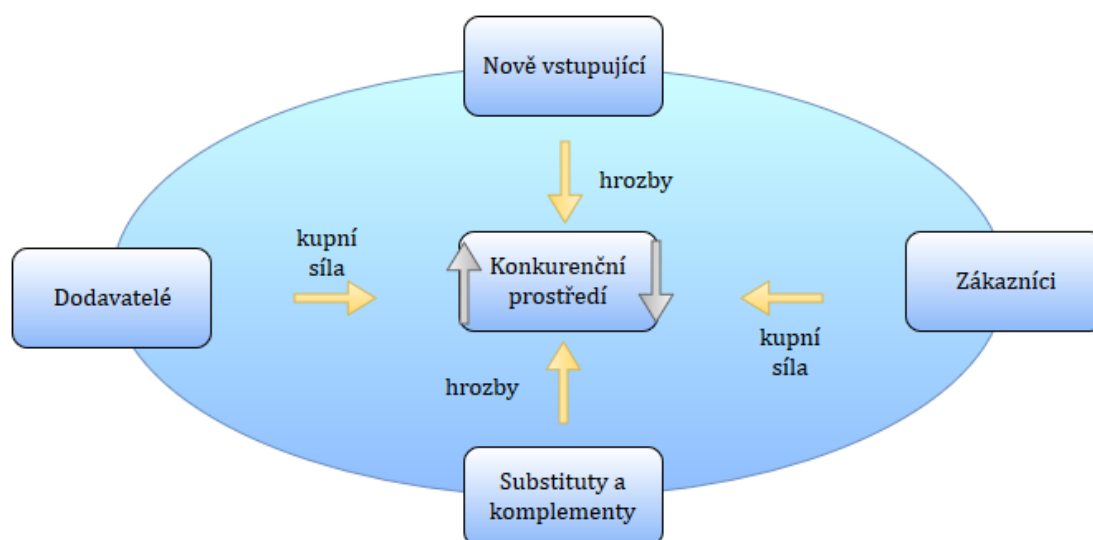
Každé odvětví je jiné, liší se např. kapitálovou náročností, charakterem samotných výrobků a služeb, odvětví prochází také jednotlivými fázemi životního cyklu, působí na různě velkých trzích, kde se pohybuje různý počet různě silných konkurentů a má jiné zákazníky (Hill a Jones, 2009). Na těchto **charakteristikách** závisí to, zda se organizace rozhodne vstoupit na trh, a pokud ano, musí je brát v úvahu. Podle nich se totiž řídí i ostatní organizace a tedy určují atraktivitu odvětví. To má za následek změny, které v tomto odvětví nastanou (Porter, 2008). Pokud je určité odvětví atraktivní, např. převyšuje poptávka nad nabídkou, vstup do odvětví není náročný ani kapitálově, ani legislativně a neexistuje zde velká konkurence, přirozeně takovéto

odvětví přiláká konkurenty nové, které budou mít zájem do něj vstoupit. Poté je pravděpodobné, že dojde k samotné změně odvětví i jednotlivých charakteristik. To vše je nutné brát v úvahu a podle toho se také chovat, např. podniknout kroky k udržení své pozice, reagovat určitým způsobem, aby se takovým situacím dalo předcházet, nebo jich dokonce využít (Zuzák, 2012).

Změny, které mohou v odvětví nastat, se nazývají **hybnými silami**. Jedná se především o změny v růstu odvětví, změny zákazníků a užití výrobků, inovace výrobků, změny v technologiích, v marketingu, ve struktuře odvětví, rozšíření technického know-how, dochází také ke globalizaci, změnám ve státní politice a následné regulaci, změnám ve stylu života, v nákladech a efektivnosti, zákaznických preferencích nebo ke snížení nejistoty a podnikatelského rizika (Porter, 2008). Všechny tyto hybné síly je nutné identifikovat a následně vyhodnotit jejich dopad na odvětví. Díky tomu můžeme brát v úvahu různé situace, které mohou nastat (Hill a Jones, 2009; Zuzák, 2012).

Pokud víme, co a jak může odvětví, do kterého chceme vstoupit, ovlivnit, můžeme se zaměřit na budování konkurenční výhody. Pouze pokud dobře známe své prostředí, dokážeme se s ním vyrovnat, popř. ho ovlivnit a na základě těchto znalostí vybudovat svou konkurenční výhodu (Lussier a Kimball, 2014). Pro správné pochopení pravidel konkurence a přitažlivosti samotného odvětví slouží **Porterův model pěti sil**. Ten identifikuje pět faktorů, které jsou různé v každém odvětví. Jedná se o stávající konkurenty, potenciální nové konkurenty, substituty, dodavatele a odběratele (Porter, 2008).

Obrázek 3 - Porterův model pěti sil



Zdroj: (Porter, 2008; Kovář, 2008)

S vyšší atraktivitou odvětví hrozí také vstup **nových konkurentů**, kteří budou chtít této situaci využít. Každá organizace musí počítat s tím, že do odvětví bude chtít vstoupit někdo nový. Vstup do nového odvětví je však omezen existencí vstupních bariér. Každé odvětví má jiné bariéry vstupu a různou náročnost jejich překonání. Čím větší existují bariéry vstupu, tím nižší je riziko, že ke vstupu nové konkurence dojde (Hoye et al., 2012; Lussier a Kimball, 2014). Takovými bariérami může být např. dosahovaná výše úspor z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup ke zdrojům, legislativní bariéry, loajalita zákazníka, reakce současných konkurentů apod. (Lussier a Kimball, 2014; Keřkovský a Vykypěl, 2002). Pokud dojde ke vstupu nového konkurenta, může tato situace znamenat výraznou změnu v celém odvětví, hlavně co se týče rozdělení sil konkurence v odvětví. Problém nastává hlavně v případě, že trh neroste, protože stávající poptávka se musí rozdělit mezi více nabízejících. To může vést ke snižování cen, zvyšování nákladů, a to hlavně marketingových a v závěru dojde ke snížení atraktivnosti celého odvětví (Zuzák, 2012).

Hrozbou však nejsou jen nově vstupující konkurenti, ale i **konkurenti stávající**. Všichni konkurenti spolu bojují o pozici na trhu, kdy většinou je cílem růst tržního podílu a boj o lepší pozici, tedy budování konkurenční výhody oproti ostatním organizacím. Tu může konkurence svými kroky ovlivnit (Hoye et al., 2012; Lussier a Kimball, 2014). Touto konkurenční výhodou může být také cena a kvalita produktu nebo služby, celková spokojenost zákazníků, pověst organizace a mnoho dalších. Co bude konkurenční výhodou je závislé samozřejmě na povaze odvětví a na očekávání zákazníků (Lussier a Kimball, 2014; Lhotský, 2010). V případě sportovních organizací je nabízen velmi podobný produkt, což zvyšuje rivalitu. Chování těchto organizací ovlivňuje i všechny ostatní organizace, popř. i celé odvětví a jeho charakteristiky (Hoye et al., 2012). Míra konkurenčního boje je závislá na několika faktorech, např. na růstu trhu nebo naopak na jeho stagnaci či poklesu, podílu fixních nákladů a s tím související úspory z rozsahu, počtu a velikosti podniků v odvětví, na skokovém růstu výrobních kapacit, zatímco odbyt se zvyšuje postupně, a také na nízké diferenciaci výrobků, tedy možnosti přejít k jinému dodavateli (Zuzák, 2012). Svůj vliv na konkurenční boj mohou mít také bariéry výstupu z odvětví. Těmito bariérami mohou být vysoké náklady pro výstup (odstupné, finanční závazky, náklady likvidace apod.), značné investice do výrobních prostředků, legislativní bariéry, anebo zvyky a stereotyp vrcholového vedení (Keřkovský a Vykypěl, 2002). Management organizace by si měl uvědomit, co stojí za jejich úspěchem a za úspěchem konkurence. Na základě toho pak provádět opatření pro vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka. Sportovní organizace totiž musí bojovat s konkurencí o své zákazníky a fanoušky (Lussier a Kimball, 2014).

Konkurencí pro organizaci může být také podnik nabízející **substituty**. Substitu-tem může být cokoli, co může plnit stejnou funkci a nahradit stávající produkt, díky svým lepším vlastnostem (cena, kvalita, dostupnost...) (Lussier a Kimball, 2014). Takový podnik může působit i v jiném odvětví, díky povaze však jeho produktu může představovat velké nebezpečí. Hrozba vzniká v okamžiku, kdy je zákazník ochotný přejít na substituční produkt (Hoye et al., 2012). Důležitou roli hrají zákaznickovy náklady na přestup k substitutu, tedy samotná cena substitutu a cena jeho příslušenství. Vliv zde má také určitá loajalita zákazníků ke stávajícím produktům. Kroky, které mohou organizace učinit pro udržení si svých zákazníků, spočívají hlavně v diferenciaci a inovaci produktu, marketingové podpoře, snížení ceny nebo ve vstupu do odvětví substitutů (Zuzák, 2012). Bývá velmi obtížné určit, které produkty mohou být substituty, což vyžaduje velkou představivost managementu (Kovář, 2008).

Velkou vyjednávací sílu mají také **dodavatelé**. Zdroje organizace často pochází z externích firem a díky jimi nabízeným zdrojům mohou vznikat samotné produkty organizace (Lussier a Kimball, 2014). Dodavatelé mohou zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu dodávaných zdrojů, čímž přímo ovlivňují organizaci (Hoye et al., 2012). Čím méně dodavatelů na trhu působí, anebo čím větší zaujímají podíl, tím se jejich vyjednávací síla zvyšuje. To samé platí v případě, že odběratel je z jejich pohledu nevýznamný nebo odebírá jen malé množství zdrojů, popř. je-li dodávaný zdroj jedinečný, diferencovaný a náklady na změnu dodavatele jsou příliš vysoké, než aby se to vyplatilo. Množství dodavatelů také ovlivňují bariéry vstupu do dodavatelského „odvětví“ (Zuzák, 2012). Pro manažery je tedy důležité připustit si, že dodavatelé jsou důležitým faktorem jejich úspěchu a musí si s nimi vytvořit blízký pracovní vztah (Lussier a Kimball, 2014).

Nejdůležitějším článkem jsou odběratelé, tedy **zákazníci**. Bez zákazníků by nemělo podnikání smysl, proto je důležité zaměřit se na to, co a jak uspokojuje jejich potřeby (Hoye et al., 2012; Lussier a Kimball, 2014). Je dobré se zaměřit také na otázku, proč nenakupuje náš potenciální zákazník u nás, ale u konkurence a jak to změnit. Zde tedy může organizace získat informace k vytvoření konkurenční výhody (Lhotský, 2010). Zákazníci mohou mít větší či menší vyjednávací sílu. To se následně projevuje tlakem na cenu, popř. na dodací podmínky. Vyjednávací síla zákazníků je tím vyšší, čím větší množství odebírají, čím menší je počet odběratelů nebo čím menší jsou dodavatelské podniky. Vliv má také povaha produktu, náklady na přestup k jinému dodavateli ze strany zákazníka nebo významnost produktu pro zákazníka (Zuzák, 2012). Přilákat zákazníky je možné také pomocí sportovních hvězd, což se ve sportovním odvětví přímo nabízí (Lussier a Kimball, 2014).

Je důležité znát všechny faktory, které přichází do kontaktu s organizací a neustále monitorovat jejich činnost. V tomto prostředí se totiž vytváří příležitosti, které by měla organizace využít, také však i hrozby, které by měla eliminovat. Ovšem i znalost pozice organizace samotné oproti těmto faktorům je významným východiskem pro stanovení strategie organizace, aby došlo k naplnění jejích cílů (Slack a Parent, 2006).

2.3 Interní analýza

Znalost externího prostředí nestačí. Pokud organizace nezná situaci uvnitř, vytvořená strategie nebude úspěšná. Záleží totiž na znalosti možností, které má, aby je mohla využít. Toto shrnuje interní analýza, která systematicky ohodnocuje organizační zdroje a schopnosti, které jsou (potenciálně) dostupné organizaci, a to jak v současnosti, tak i budoucnosti, pro vytvoření a udržení konkurenční výhody na trhu, poskytnutím vyšší hodnoty pro zákazníka (Nijssen a Frambach, 2001). Možnosti organizace jsou závislé na jejích **zdrojích**, které má k dispozici (Slack a Parent, 2006). Jednotlivé zdroje rozdělujeme do těchto kategorií: fyzické, lidské, finanční a nehmotné povahy. Díky svým zdrojům může organizace využívat příležitosti a odvracet hrozby, které přichází z vnějšího prostředí. Nejde však pouze o zdroje, které má k dispozici v současné době, ale i o ty, které bude mít v budoucnu a jakým způsobem je získá (Zuzák, 2012; Campbell et al., 2011).

Fyzickými zdroji myslíme technické vybavení, zázemí výroby, skladovací prostory a ostatní budovy, pozemky, dopravní prostředky apod. Lidské zdroje jsou tvořeny samotnými pracovníky a jejich strukturou, kompetencemi, podnikovou kulturou, kreativitou, organizací práce, vzájemnou zastupitelností nebo loajalitou. Velmi důležité jsou finanční zdroje zahrnující disponibilní kapitál, možnost získání cizího kapitálu (úvěr) nebo pohledávky a závazky. Nesmí se zapomínat ani na zdroje nehmotné povahy jako je image, ochranná známka, know-how popř. duševní práva. V rámci analýzy těchto zdrojů se snažíme zjistit, jaké zdroje má organizace k dispozici, zda jich má dostatek v potřebné struktuře a zda je vůbec dokážeme využít (Campbell et al., 2011; Kovář, 2008; Zuzák, 2012).

2.3.1 VRIO analýza

Zdroje organizace zkoumáme pomocí analýzy VRIO, která na straně zdrojů hledá konkurenční výhodu, kterou by mohla využít ve svůj prospěch (Veber a kol., 2009). VRIO analýza poskytuje identifikaci klíčových kompetencí, které mohou být chápány jako největší možný zdroj konkurenční výhody. Aby se však zdroje mohly stát pro organizaci konkurenční výhodou, musí splňovat čtyři aspekty, jejichž význam představují právě čtyři písmena tvořící samotný název analýzy (Gaubinger et al., 2014; Friend a Zehle, 2010).

V „Value“ hodnota, hodnotnost zdroje

R „Rarity“ vzácnost, výjimečnost zdroje

I „Imitability“ napodobitelnost zdroje

O „Organizational“ organizace (Peng, 2015; Veber a kol., 2009; Gaubinger et al., 2014)

Hodnotnost zdroje se posuzuje podle jeho schopnosti využít příležitosti a vypořádat se s hrozbami (Gaubinger et al., 2014). Nejdříve se musíme ptát, zda zdroje přináší hodnotu. Pouze hodnotné zdroje mohou přinést konkurenční výhodu, zatímco nehodnotné zdroje mohou být pro organizaci velkou nevýhodou (Friend a Zehle, 2010). Může však nastat i situace, že dříve hodnotné zdroje se díky změnám okolí a zastarání mohou stát přítěží. Hodnotnost zdrojů a firemní výkon spolu přímo souvisí. Ze silné stránky se mohou nehodnotné zdroje stát slabou stránkou. Pokud se organizace nehodnotných zdrojů nezabývá, bude trpět podprůměrným výkonem (viz Tabulka 1) (Peng, 2015).

Vzácnost odráží skutečnost, jaké množství tohoto zdroje je k dispozici ostatním organizacím (Gaubinger et al., 2014), protože jen prosté vlastnictví hodnotných zdrojů nestačí. Musíme se zaměřit na otázku, jak vzácné jsou tyto hodnotné zdroje (Peng, 2015)? Pokud jsou hodnotné zdroje snadno dostupné, tato situace vede pouze ke konkurenční paritě, ale ne výhodě, hodnotné a vzácné zdroje mají potenciál poskytnout alespoň dočasnou konkurenční výhodu (viz Tabulka 1) (Gaubinger et al., 2014). Důvodem je skutečnost, že když něco vlastní každý, nemůžete na tom vydělat, jednoduše to není vzácné, a tak neposkytuje výhodu (Peng, 2015; Friend a Zehle, 2010).

Hodnotné a vzácné zdroje se mohou stát konkurenční výhodou, pouze pokud je konkurenti mohou jen **obtížně napodobit** (Friend a Zehle, 2010). Tzn., jestli je nemožné nebo jen těžko možné (s vysokými náklady) pro konkurenty zdroje napodobit (Gaubinger et al., 2014). Zatímco je relativně snadné napodobit hmotné zdroje, více náročné a často nemožné je napodobit nehmotné zdroje (jako znalosti, motivaci a manažerský talent). Napodobování je obtížné, protože existuje kauzální nejednoznačnost, tedy je těžké identifikovat skutečné příčiny úspěchu organizace. Které součásti přináší úspěch? Toto mnohdy nevědí ani sami manažeři, jak to pak mají vědět lidé vně organizace (Peng, 2015)? Celkově vzato, hodnotné a vzácné, ale snadno napodobitelné zdroje mohou poskytnout dočasnou konkurenční výhodu, která vede k nadprůměrným výkonům po určitou dobu (viz Tabulka 1) (Friend a Zehle, 2010; Gaubinger et al., 2014). Nicméně taková výhoda nebude pravděpodobně udržitelná

dlouhodobě. Pouze hodnotné, vzácné a těžko napodobitelné zdroje se mohou potenciálně stát trvalou konkurenční výhodou (Peng, 2015).

Pokud firma zdroj vlastní, ale neumí jej využít, tedy selhala **organizace**, tento zdroj se stává zbytečným. Někdy problém s organizací může vést až k reorganizaci celého podniku (Friend a Zehle, 2010). Obecně se otázka organizace ptá: „Jak může být firma organizována, aby rozvíjela a využívala plný potenciál svých zdrojů?“ (Peng, 2015; Gaubinger et al., 2014). V rámci firmy totiž existují četné komponenty, jejichž organizace je důležitou součástí. Tyto komponenty se často nazývají komplementární (doplňková) aktiva. Jedná se o kombinaci vzájemně provázaných zdrojů, které umožňují firmě získat konkurenční výhodu, avšak sami o sobě nezaujmou. Bez nich by však k úspěchu také nedošlo, protože ho přímo podporují. Velkou pomocí při organizaci zdrojů může být i tzv. sociální komplexita, tedy chování se jako ucelená jednotka, která se může vyrovnat s kulturními rozdíly. Často to jsou totiž tyto neviditelné vztahy, co přináší hodnotu. Je to také velmi obtížně napodobitelné pro konkurenci (Peng, 2015).

Tabulka 1 - VRIO analýza a firemní výkon

Hodnotné?	Vzácné?	Nákladné na napodobení?	Využívané organizací?	Konkurenční dopady	Firemní výkon
NE	-	-	NE	Konkurenční nevýhoda	Podprůměrný
ANO	NE	-	ANO	Konkurenční parita	Průměrný
ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná konkurenční výhoda	Nadprůměrný
ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda	Trvale nadprůměrný

Zdroj: (Peng, 2015)

Celkově můžeme říct, že pouze hodnotné, vzácné, těžko napodobitelné zdroje, které jsou organizačně zakotvené a využité, mohou vést k trvalé konkurenční výhodě a stálým nadprůměrným výkonům (Gaubinger et al., 2014; Friend a Zehle, 2010). Zdroje nemohou být hodnoceny odděleně, VRIO analýza tak představuje čtyři propojené a stále obtížnější překážky z pohledu konkurence. Jinými slovy, tyto čtyři V, R, I, a O aspekty se scházejí v jednom „balíčku“ (Peng, 2015). Zdroje a jejich hodnotnost jsou však proměnlivé veličiny a v čase se mění. Ke změně může docházet z důvodu inovací, technologického pokroku, změně preferencí a mnoho dalšího. Analyzovat své

zdroje musí tedy organizace během svého fungování pravidelně, neustále je nutné je posuzovat, hledat nové, popř. vyhledávat jiné způsoby využití, aby mohla tvořit svou konkurenční výhodu (Veber a kol., 2009).

To tvoří **silné stránky** organizace, které je nutné podporovat a využívat a naopak se snažíme eliminovat a odstraňovat **stránky slabé** (Zuzák, 2012; van Weele, 2009). Stejně jako trenéři hodnotí a využívají silné stránky svých týmů a eliminují ty slabé, jejich úkolem je přitom vyhrát zápas s minimálním rizikem a škodou (Slack a Parent, 2006).

2.3.2 SWOT analýza

Je důležité upozornit na to, že na začátku analýz je důležité mít čistý, nezkreslený pohled na prostředí, ve kterém se sportovní organizace nachází, i na ni samotnou. Pouze tehdy můžeme získat potřebné informace a z nich pak dělat správné závěry. Spojení znalostí z externí a interní analýzy nám totiž poskytne dostatečné podklady pro vytvoření SWOT analýzy, která bývá jedním z nejvyužívanějších nástrojů (Robinson a Palmer, 2011).

Jedná se o závěrečnou analýzu, základní nástroj spojující silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky z interní analýzy a příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) z externí analýzy. Po jejich identifikaci jsou poskládány do matice se čtyřmi kvadranty (Robinson a Palmer, 2011; Slack a Parent, 2006). Vzhledem k oblíbenosti a častému používání této analýzy dochází k její deformaci a zjednodušení. Oblíbenost analýzy spočívá v její jednoduchosti, přehlednosti, názornosti a srozumitelnosti (Hoye et al., 2012; Zuzák, 2012). Nejde však o pouhý výčet možných faktorů, důležitá je argumentace a objektivní podpora tvrzení. Je nutné hledat vazby mezi jednotlivými sektory, které mezi sebou mohou být propojené a na tyto vazby se dívat nejen v určitém okamžiku, ale také do budoucnosti (Campbell et al., 2011). Samozřejmostí je také uvádění pouze důležitých faktorů, které mají vliv na další rozvoj, výčet mnoha faktorů je tedy spíše na škodu. Vychází se při tom z definovaných cílů organizace. Klíčovými faktory jsou tedy takové, které podmiňují naplnění těchto cílů (Hoye et al., 2012). Zde existuje nebezpečí v podobě subjektivnosti, čemuž bychom se měli snažit vyhnout. Je také vhodné jednotlivé faktory ohodnotit podle jejich významnosti (Kovář, 2008; Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Tabulka 2 - Výčet faktorů SWOT analýzy

Vnitřní prostředí			
Silné stránky	S	W	Slabé stránky
-			-
-			-
Příležitosti	O	T	Hrozby
-			-
-			-
Vnější prostředí			

Zdroj: (Keřkovský a Vykypěl, 2002)

SWOT analýza může také sloužit jako podklad pro formulaci strategií podniku, která vychází z kombinací jednotlivých složek analýzy. Přístup **S-O** se snaží využívat silných stránek a příležitostí, jedná se o nejlepší možnou pozici. Další možností je přístup **W-O**, kdy jde o eliminaci slabých stránek pomocí využívání příležitostí. Třetím přístupem je **S-T**, při kterém se díky silným stránkám vypořádáváme s hrozbami a nakonec přístup **W-T**, který nabízí nejhorší pozici. Převažují totiž slabé stránky a hrozby, v takovém případě je většinou nejlepší cestou likvidace organizace. Jedinou možností je snaha přetvořit slabé stránky v silné, což bývá nelehký úkol (Kovář, 2008; Zuzák, 2012).

