

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Jaroslav Hartman
2016



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu

Kvalitativní studie strategie sportovní organizace

Autor diplomové práce: Jaroslav Hartman

Vedoucí diplomové práce: Ing. Stanislav Tripes

Rok obhajoby: 2016

Čestné prohlášení

*Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Kvalitativní studie strategie sportovní organizace“
jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny
jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.*

V Jindřichově Hradci dne 28. června 2016

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autor práce: Bc. Jaroslav Hartman
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Management

Vedoucí práce: Ing. Stanislav Tripes

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

Rámcový obsah:

1. Student provede rešerši a syntézu současné literatury týkající se strategie, strategického plánovacího cyklu a jeho vnímání ve sportovním prostředí, respektive ve sportovních organizacích a jeho vliv na výkonnost organizace.
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 efektivnosti strategie dané organizace.

Rozsah práce: 70

Literatura:

1. LUSSIER, R N. -- KIMBALL, D C. *Applied sport management skills*. Champaign: Human Kinetics, 2014. ISBN 978-1-4504-3415-7.
2. 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.
3. HOYE, R. *Sport management : principles and applications*. Boston: Elsevier, 2009. ISBN 978-0-7506-8755-3.

Datum zadání: duben 2015

Datum odevzdání: červen 2016

Bc. Jaroslav Hartman
Řešitel

Ing. Stanislav Tripes
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

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

Název diplomové práce:

Kvalitativní studie tvorby strategie ve sportovní organizaci

Abstrakt:

Diplomová práce pojednává o problematice strategického managementu ve sportu. Je rozdělena do dvou nosných částí, z nichž v té první je provedena teoretická rešerše nejaktuálnější literatury pojednávající o strategii, strategii ve sportu a strategickém plánovacím procesu. V druhé části je pak analyzován házenkářský klub HC Dukla Praha, který hraje nejvyšší soutěž házenkářů v České republice. Analýza je provedena kvalitativní formou, a to konkrétně prostřednictvím osobních rozhovorů se sedmi vybranými respondenty. Vybráni byli zástupci z řad hráčů, fanoušků, ale především nejvyššího managementu. Cílem získaných dat bylo zhodnotit, jak pracuje HC Dukla Praha se strategií a jak jsou její jednotliví členové obeznámeni s jejími výchoďskými. Hlavní zaměření bylo na rozdílnost teorie a praxe ve výše zmíněné organizaci. Na základě kvalitativní interpretace pak vznikla doporučení, která by mohl klub v budoucnu využít.

Klíčová slova:

Strategie, strategie ve sportu, strategický plánovací proces, házenkářský klub

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat především rodině, že mi umožnila studovat a tím rozšiřovat své obzory. Další velké díky patří panu Ing. Stanislavu Tripesovi z Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty managementu v Jindřichově Hradci za hodnotné rady v průběhu celého výzkumu a celkově výbornou spolupráci na diplomové práci. Na závěr patří poděkování činovníkům HC Dukla Praha, kteří mi vyšli ve všem vstříc a předali mi kvalitní data na zpracování praktické části práce.

Obsah

Úvod	15
1 Strategie	17
1.1 Vymezení pojmu strategie	17
1.1.1 Předpoklady kvalitní strategie	18
1.2 Strategický management	20
1.2.1 Strategický management ve sportu	21
1.3 Strategický plánovací proces	23
1.3.1 Definování mise, vize a cílů	24
1.3.2 Strategická analýza	25
1.3.3 Formulace strategie	35
1.3.4 Implementace strategie	39
1.3.5 Evaluace strategie	40
2 Metodika práce	48
2.1 Cíl práce	48
2.2 Výzkumný vzorek	48
2.3 Metody sběru dat	49
2.4 Průběh výzkumu	51
2.5 Metody analýzy dat	51
3 HC Dukla Praha	53
3.1 Analýza strategického plánovacího procesu	57
3.1.1 Definice mise, vize a cílů	57
3.1.2 Marketing oddílu	61
3.1.3 Strategická analýza	62
3.1.4 Formulace strategie	68
3.1.5 Implementace strategie	71
3.1.6 Evaluace strategie	72
Diskuze a závěrečná doporučení pro klub HC Dukla Praha	78
Závěr	85
Seznam literatury	86
Přílohy	90

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterovy generické strategie	28
Obrázek 2: Schéma SWOT analýzy.....	33
Obrázek 3: Mintzbergův model strategií.....	36
Obrázek 4: Porterovy generické strategie	38
Obrázek 5: Schéma kvalitativního výzkumu.....	50
Obrázek 6: Logo Dukly Praha	53
Obrázek 7: Tabulka házenkářské extraligy	54
Obrázek 8: Kontaktní informace	56
Obrázek 9: Obeznamenost s vizí v rámci klubu.....	59
Obrázek 10: Mládežnický reprezentant Mubenzem	60
Obrázek 11: Znalost jednotlivých strategických analýz	62
Obrázek 12: Znalost Porterových generických strategií	69
Obrázek 13: Schéma příspěvkových organizací zřizovaných Ministerstvem obrany	70
Obrázek 14: Změna rozhodnutí v rámci strategického plánovacího procesu	83
Obrázek 15: Obeznamenost se strategií v rámci organizační struktury	83

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ligové soutěže v rámci oddílu	55
--	----

Úvod

Každý člověk má před sebou občas situaci, jak se rozhodnout poté, co skončí některá životní etapa. Já jsem podobné rozhodování zažil poprvé po ukončení osmiletého gymnázia, po kterém se předpokládalo, že budu navštěvovat nějakou vysokou školu. Vlastně to velice úzce souvisí s tím, že píšu diplomovou práci na toto téma. Jsem totiž velkým milovníkem sportu a zeměpisu, první mi proto na mysli přistála možnost, jít cestou státního zaměstnance (učitele) s tradiční aprobační zeměpis – tělocvik. Pak jsem zvažoval různé přírodovědné fakulty, kde mi ovšem vycházelo budoucí zaměstnání úplně stejné - kantor. Na zeměpisné zaměření jsem tedy rezignoval a začal hledat pouze sportovní odvětví. Nejznámější fakultou v tomto směru je asi Fakulta tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze. Při zvážení svých gymnastických a atletických schopností jsem zavrhl i tuto variantu. Poté jsem si uvědomil, že sportovní oddíl přece musí někdo řídit, a to mě přimělo se přihlásit a následně úspěšně absolvovat přijímací řízení na Fakultu managementu Vysoké školy ekonomické v Jindřichově Hradci. Zde jsem absolvoval svou první odbornou práci (bakalářskou), která jak jinak, pojednávala o sportovním prostředí, konkrétně o marketingu házenkářských klubů. Nyní bych rád navázal prací diplomovou. A jak se říká, co člověk miluje, to nerad opouští, proto opět sportovní tematika a opět házená.

Jelikož je pro mě házenkářské prostředí důležité, rozhodl jsem se pomoci konkrétnímu házenkářskému klubu v oblasti strategického managementu. Problematika práce se strategií se totiž dle mého názoru v České republice dotýká téměř všech sportovních odvětví. V tom házenkářském si dokonce nejsem úplně jist, zda mají kluby o významu slova a využívání strategie ponětí. Obecně platí, že tuzemské kluby nevědí, jak správně hospodařit, jak přilákat diváky do ochozů, jak přimět firmy ke sponzoringu, jakým způsobem motivovat pracovníky či samotné hráče a mnoho dalších neduhů. Doufám, že díky mojí analýze by se vědění českých sportovních organizací o oblasti strategického managementu mohlo zlepšit a tím třeba vylepšit stávající chod klubů prostřednictvím většího důrazu na tuto složku.