Tabulka 3 - Typologie strategií podle SWOT

	Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
Silné stránky (strengths)	S-O	S-T
Slabé stránky (weaknesses)	W-O	W-T

Zdroj: (Zuzák, 2012)

2.4 Formulace a tvorba strategie

V okamžiku, kdy si organizace uvědomí své silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, může začít tvořit strategii. Tato strategie musí být v souladu s vizí, posláním a cíli organizace (Hoye et al., 2012). Strategie se tvoří nejen pro celou organizaci, ale i pro její jednotky, ty však musí být v souladu s hlavní strategií. Vrcholové vedení tedy

tvoří strategii na základě interních a externích aspektů, kdy přichází s plánem, jak dosáhnout svých cílů (Žáček a Bauer, 2009).

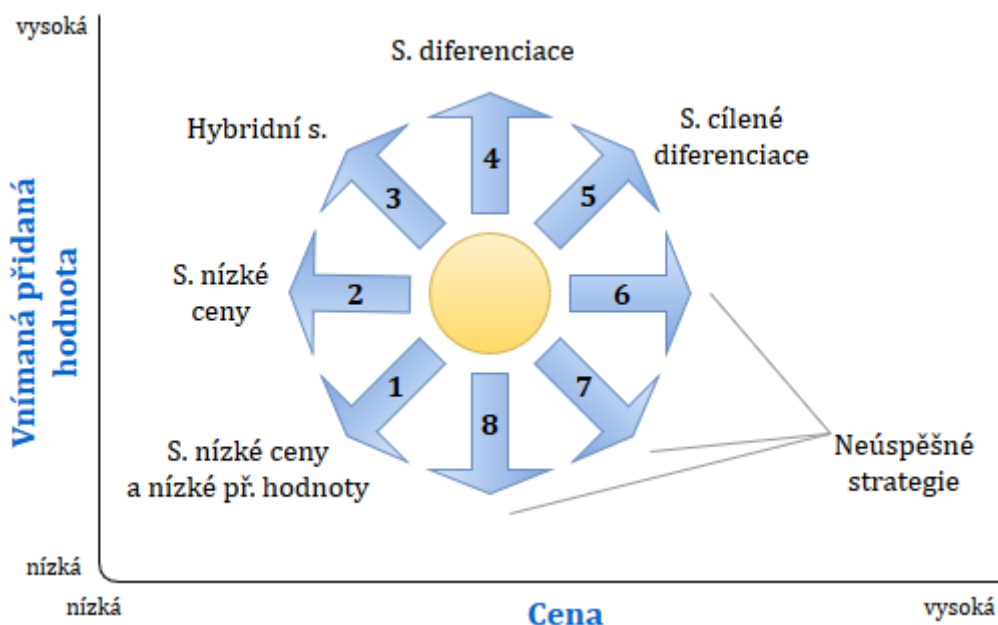
Musí být stanoven také základní směr organizace, tedy jestli bude expandovat, stagnovat, či omezovat své aktivity. Při tvorbě strategie je vhodné vytvořit více variant, mezi kterými můžeme následně zvolit tu nejvhodnější, nebo na které přejít v případě změny situace (Žáček a Bauer, 2009). Ačkoli je vhodné vytvořit více možných variant strategie, v závěru je vybrána vždy jen jedna, nejvhodnější varianta strategie, která je následně implementována. Tato strategie musí být originální, vést k lepšímu postavení oproti konkurentům a využití konkurenční výhody (Zuzák, 2012).

Strategie musí být efektivní, relevantní v dané situaci, s dostupnými zdroji a časově zvládnutelná a přijatelná pro všechny zájmové skupiny (stakeholdery) (Covell, 2007). Zároveň nesmí odporovat podnikovým hodnotám, etickým normám a dalším pravidlům, nebo dokonce poškodit organizaci. Zdroje jsou třeba nejen finanční a lidské, ale také např. energetické nebo infrastruktura. Na tyto zdroje se musíme dívat také z hlediska času, nesmí nastat situace, že zdroje dojdou a nebudou k dispozici (Zuzák, 2012). Strategie musí být také všem srozumitelná a jasná. Nejhorší situací může být názor ostatních, že organizace žádnou strategii nemá, v takovém případě dochází k velké nejistotě a obavám z jejich strany. Tvorba a formulování strategie není jednoduchý úkol, proto by ho měli provádět pouze ti, kteří pro to mají předpoklady v podobě strategického myšlení, schopnosti se adekvátně rozhodovat a jednat a mají pro tento účel dostatečné vzdělání (Žáček a Bauer, 2009).

2.4.1 Generické konkurenční strategie

Pro formulování vhodné strategie se můžeme držet jedné z několika různých typologií. Jednou z typologií strategií jsou **Generické konkurenční strategie** M. Portera, které vychází z pozičního přístupu (Hoye et al., 2012). Prostřednictvím efektivní strategie se snaží získat relativně lepší postavení v odvětví. Tyto strategie mohou být obecně založené na nízkých nákladech, odlišení se, popř. kombinace obou těchto přístupů (Zuzák, 2012). Předpokladem přitom je obecně stejná dostupnost produktů, takže zákazník se rozhoduje na základě nižší ceny nebo vyšší přidané hodnoty.

Obrázek 4 - Generické strategie



Zdroj: (Kovář, 2008)

Strategie nákladového vůdcovství (větev 1 a 2) spočívá v dosahování nižších nákladů, jejichž následkem může být vyšší zisk nebo snížení prodejní ceny (Hoye et al., 2012; Lussier a Kimball, 2014). Aby organizace dosáhla nižších nákladů, může využít levnější pracovní sílu (často v rozvojových zemích), efektivnějšího výrobního procesu, úspor z rozsahu, technických inovací a mnoho dalšího (Slack a Parent, 2006). To vše závisí na situaci v odvětví, jakými způsoby dosáhneme snížení nákladů (Covell, 2007; Zuzák, 2012). Tyto organizace dávají malé množství prostředků na rozvoj, raději sledují trendy a poskytují to, co je poptáváno. Myšlenka je taková, že poskytováním zboží a služeb s menšími náklady může sportovní organizace zaujmout velký tržní podíl trhu nebo udržovat vyšší zisky (Slack a Parent, 2006). Důležité je, aby při minimalizaci nákladů nedošlo ke snížení vnímané přidané hodnoty pro zákazníka (Hoye et al., 2012). Největší silou této strategie je, že nákladová výhoda chrání sportovní organizaci od kolísání trhu způsobeného takovými faktory, jako měnící se vstupní náklady a napodobitelé. Problémy se však objevují, když konkurence najde způsob, jak produkovat stejný výrobek nebo službu s nižšími náklady. Nákladoví vůdci musí neustále usilovat o udržení jejich nákladové výhody (Slack a Parent, 2006)

Strategie diferenciacce (větev 4 a 5) znamená dosažení konkurenční výhody pomocí odlišení se a poskytnutí takového produktu, který je pro zákazníka cenný, hodnotný a jedinečný (Lussier a Kimball, 2014). Takový zákazník je ochotný zaplatit i vyšší cenu, protože za ni získá vyšší přidanou hodnotu (Hoye et al., 2012). Možností je také nabídka kvalitnějšího produktu za stejnou cenu jako konkurence, díky čemuž dojde k získání většího podílu na trhu (Kovář, 2008). Aby mohlo být dosaženo diferenciacce, sportovní organizace musí získat kreativní a inovátorské zaměstnance. Takoví lidé však pro svou práci vyžadují flexibilní strukturu společnosti, tedy menší složitost struktury, formalizaci a decentralizaci (Slack a Parent, 2006). Toto odlišení se může vznikat kdekoli v hodnotovém řetězci. Jedná se např. o poskytnutí dalších služeb, prodloužení záruční doby, vzhled a technické vlastnosti, snadnost obsluhy apod. Musí být však pro zákazníka zaznamatelné a potřebné (Covell, 2007). Musíme tedy znát svého zákazníka, čeho si cení, kdo jsou naši konkurenti a zda je naše organizace schopná tuto strategii udržet. Konkurenční výhodou může být i image výrobku, služby či celé sportovní organizace, jako něčeho unikátního. Díky své unikátnosti si pak mohou účtovat vyšší ceny (Slack a Parent, 2006). Pro organizaci může být tato strategie totiž náročná nejen nákladově, ale také skutečností, že musí přicházet neustále s dalšími odlišeními (Zuzák, 2012). Hlavní silou diferenciacce je loajalita k produktu, která je poměrně stabilní. Slabinou strategie je udržování výjimečnosti v měnícím se prostředí trhu a zajištění, že cena nebude pro trh příliš vysoká (Slack a Parent, 2006)

Kombinací strategie nízkých nákladů a diferenciací získáme **strategii hybridní** (větev 3). Nabízíme tedy specifický, diferencovaný produkt, jehož cena je relativně nízká (Kovář, 2008). Tuto strategii lze využít pouze za předpokladu, že diferenciací nezvýší náklady. Pokud se však toto podaří, může se hybridní strategie stát úspěšnou a velmi výhodnou (Zuzák, 2012). Bohužel nebývá na jednom trhu dlouhodobě udržitelná, po získání určitého tržního podílu se můžeme rozhodovat o dalším možném postupu (Kovář, 2008).

Ostatní strategie se stanou velmi pravděpodobně **neúspěšnými**. Ne všechny sportovní organizace jsou schopné vytvořit konkurenční výhodu. Některé nedělají správná rozhodnutí o svých výrobcích a službách a na trzích, na kterých by rádi působili. Takzvaně uvíznou uprostřed (Slack a Parent, 2006). Pokud dojde ke snížení vnímané přidané hodnoty a zároveň ke zvýšení ceny (větev 6 a 7), zákazník není motivovaný ke koupi, pokud se nejedná o nedokonalé konkurenční prostředí (monopol). Pokud však nastane situace, kdy se sice cena nezvýší a dojde ke snížení vnímané přidané hodnoty (větev 8), zákazník s největší pravděpodobností přejde ke konkurenci, což je také negativní situace (Kovář, 2008). Sportovní organizace mohou uvíznout uprostřed z různých důvodů, kdy nejsou schopné udržet si nízkonákladovou nebo diferenciativní strategii (Slack a Parent, 2006).

Někteří autoři uvádí i jako další z generických strategií **fokální strategii** (strategie zaměření). Jedná se o dosažení konkurenční výhody pomocí rozdělení zákazníků na jednotlivé skupiny (segmenty) a zaměření se na uspokojování potřeb konkrétního trhu, definovaného podle různých kritérií (Slack a Parent, 2006; Hoyer et al., 2012; Lussier a Kimball, 2014). Díky tomu lze dosáhnout nákladového vedení nebo diferenciací v jednotlivých segmentech. Zákazníci se do jednotlivých segmentů zařazují podle jejich specifických požadavků. Podnik tedy musí identifikovat tyto požadavky pomocí analýzy a najít způsob, jak je uspokojit. Rozdělení do segmentů může být např. podle věku, příjmů, zájmů, bydliště apod. Možností je také využití segmentu, jehož potřeby nebyly doposud uspokojeny (Zuzák, 2012; Slack a Parent, 2006). Síla této strategie je vytvoření schopnosti poskytnout výrobky a služby, které ostatní nemohou, a jelikož při této strategii stojí organizace blízko svým zákazníkům, může snáze reagovat na jejich měnící se potřeby. Hlavní nevýhodou mohou být vyšší náklady, kvůli obvykle menší produkční kapacitě (Slack a Parent, 2006).

Výběr vhodné strategie pro sportovní organizaci je poslední krok strategické části. Volba strategie závisí na její misi a shodě mezi jejími interními silnými/slabými stránkami a externími hrozbami/příležitostmi. Pro každou organizaci je úkolem spojit silné stránky a příležitosti, aby bylo dosaženo konkurenční výhody, a tak zvýšit její zisk (Slack a Parent, 2006).

2.5 Implementace strategie

Po strategické části přichází část poslední, realizační, tedy samotná implementace strategie. Při ní se vybraná strategie uskutečňuje, čímž dochází k naplnění strategických cílů. Implementace je rozhodující pro úspěch nebo selhání (Lussier a Kimball, 2014). Implementaci strategie však může ohrozit jedna její důležitá součást, kterou je změna. Většina pracovníků se totiž obává změn a to i těch kladných. Preferují jistotu, určitý stereotyp a zvyky a nejsou ochotni akceptovat cokoli nového (Zuzák, 2012).

Největší problém bývá s **radikálními** (skokovými) změnami, příznivěji vnímané jsou změny **inkrementální** (postupné), které nepředstavují tak velké ohrožení. Aby byla přijata změna radikální, je důležitá silná podniková kultura a schopný vrcholový management, který je svým jednáním schopný změnu podpořit. Pouze v takovém případě může být změna jako taková zaměstnanci akceptována a implementace strategie úspěšná (van Weele, 2009; Zuzák, 2012).

Zaměstnancům musí být také jasné, proč se určitá změna implementuje a jaké to bude mít následky. Klíčová je tedy komunikace, díky které je možné si zaměstnance postupně získat na svou stranu, aby tak došlo ke ztotožnění se změnou. Vhodné je také zapojení klíčových pracovníků a odborníků z nižších pozic do zpracování návrhu strategie a plánu implementace strategie. Pokud jsou totiž zaměstnanci takto zapojeni, necítí k ní takový odpor, jako kdyby jim byly změny nařízeny od vedení (Zuzák, 2012).

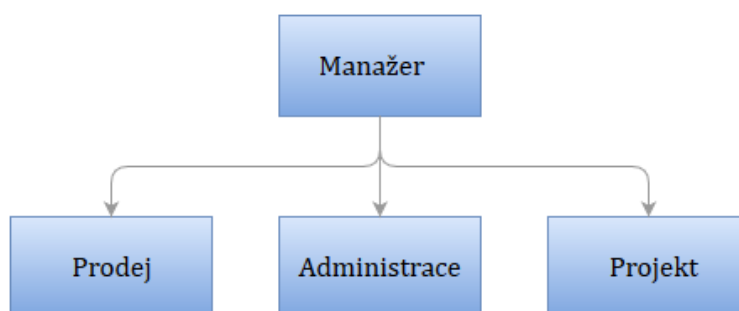
Samotná implementace probíhá podle strategického plánu, který je její podstatnou součástí. Strategický plán shrnuje její jednotlivé kroky včetně kontroly (Lussier a Kimball, 2014). **Kontrola** je při implementaci velmi důležitá, protože ačkoli může být naplánována dobře, vždy se mohou objevit odchylky. Takové odchylky je potřeba identifikovat co nejdříve, aby se neztotožňovaly a neohrožily dosažení strategických cílů. Odchylky mohou vznikat z mnoha důvodů, např. špatného zpracování strategických analýz, neočekávaných změn v prostředí, nepřijetí strategie zájmovými skupinami, přecenění podnikového potenciálu a jeho vývoje nebo změna předpokladů, za kterých byla strategie přijata. Pokud management organizace objeví odchylku, musí odstranit její příčinu, aby nedocházelo k problémům, popř. přepracovat plán implementace, nastavit si nové strategické cíle, anebo změnit strategii organizace (Zuzák, 2012).

Všechny tyto kroky prochází celou organizací, jsou součástí celého procesu a **struktura podniku** by měla podporovat dosažení strategických cílů a realizaci zvolené strategie. Různé typy struktur poskytují různé možnosti, jak vést společnost a

lidi uvnitř (Slack a Parent, 2006). Jak již bylo řečeno, taková strategie by měla být dostatečně pružná, aby mohla dostatečně rychle reagovat na změny. Bohužel toto bývá často problémem, protože organizace bývají postavené na hierarchické struktuře, která může mít se změnami velký problém, a proto je vhodná spíše pro stabilní prostředí (Zuzák, 2012). Navíc struktura podniku by měla kopírovat zvolenou strategii, a tak pokud dojde ke změně strategie, zákonitě se musí změnit i struktura. Mnohdy je to však naopak (Slack a Parent, 2006). Organizační struktura představuje formální strukturu autority, která definuje vztahy mezi členy organizace a jejich prací, procedury, rozhodovací pravomoci a kontrolu (Ireland et al., 2012). Vytyčuje hierarchii managementu a oddělení (Lussier a Kimball, 2014).

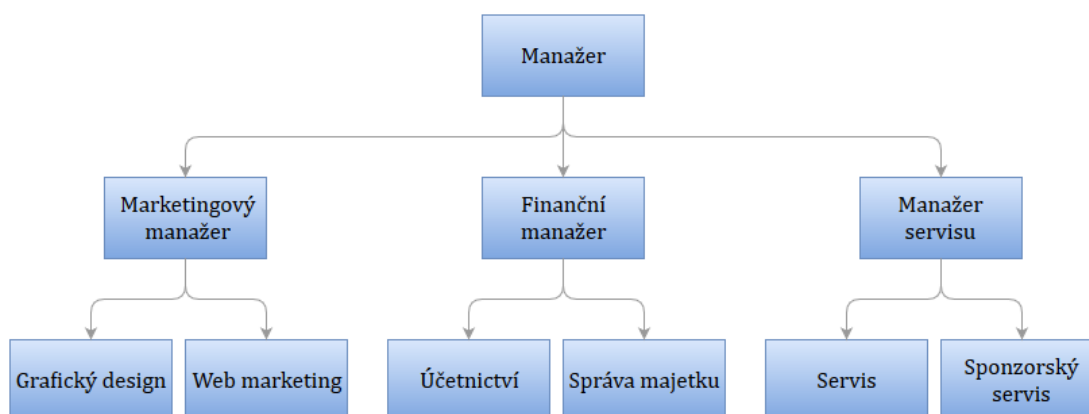
Každá sportovní organizace má strukturu, která nastiňuje úkoly, které jsou prováděny jednotlivci a týmy. Zvolení vhodné struktury zahrnuje posouzení požadavků na formalizované postupy, které zároveň podporují inovaci a kreativitu. „Správná“ struktura je taková, kdy vlastníci a manažeři mají adekvátní kontrolu nad aktivitami zaměstnanců bez toho, aby snižovali jejich motivaci a postoj k práci. Poskytují také jasnou a spolehlivou komunikaci, a přitom se snaží redukovat zbytečné a nákladné vrstvy managementu (Hoye et al., 2012). Organizace musí být strukturovaná, aby mohla implementovat svou strategii (Ireland et al., 2012). Vztah mezi strukturou a strategií by měl být: struktura následuje strategii, struktura se odráží ve strategii, struktura implementuje strategii a struktura podporuje strategii (Covell a Walker, 2013).

Existuje mnoho variant organizačních struktur, např. funkcionální, divizní, konglomerátní, maticová, síťová, divizní, atd. (Burton et al., 2015; Ahlstrom a Bruton, 2009). Varianty, které jsou převážně využívány ve sportovních organizacích, jsou pak především: jednoduchá, byrokratická, maticová a týmová struktura, které si velmi krátce představíme. **Jednoduchá struktura** má malý počet oddělení a nízkou formalizaci, široké rozpětí kontroly a většinou je centralizovaná do rukou několika málo lidí. Taková struktura bývá využívána malými nebo novými podniky s přibližně 10 zaměstnanci (Hoye et al., 2012; Ahlstrom a Bruton, 2009) a vlastník je zároveň manažerem, který má v rukou veškerou moc, určuje pravidla a přiřazuje úkoly. Existují zde neformální vztahy a velmi častá komunikace mezi vlastníkem/manažerem a zaměstnanci (Ireland et al., 2012). Výhodou je rychlé rozhodování, vysoká flexibilita a jasně stanovená odpovědnost (Hoye et al., 2012).

Obrázek 5 - Jednoduchá struktura

Zdroj: (Hoye et al., 2012)

S rozšiřováním podniku a otevíráním nových poboček však jednoduchá struktura přestává být dostačující. Začíná selhávat kontrola, rozhodování se stává stále náročnější, stejně jako zajištění kvality produktů a služeb. V takovém případě se většinou přechází na **byrokratickou strukturu**. Je to přirozené, protože expanze zvyšuje náročnost, kterou už vlastník nedokáže zvládat (Hoye et al., 2012). Termín byrokracie bývá vnímán negativně pro svou naznačovanou tuhost. Byrokratická struktura se snaží standardizovat operace v organizaci za účelem maximalizace koordinace a kontroly zaměstnanců a aktivit (Erickson, 2009). Spoléhá se na vysoký stupeň formalizace, pro seskupení lidí využívá jednotlivá oddělení, která mají specifická funkce a úkoly. Rozhodování a vedení je v tomto případě vysoce centralizované. Díky tomu se organizace může vypořádat s velkým počtem zaměstnanců a náročností aktivit (Pride et al., 2009).

Obrázek 6 - Byrokratická struktura

Zdroj: (Hoye et al., 2012)

Maticová struktura je jednou z prvních forem flexibilního modelu, představuje organizaci se skupinami specialistů, kteří jsou přiřazeni ke specifickým projektům (Covell a Walker, 2013). Jedná se např. o skupinu specialistů jako např. sportovní

psychology, trenéry, fyziology apod. Jednotlivci z těchto skupin mohou být zároveň využiti i v jiných skupinách (Hoye et al., 2012). To sice boří hranice jednotky, ale zároveň dovoluje organizaci seskupovat specialisty pro maximalizaci sdílení odborníků a usnadňuje jejich zapojení ve vícero projektech (Burton et al., 2015). Ačkoli toto umožňuje organizaci poskytovat škálu služeb, zároveň se zvyšuje nebezpečí zmatení z existence dvou a více nadřízených (Hoye et al., 2012). Smyslem této struktury je tedy seskupit specialisty z různých oblastí, aby bylo dosaženo vytvoření co možná nejefektivnějšího pracovního týmu, který se bude podílet na konkrétním úkolu (Covell a Walker, 2013).

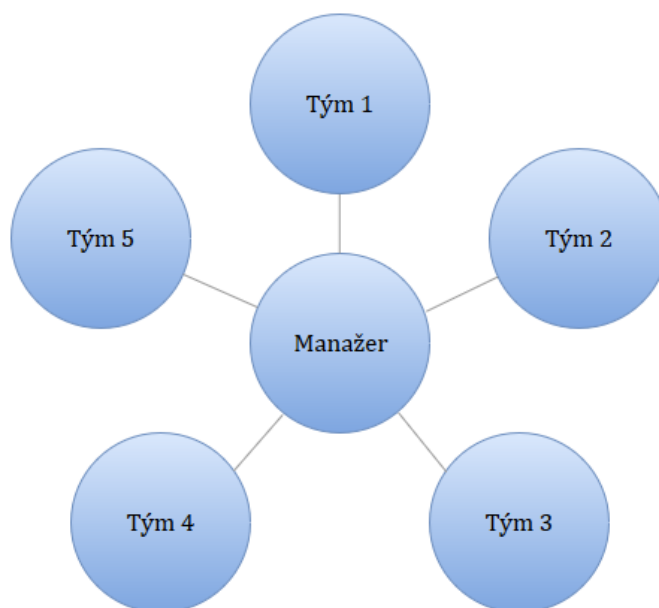
Obrázek 7 - Maticová struktura

	Fotbalová operativní divize	Divize firemních služeb	Marketingová divize
Tým 1	Manažer 1	Projektant 1	Pracovník 1
Tým 2	Manažer 2	Projektant 2	Pracovník 2
Tým 3	Manažer 3	Projektant 3	Pracovník 3

Zdroj: (Hoye et al., 2012)

Relativně novou možností je **týmová struktura**. Týmová struktura vyžaduje decentralizovaný rozhodovací proces pro práci týmů, které tvoří lidé s dovednostmi k vykonávání různých úkolů. Takové týmy dovolují rychlé rozhodování ve vztahu k finančním prostředkům, zaměstnancům nebo hráčům (Hoye et al., 2012).

Obrázek 8 - Týmová struktura



Zdroj: (Hoye et al., 2012)

Zaměstnanci si v rámci organizační struktury vytváří svou **organizační kulturu**. Organizační kultura představuje sadu hodnot, přesvědčení a standardů pro přijatelné chování, které členové organizace sdílejí (Covell a Walker, 2013; Schein, 2010; Byers et al., 2012), a tím kontrolují své chování jak uvnitř, tak i vně organizace (Taylor et al., 2015). Je to vzor základních předpokladů – vytvořený a rozvinutý danou skupinou, který učí jak zvládat problémy externí adaptace a interní integrace (Pedersen et al., 2011). Pochopením organizační kultury je možné pochopit fungování a způsob, jak zapadnout (Lussier a Kimball, 2014). Schopnost zapadnout je jednou z velmi důležitých a sledovaných kritérií pro zaměstnavatele. Je to sdílené pochopení identity organizace (Schein, 2010).

Kultura sportovních týmů dodává zvláštní dimenzi k myšlence organizační kultury, protože týmy si tvoří zvláštní pouto, které bývá velmi silné. S tímto poutem se pojí speciální chování, odhodlání vyhrát, způsob vyrovnání s výhrou a prohrou. Do tohoto vstupuje ještě vliv fanoušků, kteří si idealizují a identifikují se se svými týmy, jejich kulturou, image a osobností (Covell a Walker, 2013). Sportovci se často stávají národními hrdiny, jako např. Michael Jordan pro USA nebo David Beckham pro Velkou Británii a mnoho dalších (Hoye et al., 2012).

Organizační kultura se může projevovat různými způsoby, např. příběhy a mýty (pravdivé či nepravdivé), symboly (objekty, události, které mají význam pro organizaci), jazykem (terminologie a žargon), ceremoniemi a obřady (společenské události

a ceny), fyzickým vybavením (vybavení prostorů, fotografie, transparenty, vystavené ceny a výrobky) a symbolickými předměty (logo, slogan, mise) (Byers et al., 2012; Pedersen et al., 2011; Hoyer et al., 2012). Organizační kultura může být někdy důvodem odporu ke změnám v organizaci, protože se jedná o zažitý způsob myšlení a chování (Taylor et al., 2015), naproti tomu je však velmi důležitá pro fungování organizace a dobrý výkon (Byers et al., 2012; Schein, 2010).

2.6 Měření efektivnosti ve sportovních organizacích

Existence všech organizací závisí na dosahování určitých cílů (Slack a Parent, 2006). Při dosahování stanovených cílů organizace, musíme rozlišovat dva velmi podobné termíny, effectiveness (efektivnost) a efficiency (účinnost), které bývají často zaměňované a různě překládány. Důležitý je však jejich význam. **Effectiveness**, tedy efektivnost ukazuje, do jaké míry organizace dosahuje stanovených cílů, zatímco **Efficiency**, tedy účinnost, zvažuje, zda byly zdroje optimalizovány při dosahování cílů organizace (Byers et al., 2012; Irwin et al., 2008). Zatímco účinnost je cílem pro všechny organizace, účinná organizace nemusí být nutně efektivní. Podobně jako organizace může být efektivní v dosahování svých cílů, ale nemusí být účinná při využívání svých zdrojů pro dosažení stanovených cílů (Byers et al., 2012). Jinými slovy, organizace může mít úspěšné sportovce, ale nemusí dosahovat svých cílů a naopak (Slack a Parent, 2006). Já se dále budu zabývat pouze efektivností, protože dosažením stanovených cílů organizace dochází k naplnění její strategie.

Zájem o měření efektivnosti roste z důvodu rostoucí konkurence a poklesu zdrojů v rámci sportovního odvětví. Na efektivnost organizace se můžeme dívat z několika pohledů (Schwarz et al., 2015), např. z pohledu racionálních cílů, otevřených systémů, vnitřních procesů, protichůdných hodnot apod. V současnosti se ale organizace zaměřují spíše na efektivnost ve vztahu ke kultuře, vedení, implementaci strategie a identitě (Byers et al., 2012). Je velmi obtížné určit, jak by se měla efektivnost měřit, často se mylně předpokládá, že efektivnost můžeme jednoduše změřit čísly, např. počtem výher a proher. Ve skutečnosti to ani není vůbec tak jednoduché (Slack a Parent, 2006). Důležité je však to, aby se každá organizace dívala na efektivnost z pohledu, z kterého je třeba a který je vhodný pro danou situaci (Schwarz et al., 2015).

Jednou z možností měření efektivnosti, kterou ve své práci využiji, je zkoumání vnímání efektivnosti různých plánů z pohledu stakeholderů. Zde je určujícím prvkem vnímání toho, jak a zda jsou jednotlivé cíle dosahovány (Pedersen et al., 2011). Zájem o sportovce, dlouhodobé plánování, podpora znalostí o sportu a vnitřní a vnější kontakty bývají faktory, podle kterých stakeholdeři posuzují efektivnost (Byers et al.,

2012). Tak se může stát, že sportovci, jako jedna skupina stakeholderů, může mít jiné vnímání efektivnosti, než vedení organizace. Je tedy nutné, aby si celá sportovní organizace byla vědoma svých cílů, podle kterých mohou následně posuzovat, zda jich bylo dosaženo, nebo ne (Irwin et al., 2008). Důležitý je totiž pohled nejen vedení organizace, ale i všech ostatních stakeholderů od samotných sportovců, až po sponzory (Schwarz et al., 2015).

Tvorba strategie je v současné době pro sportovní organizace jednou ze základních činností, díky které se může stát ve svém odvětví velmi úspěšnou. Proto by vrcholový management těchto organizací měl mít dostatečné znalosti o její tvorbě a využívání všech částí strategického plánovacího cyklu. Díky tomu může zhodnotit stav a postavení své organizace a přijímat opatření, která povedou ke zvýšení efektivnosti a podpoří další existenci této organizace ve svém odvětví.

3 Strategie vybrané organizace

3.1 Metodika

V praktické části své diplomové práce jsem provedla **kvalitativní výzkum**. Ačkoli je tento typ výzkumu stále často brán pouze jako doplněk ke kvantitativnímu výzkumu, dokázal si již vybojovat své místo a mnohdy i rovnocenné postavení. Problémem je hlavně to, že není definován jeden uznávaný způsob, jak kvalitativní průzkum provádět (Hendl, 2008; Švaříček a Šed'ová, 2007). Navíc samotní výzkumníci někdy nedodržují ustálenou terminologii (Miovský, 2006). To je však dáno jeho povahou, protože je potřeba vše v průběhu výzkumu modifikovat a upravovat, aby bylo dosaženo výsledků (Grbich, 2006). Berou se totiž v úvahu veškeré informace, které výzkumník v průběhu získá, a které mohou pomoci se zodpovězením výzkumných otázek (Andrew et al., 2011). Jde tedy o to, dostat se do hloubky a získat co možná největší množství informací v určitém kontextu (Edwards a Skinner, 2010).

S kvalitativním výzkumem je spojený i poměrně dlouhý časový horizont, během kterého dochází ke sběru a analýze dat (Grbich, 2006). Navíc sběr i analýza probíhají souběžně. Na základě získaných informací výzkumník vyvodí určité závěry, na kterých dále staví další sběr dat (Hendl, 2008; Švaříček a Šed'ová, 2007). To vše provádí za intenzivního kontaktu se zkoumaným subjektem (Andrew et al., 2011) a až do doby, kdy dojde k nasycení vzorku, tedy máme sesbírané dostatečné množství informací, které již nepřinášejí nic nového (Edwards a Skinner, 2010).

Asi největší výhodou kvalitativního výzkumu je získání kontextu v přirozeném prostředí a pochopení pravé podstaty problému, tedy porozumění, jaké vztahy zde existují (Andrew et al., 2011; Pavlásek a Nosková, 2014). Naopak často kritizovanou nevýhodou je pak skutečnost, že výsledky výzkumu se většinou nedají zobecnit, protože pro jiný vzorek nemusí platit (Grbich, 2006). To však v žádném případě není cílem kvalitativního výzkumu, tím je již zmíněné pochopení procesů (Hendl, 2008; Švaříček a Šed'ová, 2007; Edwards a Skinner, 2010). Ano, je to nedokonalé, zatím však nejlepší způsob pro dosažení cílů, které si klademe (Švaříček a Šed'ová, 2007). Pomoci s validitou, tedy platností výsledků, může výzkumníkům dodržování systematickosti, která je jedním z požadavků vědy (Miovský, 2006). Výsledkem kvalitativního výzkumu je tedy formulace nové teorie nebo hypotézy. Cílem je porozumět tomu, co tvoří podstatu jevu, poznání něčeho nového, o čem toho moc nevíme, anebo získání nových názorů na to, co víme (Andrew et al., 2011).

V rámci kvalitativního výzkumu byly provedeny **hloubkové rozhovory**, díky kterým bylo možné dostat se k jádru věci (Hendl, 2008). Při hloubkovém rozhovoru jde

o interpretaci vlastních zkušeností dotazovaného (Andrew et al., 2011). Rozhovory byly polostrukturované, kdy pomocí doplňujících otázek bylo možné dostat se do hloubky a získat velmi důležité informace (Edwards a Skinner, 2010). Otevřené otázky neomezují dotazovaného, který sděluje to, co je podle něj důležité. Připravila jsem několik obecných otázek, určitou kostru rozhovoru, konkrétní otázky a jejich pořadí pak závisely na samotném směru a průběhu rozhovoru (Švaříček a Šed'ová, 2007). Hloubkové rozhovory je vhodné nahrávat na diktafon, což zaručuje to, že nezapomeneme zaznamenat žádnou část rozhovoru, která by mohla být důležitá. Samozřejmě je nutné získat souhlas respondentů s použitím diktafonu (Andrew et al., 2011). Toto bylo během rozhovorů dodrženo. Rozhovory byly následně přepsány do podoby textu, a to pomocí programu Listen N Write.

V rámci rozhovorů byla provedena **triangulaci zdrojů dat** (Hussein, 2015), kdy jsem se zaměřila na tři skupiny dotazovaných z dostihové stáje Jovan, na top management, který představoval samotný Josef Váňa st. a jeho manželka, střední management v podání jejich syna Josefa Váni ml. a ostatních žokejů, a třetí skupinou byli běžní pracovníci dostihové stáje. Samotná triangulace vychází z předpokladu, že ze znalosti dvou bodů dokážeme určit třetí bod. Pod tímto tvrzením si můžeme představit např. konstrukci trojúhelníku, což metaforicky ukazuje princip triangulace (Švaříček a Šed'ová, 2007). Jde tedy o potvrzení toho, co říká jeden respondent, nebo jedna metoda sběru dat (Andrew et al., 2011).

Kromě hloubkových rozhovorů jsem jako další metodu sběru dat provedla **zúčastněné pozorování**, tedy došlo také k **triangulaci metod** (Hussein, 2015). Pozorování obecně se řadí v kvalitativním výzkumu mezi nejobtížnější metodu sběru dat a zúčastněné pozorování je základní variantou pozorování. Podstatou je dlouhodobý sběr informací a dat ve zkoumaném prostředí, kdy dochází k interakci, díky čemuž systematicky a reflexivně odhalujeme proces (Andrew et al., 2011). Nejde tedy jen o samotné pozorování, ale o nalezení informací, které jsou pro výzkum podstatné (Edwards a Skinner, 2010). Toto vyžaduje delší přítomnost v organizaci (Disman, 2011).

Metoda je vhodná jako doplnění hloubkových rozhovorů (Hussein, 2015), protože dotazovaní mohou tvrdit, že něco dělají, ale ve skutečnosti je pravda jiná (Hendl, 2008; Disman, 2011). Spojení je vhodné i z toho důvodu, že pomůže výzkumníkovi lépe pochopit situaci a udělat si o ní kompletní obrázek (Švaříček a Šed'ová, 2007; Edwards a Skinner, 2010). V dostihové stáji Jovan jsem vystupovala jako participant – pozorovatel, všem v organizaci tedy bylo známo, že provádím výzkum, ale zároveň jsem se účastnila všech aktivit s nimi (Disman, 2011). Pozorovatel v tomto případě tedy zároveň bádá, ale také se účastní běžných činností, jako by do skupiny patřil

(Andrew et al., 2011). V takovém případě se spíš než výzkumníkem stává novým členem, laikem, který chce informace znát z důvodu zapojení do procesu, ne z důvodu zkoumání (ačkoli ostatní o jeho roli výzkumníka vědí). Díky tomu je menší pravděpodobnost ovlivňování ze strany výzkumníka a lepší proniknutí do procesu a pochopení kontextu (Švaříček a Šed'ová, 2007). Na druhou stranu zde hrozí nebezpečí přílišného začlenění a ztráty odstupu (Disman, 2011; Grbich, 2006), proto jsem se snažila zachovat si potřebnou objektivitu, čehož bylo podle mého názoru dosaženo.

Během pozorování jsem si vedla **terénní deník**, tedy záznam běžného dění v organizaci a všech důležitých informací (Disman, 2011). Použití terénního deníku je při pozorování velmi důležité a užitečné, protože reprezentuje skutečnost. Uchovává data v každodenních zápiscích a slouží jako doklad provedeného pozorování k zajištění důvěryhodnosti (Edwards a Skinner, 2010). Terénní deník může mít volnou podobu, neexistuje univerzální model, důležité je zapsat vše, co by mohlo být důležité, a je jedno, jakým způsobem. Jde o to, na něco nezapomenout, protože informací je velmi velké množství (Disman, 2011; Švaříček a Šed'ová, 2007).

Pro následné **zpracování a analýzu dat** jsem využila software NVivo, který je pro tento výzkum vhodným nástrojem. Pravdivost svých tvrzení dokládám krátkými citacemi z rozhovorů, které byly samozřejmě upraveny podle všeobecně uznávaných pravidel pro přepis, a záznamy z terénního deníku (Andrew et al., 2011).

Je nutné, aby se všichni dotazovaní účastníci výzkumu dobrovolně, což by mohl být jediný etický problém. Pokud by toto bylo porušeno, mohlo by dojít ke zkreslení. Musela jsem se tedy ujistit, že s výzkumem všichni souhlasí, všichni si jsou vědomi toho, že účast je zcela dobrovolná a nikdo je k němu nenutí a hlavně jim dostatečně vysvětlit, čeho se výzkum bude týkat.

3.2 Výzkumné otázky, výzkumný vzorek a sběr dat

Stanovila jsem si dvě výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem vnímá management stáje strategický plánovací cyklus a jak na jednotlivých částech pracuje?
2. Jak se projevuje strategie na výsledcích stáje?

Tyto dvě otázky jsem si následně rozpracovala na menší celky, resp. hlavní okruhy, kterým jsem se věnovala v teoretické části. Tyto okruhy však byly stále velmi obecné. To bylo také mým záměrem, nejprve mě totiž zajímalo, co mi o daném tématu řekne sám respondent, až poté jsem doplňujícími otázkami zjišťovala podrobnosti a snažila se získat další informace. Otázky pro jednotlivé respondenty se tedy vždy lišily, ale

díky tomuto způsobu dotazování jsem se mnohdy dozvěděla velmi zajímavé informace, a ačkoli někdy neměly souvislost s mým tématem, pomohlo mi to se zorientovat v celém fungování dostihové stáje.

Dostihová stáj Jovan byla založena Josefem Váňou st. v roce 1994, zabývající se chovem a výcvikem anglických plnokrevníků. Je tvořena dvěma tréninkovými centrály v Mlýncích a Bohuslavi, které jsou od vzdálené přibližně 2,5 km. V obou centrálách je v současné době ustájeno 65 koní s celkovou kapacitou 70 míst. Centrály se nachází na úpatí vrchu Vladař, který slouží k silovému tréninku koní, další tréninkové prostory tvoří 650 m dlouhý ovál, 1 400 m dlouhá rovina, skokové centrum a mnoho dalšího (Váňa st., 2016). Jedná se o komerční, profesionální organizaci.

3.2.1 Zúčastněné pozorování

Sběr dat probíhal dvěma způsoby, nejprve zúčastněným pozorováním a poté následovaly rozhovory. Zúčastněné pozorování jsem zvolila jako první z toho důvodu, abych se alespoň částečně seznámila s prostředím a běžným fungováním stáje, při rozhovorech lépe pochopila smysl odpovědí a seznámila se i se specifickými výrazy, které jsou ve stáji běžně používány a pro laika nepochopitelné. Jedním z důvodů bylo také to, aby si respondenti zvykli na mou přítomnost a následné rozhovory pro ně byly co možná nejvíce přirozené. Toto mi i po provedení rozhovorů dotazování potvrdili.

Zúčastněné pozorování probíhalo ve výcvikové centrále v Mlýncích během jarní přípravy. Délka mé přítomnosti byla alespoň tři dny v týdnu, v celkové délce jeden měsíc. Toto bylo ovlivněno především časovými možnostmi členů stáje, kteří se mi museli zejména z počátku věnovat a zaučovat mě, což pro ně představovalo časovou zátěž. Ke konci této doby jsem se však už nedozvídala žádné nové informace, proto jsem toho názoru, že účelu tohoto typu sběru dat bylo dosaženo. Velkým přínosem bylo také to, že já sama mám ke koním velmi blízký vztah a mám i zkušenosti s péčí o ně, proto jsem se mohla účastnit všech aktivit, včetně tréninku koní. Během zúčastněného pozorování jsem si vedla terénní deník, zápisky z něj jsem následně porovnávala s informacemi získaných v rozhovorech. Tímto porovnáním jsem zjišťovala odchylky tvrzení oproti skutečnosti. Žádné odchylky jsem přitom neobjevila, proto informace z terénního deníku využívám pouze jako potvrzení výpovědi respondentů v kapitole 3.3.

3.2.2 Hlubkové rozhovory

Po skončení zúčastněného pozorování jsem se členy stáje provedla hlubkové rozhovory. Jak již bylo řečeno, tyto rozhovory byly polostrukturované, obsahovaly

pouze okruhy otázek, o kterých mi respondenti vyprávěli. Respondenti byli rozděleni do tří úrovní, top management představoval samozřejmě zakladatel, majitel a hlavní trenér stáje pan Josef Váňa st. společně se svou manželkou paní Pavlou Váňovou. Střední management pak představoval jejich syn, Josef Váňa ml., žokej působící jako tzv. „stájová jednička“, druhým respondentem na této úrovni byl další ze stálých žokejů této stáje, tzv. „stájová dvojka“. Třetí úroveň představovali dva běžní, dlouhodobí zaměstnanci této stáje, kteří se však aktivně neúčastní dostihů. Tato struktura vznikla na základě jejich pravomoci a odpovědnosti, jako následek analýzy z kapitoly 3.3.

Pro rozhovory jsem tedy získala celkem 6 zaměstnanců této stáje, rozhovory trvaly průměrně 1 hodinu a 11 minut, všichni se účastnili dobrovolně, přičemž byla tato skutečnost zdůrazněna na počátku rozhovoru, stejně jako možnost rozhovor kdykoli ukončit, nebo právo na jakoukoli otázku neodpovědět. Žádná z těchto situací však nenastala, rozhovory totiž neobsahovaly žádné citlivé oblasti a probíhaly v přátelské atmosféře. Všichni respondenti také souhlasili s nahráváním rozhovorů na diktafon, samozřejmě se zachování anonymity. Během rozhovorů působili uvolněným dojmem, tomu podle mého názoru také napomohla skutečnost, že většina respondentů je na takové rozhovory zvyklá, protože jsou poměrně často dotazováni ze strany médií. Během rozhovorů bylo dosaženo nasycení vzorku, tedy jsem se již nedozvídala žádné nové informace, proto považuji provedení rozhovorů se šesti členy stáje (z celkových 15 členů) za dostatečné.

Na počátku jsem vždy vysvětlila, čeho se rozhovor bude týkat, bez jakýchkoli pojmů, kterým by dotazoví nemuseli rozumět. Zejména jsem je upozornila na to, že neexistují správné a špatné odpovědi. Proto byli respondenti požádáni, aby odpovídali vždy pravdivě, podle svých zkušeností. Záznam rozhovorů byl poté přepsán do textové podoby za využití softwaru Listen N Write, který je pro přepis rozhovorů speciálně určený a zcela vyhovující. Při přepisech rozhovorů byly zachovány všechny specifické i nespisovné výrazy, aby došlo co možná k nejmenšímu zasahování do výpovědí a možnému ovlivnění. Zároveň došlo k zašifrování identity jednotlivých respondentů z důvodu anonymity. Zachována byla pouze úroveň, kterou jednotliví respondenti představují v organizaci.

- Top management: respondent 1, respondent 2
- Střední management: respondent 3, respondent 4
- Operační management: respondent 5, respondent 6

Pro doložení tvrzení totiž využívám úryvky z rozhovorů, které jsou označeny právě těmito šiframi. Po přepsání rozhovorů do textové podoby jsem provedla analýzu pomocí softwaru NVivo. Pomocí tohoto programu jsem jednotlivé úseky rozhovoru

označila kódy, podle jejich významu. Jednotlivé kódy vznikaly až při rozboru textu, tedy nebyly předdefinované.

Tabulka 4 - Přehled kódů

Nodes
Strategie
Generické konkurenční strategie
Implementace a kontrola
Kultura
Struktura
Strategické myšlení
Variantnost
Permanentnost
Celosvětový přístup
Tvůrčí přístup
Interdisciplinarita
Riziko
Koncentrace zdrojů
Práce s časem
Agregované myšlení
Zpětnovazební myšlení
Syntéza exaktního a intuitivního myšlení
Orientace na špičkové výsledky
Etika myšlení
Strategický plánovací cyklus
Poslání
Vize
Cíle
Definované
Měřitelné
Akceptovatelné
Reálné
Časově ohraničené
Efektivnost

Externí analýza
Makro okolí
Politické f.
Ekonomické f.
Sociální f.
Technologické f.
Legislativní f.
Ekologické f.
Mikrookolí
Nová konkurence
Konkurence
Substituty
Dodavatelé
Zákazníci
Interní analýza - zdroje
Povaha zdrojů
Zaměstnanci
Koně
Prostředí
Finance
Zkušenosti
Jméno Váňa
VRIO
SWOT
Ostatní

Zdroj: vlastní tvorba v programu NVivo

Tyto kódy pak byly rozřazeny do 4 hlavních kategorií, resp. 3 + kategorie ostatní, které představují jednotlivá témata, kterými jsem se ve své práci zabývala. Podle těchto kódů byly jednotlivé výpovědi seskupeny. Tím bylo možné lépe se zorientovat v jednotlivých tématech, pochopit informace získané z rozhovorů a vyvodit závěry, které z nich vyplynuly. Vzhledem k tomu, že jsem se ve své práci zabývala mnoha tématy, bylo nutné vytvořit i dostatečné, avšak ne příliš velké množství kódů, aby bylo možné pokrýt všechna témata a zároveň zkoumat rozhovory do hloubky.

3.3 Strategie a strategický plánovací cyklus organizace

Z hloubkových rozhovorů, tedy výpovědí respondentů, vyplývají tvrzení v následujících odstavcích. Záměrně uvádím, že se jedná o tvrzení. Mým cílem totiž byl právě popis skutečnosti podle názoru dotazovaných a jejich vnímání strategie a strategického plánovacího cyklu, popř. jejich vlivu na výsledky stáje.

3.3.1 Vnímání strategie

Vedení organizace se podle vlastních slov strategií příliš nezabývá. Během rozhovorů jsem narazila i na problém, co je strategií organizace vůbec myšleno. Většina respondentů brala tento pojem velmi úzce, respektive na příliš krátký časový okamžik.