Jak jsem již nastínil, poznání v oblasti strategického managementu je ve sportu často nepochopitelně přehlíženo, a to především z důvodu nedostatečné informovanosti. Tuto skutečnost se snažila analyzovat spousta výzkumníků. Ti ovšem prováděli své studie především na zahraniční půdě (Beech a Chadwick, 2013; Lussier a Kimball, 2014; Hoyer, 2009), jelikož v České republice je profesionálních sportů opravdu málo. Když se podíváme na práce psané o tuzemském sportu, většinou se zaměřují na ty největší české sporty – fotbal a hokej (Ustohal, 2013; Brückner, 2015). Pokud byla vydána studie pojednávající o menším sportu (neprofesionálním), jednalo se

především o sporty, které na našem území prudce rostou a staly se moderními. Příkladem takového sportu je florbal, který se u nás v dnešní době stává stále více populárním (Vozdecký, 2015). Výzkumníci navíc často nepracovali pouze se strategiemi, ale zahrnovali i problematiku obecného managementu a marketingu, což já ve své práci dělat nebudu. Když se podíváme čistě na problematiku házené, tak studie o ní jsou spíše zaměřeny na historii, pravidla, tréninkové postupy či adaptaci dětí do tréninkového procesu. V tomto směru bude tedy má práce pravděpodobně první, která obsáhne tematiku strategického managementu v házenkářském prostředí České republiky.

Jak jsem již výše nastínil, moje práce bude určena pro házenkářské prostředí České republiky. Adresátem budou primárně všechny házenkářské kluby na českém území. Zároveň se domnívám, že problematika práce se strategií by mohla pomoci i organizacím ze všech typů sportovních odvětví. Pokud vezmu v potaz svou dlouholetou zkušenost s házenkářskými oddíly a zaměřím se čistě na házenou, tak zde je proces strategie opravdu zanedbaný. Nerad bych někomu křivdil, ale ať kluby extraligové, tak ty z nižších soutěží, nekladou dostatečný důraz na jasnou definici cílů a postupů, jakými by se jich mělo dosáhnout. Většinou se zajímají pouze o přítomnost a nehledí do budoucnosti. Po přečtení této diplomové práce by oddíly mohly být schopny tyto neduhy napravit a začít jednat nově, moderně – strategicky.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž v teoretické dojde k provedení rešerše současného stavu odborné literatury v oblasti strategie. Na začátku bude vymezen pojem strategie, jak správně definovat cíl a jak se liší od vize či jaké známe typy strategií a co odlišuje klasický strategický management od toho sportovního. Poté bude zmíněn strategický plánovací proces a jeho jednotlivé části. Na závěr budou představeny metody měření výkonnosti sportovních organizací a efektivnosti jednotlivých strategií. V aplikační části výzkumu mi poslouží jako výzkumný vzorek historicky nejúspěšnější český házenkářský klub HC Dukla Praha. I v současné době se tento oddíl pohybuje v popředí extraligové tabulky, tudíž to vypadá, že v organizaci všechno klapě, ovšem vždy je prostor pro nějaká vylepšení. S oddílem HC Dukla Praha úzce souvisí výzkumné otázky, které v práci budou zpracovány:

„Jaká je rozdílnost mezi teoretickými východisky o strategickém plánovacím procesu a jeho praktickým využitím v klubu HC Dukla Praha?“

„Jak vnímají vybraní manažeři, hráči a trenéři strategický plánovací proces a jak je rozšířeno povědomí o strategii v rámci celé organizační struktury?“

1 Strategie

Význam strategie a strategického myšlení v dnešním světě roste, proto aby byly podniky (v našem případě sportovní oddíly) konkurenceschopné, je důležité umět se strategiemi pracovat. Úvodní kapitola je zaměřena na vymezení pojmu strategie jako takového z obecného hlediska, jaké úrovně strategií rozlišujeme, co je to strategický management a jak se liší od strategického managementu ve sportu.

1.1 Vymezení pojmu strategie

Strategie je sled na sebe navazujících akcí, které musí manažer provést, aby zvýšil výkonnost firmy (Jones a Hill, 2013). Jedná se o plán, činnost, nástroj, perspektivu, návod či soubor cílů, které společně slouží k co nejefektivnějšímu využití zdrojů organizace a k vytvoření takových aktivit, které budou pro oddíl prospěšné (Slack a Parent, 2006). Správně nastavená strategie by podniku měla přinést tzv. **konkurenční výhodu** (Jones a Hill, 2013; Slack a Parent, 2006; Kovář, 2008). Ta je rozebrána níže v diplomové práci. Pokud chceme dosáhnout trvale udržitelné konkurenční výhody, měla by být strategie dráhou, která nám pomůže dosáhnout vytyčených cílů organizace. Její součástí by mělo být to, v jakém sektoru chceme podnikat, jak vytvořit a udržet klíčové kompetence či identifikace klíčových stakeholderů (zájmových skupin) organizace (Mallya, 2007).

Strategie je jednotný, obsáhlý a integrovaný plán, který přináší společnosti výhody v boji s okolním prostředím. Její tvorba je součástí strategického plánovacího procesu (Rao, 2010). Důležité je stanovit dlouhodobé úkoly a aktivity, které pomohou splnit jak dlouhodobé, tak krátkodobé cíle organizace (Mallya, 2007). Každá společnost ke správnému stanovení strategie potřebuje kvalitní lidské zdroje a správné rozdělení kompetencí. Zde je potřeba vidět podnik jako celek a zapojit do procesu tvorby strategie všechny sekce, aby zde docházelo ke správné participaci jednotlivých částí organizace (Rao, 2010; Grattan, 2005).

Strategie je nejvyšší úroveň plánu, která se využívá k dosahování vytyčených cílů za podmínek nejistoty. K jejímu správnému využití je potřeba mít speciální dovednosti a schopnosti, které přinesou kvalitní lidské zdroje. Zdroje organizace ovšem bývají omezené, a proto je důležité využívat je efektivně. Strategie tak v podstatě popisuje, jak dosáhneme vytyčených cílů prostřednictvím získaných zdrojů (Johnson et al., 2008). V případě, že organizace nemá dostatek zdrojů ke stanovení strategie a nevyužívá strategický plánovací proces, je absence její strategie v porovnání s konkurencí stále považována za strategii (Slack a Parent, 2006).

Mintzberg (2013) tvrdí, že strategie nemůže být definována v předstihu, v čemž se s ostatními autory značně rozchází. Její účinky jsou totiž jasné patrné až po provedení důkladné analýzy její efektivnosti. Dodává, že strategie může nabývat mnoha různých forem. Při této příležitosti představil tzv. model „5P“, které představují pět odlišných forem vnímání strategie. Těchto pět podob strategie do češtiny překládáme jako trik, šablona, plán, pozice a perspektiva. **Plán** je podle něj jasný směr činností, které vedou k dosažení zamýšlených cílů. **Šablona** popisuje strategie, které organizace praktikovala v minulosti. Pokud se zrealizovaná strategie lišila od zamýšlené, nazývá ji naléhavou. **Pozice** je značně ovlivňována okolním prostředím. Důležité je správné umístění produktu a výběr trhu. Klade důraz na uspokojování stakeholderů organizace. **Trik** v rámci strategie Mintzberg definuje jako specifický manévr, jak přelstít konkurenci. **Perspektiva** je pak uskutečnění strategie podle pravidel byznysu a ideologie organizace. Porter (1985) doplňuje Mintzberga v tom, že strategie nemůže být definována v předstihu a v podstatě na její definici mnohdy nezáleží. Vše totiž závisí na tom, jak dokáže organizace sladit svoje procesy a obstat s nimi v neustále měnícím se konkurenčním prostředí. Na závěr dodává, že je lepší mluvit o nástrojích pro získání konkurenční výhody než o formulování strategie.