„My si tvoříme strategii tréninku, ale ta strategie je na sezónu u těch koní. Víc to asi není možný.“ (Respondent 2)

Smysl strategie tedy členové stáje vnímají spíše jako určitý plán, jak dosáhnout krátkodobých cílů, v jejich případě na sezónu. Během dalšího rozhovoru se však ukázalo, že aniž by si toho byli sami vědomi, s dlouhodobější strategií organizaci pracují, i když ne v písemné podobě.

„Je jasný, že některý koně jsou do budoucna, ale to si jenom myslíme, že jsou do budoucna, ... Když si myslíme, že bude do Velký (poz. autora: Velká pardubická steeplechase), tak začne běhat od 5 let překážky a Velkou může běžet až za tři roky, takže ty tři roky se s ním postupně pracuje, aby se dosáhlo toho, že poběží tu Velkou.“ (Respondent 4)

„Tak záleží na majiteli, když se rozhodne, že chce koně do Velký, tak se musí ohlídnout po tom původu, aby měli rod vytrvalosti, a dneska už jsou to přímo překážkový původy, který se šlechtí. Tak se musí nejdřív podívat po tom původu, no a potom záleží kolik má peněz, čím má víc peněz, tak si už může koupit kvalitnější původ, nebo už i prověřeného koně. Pak už záleží na tom koni, jak se ukáže, když ukáže, že na to má, tak se s ním může pracovat, aby se s ním došlo k tý Velký, a když na to nemá, tak se odbočí a jde se tou lehčí cestou, aby si našel tu svojí parketu, aby vyhrával a vydělal co nejvíc peněz pro toho majitele.“ (Respondent 6)

O některých koních je tedy možné uvažovat v delším časovém horizontu, podle toho s nimi také členové stáje pracují a připravují je na dosažení cíle, kterého mohou dosáhnout výhledově až za několik let. Strategii, jak s takovým koněm tedy budou pracovat, si vytváří už v době před jeho samotnou koupí a uvažují o jeho cestě a tím i cestě celé organizace. Protože úspěch organizace samozřejmě závisí na úspěchu samotných koní. Strategie je tedy tvořena pro několik málo výjimečných koní, kteří

k tomu mají předpoklady, nikoli však pro celou organizaci jako takovou. To má však své důvody.

Problémem tvorby strategie pro organizaci je to, že vzhledem k tomu, že její výsledky jsou závislé na výsledcích živého tvora, zvířete, jakýkoli výkon lze jen velmi špatně předpovídat. Záleží totiž v první řadě na koni, a ačkoli může mít geneticky dobré předpoklady pro úspěch, ty se v závěru nemusí vůbec naplnit. Proto také vedení stále považuje jakékoli dlouhodobé plány v podstatě za ztrátu času, který mohou věnovat samotné přípravě k dosažení krátkodobých cílů.

„To všechno ukáže čas, my si sice můžeme naplánovat, že bysme chtěli, aby tyhle koně běhali Derby (pozn. autora: vrcholný dostih rovinové sezóny pro tříleté koně), ale když na to nebudou mít, tak to běhat stejně nemůžou, ... do detailu to určitě řešit nejde, když na to ten kůň nemá, tak ho tam stejně nedostanete a je to zbytečná ztráta času.“ (Respondent 1)

Je tedy velmi náročné předpovídat budoucí vývoj kariéry koní. Zároveň však přiznávají, že dlouhodobý směr organizace zvažují a snaží se podle něj řídit, i když je to velmi obtížné a možnost změny jakéhokoli faktoru velmi pravděpodobná.

„Pokračovat v tom směru, co jdeme a snažit se dohnat tu Evropu, která nám utekla a teď se jí snažíme přiblížit, abychom dokázali konkurovat v těch nejlepších dostizích v té cizině.“ (Respondent 2)

Můžeme tedy říct, že aniž by si to organizace sama uvědomovala, alespoň částečně strategii tvoří a snaží se její pomocí dosáhnout požadovaného stavu. Tato strategie není tvořena jako konkrétní vyjádření, ale pouze jako úvahy o budoucím směru a možnostech organizace, které se mohou, ale nemusí uskutečnit. Účelem jejich strategie je tak dosahování výsledků, tedy vítězství v dostizích, s čímž následně souvisí i finanční odměny. Konkrétní cesta jejich dosažení však určena není a během času dochází k velkému množství změn.

3.3.2 Strategické myšlení

Pro správnou tvorbu strategie je nutné strategicky myslet. Vzhledem k tomu, že tato činnost připadá vrcholovému vedení, otázky v oblasti strategického myšlení byly směřované pouze na top management. Pomocí vhodných otázek jsem se snažila dozvědět, jak při své práci uvažují a co jim připadá důležité.

Princip variantnosti

Protože výhra v dostizích je ovlivněna mnoha faktory a velmi špatně se výsledek předpovídá, vedení stále musí uvažovat a také uvažuje o více variantách, které mohou nastat. Tvorba a využívání těchto různých variant závisí většinou na

zkušenostech, které vedení stáje během svého působení získalo, a kterými se při změně podmínek řídí. Jsou tedy velmi ovlivněni rizikem, které je s tímto sportem velmi úzce spjato, a které musí při tvorbě různých variant mít neustále na paměti.

„Ten kůň, aby mohl běžet Velkou, tak musí splnit kvalifikace a když se mu to nepodaří, tak většinou míří do nějakýho menšího dostihu při Velký, jako je třeba cena Labe, cena Vltavy, to už je to nejmenší, najít mu lehčí dostih, u takhle dobrýho koně. U horšího koně je potom těžký hledat ty dostihy, v kterejch on chce uspět, protože když tam v nějakým tom dostihu vyhraje, tak potom buď musí běžet lepší dostih, nebo běží stejnou kategorii, ale dostane větší zátěž. Těma zkušenostma už víme, co je za možnosti.“

(Respondent 2)

„Tak to vždycky musíš počítat, že se může něco stát ... Když se to stane, tak se svět nezboří, ale mrzí to.“ (Respondent 1)

Takovéto komplikace představují tedy pro stáj další zátěž, se kterou se musí vypořádat. Těmito situacím se tedy snaží vyhýbat a pro koně vybírat dostihy, které vyhovují jejich kondici a možnostem, a zároveň jsou finančně dostupné. Majitelem většiny koní totiž není stáj, ale jiná osoba, která samozřejmě koně finančně zaopatřuje. Pokud by tedy vedení stáje nebylo schopné vybrat pro koně správnou variantu jeho dalšího působení, tento kůň by nebyl schopný být ve zvoleném dostihu úspěšný, což může způsobit další potíže. V nejhorším případě by došlo k přeřazení koně k jinému trenérovi, čímž by utrpěla celá stáj. Prázdný box ve stáji je totiž poměrně velkou finanční ztrátou, stejně jako procenta z vyhraných dostihů, kterých se kůň zúčastní.

Princip permanentnosti

Tyto varianty různých postupů se mění a přetváří v průběhu času podle dané situace. Může se jednat o kondici koně, samozřejmě také zaměření koně, nebo i podle konkrétní sezóny. V jednotlivých sezónách se totiž mění tzv. propozice, což jsou předpisy jednotlivých dostihů uskutečněných v sezóně na jednotlivých dostihových závodištích. Obsahem těchto propozic, které musí vedení stáje brát nejvíce v úvahu, je pak kategorie dostihu, dělení výhry, délka dráhy, případně další podmínky.

„To vidíš v průběhu času, máš čtyři kvalifikace za rok, a když běží první a upadne, běží druhou a skončí třeba desátej, tak zkusíš třeba ještě třetí, a když to taky nedopadne, tak už s nim neběháš tu čtvrtou, protože víš, že na to nemá, no a už se mu ohlížíš po lehčím dostihu, aby si odpočinul, nebo ho už necháš úplně odpočívat.“ (Respondent 1)

„Na sezónu určitě, když přibydou propozice, tak se dělají plány pro koně na dostihy a buď se nezraní a jede, nebo zraní a nejede, jako musí být nějaký plány, bez toho to nejde.“ (Respondent 2)

To vše může ovlivňovat to, jaké varianty budou nakonec vytvořeny a jaká je jejich podoba při jejich volbě. Jednotlivé varianty jsou pak neustále přetvářeny a upravovány podle současné situace, a podle změn, které nastaly a ovlivnily celkový směr, kterým je kůň směřován, a tedy i směr celé organizace.

Princip celosvětového systémového přístupu

Vedení stáje také uvažuje v celosvětovém měřítku. Je si velmi dobře vědomé toho, jaká situace je na světových dostihových závodištích, avšak spíše bere v úvahu evropské prostředí. Důvodem toho je skutečnost, že se tato dostihová stáj neúčastní dostihů pouze v České republice, ale také v ostatních nejbližších zemích Evropy.

„Samozřejmě, že republika se musí dívat taky na ten okolní svět.“ (Respondent 1)

Proto je nutné, aby vedení stáje získávalo informace o dění v zahraničí, jejímž podmínkám se musí přizpůsobovat. Tyto informace získávají hlavně z oficiálních dokumentů.

„Tak určitě, když tam chceme jet, tak musíme vybrat pro ty koně dostih a musíme vědět, na co je připravit a co asi tam můžou očekávat, co my od nich tam můžeme očekávat, nemůžeme tam brát kdejakýho, protože ty dostihy v tom zahraničí jsou kvalitnější a běhají tam lepší koně, takže musíme tam taky vzít ty nejlepší, co máme.“

(Respondent 2)

Důvodem tohoto přístupu je tedy hlavně snaha účastnit se umisťovat se na předních příčkách v ostatních evropských zemích. Podle toho se také upravuje samotná činnost stáje, protože v těchto zemích mohou existovat naprosto odlišné podmínky, které stáj musí brát v úvahu a připravit na ně koně, po dosažení úspěchu. Zároveň vedení přiznává, že jejich cílem zatím není působení na světových dostihových závodištích, dokonce ani ve vzdálenějších místech Evropy. V současné době totiž nepřichází v úvahu s koňmi cestovat na větší vzdálenosti, např. letadlová doprava je zatím z finančních důvodů naprosto nedostupná. Zaměřují se tedy na dostupnější země, jako je Itálie, Francie, Německo a Slovensko, které nabízí kvalitní a zajímavé dostihy, a které jsou zároveň zajímavé i finančně, hlavně však pro dostihovou stáj dostupné.

Princip tvůrčího přístupu

Velký důraz klade vedení stáje také na důležitost kvalitní pracovní síly. V tomto oboru je trénink velmi důležitý, protože díky němu může kůň v dostihu uspět a tím vydělat peníze. Tyto dostihy také neodběhne sám, takže nejsou potřeba hlavně kvalitní pracovní jezdci, ale i samotní žokejové.

„Určitě, čím kvalitnější zaměstnanci, tím kvalitnější je trénink pro ty koně a tím oni můžou podávat lepší výkony na těch dostizích. Na ty těžší práce musí být zkušený nebo prostě talentovaný a nejlíp, když mají školu, nebo jezdí ty dostihy, tak to je nejlepší.“ (Respondent 1)

Získat tyto pracovníky a následně si je udržet, není vždy snadné, i přesto se na ně snaží top management kladně působit, aby odváděli svou práci dobře, což se na výsledcích stáje projeví. Tito zaměstnanci však musí motivovat hlavně sami sebe, musí mít především lásku ke koním a dostihům jako takovým. Práce v tomto odvětví, i oproti jiným koňským sportům, je velmi fyzicky i psychicky náročná a platové ohodnocení ne vždy dostatečné.

Velké množství zaměstnanců proto odchází do zahraničí, kde jsou většinou platy vyšší, běhají se kvalitnější dostihy a dostihové stáje mají dlouhou tradici. Dlouhá tradice dostihové stáje, která působí třeba i 100 let, pak zajišťuje dlouhým chovem výskyt kvalitních dostihových koní. A tím se dostáváme do začarovaného kruhu, protože kvalitní kůň vyhrává vysoce dotované dostihy, což přináší finanční příjmy, které mohou být následně přerozdělované do nákupu nebo šlechtění koní, podmínek trénování, tréninku jako takového, s čím samozřejmě souvisí platové ohodnocení zaměstnanců.

Princip interdisciplinarity

Znalosti všech členů stáje se neomezují pouze na znalosti z oboru chovu a tréninku. Je potřeba znát mnohem více, hlavně vedení stáje musí mít znalosti i z oboru podnikání, dalšími oblastmi je např. veterinářství.

„Veterinářství, krmivářství, o finance se starám v podstatě já nebo prostě šéfové firmy, personál se o to nestará. K tomu je určená nějaká osoba, která řídí ... Nestudoval jsem to, postupem času a od jiných účetních, kteří mě zaučovali a tak dále. Někdo mi ten základ musel dát.“ (Respondent 2)

„Určitě musíš umět jazyky, my tu máme hodně majitelů z Itálie, kupujeme koně z Anglie, v Irsku, abychom mohli fungovat na té Evropské úrovni. Určitě musíš umět i nějakou tu ekonomiku, na což máme i třeba účetní, kteří nám s tím pomáhají.“ (Respondent 1)

Alespoň základní znalosti mnoha oborů jsou pro fungování stáje velmi důležité. I když ve stáji působí špičkový trenér, pokud nebudete umět koně správně nakrmit, odhadnout jeho fyzickou kondici, nebudete vědět, jak stanovit cenu svých služeb, kolik peněz můžete zaplatit za startovné, popřípadě se nebudete schopni domluvit se zahraničními majiteli koní, nemůžete očekávat, že budete dosahovat dobrých výsledků v dostizích, a že budou mít majitelé koní zájem o vaše služby. Tohoto si jsou

tedy všichni vědomi a snaží se vzdělávat i v jiných oborech, které pomohou s dalším působením stáje.

Princip vědomí práce s rizikem

Velkou roli v dostihovém sportu hraje riziko. Jedná se hlavně o riziko zranění, ať už jezdců, tak i koní, protože i když vytvoříte vhodnou strategii, jeden pád nebo špatný krok může vše změnit.

„Samozřejmě, musí se s takovýma věcmi počítat ... Jako každý sport, ale tím, že to jsou živý zvířata, tak určitě si myslím, že jeden z nejrizikovějších.“ (Respondent 2)

„Tak jezdci jdou do dostihu s tím, že se můžou klidně i zabít ... Ale aby se to nestalo, tak používáme mozek, ale kolem tebe jede dalších dvacet lidí, kteří bohužel ten mozek ani nemají, takže ono je to těžký. Ale ty se snažíš jet tak, aby to všechno bylo dobře, ale ono se může stát, že už pak ten kůň na poslední překážce nemůže a spadne, ono je to prostě nevyzpytatelný, ale co pro to uděláš, musíš mít štěstí taky trošku, ono když to má přijít, tak to stejně přijde. Potřebuješ štěstí. To nemůžeš jezdit, aby se ti nic nestalo.“ (Respondent 1)

Jezdci tedy využívají co nejkvalitnější ochranné prvky – přilby, vesty, pro koně bandáže nohou, a snaží se chovat způsobem, který by mohl riziko snížit. Riziko zranění však vnímají jako něco naprosto nevyhnutelného, co každého v kariéře potká, třeba i několikrát za sezónu, a to jak jezdce, tak i koně. Dále majitelé stáje si jsou také vědomi rizika krachu organizace. Vzhledem k tomu, že se však jedná o dlouhodobě prosperující firmu a většina finanční odpovědnosti leží na majitelích koní, toto riziko nevnímá tak velké, jako riziko zranění.

Princip koncentrace zdrojů

Vzhledem ke vzácnosti zdrojů, díky kterým stáj dosahuje svých cílů, snaží se je co nejeфекtivněji využívat. Snaží se tedy soustředit na co nejmenší počet cílů a své zdroje mezi ně příliš nerozkládat.

„Většinou ty koně ve stejný skupině pracují spolu, nebo který mají za ten cíl stejnej dostih, tak pracují spolu, protože práce minimálně ve dvou je vždycky lepší.“ (Respondent 2)

Více cílů totiž vyžaduje více zaměstnanců, financí i času a těmi vedení stáje odmítá ani nemůže plýtvat. Proto konkrétní cíle tvoří pouze pro výjimečné koně, ostatní koně jsou zařazeni do několika málo skupinek. Tyto skupinky jsou tvořeny podle zaměření a výkonnosti jednotlivých koní. Takoví koně pak spolu trénují, popř. absolvují stejné dostihy. Tím dojde ke koncentraci cílů, pro které jsou následně co nejeфекtivněji přerozdělovány zdroje organizace.

Princip vědomí práce s časem

Svůj čas se tedy snaží maximálně využít, k čemuž využívají harmonogram činností, který je každý den stejný. Každý pak ví, co se bude během dne dít.

„Jasně, normálně chodíme na půl sedmou do stáje a ty koně už jsou nakrmený, akorát je vymístujeme (pozn. autora: úprava boxů ve stáji, lidově „vykydat“) a dáme první kolotoč (pozn. autora: kruhová jízdná opatřená technologií, která nutí koně být v pohybu), pak jdeme na snídani, pak od 8 do 12 jdeme jezdit, pak je do 4 polední klid a od 4 ještě chodíme znova, vyčistíme je, večerní krmení a v 6 jdeme domu.“ (Respondent 1)

Tento harmonogram není písemný, jedná se spíše o zaběhlou rutinu, která zde byla nastavena. Z mého pozorování se tohoto harmonogramu stáj drží poměrně striktně, ačkoli „se nehraje na minuty“. Každý z členů stáje tento harmonogram zná a snaží se ho dodržovat. Díky tomu také dochází k úspoře času. Zaběhlá rutina totiž nevyžaduje tak přísný dohled a neustálé přerozdělování jednotlivých činností, které se opakují každý den.

Princip agregovaného myšlení

Vedení stáje se nezabývá ani detailním plánováním, které je podle nich zbytečné. Důvodem je znovu velké riziko, kdy během poměrně krátké doby se může vše od základu změnit, a veškeré detailní plány ztroskotají.

„Spíš máme nějakou hrubou představu, jak toho dosáhnout ... koně mají tu hrubou představu, co by asi tak mohli běhat. A když se třeba zraní, tak ho nahradí vedle kolega (tj. další kůň se stejnou výkonností).“ (Respondent 2)

Podle názoru vedení stáje je tedy naprosto nevhodné, a z důvodu hrozícího rizika i velmi neefektivní, tvořit jakékoli detailnější plány. Plány jsou nastíněné jen velmi obecně a postupem času se dotváří i podle jednotlivých cílů. Konkrétní plán tedy nevznikne dříve, než týden před samotným dostihem. Ačkoli jsou na začátku sezóny vytvořeny určité propozice dostihů, jejich konkrétní podoba se ještě může pozměnit, např. i podle počtu přihlášených koní. Detailní plánování tedy nepřichází v tomto konkrétním odvětví vůbec k úvahu a při lpění na něm by mohlo způsobit více škody než užítku.

Princip zpětnovazebního myšlení

Za důležité považuje vedení stáje i zpětné hodnocení. Díky tomu zjišťují, co zapříčinilo to, že nebylo dosaženo výsledků. Následně mohou vyvozovat důsledky, aby k tomuto už nedocházelo.

„No určitě, hodně je to důležitý, protože v tom zpětně hledáme ty chyby, co se stalo, proč ten kůň nezaběhl a tak dále, nebo proč vyhrál, co tam bylo dobře, tak se koukáme zpětně do těch tréninků, jak oni chodili, pracovali a tak dále. To je jako hodně důležitý, koukat se potom zpětně, po tom výkonu, co se vlastně přihodilo.“ (Respondent 2)

Toto je tedy důležité nejen v případě, že se nedosáhlo požadovaných výsledků, ale i v případě, že výsledků dosaženo bylo. Tento pohled je také velmi důležitý, protože se v budoucnosti snažíme dosáhnout stejné situace. Naopak špatným výsledkům se snažíme vyhnout, což bez zpětného zhodnocení není možné. Toto je hodnoceno jak po každém odběhnutém dostihu, tak během sezóny, a samozřejmě i po zakončení sezóny. Nejčastěji je zpětné hodnocení prováděno podle videozáznamů z dostihů, které bývají snadno k dispozici.

Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení

Vedení stáje přiznává, že jedná převážně podle svých zkušeností. Výpočty pak provádí jen v oblasti financí, ve všem ostatním se řídí intuicí.

„Spíš zkušeností, určitě, ale ty finance, to už je každý rok dané, ale když se zdraží kr-mivo, když se zdraží nafta na transporty a tak dále, tak holt majitelé taky musí něco přidat. Nějaké věci jsou dané a nějaké se přizpůsobují tomu času, když se třeba zdra-žuje. Určitě si tady neděláme třeba nějaký tabulky, tady je to hodně na pocit. Žádný trenér, kdyby měl takhle přemýšlet, to takhle jako nejde, s těma koňma nejde dělat podle nějakýho plánu pevnýho.“ (Respondent 2)

Svou roli zde hrají i zkušenosti žokeje, který koně vede během dostihu a tím může celý výsledek pozitivně i negativně ovlivnit. Vzhledem k tomu, že převážná část úspěchu a získávání zákazníků, tj. majitelů koní, stojí na zkušenostech a intuici trenéra, popř. výsledek dostihu na koni a jeho žokeji, exaktní část stojí spíše v pozadí a po-máhá jen jako něco nezbytného, bez čeho by fungování sice nebylo možné, úspěch organizace na něm však postaven není.

Princip orientace na špičkové výsledky

Aby mohla dostihová stáj vydělávat, potřebuje vyhrávat dostihy, do kterých své koně pošlou. Výhry z dostihů slouží jako zdroj financování, proto je nutné být lepší, než konkurence.

„Vždycky chceme být lepší, každý chce vyhrávat, proto se to dělá. Je to sport a každý chce v tom sportu být nejlepší.“ (Respondent 2)

Vítězství v dostizích je tedy bráno jako naprostý vrchol, kterého se všichni snaží do-sáhnout. Samozřejmě záleží také na okolí, ve kterém se organizace pohybuje. V České republice je dostihová stáj zaměřena výhradně na vítězství, zatímco v zahraničí se v současné době snaží o dostižení tamní konkurence. Jde ale pouze o určitý mezikrok, na který následně plánují navázat opět dosahováním prvních příček i v prestižních

závodech. Vítězství v dostizích také představují určitou prestiž, protože nikoho nezajímá, kdo skončil druhý, důležitý je vždy vítěz.

Princip etiky myšlení

Za jeden z nejdůležitějších předpokladů považuje vedení stále dobré vztahy se všemi zúčastněnými, ať už se jedná o zaměstnance, dodavatele nebo zákazníky.

„Se zaměstnancema musí být dobré vztahy, jinak by se tady na to vykašlali a šli by jinam a s dodavatelem je to to samý, protože když třeba potřebujeme změnit krmení, tak když budeme mít dobré vztahy, tak nám vyjdou vstříc, nebo když nám náhodou dojde krmení dřív, než jsme počítali, tak oni už jsou schopní ho do druhého dne přivést, takže je důležitý s nima mít dobré vztahy.“ (Respondent 2)

„A i tak musíme být féroví k těm majitelům, že každému koni dáme rok šanci, aby se ukázal, jestli z něj něco bude, a když je to opravdu poleno, kopyto, špatnej kůň, že se s ním opravdu nedá pracovat, tak to tomu majiteli narovinu řekneme, že tenhle kůň nemá žádnou budoucnost, ten se tady trápí, není to dostihový kůň, takže čím dřív se ho zbavíte, tím víc ušetříte peníze.“ (Respondent 1)

Nelze určit, s kým by měly být vztahy nejvíce příznivé, všichni účastníci jsou totiž stejně důležití. Bez majitelů koní by chyběla samotná podstata podnikání, i jeho finanční zdroje, bez zaměstnanců by však nebylo možné se o tyto koně postarat a připravit je do dostihů, a samozřejmě kvalitní dodavatelé hrají také svou významnou roli. Dobré vztahy jsou pro organizaci důležité z důvodu hladkého fungování a předcházení jakýchkoli nepříjemností, které by mohli mít na její činnost jakýkoli negativní vliv.