Strategie je naprostá špička ledovce. Soubor činností, které na sebe navazují, a který musí zvládnout každá důležitá korporace, jenž chce být úspěšná (Chevalier-Roignant a Trigeorgis, 2012). Velice důležité je zanalyzovat vše, co se děje v okolí a uvnitř organizace. Na základě těchto zjištění je pak nutné vytvořit strategii přímo na míru organizace, protože nelze stanovit obecnou strategii, podle které by byla každá společnost profitabilní a úspěšná (Palfrey, 2011). Za důležitou považuje analýzu vnějšího okolí i (Hoye, 2009). Strategii definuje jako rozsah činností, které bude organizace praktikovat v rámci určitého prostředí. Organizace je podle něj neustále v konkurenčním prostředí, se kterým se konfrontuje a záleží jen na něm, jak dokáže využívat ve své strategii využít vzniklé příležitosti a naopak potlačit hrozby.

1.1.1 Předpoklady kvalitní strategie

Abychom skutečně mohli považovat sled myšlenek za strategii, musíme definovat cílové chování strategického subjektu. Strategie vždy vzniká na základě vztahu minimálně dvou subjektů (David, 2009). Tyto subjekty se vzájemně ovlivňují, a proto tento vztah může nabrat tří různých podob - **kooperace**, **konkurence** nebo **neutrální** vazby. Pokud by existoval pouze jeden subjekt, nebyl by důvod uplatňovat strategii, jelikož vzájemným ovlivňováním dvou subjektů na trhu vznikají tzv. kontrastrategie (Fotr et al., 2014).

Jak je již výše naznačeno v definici strategie, každá organizace potřebuje ke své činnosti kvalitní zdroje a jasné rozdělení kompetencí. Pro správnou alokaci zdrojů a rozdělení kompetencí v podniku je důležité disponovat určitými schopnostmi, dispozicemi a kapacitami. Všechny tyto charakteristiky totiž proces formulace strategie značně ovlivňují a pomáhají vytvářet a přinášet hodnotu určitého typu ke klíčovým stakeholderům organizace (Tovstiga, 2013). Hodnoty, které může stakeholder organizace díky funkční strategii obdržet rozdělujeme na **hmotné** a **nehmotné** (Fotr et al., 2014). Jako příklad hmotné si uveďme konkrétní kelímek kávy ve Starbucks, zatímco nehmotnou částí je kvalitní zákaznický servis, čistota a příjemné prostředí. Hmotné a nehmotné hodnoty dohromady totiž utváří celkový pohled zákazníka na tuto společnost (Tovstiga, 2013).

Při formulaci strategie sportovního klubu je důležité si klást otázky. Tyto otázky by se měly úzce dotýkat sportovního prostředí, protože v tomto odvětví se naše organizace vyskytuje. Příklady správně formulovaných otázek sportovními kluby jsou „co je vítězství, na které aspirujeme?“, „kde budeme hrát a kdo se o hřiště bude starat?“, „co všechno budeme muset být schopni zvládnout pro dosažení vítězství?“ nebo „jaké manažerské systémy budeme muset zvolit?“ (Martin, L., 2013). Pokud dokážeme odpovědět na tyto otázky smysluplně a realizovatelně, dopomůže nám to k dosažení dlouhodobého sportovního i ekonomického úspěchu (Chevalier-Roignant a Trigeorgis, 2012). Výstupem zodpovězení těchto otázek bude mise naší sportovní organizace, její vize a stanovení dlouhodobých cílů. Klíčem ke kvalitní vizi, misi a cílům je jednoduchost. Je lepší mít pět otázek zodpovězených na jedné stránce než jednu otázku na pěti stránkách. Díky pochopení tvrzení v jednoduchosti je síla dokážeme zajistit, aby naše strategie byly úderné a efektivní pro všechny důležité stakeholdery naší organizace (Beech a Chadwick, 2013; Martin, L., 2013).

Problematika strategií úzce souvisí s volbou odvětví podnikání (Stroh, 2014). To je v našem případě sportovní, a proto se o problematice volby oboru podnikání práce zmiňuje jen stručně. Je totiž důležité znát svoji pozici v rámci daného (sportovního) odvětví (Kovář, 2008). Na základě pozice je pak nutné rozhodnout, zda chceme svoji strategií měnit celou strukturu sportu, v němž se nacházíme, nebo pouze rozvíjet svou pozici v jeho rámci. Ať už se firma vydá cestou evoluce či revoluce, vždy z těchto konkrétních kroků musí vyplynout požadované výsledky. Pokud firma nedokáže dosáhnout kvalitnějších výsledků než je průměr v daném odvětví, je potřeba upravit strategii, změnit strukturu či bod zájmu, kde může dominovat a správně se rozvíjet (Stroh, 2014; Jones a Hill, 2013; Hoyer, 2009). Sport je specifické odvětví, v němž mohou kluby cílit na určité věkové skupiny. Důležité je analyzovat, jak si v rámci svého

sportovního segmentu stojíme a neustále svoje strategie modernizovat a upravovat na základě vývoje trhu.

Kolik lidí by se mělo podílet na tvorbě strategie? Správná strategie by měla vzniknout na základě brainstormingu. Klíčové je, aby se na jejím sestavení podílely všechny sekce podniku od marketingu až po produkci (Fotr et al., 2014). Základ je si pokládat otázky a na ně nacházet odpovědi. Nezůstávat dlouho na stejném místě a neustále strategii podle potřeb obměňovat, protože žádná strategie není neprůstřelná. Kvalitní strategie se pozná tak, že na ní musí reagovat konkurence a časem ji někdo zkopíruje (me-too strategie – „strategie bez rizika“) (Mallya, 2007; Martin, L., 2013). To dokazuje příklad pojetí strategií firem Rolls Royce a GM. Značka Rolls Royce, která se prezentuje jako exkluzivní a nikdo od ní neočekává, že její vozy budou úsporné, rychlé nebo technicky nejlepší. Naopak GM dlouhá léta využívalo strategii „převyrábíme“ všechny. V minulosti to tak opravdu fungovalo, GM bylo naprostým lídrem na poli automobilového průmyslu. Jejich strategie zůstala ovšem stejná a v dnešní době už dávno není pravda, že jsou lepší než konkurence. To vše vyústilo v současný úpadek (Adams, 2007).

1.2 Strategický management

Strategický management je umění formulovat, implementovat a evaluovat provedená rozhodnutí v jednotlivých částech organizace, která vedou k úspěšnému splnění vytyčených cílů (Fotr et al., 2014). Obsahuje analýzu pozice organizace v rámci konkurenčního prostředí, stanovení cíle a směru, kam by chtěla organizace směřovat, zvolení správné strategie a efektivní využití zdrojů klubu (Hoye, 2009). Důležitým prvkem strategického managementu je integrace všech částí organizace. To znamená, že procesy marketingové, finanční, vývoje nových technologií, produkční a informační musí být sladěny tak, aby jejich prostřednictvím byla organizace úspěšná a dosahovala vytyčených cílů. (David, 2009). Proces strategického managementu rozlišuje tři fáze. Formulaci strategie, implementaci strategie a její následné hodnocení (Lussier a Kimball, 2014; Jones a Hill, 2013). Prostřednictvím těchto fází se organizace snaží odhalit a vytvořit různé nové příležitosti, které doveďou podnik k budoucímu úspěchu.

Pojem strategický management bývá často zaměňován s pojmem strategické plánování. Strategické plánování je využíváno především v praxi v oblasti byznysu, kdežto strategický management se užívá v akademické sféře. Strategické plánování navíc povětšinou zahrnuje pouze formulaci strategie, avšak strategický management všechny výše zmíněné fáze (formulaci, implementaci a evaluaci) (David, 2009). Pro co nejefektivnější práci v rámci strategického managementu je potřeba mít lidské

zdroje, které dokáží kvalitně strategicky myslet. **Strategické myšlení** je definováno jako využití znalostí a analogie z minulosti společně s kvalitativní podobností pro vytváření nových, kreativních nápadů. Často není vrozené a je potřeba se ho naučit (Mallya, 2007). Mělo by vycházet z určitých nástrojů a zaměřovat se na systematický pohled, cíle, časové hledisko a příležitosti (Mintzberg, 1991).

1.2.1 Strategický management ve sportu

V podkapitole výše je popsáno, jak vnímají strategii autoři převážně mimo sportovní prostředí, přičemž je kladen důraz na porovnání jejich teorií se sportem. V nadcházející podkapitole se zabývám pouze autory, kteří jsou nejvýznamnějšími přímo v oblasti sportovního managementu a strategiích ve sportu. Pochopitelně se touto problematikou nezabývá tolik odborníků jako obecné teorii strategie, proto bude podkapitola výrazně kratší, ale z hlediska diplomové práce o to významnější.

Sportovní management je relativně mladá disciplína, která se v posledních 30 letech výrazně vyvíjí díky tomu, že organizace si začaly uvědomovat důležitost chování nejen na hřišti, ale i mimo něj. To velice úzce souvisí se vznikem pozice sportovního manažera, který je zodpovědný za řízení organizace. Jeho úkolem je dosažení stanovených cílů klubu pomocí efektivního a účinného využití zdrojů, které organizace nabízí. Účinným využitím je myšleno vytěžení maxima z dostupných zdrojů a efektivitou se rozumí děláním správných věcí (následování správných strategií). Zdroje, které má manažer k dispozici dělíme na lidské, finanční, fyzické a informační (Lussier a Kimball, 2014). (Beech a Chadwick, 2013) rovněž vyzdvihují klíčovou roli zdrojů ve formování strategie sportovní organizace, stejně tak ve fungování sportovního manažera. Strategii popisují jako formu komunikace, která pomáhá lidem (sportovním manažerům) plnit společně stanovené cíle. Stejně jako Lussier a Kimball se zaměřují na optimální využití dostupných zdrojů a také je dělí na finanční, lidské a fyzické.

Hoye (2009) přidává několik důležitých funkcí strategie pro sportovní klub, které korespondují s výše zmíněnými teoretickými poznatky a uměním rozhodování:

- 1) Strategie ovlivňuje rozsah a směr aktivit prováděných sportovní organizací
- 2) Strategie obsahuje výběr vhodnosti aktivit organizace v závislosti na požadavcích okolního prostředí
- 3) Strategie vyžaduje vhodné využívání zdrojů, které má organizace k dispozici v závislosti na aktivitách organizace
- 4) Podstata strategie je ovlivněna pohledy a očekáváními klíčových stakeholderů

5) Učiněná strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobé směřování organizace v budoucnosti

Strategie ve sportovním prostředí lze také vnímat jako shodu toho, co se děje uvnitř organizace v souladu s tím, co probíhá v externím prostředí. Na základě toho se pak lépe stanoví okolnosti, které proces tvorby strategie ovlivňují (Hoye, 2009). To je v kompetencích sportovních manažerů. Ti, aby byli úspěšní, musí mít určité vzdělání a dovednosti. Jedná se o **technické** dovednosti, které považují za důležité pro použití správných metod a technik při provádění úkolů. **Lidské** dovednosti jsou klíčové pro práci s lidmi, s kterými manažer přijde každý den ke kontaktu. S tím velice úzce souvisí již zmíněné **komunikační** schopnosti, jež slouží k přesnému a efektivnímu vyjádření manažerových nápadů. Umění **abstrakce** je zase platné k vnímání organizace jako celku a k porozumění vztahů mezi jednotlivými částmi. Poslední nedílnou součástí manažerových dispozic je umění správně se **rozhodovat**, které slouží jako klíč k vybrání správné alternativy pro řešení problémů (Lussier a Kimball, 2014).

Na schopnosti a dovednosti manažera navazují funkce, které musí v rámci sportovní organizace plnit. První důležitou manažerskou funkcí je **plánování**. Proces plánování obsahuje stanovení cílů a také v předstihu určení, jak vytyčených cílů bude dosaženo (Lussier a Kimball, 2014). V podstatě jde o stanovení potřeb, které má trh a jak je organizace bude naplňovat. Často se v plánování setkáváme s precedenci, na základě kterých sestavujeme novou strategii (Beech a Chadwick, 2013). Na plánování navazuje **organizování**, které je definováno jako proces delegování a koordinování úkolů a zdrojů, jež vedou k dosažení vytyčených cílů (Lussier a Kimball, 2014; Jones a Hill, 2013). Důležitou roli také hraje alokování lidských zdrojů při rozdělování úkolů jednotlivým týmům. To úzce souvisí s tím, jaké pracovníky si manažer najme a vytrénuje a náležitě je za to ohodnotí (Hoye, 2009). Vedení pracovníků je každodenním úkolem sportovních manažerů. Důležitým prvkem je ovlivňování podřízených k dosažení vytyčených cílů organizace. K tomu může docházet jak hmotným, tak nehmotným způsobem (Strickland a Thompson, 1999). Nehmotným způsobem je myšlena komunikace a hmotným je proces odměňování (Lussier a Kimball, 2014). Závěrečnou manažerskou funkcí je **kontrola**. V procesu kontroly hraje klíčovou roli zakládání a implementování mechanismů potřebných k dosažení vytoužených výsledků (Lussier a Kimball, 2014). Součástí kontrolního mechanismu je neustálé měření toho, jak jednotlivé aktivity organizace postupují. V případě nutnosti je zapotřebí učinit nápravná opatření (Hoye, 2009).

1.3 Strategický plánovací proces

Strategický plánovací proces se skládá z několika dílčích fází, avšak čeští i světoví autoři se v jejich následnosti ne ve všem shodují. Na počátku celého procesu je fáze **analytická**, kde je důležité definovat cíle a provést analýzu prostředí (Kovář, 2008; Fotr et al., 2014; Mintzberg, 2013). Na základě vyhodnocení výše zmíněných analýz je provedena druhá fáze – **strategická**. V ní je důležité jasně formulovat strategii na základě stanovené mise a cílů. Měli bychom zde vyzdvihnout, jaké mohou při plnění cílů nastat problémy a jak je případně vyřešit. V tomto bodě bychom rovněž neměli opomenout definovat, jaká konkurenční výhoda pro nás z celého procesu plyne a jak budeme reagovat v případě zásahů konkurence. V úplném závěru strategické části je důležité vybrat tu nejvhodnější strategii (Mallya, 2007; Strickland a Thompson, 1999). Poslední fází procesu tvorby strategie je **realizační**. Tato fáze zahrnuje implementaci strategie a její následné hodnocení. Důležité je zvážit disponibilní zdroje organizace, sladit procesy s organizační strukturou a zvolenou strategií a v případě nutnosti provést nutné korekce v závislosti na rozpočtu, lidských zdrojích, změna politiky firmy atd. (Mallya, 2007; Kovář, 2008; Fotr et al., 2014; Strickland a Thompson, 1999; Mintzberg, 2013).