Vedení organizace využívá všechny zmíněné principy strategického myšlení. Ačkoli sami nemají žádný teoretický základ o tomto tématu, pomocí mnoha let zkušeností sami zjistili, že jsou pro hladké fungování celé stáje velmi důležité a nebylo by možné chovat se jiným způsobem. To by se totiž následně odrazilo na výsledcích stáje.

3.3.3 Poslání, vize, cíle

Dostihová stáj Jovan si nedefinuje žádná poslání a vize, zaměřuje se pouze na cíle, které ovšem určuje pouze ústně a následně tvoří tréninkový plán, jak těchto cílů dosáhnout. Taková vymezení nepovažují za důležitá. I přesto jsou schopni zodpovědět otázky, které se těchto oblastí týkají. Otázky směřovaly již na všechny dotazované, protože mě zajímalo, na kolik si jsou těchto oblastí vědomi i běžní zaměstnanci dostihové stáje.

Poslání

Svým zákazníkům, za které považují majitele koní, nabízí trénink a chov dostihových koní. Zároveň jsou schopni poskytnout kvalitní zázemí a péči, díky čemuž si své zákazníky dokáží získat. Za své nejdůležitější hodnoty považují zdraví koní i lidí.

„My jim nabízíme trénink koní a kvalitní krmení a různé možnosti běhání jak v cizině, tak u nás a hlavně myslím si, že zkušenost, která hraje v dostizích i tréninku roli.“

(Respondent 4)

„Určitě máme jedny z nejlepších podmínek pro trénování, neříkám, že jsme ve všem lepší, ale dokážeme připravit koně na vrcholy dostihů ... dokážeme prostě ty koně nachystat na nejlepší dostihy a dokážeme povyhrávat spoustu dostihů i s těma horšíma koňma, takže ten trénink hraje asi hlavní roli.“ (Respondent 6)

Na základě těchto názorů, které se neustále opakovaly, je možné sestavit poslání, otázkou zůstává, nakolik je to nutné. Podle výpovědí totiž majitelé koní přichází za vedením stáje sami se žádostí o ustájení koně a jeho trénink. Tedy aniž by se stáj nějakým způsobem prezentovala široké veřejnosti, všem jsou tyto skutečnosti známé a po prohlídce stájí jsou většinou již pevně rozhodnutí a s důvěrou jim své koně svěří. Důvodem existence této dostihové stáje je přitom hlavně hluboký vztah právě k těmto zvířatům, přičemž jsou ochotni věnovat jim téměř vše. Jednoduše je práce s koňmi naplňuje, a proto by rádi zprostředkovali tento pocit i jiným lidem, tedy nejen majitelům koní, ale i divákům, kteří na dostihová závodiště chodí, popř. sledují dostihy v televizi.

Vize

Dostihová stáj nemá určenou vizi, žádnou konkrétní představu, kde by se za několik příštích let chtěla nacházet. I přesto během rozhovoru přišli na to, že po dosažení vedoucího postavení v České republice by rádi dosáhli větších úspěchů i v zahraničí. Toto následně označili za svou vizi, respektive spíše přání, kam by se jako stáj chtěli během několika příštích let posunout.

„To víš, že máš nějaký sny v tom zahraničí, ty velký dostihy, ale to jsou jenom takový malý sníky, který náhodou kdyby se někdy povedly, nebo se aspoň něčeho takového zúčastnili, tak by to bylo krásný. Dá se říct, že třeba za pět let bysme chtěli startovat v tom největším francouzském dostihu, rovinovým, třeba i překážkovým, ale jestli se to někdy povede, to nedokážu nijak posoudit.“ (Respondent 3)

Tuto vizi si vedení stáje určilo na základě běžného vývoje, kterým dostihové stáje procházejí. Po dosažení vrcholu na domácím trhu se snaží přirozeně rozšířit svůj záber nejen kvůli profesnímu hledisku, ale také z hlediska finančního. Dotazovaní tvrdí, že toto je přirozená cesta, kterou si projdou všichni trenéři, kteří dosáhnou vrcholu

doma. Toto považují za pochopitelné, vzhledem k podmínkám, které panují v zahraničí, a které panují u nás.

„To chce tak nějak z těch trenérů dokázat každého, ukázat se v Česku a pak už není tady v Česku co dál, dalo by se říct, i jsou v zahraničí lepší peníze a celkově ta úroveň dostihů je úplně jiná v tom zahraničí, takže si myslím, že jako hodně trenérů teď směřuje ven za hranice.“ (Respondent 5)

„To vidíme, o kolik se tam běhají ty dostihy, to vidíme vypsaný propozice nebo na startkách, tak vidíš, že tam máš dostih o 22 tis. euro a u nás o 25 tis. korun.“ (Respondent 4)

Respondenti se shodují, že tvořit jakékoli dlouhodobější plány je v jejich prostředí téměř nemožné. Jak již bylo řečeno, velký vliv má zde riziko jakéhokoli zranění a nejistota budoucího možného výkonu koně. Ačkoli má kůň výborný původ a jsou do něj vkládány velké naděje, geny po jeho rodičích se vůbec nemusí projevit a kůň, který má původně velké předpoklady, je v podstatě bezcenný. V takovém případě je podle jejich názoru zbytečné, zaměřovat se na období delší než jednu sezónu.

„Ted' přijde kůň a ty vůbec nevíš, jestli bude na dlouhý tratě, na krátký, takže ono během let se teprve ukáže, jaká ta strategie může být další rok. Musíme koukat krátkodobě, a jak se ten kůň bude vyvíjet. Co se k nám vůbec dostane za koně.“

(Respondent 2)

Členové stáje se však shodují na tom, a my můžeme tedy tvrdit, že za svou vizi považují stabilní výsledky na domácím trhu a zlepšení výsledků v zahraničí. Avšak jak již bylo řečeno, považují toto za přirozený vývoj a sny, než za určitou vizi, konkrétní představu toho, kde by se organizace měla za několik let nacházet, protože toto považují za prakticky nemožné. Této skutečnosti si jsou vědomi i zaměstnanci na nejnižších úrovních.

Cíle

Za smysluplnější už považují členové stáje tvorbu cílů. Cíle organizace jsou v podstatě tvořeny cíli pro jednotlivé koně. Je však nemožné, vytvořit pro každého koně svůj vlastní cíl, v tomto obrovském množství to není ani možné, ani efektivní. Proto speciální cíle jsou tvořeny pouze pro výjimečné koně, kteří mají v podstatě „individuální plán“. Ostatní, průměrnější koně pak trénují v několika skupinách a v takto bývají nasazováni i do dostihů. Pokud tedy dojde k nějaké nečekané události a vybraný kůň nebude moci startovat, nahradí ho v tomto dostihu kůň ze stejné skupiny. Takový kůň totiž prošel stejným tréninkem, je na tom výkonnostně velmi podobně, proto není problém ho postavit do takového dostihu.

„Pro ty lepší určitě jo, ale pak jsou tady horší koně, který si myslím, že jsou rozdělený do takovejch skupinek, jako třeba koně, který běhají nad čtyři kilometry, koně do rychlejších dostihů, do dostihů přes proutěný překážky, takže spíš jsou tady nějaký skupinky koní, který se postupně každý rok někam trochu jinam směřují, až do konce jejich kariéry. A tyhle koně mají stejný cíl a stejný způsob toho tréninku a chodí většinou spolu, když jsou na tom stejně výkonnostě, práci a skákat a tak.“ (Respondent 5)

Cíle tvoří převážně trenéři, tedy vedení stáje, podle propozic vydaných pro každou dostihovou sezónu a aktuální kondice koní. Zásadní a konečné slovo zde má však zákazník, tedy majitel koně. Jeho slovo je určujícím prvkem, ve většině případů však bere ohled na radu trenéra. Vliv, i když omezený, na cíle koně má i jeho žokej, který s ním ve stáji Jovan většinou absolvuje většinu tréninků, proto by měl znát koně nejlépe, a proto může mít jeho názor určitou váhu. Nejmenší vliv na rozhodnutí pak mají zaměstnanci na nejnižší úrovni. Ti s koněm přichází do styku během běžné péče o něj, mají však zásadní informace o jeho aktuálním stavu, např. jestli přijímá potravu. Proto je možné, aby se i tito zaměstnanci k věci vyjádřili a jejich názor může mít v některých případech značný vliv. Tyto informace jsem nezískala pouze z rozhovorů, ale i z pozorování během svého působení ve stáji.

„Na sezónu určitě, když přibydou propozice, tak se dělají plány pro koně na dostihy a buď se nezraní a jede, nebo zraní a nejede, jako musí být nějaký plány, bez toho to nejde.“ (Respondent 1)

„Stanovuje to většinou šéf (pozn. autora: běžné oslovení Váni st. mezi zaměstnanci stáje), nebo se domlouváme s žokejema, protože ti do toho mají hodně co povídat.“ (Respondent 6)

Všichni zaměstnanci si jsou cíli stáje vědomí. V organizaci se nepohybuje tak velké množství lidí, které by znemožňovalo takové informace předat i na nižší stupně. Zároveň běžní zaměstnanci mají na starost malou skupinku koní, většinou kolem sedmi koní, o kterou se přednostně starají, a o které vědí veškeré informace. Tito lidé jsou tedy i přes svou pozici velmi kvalifikovaní a na dosahování cílů se velkou měrou podílejí, pokud jsou jejich připomínky relevantní situací. Jejich motivace přichází většinou od nich samotných. Jak už již bylo několikrát řečeno, jejich vlastní zájem a vztah ke koním je hlavním a určujícím prvkem, proč si toto zaměření vybrali a věnují se mu s takovým zápalem, ačkoli je to mnohdy velmi náročné.

„Každý by měl mít takový svůj zájem, když každý má svou takovou sedmičku koní a kam bude směřovaný – bude směřovaný do derby nebo bude směřovaný na překážky – každý by si o tom svém koni měl alespoň vědět něco.“ (Respondent 2)

Takto to v praxi skutečně vypadá. Zájem běžných zaměstnanců o svou skupinku koní je velký, jako by se jednalo o jejich vlastní koně. O své svěřence se nejen starají, ale i je např. brání v běžném hovoru s ostatními zaměstnanci, nedají na ně dopustit. Toto je podle mého názoru velkým kladem, protože i když se jedná o výkonnostně ne příliš zajímavého koně, i přesto má v podstatě špičkovou péči. Díky tomu mohou i přes svůj původ dosahovat lepších výsledků, než by se od nich očekávalo, což pomáhá i fungování celé stáje. Vše je zde velmi úzce propojené.

Pokud se zaměříme na metodu **SMART**, aniž by byla v organizaci vědomě využívána, všechny její vlastnosti jsou splňovány. Jednotlivé cíle, buď konkrétních koní, tak i skupinek koní se stejným cílem, jsou nejpozději týden před samotným konáním cílového dostihu jasně stanovené.

„Jasně, víme, čeho s nima chceme dosáhnout.“ (Respondent 4)

„No, to ano, který kůň by měl běhat v zahraničí – ty lepší, a který spíš tady v Česku a tak dále. Časem pořád víc do detailu“ (Respondent 2)

Cíle jsou i podle dotazovaných velmi snadno měřitelné. Měření cílů probíhá pomocí dosažení nebo nedosažení určitých výsledků, tedy většinou se jedná o vítězství ve stanoveném dostihu, pokud je stanoven takový velký cíl, např. vítězství ve Velké pardubické, popř. o naplnění skupiny cílů, které jsou tvořené pro průměrné koně. Záleží tedy na tom, kdy nastává vrchol sezóny pro jednotlivé koně, tedy kdy přichází jejich vrchol.

„To se dá určit z výsledků v těch dostizích. Jednoduše jsme buď vyhráli, anebo nevyhráli.“ (Respondent 3)

„Některej kůň má tu nejlepší formu na podzim, takže když běhá tu Velkou a vyhraje jí, tak je to super, všechno se zapomene, jako že byl třeba pátej v kvalifikaci, nebo prostě támhle doběhl osmej, ale vyhrál prostě ten vrchol, no ale u toho Derby, tak když prostě nevyhrajeme derby, tak je ještě možnost, že vyhrajeme Saint Ledger, ale ten už není tak zajímavý jak pro nás, tak pro majitele, protože každý by chtěl vyhrát derby, tak to vidíš hned, že jsme to nesplnili.“ (Respondent 1)

Měření cílů tedy nepředstavuje problém, náročnější je už určení času, kdy má být dosaženo těchto cílů. I to však nedělá členům stáje problém, což bude rozebíráno později.

Ačkoli mají běžní zaměstnanci stáje až na výjimky relativně malé právo zasahovat do stanovování cílů, čehož si jsou velmi dobře vědomi, ve většině případů jim nedělá větší problémy tyto cíle přijímat a podílet se na jejich dosahování. Toto je zajištěno nastavenými hodnotami, kterými jsou zdraví lidí a zvířat. Po naplnění této skutečnosti už totiž zaměstnanci nevidí žádné zásadní problémy, proč by měli být se

stanovenými cíli nespokojeni. A pokud nemají zaměstnanci problém se stanovenými cíli, nemají ani problém pomáhat s jejich naplněním. To se následně může výrazně projevit na výsledcích stáje, protože zaměstnanci jsou ti, kteří denně přichází s koňmi do styku a podílejí se na jejich kondici a připravenosti do dostihů.

„Musíme s tím souhlasit, ale ne vždycky se nám to líbí, ale nejsou to nějak zásadní problémy. On by si do toho stejně šéf kecat nenechal a to my bysme ani nějak nemohli a zase jako on ty koně nemanaguje do nesmyslných dostihů, takže je to docela přijatelný.“ (Respondent 5)

„Musíme dělat to, co nám řekne šéf, jinak by to nefungovalo, ten personál by byl špatnej a musel by se vyměnit. To, co řekne šéf, se musí udělat. Když na to koně mají, tak nemáme problém, když na to nemají, tak mu řeknu svůj názor, a potom on se musí rozhodnout, jestli ho přijme, nebo ne a řekne mi, udělej to, tak já to udělám.“ (Respondent 4)

Důvodem toho, že nemají problémy stanovené cíle akceptovat, uvádějí zaměstnanci tedy také to, že cíle jsou reálné a koně mají šanci jich dosahovat. Tedy správně stanovené cíle, které jsou reálné, napomáhají akceptovatelnosti těchto cílů zaměstnanci.

„Spíš je to o tom, že se o tom bavíme, že ten kůň by měl být původem jedničkovej (pozn. autora: do dostihů první kategorie, které patří mezi nejnáročnější), ale není a víme to o něm v té práci, takže ho pak šéf směřuje tak, jak na to má, takže si myslím, že je to reálný.“ (Respondent 3)

Pokud se tedy vrátíme k časovému ohraničení cílů, záleží na tom, jak kvalitní kůň je a jaký je jeho cíl. U kvalitnějších koní se může jednat o celou sezónu nebo u koní, kteří mají vrchol sezóny na jaře a zbytek času odpočívají, je časové ohraničení výrazně kratší.

„Tak vrcholy dostihů jsou až někdy v půlce sezóny, takže třeba tříletý kůň, který přijedou na podzim, mají vrchol v půlce června, vyhrát to Derby ... Se čtyřletýma běháš, co se dá, tam žádný vrcholy moc nejsou, hodnotíš většinou až po sezóně, pak v těch překážkách máš vrcholy tu Velkou pardubickou....“ (Respondent 1)

Stanovení cílů tedy členové stáje považují za velmi důležité a těchto cílů se snaží dosáhnout tvrdou prací a kvalitní přípravou. Všechna teoretická východiska také nevědomě dodržují, což je opět způsobeno lety zkušeností, že „ví, co dělat“.

3.3.4 Vnímání externího prostředí

Další oblast, kterou považují dotazovaní za zásadní, je jejich vnější okolí. I přesto organizace neprovádí v oblasti vnějšího prostředí žádné analýzy, opět vychází především ze zkušeností a znalostí, které v průběhu svého působení získali. V tomto

případě už se znalosti lidí na vyšších úrovních začaly lišit od znalostí lidí na nižších úrovních. Největší rozdíly vznikaly v případě makrookolí, kde byly mezery největší, ale v oblasti mikrookolí se jejich znalosti opět začaly výrazně prohlubovat a rozdíl již nebyl tak markantní.

Makrookolí

Své makrookolí sledují členové stáje z toho důvodu, že je může během jejich činnosti ovlivňovat. Toto si uvědomují, avšak jaké makro vlivy na ně mohou působit, toho už si tak vědomí nejsou, respektive neví, co by mezi takové vlivy mohli zařadit. O jednotlivých vlivech však dokázali hovořit poměrně rozsáhle, a zároveň mít na situaci své vyhraněné názory, hlavně co se týče činnosti vlády. Informace o něm získávají především z internetu či jiných médií a dalších osob působících v dostihovém světě.

„Ze zpráv, ze života, z přátel, hlavně majitelé, ti financují ty koně, tady ten trénink, ti řeknou bacha, něco se tam děje, budeme muset ušetřit, nebo snížíme stav koní, už na to nebudu mít, protože je krize a tak dále.“ (Respondent 2)

Jak jsem již naznačila, za klíčovou, avšak negativně ovlivňující považují respondenti činnost **vlády**. Necítí se dostatečně podporováni, v porovnání s například s jinými sportovními odvětvími. V tomto vidí velký problém, protože dotační podpora ze strany vlády je hlavním zdrojem financí pro dostihová závodiště, která se z tohoto důvodu nemohou snažit o zvyšování kvality nejen zázemí, ale i průběhu celého dostihového dne. Tato podpora se také rok od roku neustále snižuje. Podle názoru dotazovaných, vláda nepodporuje ani pracovníky, kteří by se rádi v tomto prostředí realizovali, a ti pak následně odchází do zahraničí, kde jsou pro ně podmínky příznivější. Proto si myslí, že pokud by vláda začala dostihový sport více podporovat, a to nejen finančně, situace by se mohla dramaticky zlepšit.

„No spíš špatnej zatím, protože moc nás stát nepodporuje a nedává do toho sportu, do většiny sportů dává víc peněz, a potom se to odráží na tom, že ty dotace jsou prostě nižší a ty sponzoři se taky hledají hůř, protože ten sport není tak efektivní, pro tu širokou veřejnost není tak známej a ty sponzoři se radši ohlídnou po fotbale nebo po hokeji.“ (Respondent 3)

„Prostě je to hrozně málo a myslím si, že kdyby se třeba tahle částka ztrojnásobila, tak by to mohlo být lepší, ale já si myslím, že by se měl podporovat nejenom finančně, ale kůň jako takovej. Takže já jsem přesvědčeněj o tom, že stát by se měl do toho daleko víc zapojit.“ (Respondent 1)

Toto je hlavním důvodem, proč se chce pokusit pan Váňa st. zapojit i do politiky, aby mohl podpořit určité změny a pomoci tak dostihovému odvětví.

Vliv na dostihový sport má podle respondentů i **ekonomická situace země**. Velké množství majitelů koní působí ve velkých firmách, které ekonomika velmi ovlivňuje, ti pak následně nemohou tolik finančních prostředků vkládat právě do dostihů. To má na celý dostihový svět vliv, což v posledních několika letech bylo velmi znatelné. Vliv na odvětví mají i dotace, které slouží jako velmi důležitý zdroj financování, a které, jak již bylo řečeno, nejsou podle názoru respondentů dostatečné. Dostihy se v posledních letech neběhaly o tak vysoké částky, což má následně přímý vliv na fungování stáje, i kvalitu samotných dostihů, včetně zázemí dostihových závodistišť, které jsou na těchto příjmech přímo závislé.

„Tak ekonomika se musí brát v úvahu, protože ty dostihy se dneska neběhají o moc, aby prostě jsme z toho vyšli dobře, tak tam musíme dát takový koně, abysme to vyhráli a byli jsme v plusu, když budeme furt pátý, tak za chvíli budeme v mínusu a už to nebude pro nás ani pro ty majitele výhodný a zábava to pro ně taky nebude.“

(Respondent 4)

Problémy respondenti nevidí v **sociálních faktorech**, které je podle všeho v současné době příliš neovlivňují. Věková struktura návštěvníků dostihů je přibližně rovnoměrná, každý si najde na dostizích to své, co ho baví a zajímá. Návštěvníky jsou rodiny s dětmi, které hledají víkendovou zábavu i v doprovodných programech, ostatní návštěvníci, pro které jsou dostihy způsobem života, ale i například senioři, kteří jsou na tyto aktivity a návštěvy zvyklí. Tito diváci se podle názoru a zkušeností dotazovaných na dostihová závodistiště poměrně často vrací. Zároveň rozmístění dostihových závodistišť po celé republice je relativně rovnoměrné, jediný problém by mohl nastat pouze v otázce kvality těchto závodistišť.

„Tak určitě ty závodistiště jsou docela po té republice rozprostřeny dobře, takže já si nemyslím, že by to bylo, že jich je málo, ale záleží na té kvalitě závodistiště a to se zase odvíjí od toho sponzorství a od té ekonomiky republiky, protože když ta vláda jim nepomůže, tak oni horko, těžko můžou něco vylepšovat.“ (Respondent 4)

„Třeba Velká Chuchle nebo Pardubice mají doprovodný programy k tomu, takže to i rodiny s dětmi berou jako takovou zábavu.“ (Respondent 5)

„Tak různě, jsou to i starší lidé, protože tam chodí celý život, hlavně je to o víkendech a je to zábava pro rodiny s dětmi, protože tam mají využití i jiné, atrakce a tak dále.“ (Respondent 3)

„Třeba vidím na tribunách, tak vidím pořád stejný tváře a přesně na té tribuně vím, že tam sedí ty tři ženské, které tam seděly před pěti lety a každý už má své místo.“ (Respondent 2)

V oblasti sociální tedy respondenti žádné problémy, ani větší vliv nezaznamenávají. Ten však spatřují v oblasti **technologií** a to velmi výrazně. V případě dostihové stáje se jedná nejen o samotné technické vybavení, jako jsou možnosti přepravy, technika na úpravu drah a dalších prostranství, ale především o novinky v technologii krmení. Tato oblast se během let velmi vyvíjí, a pokud se stáj nepřizpůsobí, nemůže se vyrovnat výsledkům ostatních stájí. Výživou je totiž výkonnost koní velmi ovlivněna. Další oblast vlivu technologií je samozřejmě ve vybavení samotných žokejů. Materiály jsou neustále kvalitnější a lehčí, nejsou výjimkou sedla a ochranné prvky vyrobené z kevlaru a dalších velmi lehkých, avšak pevných materiálů, což zvyšuje bezpečí a kvalitu nejen tohoto vybavení, ale následně i na kvalitu samotného dostihu.