Pohledy na strategický plánovací proces se značně liší. Modernější definice se přiklání k modelu s pěti fázemi (Lussier a Kimball, 2014; Jones a Hill, 2013; Hoyer, 2009):

1) Stanovení mise vize a cíle (fáze směřování)

V této části je důležité popsat, jakým směrem chce organizace směřovat a za jak dlouho chce svých vytyčených cílů dosáhnout.

2) Strategická analýza

V této fázi je důležité zhodnotit zdroje organizace (především lidské a finanční) a tzv. bojové pole (jaká je konkurence). Součástí strategické analýzy je interní a externí část. Interní si klade za cíl zjistit, jaké jsou silné a slabé stránky našeho podniku a externí naopak hodnotí příležitosti a hrozby zvenčí. Tyto analýzy lze provádět prostřednictvím mnoha metod. Některé z nich představím níže v této kapitole.

3) Formulace strategie

Nejkreativnější část celého procesu. Strategický manažer společně se svým týmem musí na základě cílů a výše zmíněných analýz, sestavit strategii, která bude v souladu se silnými stránkami organizace a příležitostmi, které trh nabízí.

4) Implementace strategie

Vnesení připravené strategie do portfolia produktů, služeb a aktivit, ve kterých je organizace angažovaná.

5) Hodnocení a kontrola strategie

Je potřeba si uvědomit, že strategie je zřídka kdy perfektní. Na základě zhodnocení zpětné vazby a dosažených výsledků, je občas potřeba strategii v jednotlivých bodech poupravit a vylepšit.

1.3.1 Definování mise, vize a cílů

Mise

Každý správný business, sportovní organizace, ale i třeba kostel by měl mít vytvořenou svojí misi (Morrissey, 2005). Mise je definována jako účel založení organizace, co se konkrétně bude společnost snažit dělat (Jones a Hill, 2013). Důležité při jejím formování je klást si otázky jako „kdo jsme“, „co děláme“ a „kam směřujeme“ (Strickland a Thompson, 1999; Mintzberg, 2013). Mise by měla být propojena s představami vlastníků o poskytovaných výrobcích, službách, trzích, na kterých bude působit po cílového zákazníka (Kovář, 2008). Poslání firmy (jak misi nazývají někteří autoři) by rovněž mělo respektovat její historii, schopnosti, stanovené strategické hodnoty a zohledňovat vlivy prostředí (Fotr et al., 2014). Z mise by mělo být patrné, jaké jsou naše přednosti, kdo jsou naši klíčoví stakeholderi a jakým způsobem chceme dosáhnout tzv. „zhmotnění vize“, která na misi navazuje (Mallya, 2007).

Vize

Na misi navazuje stanovení jasné vize, která bude vyjadřovat orientaci firmy a bude se k ní upínat veškeré úsilí pracovníků (Kovář, 2008). Vize vlastně vyjadřuje, jakého stavu touží organizace v budoucnu dosáhnout a kde by chtěla stát (Jones a Hill, 2013). Správná vize by měla být strukturovaná a jasně časově ohraničená. To znamená, v jakém časovém horizontu by chtěla organizace plánovaného cílového stavu dosáhnout (Fotr et al., 2014). Prosazení vize by mělo fungovat pomocí společně stanovených problémů, cílů a očekávání. Její formulace by měla provokovat pracovníky k aktivní participaci na ní a ne jen pasivnímu přihlížení. Proto je vize spojená s motivací a musí členům organizace umožnit vidět před sebou společné vlastnictví v budoucnu (Mallya, 2007).

Stanovení cílů

Po formulaci mise a vize přichází na řadu stanovení strategických cílů organizace. Fáze formulace strategických cílů přináší přenesení mise do něčeho specifického, něčeho, co skutečně stojí za to docílit (Strickland a Thompson, 1999). Tvorba cílů by měla přímo navazovat na zpracovanou vizi, kterou by měla značně konkretizovat a činit jí měřitelnou. Dosažené výsledky z ní plynoucí by měly uspokojit především stakeholdery naší organizace. Cíle většinou rozlišujeme na **obecné**, které plynou ze stanovené mise podniku a **strategické**, které vyjadřují plánovaný konečný stav (Fotr

et al., 2014). Obecné cíle jsou většinou formulovány v ekonomických, sociálních a v poslední době i ekologických a etických oblastech (Mallya, 2007). Strategické cíle jsou pak mnohem konkrétnější, níže představuji některé z nich (Fotr et al., 2014):

- finanční výkonnost klubu
- růst hodnoty klubu
- sportovní úspěchy klubu
- kvalita zaměstnanců a systém motivace aj.

Dále můžeme cíle dělit na orientované na krátkou dobu nebo na dlouhý časový horizont. Cíli krátkodobými se myslí ty, které jsou dosažitelné během jednoho či dvou let (např. zvýšení hodnoty klubu pro akcionáře, získání ligového titulu aj.). Cíle dlouhodobé jsou charakteristické okamžitým jednáním, které ovšem zvýší výkonnost organizace na několik let (např. vývoj mládežnických center, kvalita předváděné hry aj.) (Strickland a Thompson, 1999; Jones a Hill, 2013).

Většina autorů se však shoduje, že ať už stanovujete jakékoliv typy cílů, musí být v souladu s následujícími vlastnostmi. Díky počátečním písmenům z anglického překladu se tomuto postupu při formulaci cílů říká SMART metoda (Fotr et al., 2014; Mallya, 2007; Kovář, 2008; Jones a Hill, 2013)

- 1) **S = specifický nebo stimulující** – každý ve firmě by měl stanoveným cílům rozumět a měly by ho motivovat k dosažení co nejlepších výsledků
- 2) **M = měřitelné** – definované cíle musí být nějakým způsobem kvantifikovatelné, aby bylo možné měřit pokroky
- 3) **A = přijatelné nebo dosažitelné** – cíle musí být pro pracovníky, kterých se týkají přijatelné, aby je mohli kvalitně implementovat a dosáhnout úspěchů
- 4) **R = realistické** – formulované cíle musí být realistické, ale zároveň i určitou výzvou, aby zaměstnanci nebyli zoufalí či neztráceli motivaci
- 5) **T = časově ohraničené** – musí být stanovena doba, během které má být úkol vykonán a také časy přesných kontrol v průběhu celého procesu

1.3.2 Strategická analýza

Máme stanovenou vizi, misi a cíl našeho sportovního klubu. Dalším bodem v procesu tvorby strategie je analýza prostředí. Podnikatelské prostředí v rámci organizace se dá rozdělit na **externí**, které firma nemůže ovlivnit a existuje nezávisle na ní a **interní**, které se mění na základě aktivit klubu). Speciálním typem je pak **mezoprostředí**, které řadíme do externího rámce, ale firma může částečně ovlivnit jeho existenci (např. volbou zákazníků pomocí vhodného marketingu) (Fotr et al., 2014). Makroprostředí pak lze rozdělit na mezinárodní (globální), národní a sociální

okolí (Beech a Chadwick, 2013; Mallya, 2007). Na základě těchto typů prostředí a vlivů na ně působících, rozlišujeme **externí** a **interní** analýzu (Jones a Hill, 2013; Kovář, 2008).

Externí analýza

Externí analýza je, jak jsem již výše zmínil, analýzou vnějšího prostředí sportovní organizace. Jejím hlavním cílem je rozpoznání příležitostí a hrozeb, které mohou organizaci v součinnosti s vnějším prostředím potkat. Externí analýzu můžeme rozdělit na dvě základní části – analýzu makroprostředí a mezoprostředí (Fotr et al., 2014). V makroprostředí zkoumáme jevy v oblasti politiky (včetně politických problémů), ekonomické trendy, demografické změny a globalizaci (Slack a Parent, 2006). Působení těchto vlivů nejlépe vyjadřuje tzv. **PEST** analýza, kterou někteří autoři rozšiřují nejběžněji na **PESTEL**. Tato analýza má i mnoho jiných modifikací, které ovšem není na sportovní klub potřeba aplikovat (Lussier a Kimball, 2014; Beech a Chadwick, 2013). Při analyzování mezoprostředí je důležité se zaměřit na poměry v odvětví, v němž se organizace nachází a zmapovat konkurenci a to jak z hlediska národního, tak globálního. K tomu se nejčastěji využívá **Porterův model pěti sil** či **analýza potřeb stakeholderů** (Porter, 2008; Kovář, 2008; Hoye, 2009).

PEST analýza

Využívá se k analyzování externích faktorů, které mohou přímo ovlivnit chod sportovní organizace. Jedná se o akronym čtyř písmen. „P“ značí vlivy politického charakteru, „E“ ekonomického, „S“ sociálního a „T“ technologického. Moderní doba je však charakteristická svojí dynamikou. Proto někteří výzkumníci vytvořili akronym PESTEL, kde druhé „E“ znamená ekologický činitel a „L“ legislativní vlivy (Johnson et al., 2008; Kovář, 2008). V diplomové práci jsou níže představeny všechny faktory.

• Politické vlivy

Politické vlivy jsou pro klub významné zejména z hlediska financování. To se liší na základě politické reprezentace, která je aktuálně u moci a stará se o alokování zdrojů. Pro házenou, a to zejména v České republice, je tento fakt stěžejní, protože důležitá část klubových rozpočtů je tvořena právě z příspěvků od státu.

• Ekonomické vlivy

V ekonomických vlivech by měly všechny kluby zohlednit, v jaké fázi se nachází ekonomika v dané zemi, jaké budou jejich zdroje financování a jaká je kupní síla potenciálních fanoušků. Na základě toho pak stanovit optimální výši rozpočtu.

- **Sociální vlivy**

Na základě sociálních vlivů by měly všechny sportovní organizace segmentovat. Mezi nejvýznamnější sociální trendy, které se v rámci PEST analýzy zkoumají, patří zdraví, vzdělání, pracovní stav, demografické vlivy aj. Tyto činitele bývají na první pohled očividné a každý správný sportovní klub by měl umět je rozpoznat a pružně na ně reagovat.

- **Technologické vlivy**

Každý sportovní klub by měl využívat moderní technologie. V dnešní době je klíčem k získání a udržení spokojených stakeholderů využívání internetových stránek a sociálních sítí. Kluby by měly profilovat fanoušky a tím k nim získat speciální vztah. Analýza technologických vlivů je pro klub důležitá rovněž z hlediska tréninkových účelů. Kluby by měly dbát na maximální komfort personálu, což přinese výsledky a jeho spokojenost.

- **Ekologické vlivy**

Ekologické vlivy nemají na sportovní organizace markantní vliv, ovšem některé oddíly na nich mají postavené marketingové kampaně. Např. český házenkářský tým (z prostředí, které zkoumám) Lovosice je dobrým příkladem toho, jak může ekologie pomáhat zviditelnění klubu. Spolupracuje totiž s firmou FCC (jeden z gigantů na trhu s odpady) a na každém utkání je možno zakoupit speciálně vyrobený kelímek z tříděného odpadu.

- **Legislativní vlivy**

Tyto vlivy bývají pro všechny sportovní kluby snadno monitorovatelné, protože jsou striktně vyžadovány zákonem. Výhodu můžeme získat tím, že rozumíme dynamice legislativního procesu, politickým motivům a také sociálním požadavkům. Tím bychom měli být schopni z části předvídat budoucí regulace. Zaměřit by se kluby měly také na daňovou politiku státu a možnostmi podnikání v dané zemi. (Beech a Chadwick, 2013).

Porterův model pěti sil

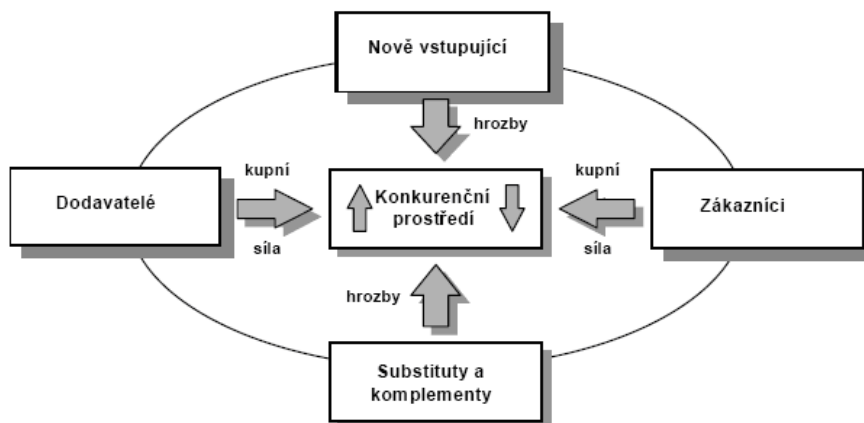
Porterův model pěti sil je pravděpodobně nejvýznamnější analýzou vnějšího prostředí a odvětví, ve kterém firma působí. Popisuje vliv nejdůležitějších hybných sil, které ovlivňují chod organizace. (Porter, 2008) definoval následujících pět faktorů, na které by se měl podnik zaměřit.

Hrozba nově vstupujících

Nově příchozí firmy přináší novou kapacitu a snaží se pochopitelně získat co největší tržní podíl. To sebou přináší tlaky na ceny, náklady a míru investic v daném

odvětví. Jak velká hrozba nové konkurence na trhu může být, určují především bariéry vstupu do odvětví. Pokud jsou bariéry malé, pak může nově příchozí firma počítat s minimem odvetných opatření, což celkově snižuje profitabilitu odvětví. Je-li hrozba nového konkurenta na trhu velká, je důležité právě optimalizovat náklady a zainvestovat do vývoje technologií, abychom ho zastrašili (Porter, 2008).

Obrázek 1: Porterovy generické strategie



Zdroj: jakasi.cz

Síla dodavatelů

Silní dodavatelé pro sebe získávají velký význam, protože si účtují vyšší ceny, omezují kvalitu zboží či služeb s ním spojených nebo posouvají náklady pro účastníky odvětví. Zvyšováním nákladů pro firmy v daném sektoru jsou dokonce schopni stlačit výnosnost odvětví na minimum (Slack a Parent, 2006; Porter, 2008; Lussier a Kimball, 2014; Hoyer, 2009; Beech a Chadwick, 2013).

Síla kupujících

Kupující - odvrácená strana dodavatelů – mohou zvýšit svůj význam a vliv na odvětví prostřednictvím tlaků na snižování cen, požadavků na zlepšování kvality zboží nebo dostupnosti zákaznického servisu. Největší sílu kupujících pozorujeme v případech, kdy jejich vyjednávací moc je přímo vztažena na účastníky odvětví a především pokud jsou citliví na změnu ceny (Lussier a Kimball, 2014; Porter, 2008; Slack a Parent, 2006; Hoyer, 2009; Beech a Chadwick, 2013).