„Tady toho je moc, výbava, technologie krmení a tak dále. Určitě nás to ovlivňuje, když je nějaký trend nový, každý se snaží to vyzkoušet. V dnešní době musíme jít s dobou, nemůžeš usnout někde na vavřínech, jinak ti druzí budou lepší.“ (Respondent 2)

„Možná na úpravu těch drah, ale samozřejmě i co se týká jako technického zabezpečení vůbec celého toho tréninku, nebo takhle nějak i žokejové mají prostě úplně jiný možnosti sedel a prostě jako vůbec dalo by se říct toho sedlového materiálu, než to bývalo dřív.“ (Respondent 1)

„Logicky, dřív jsme běhávali na seno a na oves, v dnešní době už to absolutně nejde, protože ta dietetika koňského krmení šla úplně do neskutečných výšin a já bych řekl, že u nás není vůbec žádný problém, sehnat krmení to nejlepší, co je na světě.“ (Respondent 3)

Určitý vliv spatřují respondenti také v možnosti vyměnit návštěvu závodiště za televizní přenos, avšak tento vliv nepovažují za velký ani významný. Televizní přenosy se většinou týkají jen těch největších a nejznámějších dostihů, jako je Velká pardubická steeplechase, která je velmi hojně navštěvována i diváky, kteří na dostihová závodiště jinak nedorazí. Na této akci je vždy velmi přelidněno, což kazí zážitek z celého dostihového dne a samotní respondenti přiznávají, že pokud to není nutné, raději si tento den vychutnají z pohodlí domova. Televizní přenosy však nejsou příliš časté a navíc v takovém případě není možné zažít atmosféru, která na dostihovém závodišti panuje, a která k dostihům neodmyslitelně patří. Z těchto důvodů nepovažují dotazovaní tuto technologii za významný vliv.

„Ono těch televizních přenosů není moc, takže kdo je chce sledovat, tak si většinou zajde na to závodiště, ale když jsou ty velké vrcholy, tak to většinou sleduje spousta lidí v televizi, protože mají pohodlí a vidí všude všechno. Tam je spousta lidí, všude se čeká, není to ten komfort, co by to měl být.“ (Respondent 6)

Vliv technologií je považován tedy za velmi zásadní, v této oblasti je nutné mít přehled, aby nedocházelo k negativním vlivům. Oblast, kterou se také musí z podstaty

věci především vedení stáje zabývat, je oblast **legislativy**. Zde není hlavní vliv vlády, protože pravidla a předpisy, které u nás, i všude jinde na světě v dostihovém sportu existují, vydává Jockey Club České republiky. Tato pravidla a předpisy jsou sepsána v Dostihovém řádu, který je každý rok více, či méně obměňován, a který je závazný pro všechny, kteří se v tomto sportu pohybují. Jedná se o nejvyšší instanci, která se nikomu dalšímu nezodpovídá. Jeho rozhodnutí samozřejmě nesmí být v rozporu s všeobecnou legislativou České republiky. Určitý legislativní vliv může mít na dostihové odvětví i Ministerstvo zemědělství České republiky, popř. Komora veterinárních lékařů ČR.

„Jockey club je už to nejvyšší. My spadáme všichni pod Jockey club. Každý stát má svůj Jockey club a i ty státy se mezi sebou domlouvají, aby měly ty pravidla na stejné úrovni.“ (Respondent 2)

„Každý sport má své zákony a u nás je to Dostihový řád a podle toho Dostihovýho řádu se musí prostě...nesmí se porušovat ten dostihový řád. To mají třeba ti žokejové, že mají v cílové rovině určitý počet ran bičem a jinak jsou sankciovaní. Prostě je to v dostihovém řádu, jsou to pravidla.“ (Respondent 1)

Samotná legislativa, např. počet ran bičem, je někdy ovlivňována **ekologickými faktory**, především ekologickými aktivisty. V minulých letech byl jejich vliv značný, ovšem po provedení úprav vládne v současné době příměří. Ačkoli toto dostihovou stáj samozřejmě velmi ovlivňuje, většinou jejich protesty považují za zbytečné a přehnané. V jiných situacích přiznávají, že jejich vliv, hlavně v minulých letech, zapříčinil růst kvality péče o koně, což považují za přínosné. Zároveň jsou respondenti přesvědčeni, že v jiných případech v oblastech ekologie problémy nemají, protože mají obecně k přírodě velmi blízko.

„Já jsem přesvědčenej o tom, že zrovna kůň je zvíře, které sportuje a sportuje rádo, tak já si myslím, že ke každému tomu koni to patří, ať je to odvětví jakéhokoli druhu sportu ... tak já si myslím, že to k tomu patří, ale samozřejmě, že jak je to na světě obvyklé, proti všemu musí někdo mít výhrady, tak to funguje i v té stránce ochrany přírody a ochrany zvířat.“ (Respondent 1)

„V podstatě v něčem mají pravdu, něco by se mělo dodržovat, nemůže se ten kůň jako kdysi naházet na kamion, do vlaku a cestují týden bez vody a takhle, no. Něco je určitě k dobru, pro ty zvířata určitě.“ (Respondent 5)

Z výpovědí respondentů tedy můžeme tvrdit, že makroekonomické faktory mohou dostihový sport, a tím i samotnou dostihovou stáj, velmi významně ovlivňovat. Proto se snaží udržovat si povědomí hlavně v těch oblastech, kde mohou hodně získat, nebo hodně ztratit. Vzhledem k tomu, že tyto faktory nelze významně ovlivnit, snaží se

s nimi vypořádat jinými způsoby, především se jim přizpůsobit a najít nejlepší řešení nastalé situace.

Mikrookolí

Oblast, o které zaměstnanci na všech úrovních mají velmi obsáhlé znalosti, je oblast bližšího externího prostředí. Názory na to, v jaké fázi se v současné době toto odvětví nachází, se lišily. Někteří jsou toho názoru, že sportovní odvětví je na pokraji zhroucení, jiní vidí budoucnost příznivěji, čemuž by nasvědčovaly také informace, které jsem získala během rozhovorů o mikrookolí organizace.

„Rok od roku to jde k horšímu. Klesají dotace, běhá se méně dostihů, ubíjejí závodističky, když jim ta vláda nepomůže, tak nemají na to, aby vypisovali víc dostihových dnů, tak vypíší jenom dvoje, troje a to je všechno.“ (Respondent 4)

„V loňském roce se u nás běhalo zatím historicky o nejvíc peněz, co se jako kdy do dostihového sportu podařilo sehnat, takže já si myslím, že tenhle rok to možná nebude až tak precizní, ale nemůžu říct, že by u nás dostihový sport šel dolů, protože je to vidět na tom, že se k nám dováží čím dál kvalitnější koně, to znamená, že s kvalitou jde i cena, že jo, tak já bych to viděl, že spíš pomaličku ten dostihový sport u nás bude vzkvétat, než aby šel dolů.“ (Respondent 1)

Tyto názory jsou tedy poměrně rozdílné, samozřejmě každý má svůj názor, jak současnou situaci vidí. Tyto rozdíly jsou však natolik markantní, že vzniká otázka, proč tomu tak je. Toto by totiž mohlo mít vliv na vytvořenou strategii, budoucí směr organizace a naplňování jejích cílů.

Ačkoli je podle mnohých respondentů dostihový sport na pokraji úpadku, zároveň přiznávají, že existuje možnost vstupu **nových konkurentů**, a že se tak dokonce v současné době děje, což jejich tvrzení odporuje. Pokud mohou neustále vstupovat na trh noví konkurenti, musí vidět nějakou příležitost, které by mohli využít. Někdy ani například nemusí vznikat nové organizace zabývající se tímto sportem, současné stáje si staví nová tréninková centra, díky čemuž se mohou prosadit i v jiných typech dostihů. Tito lidé už mívají v oblasti dostihů poměrně velké zkušenosti a dokáží odhadnout, kde mohou uspět. Tedy pokud se stáj dosud zabývala pouze rovinnými dostihy, výstavbou nového centra zaměřeného na překážkové dostihy se může stát pro dostihovou stáj Jovan, která se na překážkové dostihy specializuje, novou konkurencí.

„Tak může to tak bejt, teď si postavila novou stáj Lokotrans, to není nová stáj, ale postavili si novou tréninkovou centrálu.“ (Respondent 4)

Noví konkurenti tedy musí vidět určitou mezeru na trhu, kterou se snaží využít, proto je nepravděpodobné, že by během krátké doby mělo dojít k úpadku tohoto odvětví. Určujícím prvkem jsou v tomto případě finanční možnosti, které představují jedinou bariéru vstupu nových konkurentů. Proto se stáj snaží s takovou situací počítat, ačkoli nepodnikají žádné kroky, aby tomuto mohli zabránit, nebo se na jejich vstup jakkoli připravit. Respondenti tvrdí, že z důvodu jejich velikosti a úspěchů taková hrozba reálně neexistuje, toto je však velmi troufalé tvrdit, vzhledem k tomu, že určitý prostor pro vstup nových konkurentů zde je.

„Je k tomu potřeba prostor, ty stáje vybudovat, už zase musí být moderní, takže ze začátku je to hodně finančně náročný. Musí taky těm koním rozumět a mít trenérskou licenci. Ale toho trenéra si zaplatit můžeš taky.“ (Respondent 2)

„Tohle neřešíme vůbec, když někdo přijde a začne nás porážet, tak se snažíme udělat všechno pro to, abychom ho začali porážet my.“ (Respondent 3)

Poněkud vážněji vnímají respondenti svou **současnou konkurenci**. Počet jejich konkurentů se podle jejich názoru pohybuje kolem čtyř stájí, se kterými soupeří o první příčku v dostizích. Svou konkurenci poměrně pečlivě monitorují, nejen jejich výsledky v dostizích, ale i, pokud se taková příležitost naskytne, jejich tréninkové metody. K tomu však příliš příležitostí není, protože každý trenér si své know-how snaží chránit a nevyzrazovat tréninkové metody a další zdroje úspěchu, které by konkurence mohla využít. Tím by ovšem ubližovali sami sobě.

„Musí se počítat, že tam vždycky budeme bojovat.“ (Respondent 6)

„Třeba jako je sledujeme, jak s nima pracují, do jakých dostihů je posílají nebo celkově, kolik těch dostihů mají v nohách.“ (Respondent 5)

Výstup z tohoto odvětví není vůbec náročný. Pokud je stáj ve svých prostorách pouze v pronájmu, jako je situace právě dostihové stáje Jovan, celá situace se jen ulehčuje. Většina koní ve všech stájích navíc bývá majetkem jiných osob a ve stájích jsou pouze ustájeni a trénováni. Proto za nejjednodušší věc považují právě opuštění dostihového sportu. Zároveň přiznávají, že toto se většinou nestává. Koním se totiž člověk nevěnuje pouze za účelem dosažení zisku, ale z hlubšího vztahu k těmto zvířatům a sportu. To je důvodem, proč většina osob, pohybujících se v tomto světě, neodchází, ale snaží se vytrvat.

„Tak může dát koně k jiným trenérům a skončit, ale myslím si, že pokud už tam takhle někdo je, tak že to asi těžko bude vzdávat, protože člověk to dělá proto, že to dělat chce, nemá to jenom jako práci, musí ho to i bavit.“ (Respondent 2)

Láska k tomuto sportu a zvířatům, podle respondentů způsobuje také to, že není možné, aby ho nahradil nějaký **substitut** a to ze strany majitelů koní, jezdců, i diváků.

„To záleží na majitelích, zvykem to není, ty majitelé do toho jsou zapálený, stane se to, že se mu nedaří, tak se na to vykašle, ale ty majitelé většinou jsou dlouhodobý a furt si drží nějaký ty koně.“ (Respondent 1)

Pravděpodobnější, a také častější je tedy spíše to, že sice u koní zůstanou, ale začnou se věnovat jinému typu, např. parkurům, drezuře, pólu, apod. To je většinou zapříčiněno povahou člověka, protože dostihy jsou velmi specifické, náročné, a tedy ne pro každého. Taková situace je častější a dotazovaní přiznávají, že se s tím občas setkávají, nebo se toto stalo přímo jim.

„Takže je větší pravděpodobnost, že spíš přejdou k jinému typu, ale u koní zůstanou, než že by přešli třeba k jinému sportu.“ (Respondent 4)

V substitutech tedy respondenti problém nevidí, ani s něčím takovým nepočítají, nezahrnují tuto možnost mezi faktory, které by měli brát více v úvahu. Velmi se však zaměřují na své **dodavatele**, které považují za velmi důležité. Využívají přitom velké množství dodavatelů, se kterými však udržují dlouhodobé vztahy, málokdy dochází ke změně. Nevidí důvod, proč by měli měnit své dodavatele, se kterými jsou po všech stránkách spokojeni a vzhledem k velikosti stáje a tedy odebíraného množství výrobků a služeb, nemají dodavatelé příliš velký vliv na konečnou cenu. Tu vyjednává spíše dostihová stáj, většinou s úspěchem, zároveň přiznávají, že jsou pro ně tito dodavatelé velmi důležití, a že by se bez nich neobešli. Nemají totiž ani znalosti, ani čas si jimi dodávané výrobky a služby zajišťovat sami.

„Máme dodavatele na krmivo, na stelivo, v podstatě veterinář je náš dodavatel, kovář je náš dodavatel a v podstatě se kterýma jsme začínali, s těma dál spolupracujeme. Když to funguje, tak není proč měnit něco. Občas je nějaká novinka, že to vyzkoušíme, ale vesměs kováře tady máme 25 let, ještě jsme ho nevyměnili a to už si myslím, že takhle zůstane, že i on se od nás naučil spoustu nových věcí, přizpůsobil se on nám, my jemu a funguje to. Veterinář to samý. Tady potom to krmivo, že jo. Občas mi přijdou nabídnout nějakí noví, ale to většinou lapají, protože ví, že máme hodně koní, že by je to uživilo a tak dále. Tak třeba někdy něco vyzkoušíme, ale v podstatě 25 let pracujeme se Schaumannem.“ (Respondent 2)

„Dodavatele na krmení, na auta, masáže, fyzioterapeutka sem jezdí k nám na ty koně, veterinář, kovář.“ (Respondent 5)

Jak již bylo řečeno dříve, dobré vztahy s dodavateli považuje stáj za velmi důležité. Během provozu totiž mohou nastat situace, které vyžadují rychlé vyřízení, popř. úpravu na speciální stav. Vzhledem k tomu, že vztahy mezi stájí a dodavateli jsou velmi kladné, není problém se přizpůsobit, pokud to je jen trochu možné.

„Není třeba měnit, protože když my něco potřebujeme, oni se přizpůsobí, vyrobí kr-mivo pro alergickýho koně, prostě není třeba.“ (Respondent 2)

Ačkoli jsou dodavatelé pro stáj velmi důležití, za nejdůležitější považují hlavně své **zákazníky**, tedy majitele koní. Ti nesou celou finanční zátěž, která vzniká, ať už se jedná o ustájení, trénink, krmení, práci zaměstnanců, veterinární péči a dopravu. Samozřejmě pokud se stane nějaká nečekaná událost, finanční odpovědnost za koně přebírá jeho majitel. Na oplátku majitelé očekávají, že se jim investované peníze výhrami v dostizích vrátí. Samozřejmě ne vždy tomu tak je, proto i zde hraje velkou roli zájem o dostihy jako takové.

„My se snažíme běhat s těma lepšíma koňma venku (v zahraničí), aby ty majitelé měli ty peníze na to, aby ty koně mohli mít, a proto jezdíme ven. Snažíme se těm majitelům vydělat ty peníze tam, anebo tady se snažíme ty koně tak rozdělovat, aby co nejvíc vydělali pro ty majitele aspoň, aby se jim něco vrátilo, z těch dostihů.“ (Respondent 4)

Vzhledem k tomu, že změna stáje není pro majitele v podstatě žádný problém, stáj se snaží nejen o co nejférovější a nejupřímnější komunikaci s nimi, ale vsází i na dobrou pověst, kterou si stáj během svého působení vybudovala. Počet majitelů, kteří mají ve stáji umístěné své koně, se pohybuje kolem 13 – 15, s různým počtem ustájených koní.

„Když bysme neměli dobrý výsledky, tak to můžou zkusit jinde, když už nám nebudou věřit, že to děláme dobře, nebo když si budou myslet, že to někdo dělá líp, tak si může toho koně vzít a dát si ho k někomu jinému.“ (Respondent 3)

„Pro ně to není problém, každého toho trenéra mrzí, když mu vezmou koně ze stáje, protože si říkáš, kdes udělal chybu, kde je co lepší, snažíš se jim vyjít vstříc, ty majitele informovat o všem. Nemůžeme jim bránit, jsou to jejich koně.“ (Respondent 2)

Majitelé, jakožto zdroj financí, představují pro organizaci velmi důležitý článek, na který se velmi zaměřují. To však neznamená, že by ostatní faktory mikrookolí nějakým způsobem zanedbávali. Jediné, čemu nevěnuje stáj velkou pozornost, je možnost vstupu nových konkurentů a možnost působení substitutů. Otázkou ovšem je, zda to pro organizaci představuje takovou hrozbu, která by na ni mohla mít významnější vliv.

3.3.5 Vnímání interního prostředí

Oblast, která však na organizaci má vliv, a kterou mohou relativně snadno ovlivnit, je její vnitřní prostředí. V interní analýze jsem zjišťovala především to, jakými zdroji dostihová stáj disponuje, co tvoří jejich konkurenční výhodu. S touto oblastí organizace podle respondentů intenzivně pracuje. Svých předností si jsou velmi dobře

vědomi, ovšem opět zde chybí jakákoli písemná podoba, se kterou by pracovali, jejich činnost se odvíjí od jejich zkušeností a dovedností.

Organizace disponuje jak hmotnými, nehmotnými, lidskými, tak i finančními zdroji. Finanční zdroje přináší již zmínění majitelé koní. Zde hraje ve prospěch stáje skutečnost, že zde mají ustájeno velké množství koní, které tyto finanční prostředky přináší. Mezi nehmotné zdroje můžeme určitě zařadit know-how, tedy znalosti a dovednosti, které především vedení organizace získalo dlouhodobým působením v tomto odvětví. Lidské zdroje zde pak představují zaměstnanci. Získat kvalitní zaměstnance není snadné, ačkoli nemůžeme tvrdit, že se jedná o něco vzácného. Nakonec mezi hmotné zdroje můžeme zařadit vybavení stáje a samotné koně, díky kterým může stáj získávat finanční prostředky, od kterých se vlastně celá činnost organizace odráží.

Toto jsou zdroje, které respondenti během rozhovorů uvedli. Pokud však budeme zvažovat pouze zdroje, které splňují podmínky VRIO analýzy, tedy předpoklady konkurenční výhody, mezi takové můžeme zahrnout pouze určité, výjimečné koně, kteří jsou ve stáji umístění, dále vybavení stáje, resp. v prostředí tréninku a know-how, kterým stáj disponuje. Tyto zdroje byly také zmiňované nejčastěji jako výhoda oproti konkurenci, a jako první v pořadí.

Výjimeční koně jsou samozřejmě pro stáj hodnotní, pomocí nich dosahují výsledků a tedy i finančních prostředků. Dotazovaní přitom zmiňují právě výjimečné koně, protože ti přináší pro stáj a své majitele ty největší zisky a hodnotu. Zároveň jsou relativně vzácní, tito koně se nerodí každý den, existují sice velmi dobří koně, ale těch výjimečných zase takové velké množství není. Navíc, pokud existuje genetický předpoklad, že kůň bude dosahovat nadprůměrných výsledků, majitelé těchto koní si je střeží a běžně neprodávají. Jelikož se jedná o živé zvíře, které se rodí s určitou genovou výbavou, není možné je ani snadno napodobit. Podobně jako u lidí, každý kůň je originál a nikdy dopředu nevíte, jaký gen se u něj projeví a jak ovlivní výsledky, kterých může dosáhnout. A na závěr, pokud by stáj takové koně nebyla schopna nachystat do dostihů a využít je, nedosahovala by takových výsledků, jakých dosahuje, a tito koně by nepřinášeli žádnou hodnotu.

„Od toho koně se to odvíjí. Takže zdrojem těch peněz je kůň, když v té stáji stojí. Ty koně nám vlastně přináší nějakou tu hodnotu, díky který můžeme vydělávat.“ (Respondent 2)

„Jasně, že jsou dobrý koně vzácný, v našich podmínkách určitě, přece jenom na ně každý nemá a zase tolik nám jich tady neběhá.“ (Respondent 6)

„No nejdou přece nahradit, těžko nahradíš výbornýho koně, jako toho, co vyhrál derby, těžko ho něčím nahradíš, a pak je otázka na majitele, jestli by ho třeba chtěl prodat, zase zkoumat, koupit novýho a zkoumat, jestli bude takhle dobřej. Nevíš, jestli ho nahradíš, jestli bude lepší ten novejš.“ (Respondent 1)

„Snažíme se s nima pracovat tak, abysme z nich dostali to, co v nich je. Těma létama, co se tu trénuje, tak už se asi ví, co se s nima má dělat, abysme to z nich dostali.“ (Respondent 4)

Dalším zdroj, který respondenti považují za velmi hodnotný je **prostředí tréninku**. Je pravdou, že tréninkové centrály dostihové stáje Jovan se nachází na velmi výhodném místě, jehož podmínky poskytují vhodné zázemí pro silový trénink koní. Z tohoto důvodu představují hodnotu, protože u překážkových koní je síla velmi důležitá. Takových míst se nevyskytuje mnoho, přece jen velké pozemky s rozlehlými pastvinami se při dostihových stájích nevyskytují, nebo nejsou využívány. Zároveň napodobit specifické místo, jako např. přítomnost rybníku k plavení koní, není jednoduché a vytvořit totožné podmínky, které panují v jiné stáji, v podstatě nemožné. Toto je opět potřeba umět správně využít, což podle odpovědí není v této organizaci problém.

„Je pravda, že tu máme kvalitní prostředí, Vladař je takovej náš zdroj toho úspěchu, my si zakládáme na tý práci v kopcích, bez toho Vladaře by to bylo hodně těžký.“ (Respondent 3)

„To je pravda, že chodí do toho výběhu, to je málokdy, aby ti trenéři pouštěli všechny dohromady do toho výběhu, ale ono je to vlastně přirozený, normální, protože je to stádový zvíře, odjakživa ty koně běhali spolu, to my tady pořád provádíme. Ono někdy je to na škodu, protože někdy se ti někdo vrátí zraněnej, ale zase na tu psychiku těch koní je to určitě nejlepší věc, co vůbec může bejt. Neznám nikoho, kdo by ještě takhle koně pouštěl, protože riziko, že se něco stane je velký. Zase je příjemnější, když ty koně jsou normální, než když to jsou magoři, právě i proto jsou tady ty koně a lidi si je sem rádi dávají.“ (Respondent 5)

„Tak takových míst moc nemáš, ono kdo dneska trénuje takhle v podstatě v horách. Tak jak pak toho dosáhneš, abys to teda dokázala natrénovat. To není tak jednoduchý.“ (Respondent 2)

„Určitě máme jedny z nejlepších podmínek pro trénování, neříkám, že jsme ve všem lepší, ale dokážeme připravit koně na vrcholy dostihů, když řadu let se vyhrávala Velká pardubická, loni Derby, takže dokážeme prostě ty koně nachystat na nejlepší dostihy a dokážeme povyhrávat spoustu dostihů i s těma horšíma koňma, takže ten trénink hraje asi hlavní roli.“ (Respondent 4)

Třetím zdrojem konkurenční výhody jsou pak **znalosti a zkušenosti**. Těmito zkušenostmi disponuje převážně pan Váňa st., který působí v tomto odvětví v podstatě od malička a během svého života a dlouhého působení v dostihové sportu získal mnoho zkušeností, které nyní v této dostihové stáji uplatňuje. Už pouhá jeho přítomnost představuje hodnotu pro stáj. Jeho zkušenosti a názor bývá hlavním důvodem, proč si majitelé přejí umístit své koně právě do jeho stáje. Tyto znalosti a zkušenosti jsou poměrně vzácné, protože se pohyboval po mnoha stájích nejen v České republice, ale i po celé Evropě, kde si vybudoval dobré jméno. Toto mnoho trenérů o sobě nemůže tvrdit. Takové zkušenosti mohou samozřejmě získávat i ostatní, ovšem nikdo z nich si neprojde stejným procesem, jako pan Váňa st., ani nedisponují stejnými povahovými rysy, proto je ani nemůže následně uplatnit. Zkušenosti a povahové rysy totiž tvoří právě to, jak pan Váňa st. pracuje a trénuje. Na využívání těchto znalostí a zkušeností je postavené fungování celé stáje, proto můžeme tvrdit, že jsou organizačně zvládnuté.