Hrozba substitutů

Substitut vykonává stejnou nebo podobnou funkci jako produkt v odvětví ale jiným způsobem. Někdy může být hrozba substitutu nepřímá, např. když jsou ohroženy firmy pečující o trávníky u domů díky stěhování rodin z rodinných domů na sídliště. Mnoho firem substituty chybně přehlíží, protože se zdají býti velmi odlišné (Hoye, 2009; Porter, 2008; Lussier a Kimball, 2014; Slack a Parent, 2006; Beech a Chadwick, 2013).

Rivalita mezi existující konkurencí

Rivalita nabývá mnoha různých forem a podob. Řadíme mezi ně různé slevové akce, představování nových produktů na trhu, modernizování reklamních sdělení či vylepšování zákaznického servisu. Míra soupeření firem v daném odvětví vždy ovlivňuje ziskovost tohoto sektoru. Důležité pro všechny firmy v odvětví je zmapovat, na jaké bázi konkurenční boje probíhají a jakou mají intenzitu (Beech a Chadwick, 2013; Porter, 2008; Hoye, 2009; Slack a Parent, 2006; Lussier a Kimball, 2014).

Interní analýza

Interní analýza se využívá k nalezení silných a slabých stránek organizace v jejích funkčních oblastech. Provádí se účelově a vztahuje se ke konkrétnímu strategickému záměru podniku (Fotr et al., 2014). Proces interní analýzy má tři kroky. Za prvé musí manažeři pochopit proces tvorby hodnoty pro zákazníky a profitu pro firmu samotnou. Za druhé je důležité uvědomit si důležitost účinnosti, inovací, kvality a zákaznických reakcí při tvorbě hodnoty pro zákazníka a generování zisku. Třetím klíčovým bodem je odhalení zdrojů vedoucích ke konkurenční výhodě, zjištění, co přináší největší zisky v našem podnikání a kde leží případně nové příležitosti (Jones a Hill, 2013). Metod interní analýzy je mnoho, ovšem pro sportovní organizaci jsou klíčové pouze některé. V práci se proto zaměřuji na zhodnocení zdrojů klubu, stanovení klíčových kompetencí, benchmarking a na závěr stručně nastiňuji některé metody finanční analýzy (Slack a Parent, 2006; Kovář, 2008; Mallya, 2007).

Analýza zdrojů organizace

Zdroje jsou definovaný jako aktiva organizace. Můžeme je rozdělit na **hmotné** a **nehmotné**. Za hmotné zdroje se považují věci fyzické povahy jako např. půda, budovy, výrobní haly, vybavení nebo peníze. Mezi nehmotné naopak řadíme nefyzické entity, které byly vytvořeny manažery nebo pracovníky organizace. Patří sem např. jméno značky, reputace společnosti, znalosti nabyté v průběhu práce, intelektuální vlastnictví či patenty a autorská práva (Jones a Hill, 2013). V analýze zdrojů je důležité se

zaměřit na jejich vzájemnou provázanost, jedinečnost a nenapodobitelnost. Vše totiž může vyústit v získání konkurenční výhody (Kovář, 2008).

Analýza klíčových kompetencí

Na základě pouhé analýzy zdrojů se málokdy odhalí rozdíly mezi organizacemi v jednom odvětví. Důležité totiž je, jak jsou jednotlivé zdroje alokovány. Musíme se snažit nalézt takové činnosti, které nám přinesou vyšší hodnotu, přičemž použijeme stejné množství zdrojů. To odlišuje náš podnik od ostatních. Kompetence organizace lze rozdělit na již výše zmíněné **klíčové** a **specifické**. Klíčové jsou takové, které nám díky svojí unikátnosti zajistí dlouhodobost existence. Vznikají nejčastěji díky unikátním schopnostem lidských zdrojů nebo kvalitním technologiím. Specifické jsou hodnoceny na základě hodnotového řetězce, který je u všech sportovních klubů individuální (Lussier a Kimball, 2014). Důležité pro stanovení klíčových kompetencí je uvědomovat si vlastní silné stránky, protože na nich je celý proces postaven. V podstatě se snažíme najít aktivity, ve kterých jsme lepší než konkurence a které jsou jen velmi těžko napodobitelné (Beech a Chadwick, 2013). Většinou se pro nalezení nebo vytvoření podobných kompetencí používá proces diferenciacce, který nám často umožní dosahování nižších nákladů a stanovení nižší ceny produktu. Pokud opravdu dokážeme nalézt klíčové kompetence, dosáhneme tzv. konkurenční výhody, kterou popisují níže (Jones a Hill, 2013).

Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je definována jako výkonost organizace vyšší než průměrná výkonost všech organizací v daném odvětví (v našem případě sportovním) (Slack a Parent, 2006). Konkurenční výhoda bývá zpravidla v jedné ze tří následujících oblastí. **Převaha zdrojů** vzniká tehdy, pokud jejich prostřednictvím vytváříme hodnotu pro zákazníka. Důležité je, aby náklady spojené s využitými aktivy (zdroji), nepřesáhly budoucí vliv na výkon organizace. Druhou oblastí je využívání schopností a dovedností, které naši pracovníci mají. Pro tuto oblast jsme přejali z angličtiny hojně využívané spojení **know-how**. Konkurenční výhoda v této oblasti nastává, pokud naše lidské zdroje dokáží efektivněji využívat veškeré zdroje klubu než konkurence. Je rovněž spojena se schopností dosahovat stanovených cílů prostřednictvím organizačních pravidel a rutiny a procesů. Za třetí oblast konkurenční výhody se považuje **výhodná konkurenční pozice**. To znamená, že stojíme před konkurencí v odvětví a máme např. lepší přístup k informacím (Wolfe et al., 2005; Fotr et al., 2014). Důležitou vlastností konkurenční výhody je její **udržitelnost**. V praxi to znamená, že dokážeme dosahovat vyšších zisků než je průměr odvětví dlouhodobě a opakovaně.

Důležité je umět pružně reagovat na změny prostředí, ve kterém se nacházíme. Typickým rysem trvale udržitelné konkurenční výhody je, že praktikujeme politiky, které by ostatním konkurentům obdobnou výhodu nepřinesly (Mallya, 2007; Fotr et al., 2014; Jones a Hill, 2013).

Benchmarking

Benchmarking je moderní forma analýzy konkurence, která klade velký důraz na vlastní postavení organizace (Fotr et al., 2014). Tato metoda se začala vyvíjet až v posledním desetiletí a využívá se především k zefektivnění firemních aktivit (Nourayi, 2006). V procesu benchmarkingu je opravdu klíčové mít dokonale zmapovanou konkurenci, jelikož se v podstatě zlepšujeme díky ní. Snažíme se totiž poměřovat naše praktiky proti produktovým strategiím, službám a obecně aktivitám těch nejúspěšnějších konkurentů na trhu (Jones a Hill, 2013). Proces benchmarkingu dělíme na čtyři etapy (Fotr et al., 2014):

- **Plánování** - nejkritičtější fáze, kdy je potřeba důkladně vybrat, kterou aktivitu sportovní organizace porovnáme a jaké konkurenty k porovnání vybereme
- **Sběr a analýza dat** - získání údajů o nedostatcích a jejich komparace
- **„Gap“ analýza** - zařazení návrhů nutných korekcí do plánů oddílu a komunikace s pracovními týmy pro soulad s firemní strategií
- **Realizace opatření** - implementace korekcí a jejich provázání se strategickým plánem pro měření jejich efektivit

Nejčastěji se benchmarking využívá pro zvýšení produktivity práce, zavedení nových technologií, vylepšení designu nebo pro porozumění vlastních silných a slabých stránek na základě kterých můžeme nalézt nové příležitosti. Občas se dokonce využívá při stanovování firemních cílů, učení novým operacím a provádění klíčových dlouho diskutovaných změn (Nourayi, 2006; Jones a Hill, 2013).