„Podle mě je to hlavní díky těm zkušenostem, ono když nevíte, co máte dělat, tak nemůžete ničeho dosáhnout.“ (Respondent 5)

„Šéf ví o hodně víc, co se s těma koňma má dělat i v ten den dostihů, prostě to umí. Stejně je to ale vždycky o těch koních, jak to zrovna vyjde. To taky ne každý umí.“ (Respondent 3)

„Tak on toho šéf dělal spoustu, byl na hodně místech, to ne každý tomu obětuje takhle úplně všechno. Jako všichni tomu věnujou opravdu hodně, ale asi ne zase tolik, co on.“ (Respondent 6)

Znalosti a zkušenosti, prostředí a kvalitní koně představují nejhodnotnější zdroje, na kterých si dostihová stáj Jovan vybudovala své postavení, představují její konkurenční výhodu. Ostatní zdroje, které dotazovaní během rozhovoru uvedli, jsou sice také velmi důležité, avšak nesplňují všechny podmínky, a proto nemohou být dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodou.

3.3.6 Vnímání tvorby a implementace strategie

Po analýze externího a interního prostředí bývá dalším krokem sestavení SWOT analýzy. Tato činnost přísluší vedení stáje, podle které ji však vůbec neprovádí. Při hlubším zkoumání jsem však zjistila, že ačkoli nejde o písemný soupis, vedení si je těchto skutečností velmi dobře vědomé. Uvažují tedy nad nimi, aniž by měli nějaké znalosti o vytváření jakékoli analýzy.

„Tak jsme dobrý v tom, že dokážeme nachystat koně na překážkověj dostih, že umíme skákat a připravit na ten dostih i když jde poprví do toho dostihu, ale to je nás

dobřejch 5, 6. Špatný jsme v tom, že nedokážeme naučit koně vyskakovat z boxu. Příležitostí je pro nás výhra velkých dostihů, hlavně ve Francii a vyhnout se musíme tomu, aby se tady vůbec nepřestalo běhat. Ale nikde to neseepisujeme.“ (Respondent 2)

Je tedy jasné, že už samotné uvědomění si těchto skutečností je pro organizaci do jisté míry prospěšné. Otázkou však zůstává, zda je tato podoba dostačující. Přehled SWOT analýzy totiž představuje poměrně důležitou pomůcku při tvorbě strategie. Bez písemného přehledu by tak mohlo snadno dojít ke zkreslení, což by následně ovlivnilo tvorbu strategie. To také dokazuje nepochopení významu příležitosti, protože jejich vyjádření neodpovídá teorii managementu. Příležitost výhry velkých dostihů představuje příležitost v pravém slova smyslu, protože z nich pramení finanční zisk. Podle teorie by toto však představovalo spíše využití mezery na trhu v zahraničí, kterou se budou snažit vyplnit.

Vzhledem k tomu, že dostihová stáj Jovan tvorbu strategie nepovažuje za důležitou, nevytváří ji tedy a následně ji nemůže ani implementovat. I když dotazovaní tvrdí, že je strategie tvořena pouze pro výjimečné koně, jedná se spíše o určité vzdálené body, kterých buď dosaženo bude, nebo ne. Možnost implementace takové strategie je ve velké míře ovlivněna právě výsledky koní v dostizích. Ačkoli budou všechny předpoklady správné, stáj nemusí dosáhnout pozice, protože riziko je v tomto oboru velmi velké. Existuje velké množství faktorů, které nelze ovlivnit, a dokonce ani jakkoli předpovědět.

„Tak zrovna třeba nemusí mít ten kůň den nebo něco se stalo, kvůli čemu nepodá výkon, kterej jsme čekali, takže se to musí všechno zhodnotit, třeba i trénink a s tím jeho výkonem se to srovnává.“ (Respondent 3)

Může tedy nastat situace, že implementovaná strategie stejně nakonec nebude úspěšná, proto si organizace odmítá strategii vytvářet a implementovat, jak již bylo několikrát zdůrazněno. Dochází ale ke kontrole. Tato kontrola se však týká pouze krátkodobých cílů, maximálně v horizontu jedné sezóny. Pokud se zjistí, že těchto cílů nebylo dosaženo, hledají se odchylky a důvody jejich vzniku. Těmto odchylkám se následně snaží v budoucnu vyhnout a vlivy, kvůli kterým k odchylkám došlo, eliminovat. Naopak pokud cílů dosaženo bylo, členové stáje hledají ty faktory, které k jejich naplnění nejvíce přispěly, aby podobnou taktiku mohli v budoucnu zopakovat. Sbírají tedy další zkušenosti, které se snaží v budoucnu využít.

Struktura

Při implementaci je nutné také vědět, za co který člen stáje zodpovídá, co je jeho starostí a jaké má pravomoci. Všichni respondenti si byli velmi dobře vědomí určitého pořadí, které je ve stáji nastaveno z hlediska hierarchie. V první řadě jmenovali pana Váňu st., jako hlavního trenéra, jedním dechem však přiřazovali i paní Váňovou, která

se nachází na stejné úrovni, jako její manžel. V tomto okamžiku docházelo k rozporům. Každý věděl, že pokud nejsou manželé Vánovi ve stáji přítomni, jejich povinnosti a odpovědnost přebírá jejich syn, Josef Váňa mladší. Někteří by ho však zařadili na stejnou pozici, jako jeho rodiče, jiní až na druhou příčku pomyslného žebříčku, spolu s ostatními žokeji. Nakonec se přikláním k druhé variantě a to z důvodu jeho nedostatečných znalostí vnějšího okolí, kterými by top management měl disponovat. Poté už bylo snadné zařadit zbývající zaměstnance na třetí pozici.

„Ten hlavní je šéf a šéfová, potom to jsou žokejové, který ty koně jezdí v dostizích, aby vydělali ty peníze zpátky, a potom je ten ostatní personál, jako jsou futráci (pozn. autora: zaměstnanci zodpovědní za krmení koní) a ten běžnej personál, kterej připravuje ty koně do těch dostihů.“ (Respondent 4)

Zároveň si jsou všichni vědomi toho, že jeden bez druhého by stáj nemohla fungovat, že jeden je závislý na druhém a nezáleží na tom, jestli by se sám umístil na vyšší nebo nižší příčku žebříčku.

„Nemáme stanovenou žádnou strukturu, ale bez jednoho by nešlo to druhý. Kdybysme neměli pracovní jezdce, tak my bysme nemohli jezdit koně v dostizích, protože by nebyli připravený, a kdyby my jsme nemohli jezdit dostihy, tak šéf by nevydělal peníze pro ty majitele, to je všechno spojený dohromady.“ (Respondent 3)

Organizační struktura je tedy velice neformální a jednoduchá. Všichni se k sobě snaží chovat vhodným způsobem, jsou si vědomi např. toho, co všechno si k vedení stáje mohou a nemohou dovolit. Také všichni členové stáje velmi dobře vědí, jaké jsou jejich povinnosti a pravomoci, i když jsou tyto pravomoci poměrně omezené. Ačkoli není organizační struktura jasně definována, její neexistence nezpůsobuje v podstatě žádné problémy, protože každý ví, co má dělat a koho „poslouchat“.

Organizační kultura

S tím souvisí organizační kultura. Z rozhovorů i z mého pozorování bylo zřejmé, že zde funguje opravdu silná organizační kultura. Panují zde relativně přátelské vztahy, protože pokud se někdo nechová podle zavedených hodnot, je následně skupinou vyloučen. Drobné prohřešky si přitom členové řeší přímo mezi sebou.

„Všichni tady spolu mluvíme normálně, jsme spolu každý den, nikdo si tu na nic nehraje. Ale tak třeba víme, že k šéfovi a šéfce se nemůžeme chovat tak, jak k sobě navzájem. Ale jako vyřešíme si to mezi sebou, to je jasný.“ (Respondent 6)

Velkou roli zde hrají také symboly. Při vstupu do společných prostor vás zaujme odhadem kolem sta vystavených pohárů, podle čehož by se dalo usuzovat, že jsou důležitým symbolem pro tuto organizaci. Toto se však ukázalo jak nepravdivé. Tyto poháry slouží maximálně jako zajímavost pro návštěvy, pro samotné zaměstnance, ani vedení stáje, nemá drtivá většina z nich vůbec žádný význam.

„Tak když to vyhrajeme, tak co s tím máme dělat? Některý jsou významný, třeba z těch velkejch dostihů, ale některý nás už ani nezajímaj, ale nikde jinde na ně nebylo místo.“ (Respondent 4)

„Já to nesnáším, třeba. Je to spíš pro ty návštěvy. Když ten kůň něco vyhraje, já ten pohár nikdy nechci, kdyby dávali radši něco užitečného, ale majitelé si to třeba u sebe v kanceláři vystaví, že to vyhrál ten jejich kůň, pro nás ne.“ (Respondent 2)

Své místo zde má však jiný symbol, kterým jsou kužely umístěné po celém areálu. Díky těmto kuželům je ve stájích využívána pyramidální energie, která by měla mít pozitivní účinky na všechny živé bytosti. Toto je přijímáno všemi členy stáje, ať už tomu věří, nebo ne. Je to určitý pohled, který je zde obecně přijímán a nikdo se ho nesnaží zpochybňovat.

„Využíváme pyramidální energii k tomu, aby nám sloužila. To znamená, že pomocí ní rozháníme patogenní zóny, který nás tady hrozně zlobí, protože jsme v úpatí hory, ... ale pravda je ta, že patogenní zóny tady dělají hroznej problém ... takže díky té pyramidální energii jsme ze stáji a z baráku ty patogenní zóny vyhnali a využíváme taky pyramidální energii na dobíjení pozitivní energie u koní před tím, než jdou běhat a sem tam i u lidí, když má někdo nějaký zdravotní problémy, nebo takhle nějak.“ (Respondent 1)

Mezi členy stáje jsou ustálené také mnohé výrazy, jejichž význam by nezasvěcené osoby nebyly schopné pochopit. S touto skutečností jsem se na počátku musela vyrovnat i já. Po celou dobu mé přítomnosti jsem přicházela do styku s různými slovy a slovními spojeními, význam některých z nich bylo možné si domyslet, jiná potřebovala podrobnější vysvětlení. Některé výrazy se tak objevovaly i v úryvcích rozhovorů, jako důkaz tohoto tvrzení.

„No to asi jo, to asi v každým sportu mají takový nějaký svoje.“ (Respondent 2)

„Jasně máme hodně výrazů, třeba „žebrák“ (pozn. autora: výraz pro špatného koně, avšak během mé přítomnosti ve stáji, byl tímto výrazem označen téměř každý kůň, podle toho lze usoudit, že se může jednat i o označení koně, který momentálně neplní své povinnosti).“ (Respondent 3)

Během rozhovorů i pozorování jsem si všimla i využívání stejných, nejen odborných výrazů všemi členy stáje. Organizační kultura je tedy v této dostihové stáji velmi silná, což napomáhá budování dobrých vztahů, které mají vliv na běžný chod organizace. Můžeme tedy tvrdit, že tato silná organizační kultura do jisté míry nahrazuje organizační strukturu a následně i strategii celé organizace.

3.4 Měření efektivnosti

Druhá výzkumná otázka, kterou jsem si stanovila, se zabývá měřením efektivnosti. Toto měření bylo provedeno zkoumáním vnímání efektivnosti dotazovaných osob. Zajímalo mě tedy jejich názor, v jak velké míře je cílů dosahováno. Většina respondentů odpovídala odhadem procent, jiní využili pro měření určité milníky, kterými byly významné dostihy, kterých bylo v uplynulé sezóně dosaženo, nebo ne. Názor byl však jednoznačný, všichni respondenti se shodli, že organizace nemá s dosahováním cílů problém, tedy efektivnost je velmi vysoká.

„Já si myslím, že to byla jedna z nejúspěšnějších sezón, asi jako čekali víc výher v Pardubicích, takže bych dala třeba z 90 %.“ (Respondent 5)

„Já bych to zaměřil na takový vrcholy, co jsme měli, chtěli jsme vyhrát Derby, to jsme vyhráli, pak chceš vyhrát Velkou pardubickou, tu jsme nevyhráli, byli jsme druhí, příští rok se může vyhrát. Dařilo se nám hodně, i v tom zahraničí.“ (Respondent 3)

Tato hodnocení byla velmi vysoká, zároveň si jsou všichni vědomi toho, že bez efektivního fungování by organizace neměla žádnou budoucnost.

„Ono kdyby to bylo 50:50, tak by nás to asi už ani neuživilo, že jo. Musí být spíš líp než hůř.“ (Respondent 2)

Efektivnost je tedy měřena v podstatě pomocí kontroly nejen ze strany majitelů stáje, ale i jejích zaměstnanců. Názory ostatních stakeholderů nebylo možné získat. Podle výpovědí respondentů však můžeme tvrdit, že dostihová stáj Jovan je velmi efektivní, což dokazují i další výsledky, které se dají už lépe změřit. Například bylo dosaženo jak vítězství v Šampionátu trenérů dostihových překážkových koní, tak titulu Šampion překážkových dostihů, kterého dosáhl žokej z této domovské stáje (Jockey club České republiky, 2016). Tyto výsledky pouze potvrzují tvrzení všech respondentů, že rok 2015 byl pro dostihovou stáj Jovan velice úspěšný.

4 Výsledky a doporučení

Ze zúčastněného pozorování a hloubkových rozhovorů vyplývá, že dostihová stáj Jovan využívá téměř veškeré prvky strategického plánovacího cyklu. Za důležité považují stanovení cílů a vliv externího a interního prostředí. Aniž by si této skutečnosti byli sami vědomi, na základě dlouhodobých zkušeností došli k názoru, že pro úspěšné fungování celé organizace je potřebné jednotlivé kroky provádět, i když jen na základě intuice. Co se týče jakýchkoli dlouhodobějších plánů organizace, nepovažují za důležité zabývat se tvorbou něčeho, co nastane až v budoucnosti, v rámci několika příštích let.

Tvorbu konkrétní strategie jako takové tedy považují za zbytečnou, stejně jako stanovení poslání a vize. Myslím si však, že pokud si stáj tento konkrétní směr, jak dosáhnout postavení, které považují za žádoucí, nestanoví, nemusí ho nikdy dosáhnout. Je pochopitelné, že vzhledem k velkému riziku se stáj raději zabývá dosahováním krátkodobých cílů. Podle mého názoru je ale také nutné určit si určité milníky, kterých je nutné dosáhnout i v průběhu několika dalších let, aby bylo dosaženo požadované pozice, kterou si nevědomky sami určili. K tomu v některých případech sice dochází, rozsah však nepovažují za dostačující.

Za dostačující však považují schopnosti top managementu tuto strategii vytvořit, protože způsob, kterým uvažují při své práci, splňuje veškeré principy strategického myšlení. Tyto principy považují za velmi důležité, přičemž za nejdůležitější považují princip variantnosti a princip etiky myšlení. Ačkoli velmi vnímají hrozící rizika, která mohou jejich činnost ovlivnit, a podle jejich názoru i ovlivňují, pro jejich snížení, až na několik málo oblastí, nepodnikají žádné větší kroky. Otázkou je samozřejmě to, do jaké míry toto riziko ovlivnit lze, za nevhodný názor však považují spíše určité smíření s ním, vnímání rizika jako „osud“. Tento názor může být nebezpečný a přijímat ho jako něco nevyhnutelného, tedy považují za nevhodné.

Jakékoli snahy o určení budoucnosti nebo sestavení dlouhodobějších plánů, tedy i vize, považují za nepotřebné, stejně jako potřebu tvorby svého poslání. Všeobecné povědomí o tom, co by mohlo být obsahem, sice existuje, ovšem neslouží jako možnost prezentace dostihové stáje. Tím však podle mého názoru může stáj přicházet o své potenciální zákazníky, majitele, kteří by mohli stáji přinášet nové příležitosti v podobě kvalitních koní. V dostihovém sportu sice hraje velkou roli doporučení ostatních osob pohybujících se v tomto odvětví, nevyužít však veškeré možnosti, které se jim nabízejí, je poměrně krátkozraké.

V čem však dostihová stáj vyniká, je určení svých krátkodobých cílů a způsob, jak jich dosáhnout. Zde hraje velkou roli již několikrát zmíněné zkušenosti a samozřejmě

i intuice, kterou disponuje především Josef Váňa st.. Vzhledem k velkému množství koní, které je zde ustájené, je nereálné, aby byly tyto cíle tvořeny pro jednotlivé koně. Proto považuji za velmi vhodné vytvoření skupinek koní se stejnou výkonností, pro které jsou stanoveny stejné cíle. Otázkou však zůstává, jestli je pro fungování stáje potřebné mít ve stáji umístěné takové velké množství koní. Toto samozřejmě přináší komplikace, včetně problémů s přerozdělováním zdrojů. Pravdou ale je, že ustájení a péče o koně i s průměrnou výkonností, přináší stáji od majitelů koní nemalé finanční prostředky, které jsou pro fungování stáje nezbytné. Menší škodu tedy v tomto případě přináší box obsazený koněm, který přináší průměrné výsledky a dosahuje průměrných cílů, než box prázdný.

Samozřejmě zde velkou roli hraje názor jednotlivých majitelů, kteří mají výhradní právo určit, jaké cíle budou jejich koním určeny. Z pozice majitelů je toto logické, pro stáj však, z mého pohledu, takové pravomoci mohou představovat nebezpečí, že na její názor nebude brán zřetel. Pokud taková situace nastane, koním mohou být stanovovány nereálné cíle, které nebude možné naplnit, což může ohrozit fungování celé stáje.

Dostihová stáj, ačkoli neprovádí žádné externí, ani interní analýzy, má velký přehled o faktorech, které ji mohou ovlivnit. Těmito znalostmi, hlavně v oblasti mikrookolí, disponují téměř všichni zaměstnanci stáje. Vnější okolí považují za velmi důležité, zkoumají ho, a ačkoli výsledkem není žádná písemná forma, vše mají poměrně detailně promyšlené.

V oblasti makrookolí, je velmi náročné, ne-li nemožné provádět jakékoli zásahy. Toto platí ve většině odvětví. V případě této konkrétní dostihové stáje však vznikly příležitosti, které toto pravidlo porušují. Josef Váňa st. je totiž členem rady Jockey clubu, jako nejvyššího orgánu v dostihovém sportu. Zastupuje zde Českou asociaci profesionálních trenérů a jezdců, čímž může poměrně velkou měrou ovlivňovat dostihové dění. Vzhledem k tomu, že makrookolí má na dostihovou stáj velký vliv a existuje zde možnost určitých zásahů, považuji toto za velmi přínosné. Budoucí plány pana Váňi o přítomnost ve Vládě ČR zatím nelze zhodnotit, protože jeho případná úspěšnost i možnosti jsou zatím velmi nejasné.

Vliv mikrookolí na organizaci lze do určité míry ovlivňovat. Znalosti faktorů, které mikrookolí zahrnuje, jsou velmi hluboké na všech úrovních managementu. Dostihová stáj se snaží s nimi vhodně pracovat, aby dosahovala co nejlepších výsledků. Podceňovaným faktorem v této oblasti je vstup nových konkurentů. Organizace se na podobnou situaci žádným způsobem nepřipravuje. Myslím si, že považovat svou pozici za neotřesitelnou, by mohlo v budoucnosti působit problémy. Pokud totiž na trh vstoupí nový konkurent s rozsáhlými finančními prostředky, mohla by podle mého

názoru vzniknout velmi silná konkurence. Pokud tedy dostihová stáj nebere toto jako jednu z možností, mohla by být později velmi zaskočena.

Vztahy, které organizace udržuje se svými zákazníky, tedy majiteli koní, a dodavateli, považují za velmi důležité. Vzhledem k tomu, že situace se může v průběhu krátkého okamžiku zcela změnit, tyto dobré vztahy mohou být pro budoucí fungování stáje přínosné. Podle názoru respondentů zde neexistuje možnost substitutů. Já osobně jsem stejného názoru, avšak tento substitut mohou představovat i jiné disciplíny, kde jsou koně využíváni. Zde je riziko nahrazení poměrně reálné, otázkou však zůstává, jak se proti nim může organizace bránit. Myslím si, že jejich současné aktivity, jsou maximální. Existuje zde totiž nabídka výuky jízdy na koni a péče o něj, která není zpoplatněna, a stáj vyžaduje pouze běžnou výpomoc a píli. Toto nebývá zvykem, ale pro stáj je to nejen způsob získání relativně levné pracovní síly, ale zároveň mohou tímto způsobem ovlivňovat naopak zájemce z jiných druhů koňského sportu.

Vzhledem k tomu, že organizace disponuje zdroji, které jí přináší konkurenční výhodu, a které zároveň dokáže využívat, představují tyto zdroje předpoklad jejího úspěchu, v porovnání s výsledky, kterých dosahuje její konkurence. Za velmi důležité považují tu skutečnost, že si jsou všichni členové stáje těchto svých kvalit vědomi a zároveň s nimi dokáží pracovat způsobem, aby se jejich potenciál naplnil. Pokud by totiž zaměstnanci nevěděli, co je zdrojem jejich úspěchu, jen velmi těžko by mohlo dojít k jeho využívání, což by mělo za následek negativní ovlivnění stáje.

Ačkoli přehled o externích i interních faktorech, které na organizaci působí, je rozsáhlý, jejich písemná podoba neexistuje. Samozřejmě je v první řadě nejdůležitější pochopit, které faktory mohou stáj ovlivňovat, aby však bylo možné s těmito faktory nadále pracovat a zohledňovat je, jejich písemná podoba je dle mého názoru více než vhodná. Při zkoumání svých silných a slabých stránek, a příležitostí a hrozeb, může v takovém případě snadno dojít k opomenutí, nebo zkreslení a výsledná SWOT analýza nemusí být přehledem, kterého by bylo vhodné se držet při tvorbě strategie.

Z důvodu, že organizace si svou strategii netvoří, k její implementaci tedy nedochází. Zdůvodnění této situace je existence vysokého rizika, což může zapříčinit neúspěšnost celé strategie. Jak už jsem zmiňovala výše, toto nepovažuji za správnou cestu, z důvodu nemožnosti využití případných přínosů v budoucnosti, které jsou s tvorbou a implementací strategie spojené. Pokud by však k tvorbě strategie došlo, v rámci generických konkurenčních strategií bychom ji jistě zařadili mezi strategie diferenciační, protože organizace se snaží dosahovat svých cílů výhradně díky poskytování kvalitních služeb.

V případě neexistence organizační struktury a nutnosti jejího definování, si již nejsem tak jistá. Počet zaměstnanců není vysoký a díky silné organizační kultuře nevznikají problémy z důvodu nejasnosti nadřazenosti jednotlivých členů. Každý zaměstnanec ví, kdo přebírá zodpovědnost v případě nepřítomnosti nejvyššího vedení. Zároveň s jednotlivými úrovněmi nesouvisí přesně určené povinnosti, pravomoci a odpovědnosti. Toto vychází spíše z jednotlivých pozic, které jednotliví zaměstnanci ve stáji zastávají. Například tedy žokej je zodpovědný za provedení tréninku jemu svěřených koní, za které má odpovědnost a povinnost tyto činnosti provést. Zároveň má jistou pravomoc, i když většinou poměrně omezenou, vyjadřovat se ke stanovení cílů, které jsou koni stanovovány. Jestli je však zařazen mezi vrcholový, střední nebo operativní management, je vedlejší.

K tomuto názoru jsem dospěla převážně z toho důvodu, že ani vedení stáje nebylo schopné zařadit tento konkrétní článek do struktury. Proto mnou vytvořená struktura, která však vznikla na základě syntézy jednotlivých informací z rozhovorů, slouží spíše jako informativní a jako nastínění váhy jednotlivých výpovědí, kdy za směřodatnější považují názory osob na vyšších úrovních.

Zmínila jsem již i silnou organizační kulturu. Přikláním se k názoru, že silná organizační kultura přispívá významnou měrou k naplňování cílů organizace, z důvodu lepšího fungování vnitřních procesů. Podle mého názoru je také výsledkem toho, že i pracovníci na nejnižších úrovních jsou velmi dobře informováni o faktorech externího prostředí, které bývá doménou spíše top managementu. Dochází tedy nahrazení organizační struktury organizační kulturou. Zároveň shledávám kulturu a prostředí této dostihové stáje za velmi zajímavé a příjemné, což může přispívat ke spokojenosti zde zaměstnaných osob.

Měření efektivnosti je velmi obtížné a neexistuje obecný přístup k jeho měření. Vzhledem k tomu, že všichni dotazovaní zastávají ten názor, že organizace pracuje velmi efektivně a cílů je z velké většiny dosahováno, toto stanovisko jsem přijala jako vypovídající o situaci této stáje. Jak už bylo řečeno v předchozí kapitole, i když se respondenti v otázce efektivnosti shodovali, i přesto mě zajímala také čísla, která jsou považována za průkaznější. Tato čísla však pouze potvrdila výpovědi respondentů. Za vypovídající o situaci považuji výsledky Šampionátu trenérů v překážkových dostizích, na které se dostihová stáj specializuje.

Tabulka 5 - Šampionát trenérů 2015

ŠAMPIONÁT TRENÉRŮ - PŘEKÁŽKY Trainers statistics- hurdles & steeplechase seřazeno dle: vítězství								
Rok: 2015 Typ: překážky šampionát: trenéři								
poř.	jméno	I.	II.	III.	IV.	V.	zisk	startů
1.	Váňa st. Josef	22	20	15	14	13	4 263 100 Kč	137
2.	Blecha Jan	13	3	6	8	2	520 600 Kč	63
3.	Holčák Radek	12	5	3	7	5	729 750 Kč	59
4.	Olehla Čestmír, MVDr.	9	9	2	6	8	1 235 100 Kč	53
5.	Holčák František	7	6	4	5	6	421 400 Kč	62
6.	Tůma Pavel	6	5	6	2	2	778 200 Kč	27
7.	Kabelková Hana	5	4	5	3	4	551 100 Kč	33
8.	Lisek Michal	5	4	1	2	2	360 900 Kč	29
9.	Bašťová Pavlína, Ing.	5	3	4	2	5	387 300 Kč	35
10.	Myšková Štěpánka	4	4	3	1	4	523 900 Kč	26

Zdroj: (Jockey club České republiky, 2016)

Tato tabulka tedy dokazuje, že v porovnání s ostatními trenéry, je na počet vítězství Josef Váňa st. za minulou sezónu daleko před nimi. A jak již bylo také řečeno, o vítězství zde jde na prvním místě.

5 Omezení výzkumu

S kvalitativním výzkumem může souviset velké množství problémů, které jsem již zmiňovala. Zároveň jsem však toho názoru, že jiným způsobem nebylo tato data možné získat. Pro zvýšení validity by bylo vhodné použít další z typů metody triangulace, triangulaci výzkumníků, kdy totožný výzkum provede v organizaci jiný výzkumník. Toto však nebylo doposud z důvodu velké časové vytíženosti všech členů stále možné. Takový časový stres by mohl mít poté vliv na výsledky výzkumu, proto jsem se triangulaci výzkumníků rozhodla nerealizovat.

Všechna pravidla kvalitativního výzkumu byla z mého pohledu dodržena, což mi na konci rozhovorů potvrdili sami respondenti. Zároveň jsem záměrně v kapitolách 3.3 a 3.4 nevyjadřovala svůj osobní názor, aby nedocházelo ke zkreslení výsledků, jelikož po dobu mé přítomnosti ve stáji jsem na různé situace získala svůj vlastní pohled. Mé názory a doporučení se tedy objevují až v kapitole 4, kde jsem se teprve po objektivním shrnutí vyjádřila k názorům a postojům členů této organizace.

Z etického hlediska nebylo možné uveřejnit celé přepisy jednotlivých rozhovorů, protože všichni respondenti s rozhovory souhlasili za podmínky, že tyto rozhovory nebudou uveřejněny. Proto jsem využívala jen úryvky rozhovorů, pro doložení svých tvrzení, s čímž respondenti problém neměli. Zároveň vnímám jako porušení etických pravidel i zveřejnění mého terénního deníku, protože obsahuje velké množství tréninkových postupů a dalšího know-how, které jsem během svého pozorování zjistila. Proto jsem se rozhodla nezařadit tento deník do příloh mé práce. Důvodem byla také skutečnost, že zúčastněné pozorování netvořilo hlavní způsob získávání dat, mělo od začátku za cíl pouze dotvoření celkového obrazu, případně najít odlišnosti výpovědí od reality, ke kterým však nedošlo. Jednalo se tedy pouze o doplněk, kvůli využití kladů, které jsou v mé práci přesto zmiňovány. Jeho nezveřejnění však nemá na výsledek mé práce vliv, zatímco porušení etických pravidel bych tímto vnímala jako velmi zásadní.

Závěr

Dostihová stáj Jovan je v současné době ve velmi výhodné pozici. Na domácí půdě si vybojovala postavení na předních příčkách tabulek a šampionátů, a velkých úspěchů dosahuje také v zahraničí. S prosazením v zahraničí by organizaci mohlo pomoci stanovení a vypracování strategie, popřípadě hlubší porozumění této problematice, především zaměření se na makro vlivy v zahraničí. Samozřejmě závisí na velkém množství okolností, které mohou vše ovlivnit.

Pokud bych tedy měla zodpovědět výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem vnímá management stáje strategický plánovací cyklus a jak na jednotlivých částech pracuje?

Dostihová stáj Jovan na většině částí strategického plánovacího cyklu pracuje velmi intenzivně. Považuje je však pouze za určité opěrné body, které napomáhají rozhodování, především stanovení cílů a zkoumání externích a interních faktorů. Ty faktory, které ovlivnit lze, se ovlivnit snaží, ovšem ty, které ovlivnit nemohou, se snaží alespoň zkoumat a v některých případech se na ně připravit. Naopak tvorbu celkové koncepce strategie a stanovení poslání a vize nepovažují za důležitou. Zároveň nedochází k žádným písemným souhrnům.

2. Jak se projevuje strategie na výsledcích stáje?

Vzhledem k tomu, že samotný koncept strategie dostihová stáj nevytváří, nemůžeme s jistotou tvrdit, jaký vliv má na výsledky stáje. Pokud se však zaměříme na části strategického plánovacího cyklu, které jsou v organizaci využívány, tyto části představují poměrně zásadní, kladný vliv. Vzhledem k tomu, že se jedná o nejúspěšnější dostihovou stáj v České republice, která dosahuje příznivých výsledků i v zahraničí a samotnými členy stáje je její činnost považována za efektivní, můžeme předpokládat, že vliv na tuto skutečnost může mít právě i využívání prvků strategického plánovacího cyklu.

Díky této práci jsem měla možnost získat nový pohled na toto sportovní odvětví a porovnat mé dosavadní poznatky v oblasti strategického managementu, které se v některých případech značně liší. Stejný účinek by mohl nastat i pro ostatní zájemce o tuto problematiku. Největší vliv by však mohla mít má práce na vedení dostihové stáje Jovan, resp. na celou tuto organizaci. Velmi kladně hodnotím právě zájem vedení stáje o mou práci. V případě, že by došlo k určitým změnám a má doporučení byla zapracována do podoby strategie, kterou by se organizace řídila, mohlo by to mít vliv na její fungování, i na její budoucí výsledky.

Můžeme tedy zvažovat vhodnost stanovení konceptu strategie. Tyto závěry ale platí pouze pro tuto konkrétní stáj. Cílem mé práce nebylo zobecnění, ale určitý pohled na tuto problematiku, jakým způsobem je možné se strategickým plánovacím

cyklem v rámci sportovní organizace pracovat. Dostihový sport je však velmi specifický, ať už se jedná o velké riziko, které zde vzniká, tak i důvody, proč se mu lidé věnují, protože:

„Pro mě je to prostě můj život, takže já to mám jednoduchý...” (Josef Váňa st.)

Seznam literatury

- AHLSTROM, David a Garry D. BRUTON, 2009. *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World*. Mason: Cengage Learning. ISBN 978-0-324-40631-3.
- ANDREW, Damon P. S., Paul M. PEDERSEN a Chad D. MCEVOY, 2011. *Research Methods and Design in Sport Management*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-7385-1.
- BEECH, John a Simon CHADWICK, 2013. *The Business of Sport Management*. 2nd vyd. Harlow, England: Pearson Education, Limited. ISBN 978-0-273-72133-8.
- BILL, Karen, 2009. *Sport Management*. GB: SAGE Publications. Active Learning in Sport Series. ISBN 978-1-84445-576-8.
- BURTON, Richard M., Borge OBEL a Dorthe D. HAKONSSON, 2015. *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-09765-0.
- BYERS, T., T. SLACK a M. PARENT, 2012. *Key Concepts in Sport Management*. 1st vyd. London, UK: SAGE Publications. SAGE Key Concepts series. ISBN 978-1-4462-9058-3.
- CAMPBELL, David, David EDGAR a George STONEHOUSE, 2011. *Business Strategy: An Introduction*. London, UK: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-21858-1.
- COVELL, Daniel, 2007. *Managing Sport Organizations*. Oxford: Routledge. ISBN 978-0-7506-8238-1.
- COVELL, Daniel a Sharianne WALKER, 2013. *Managing Sport Organizations: Responsibility for Performance*. Oxon: Routledge. ISBN 978-0-415-62679-8.
- DAFT, Richard L., Jonathan MURPHY a Hugh WILLMOTT, 2010. *Organization Theory and Design*. UK: South-Western Cengage Learning. Organization Theory and Design. ISBN 978-1-84480-990-5.
- DE WIT, Bob a Ron MEYER, 2010. *Strategy: Process, Content, Context ; an International Perspective*. UK: Cengage Learning. ISBN 978-1-4080-1902-3.
- DICTIONARY.COM UNABRIDGED, 2015. *Strategy* [online]. Získáno z: <http://dictionary.reference.com/browse/strategy>
- DISMAN, Miroslav, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum Press. ISBN 978-80-246-1966-8.
- DONNELLY, James, James GIBSON a John IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o. ISBN 80-7169-422-3.
- DRANSFIELD, Robert, 2001. *Corporate Strategy*. Oxford: Pearson Education. Studies in economics and business. ISBN 978-0-435-33220-4.
- EDWARDS, Allan a James SKINNER, 2010. *Qualitative Research in Sport Management*. 1st vyd. Oxford, UK: Taylor & Francis. ISBN 978-1-136-43636-9.
- ERICKSON, Mark, 2009. *Business in Society*. Cambridge, UK: Polity Press. ISBN 978-0-7456-4233-8.

- FILL, Chris, 2006. *Simply Marketing Communications*. England: Financial Times Prentice Hall. Pearson Education. ISBN 978-0-273-70405-8.
- FREY, Bruno S. a Margit OSTERLOH, 2001. *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Zurich: Springer Science & Business Media. ISBN 3-540-42401-6.
- FRIEND, Graham a Stefan ZEHLE, 2010. *The Economist Guide To Business Planning*. London: Profile Books. ISBN 978-1-84765-019-1.
- GAUBINGER, Kurt, Michael RABL, Scott SWAN a Thomas WERANI, 2014. *Innovation and Product Management: A Holistic and Practical Approach to Uncertainty Reduction*. London: Springer Berlin Heidelberg. Springer Texts in Business and Economics. ISBN 978-3-642-54376-0.
- GRBICH, Carol, 2006. *Qualitative Data Analysis: An Introduction*. London: SAGE Publications. ISBN 978-1-4462-3494-5.
- GRIFFIN, Ricky, 2007. *Fundamentals of Management*. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-0-618-91707-5.
- HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0219-6.
- HERACLEOUS, Loizos, 2003. *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. ISBN 0-521-81261-5.
- HILL, Charles a Gareth JONES, 2009. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. B.m.: Cengage Learning. Strategic Management Series. ISBN 978-0-538-75107-0.
- HOYE, Russell, Aaron C. T. SMITH, Matthew NICHOLSON, Bob STEWARD a Hans WESTERBEEK, 2012. *Sport management: Principles and Applications*. 3rd vyd. B.m.: Routledge. ISBN 978-1-85617-819-8.
- HUSSEIN, Ashatu, 2015. The use of Triangulation in Social Sciences Research : Can qualitative and quantitative methods be combined? *Journal of Comparative Social Work; Vol 4, No 1 (2009)* [online]. [vid. 31. prosinec 2014]. Získáno z: <http://journal.uia.no/index.php/JCSW/article/view/212>
- CHEVERTON, Peter, 2005. *Key Marketing Skills: Strategies, Tools and Techniques for Marketing Success*. London, UK: Kogan Page. Gale virtual reference library. ISBN 978-0-7494-4715-1.
- IRELAND, R. Duane, Robert E. HOSKISSON a Michael A. HITT, 2012. *Understanding Business Strategy Concepts Plus*. Mason: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-22499-2.
- IRWIN, Richard L., William A. SUTTON a Larry M. MCCARTHY, 2008. *Sport Promotion and Sales Management*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-6477-4.
- JOCKEY CLUB ČESKÉ REPUBLIKY, 2016. Statistiky. *Jockey club České republiky* [online]. Získáno z: <http://www.dostihyjc.cz/statistiky.php>
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.
- KONEČNÝ, Miloslav, Václav LEDNICKÝ, Lucja MATUSIKOVÁ a Eva WAGNEROVÁ, 1999. *Strategický management*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 80-7248-049-9.

KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-33-2.

KRIEMADIS, Thanos a Elena THEAKOU, 2007. Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations. *Sport Management International Journal*. 1., roč. 3, č. 2, s. 27–37. ISSN 2241-6323.

LHOTSKÝ, Jan, 2010. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-3295-1.

LUSSIER, Robert N. a David C. KIMBALL, 2014. *Applied Sport Management Skills*. 2nd vyd. United States of America: Human Kinetics. ISBN 978-1-4504-3415-7.

MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s.

NIJSEN, Edwin J. a Ruud T. FRAMBACH, 2001. *Creating Customer Value Through Strategic Marketing Planning: A Management Approach*. Netherlands: Springer. ISBN 978-0-7923-7272-1.

PAVLÁSEK, Michal a Jana NOSKOVÁ, 2014. Výzkumník v poli kvalitativního terénního výzkumu – dilemata a otázky. In: *Když výzkum, tak kvalitativní: serpentinami bádání v terénu*. Brno: Masarykova univerzita, Etnologický ústav AV ČR, v.v.i., Etnologické studie, s. 7–20. ISBN 978-80-210-6480-5.

PEDERSEN, Paul M., Janet B. PARKS, Jerome QUARTERMAN a Lucie THIBAUT, 2011. *Contemporary Sport Management*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-8167-2.

PENG, Mike W., 2015. *GLOBAL*. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-56037-6.

PORTER, Michael E., 2008. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* [online]. New York: Free Press. ISBN 978-1-4165-9035-4. Získáno z: 432

PRIDE, William, Robert HUGHES a Jack KAPOOR, 2009. *Business*. Mason: Cengage Learning. Available Titles CengageNOW Series. ISBN 978-0-324-82955-6.

ROBINSON, Leigh a Dick PALMER, 2011. *Managing Voluntary Sport Organisations*. Oxon: Routledge. ISBN 978-0-415-48945-4.

SCHEIN, Edgar H., 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons. The Jossey-Bass Business & Management Series. ISBN 978-0-470-18586-5.

SCHWARZ, Eric C., Stacey A. HALL a Simon SHIBLI, 2015. *Sport Facility Operations Management: A Global Perspective*. Oxon: Routledge. ISBN 978-1-317-56818-6.

SLACK, Trevor a Milena PARENT, 2006. *Understanding Sport Organizations*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 0-7360-5639-4.

SOUČEK, Zdeněk, 2003. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-47-9.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

TAYLOR, Tracy, Alison DOHERTY a Peter MCGRAW, 2015. *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective*. New York: Routledge. Sport Management Series. ISBN 978-1-134-70905-2.

VÁŇA ST., Josef, 2016. O dostihové stáji. 22.3.

VAN WEELE, Arjan J., 2009. *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Netherlands: Cengage Learning. ISBN 978-1-4080-1896-5.

VEBER, Jaromír a KOL., 2009. *Management: Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 978-80-7261-200-0.

WISDOMJOBS.COM, 2016. The External And Internal Environments - Principles Of Management. *Wisdomjobs.com* [online] [vid. 1. listopad 2016]. Získáno z: <http://www.wisdomjobs.com/e-university/principles-of-management-tutorial-293/the-external-and-internal-environments-1518.html>

ZUZÁK, Roman, 2012. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER, 2009. *Strategický management*. Praha: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04443-8.

Přílohy

Obecná struktura rozhovorů (volné pořadí podle situace)

1. Upozornění na začátku rozhovoru
 - Zkoumání procesů, neexistují správné a špatné odpovědi
 - Souhlas se záznamem: nahrávání, důvod, zpracování
 - Anonymita
2. Strategie
 - Znalost pojmu, znalosti a zkušenosti
 - Existence strategie
 - Důležitost strategie, proč ano/ne?
 - Jakým způsobem je dosahováno cílů?
3. Strategické myšlení + proč?
 - Variantnost: různé varianty strategie?
 - Permanentnost: neustálá stálá práce na variantách?
 - Celosvětový přístup: jak velký trh je brán v úvahu?
 - Tvůrčí přístup: podle čeho výběr zaměstnanců? Následná práce s nimi, jejich důležitost?
 - Interdisciplinarita: obory, které jsou využívány a jak získány znalosti?
 - Riziko: jak moc rizikové, uvědomují si ho, jak se s ním vyrovnávají?
 - Koncentrace zdrojů: na kolik cílů se zaměřují (kolik máte koní, zaměstnanců – dobrovolníci?, finance)
 - Práce s časem: harmonogram, načasování, využití času, důležitost?
 - Agregované myšlení: detaily nebo obecná struktura?
 - Zpětnovazební myšlení: ohlížení se zpět, návaznost kroků, odchylky?
 - Syntéza exaktního a intuitivního myšlení: máte zkušenosti, ale provádíte i výpočty, modely?
 - Orientace na špičkové výsledky: dostižení nebo předstižení konkurence?
 - Etika myšlení: dobré vztahy s dodavateli, zákazníky, zaměstnanci, důležitost?
4. Jak dochází k rozhodování: plány a analýzy X různě při konkrétní situaci, která nastane?
5. Poslání
 - Důvod existence, v čem podniká, kdo je hlavní zákazník?

- Co spotřebiteli nabízí, v čem lepší oproti konkurenci, získávání zákazníků, nejdůležitější hodnoty

6. Vize

- Směr, kterým se bude ubírat, pozice v budoucnosti
- Na jak dlouho?
- Jak ji určili? (intuice/analýza)

7. Cíle

- Smart:

- Jasně definované (čeho chcete dosáhnout, co je vaším cílem (cíli)
- Měřitelné (jak měříte jejich dosažení, jak to poznáte?)
- Akceptovatelné (i zaměstnanci)
- Reálně dosažitelné (lze jich dosáhnout?)
- Časově ohraničené (na jak dlouho si je stanovujete?)

- Efektivnost: jsou plány pro dosažení cílů efektivní? Je dosahováno cílů? Jak moc?

8. Kdo toto tvoří, kdo určuje, jaké budou cíle, poslání, vize? Mohou do toho mluvit zaměstnanci?

9. Externí okolí: berete v úvahu? Má na vás vliv? Jaký? Zjišťujete si informace? Od-kud?

- Makrookolí (PESTLE)

- P: mají na vás vliv politické faktory? Vládní rozhodnutí? (např. vláda rozhodne, že je bude podporovat)
- E: ekonomická situace země, nezaměstnanost, dotace, reálný příjem zákazníků
- S: mění se profil těch, kdo chodí na dostihy a kdo se o ně zajímá, infrastruktura – je dostatečná, jezdí lidé daleko?
- T: jaký vliv mají technologie? Hrozba nebo příležitost? (návštěva x TV)
- L: má vliv legislativa (zákony)?
- E: má vliv? Jaký?

- Odhadujete stav do budoucnosti? Sledujete změny a připravujete se na ně?

- Mikro (5S)

- Definování odvětví: je kapitálově náročné, dochází ke změnám (jaké), jak velký je trh (roste?)
- Hrozí noví konkurenti? Počítáte s tím? Jsou omezení pro vstup? Co se stane, když vstoupí?
- Jak velká je konkurence? Máte výhodu oproti konkurenci? Jakou? Monitorujete svou konkurenci? Bariéry výstupu? Co stojí za vaším úspěchem? V čem je lepší konkurence?

- Existuje něco, co by mohlo nahradit koňské dostihy? Co by mohlo zákazníky přesvědčit? Čím přesvědčíte, aby zůstali?
 - Využíváte dodavatele? Na co? Mají velkou sílu? Jaký mají vliv na cenu? Máte velký výběr dodavatelů? Jsou důležití?
 - Kdo jsou zákazníci? Čím uspokojujete potřeby zákazníků? Proč přichází za vámi? Proč jdou jinam? Mají velkou sílu? Je snadné přejít jinam? Láká je pověst p. Váni?
10. Interní analýza
- Zdroje: fyzické, lidské, finanční, nehmotné
 - Jaké zdroje? Jaké budou do budoucna?
 - Kterých si nejvíc cení? Proč?
 - Jsou: hodnotné, vzácné, napodobitelné, dokážete je využít?
11. SWOT – využití? Tvorba soupisu? Zamýšlí se nad slabými, silnými stránkami, příležitostmi, hrozbami?
12. G. konkurenční strategie
- Čím si snaží vybudovat své postavení v odvětví? Jak to pak vypadá?
13. Kontrola
- Sledování odchylek od plánu?
 - Jak provádí? Proč odchylky vznikají?
14. Struktura
- Je definovaná?
 - Jak by seřadili?
 - Vědí zaměstnanci, kde se nacházejí, jaké jsou jejich povinnosti a práva? Co mají na starost, jak moc mohou zasahovat a podílet se?
15. Kultura
- Nepsaná pravidla chování?
 - Co když se tak nechovají?
 - Mají: jazyk (žargon), předměty?
16. Ještě něco důležitého, co byste chtěli říct? Shrnutí? Nejdůležitější části?
17. Názor na rozhovor
- Pohodlnost, nátlak, stres, ovlivňování, obavy?