Analýza stakeholderů organizace

Analýza stakeholderů patří se SWOT analýzou k těm, které se zabývají jak interním, tak externím prostředím organizace, a proto jsem ji zařadil až na závěr kapitoly strategické analýzy. **Stakeholderi** jsou jednotlivci nebo skupiny lidí, kteří mají v naší organizaci konkrétní zájem, nárok nebo podíl na tom, jak vlastně funguje (Hoye, 2009). Můžeme je rozdělit na interní a externí. Mezi interní řadíme např. vlastníky, manažery hráče a všechny zaměstnance. Externí jsou takové subjekty, které mají jakýkoliv vliv na organizaci zvenčí. Sem patří např. vláda, vysílací společnosti, sponzoři aj. (Jones a Hill, 2013). Ne vždy je možné uspokojit všechna přání stakeholderů, ale je dobré, když se cítí být všichni stakeholderi alespoň částečně do chodu organizace

zapojení (Fotr et al., 2014). Vzhledem k velkému množství stakeholderů ovlivňujících každou sportovní organizaci, je důležité provést jejich analýzu, která se tradičně dělá podle následujícího postupu (Jones a Hill, 2013):

- 1) Identifikace stakeholderů
- 2) Identifikace zájmů a obav stakeholderů
- 3) Identifikace nároků, jaké budou vybraní stakeholdeři mít na chod organizace
- 4) Identifikace stakeholderů, kteří mají z hlediska organizace klíčovou roli
- 5) Identifikace strategických výzev z toho plynoucích

Některé sportovní oddíly i přes znalost tohoto procesu upřednostňují sportovní výsledky, které potěší fanoušky a členy oddílu na úkor finanční stability. To samozřejmě rezultuje v krátkodobou euforii, ale vůbec to nereflektuje požadavky ligy, vlády a zaměstnanců. Ti požadují za klíčovou vlastnost klubu jeho stabilitu a dlouhodobou udržitelnost. Pokud dlouhodobě neplníme tyto požadavky, situace může vyústit až v zastavení financování těchto subjektů. Proto je opravdu stěžejní, postavit naši strategii na přesvědčení, hodnotách a očekáváních našich nejsilnějších stakeholderů (Hoye, 2009).

SWOT analýza

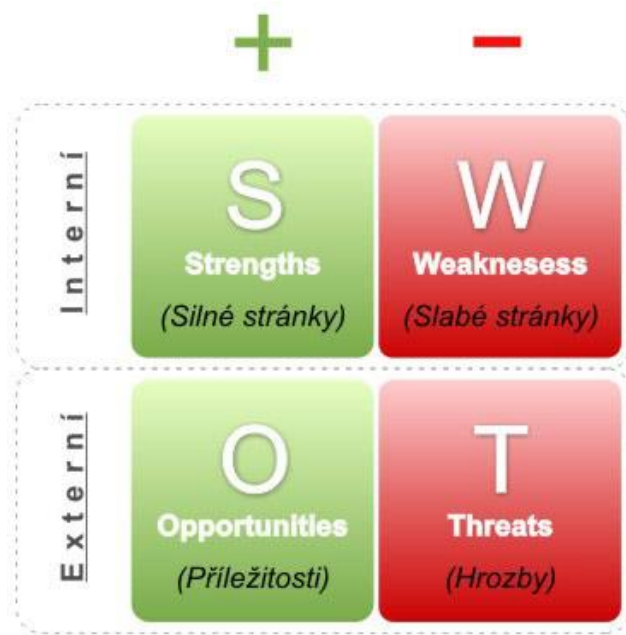
SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů analýzy prostředí. Vzhledem k tomu, že analyzuje jak vnější tak vnitřní prostředí (stejně jako analýza stakeholderů), zařadil jsem jí až na konec analytické fáze strategického plánovacího procesu.

Jak jsem již výše nastínil, SWOT analýzu můžeme v podstatě rozdělit na interní a externí část (Hoye, 2009). Interní část je sumarizována prostřednictvím **silných a slabých stránek**. Jedná se o souhrn všech aktivit firmy, které může určitým způsobem ovlivnit (Fotr et al., 2014). Druhá část SWOT analýza je externí a jsou zde zahrnuty faktory, které ovlivňují sportovní organizaci zvenčí. Ta nad nimi nemá žádnou přímou kontrolu. Tyto faktory dělíme na **příležitosti a hrozby** (Jones a Hill, 2013; Mallya, 2007). Cílem SWOT analýzy je mezi výše zmíněnými faktory nalézt ty klíčové, které by mohly hrát roli v provádění strategie. Pro úspěšnou SWOT analýzu je důležité stanovit si maximálně pět stěžejních vlivů v každé skupině a ty pak seřadit podle priority (Hoye, 2009).

- **silné stránky** - řadíme sem schopnosti a zdroje, které organizace využívá k dosažení strategického směru (dobré vzdělávání zaměstnanců, dobří hráči, stabilní sponzoři)
- **slabé stránky** - zábrany a limitace, které nám mohou zabránit v dosažení stanovených cílů (špatné zázemí, špatný sponzoring)

- **příležitosti** - šance vylepšit firemní poměry a schopnosti (vládní granty, objevení nového trhu)
- **hrozby** - činí naše strategické cíle obtížněji dosažitelnými (role inflace na hráchských platech, konkurence)

Obrázek 2: Schéma SWOT analýzy



Zdroj: **Franěk, 2016**

Hodnocení faktorů externí analýzy

Pomáhá nám identifikovat, sumarizovat a hodnotit důležitost jednotlivých faktorů, který vyplývají z příležitostí a hrozeb organizace (Fotr et al., 2014). Sumarizujeme zde především vlivy politického, ekonomického, sociálního, kulturního, demografického, vládního, legislativního a technologického prostředí. Evaluace se provádí vytvořením matice hodnocení externích faktorů, pro kterou se používá zkratka **EFE**. Jedná se o přímou návaznost na výše zmíněnou SWOT analýzu (Capps a Glissmeyer, 2012). Tvorba EFE matice má svá pravidla, která jsou popsána v následujících krocích (David, 2009; Fotr et al., 2014):

- 1) Základem je prolistovat všechny identifikované faktory, které vzešly z externího auditu organizace. Následuje výběr 15-20 klíčových, které zapíšeme do tabulky. Nejprve příležitosti a poté hrozby. Důležité je být co nejspecifičtější (využití procent aj.)
- 2) Ve druhém kroku každému faktoru přiřadíme váhu od 0 do 1. 0 znamená nevýznamný a 1 nejvýznamnější faktor. Váhy se obvykle přidělují na základě skupinového konsensu pro objektivní posouzení. Příležitosti často dostávají

vyšší hodnocení než hrozby. Hrozby dosahují vysoké hodnoty především v případě, kdy se jedná o přímé ohrožení fungování oddílu. Suma všech vah se vždy musí rovnat 1.

- 3) Třetí krok obnáší přidělení hodnocení mezi 1 a 4 v závislosti na tom, jak si myslíme, že se podnik s daným faktorem umí vypořádat. Hodnotíme na základě efektivnosti podnikových strategií. Jak příležitosti, tak hrozby mohou dostat stejné hodnocení.
- 4) Ve čtvrtém kroku vynásobíme váhu faktoru jeho hodnocením pro získání váženého skóre.
- 5) Posledním krokem je sečtení vážených skóre, kterým získáme celkové hodnocení organizace

Nezávisle na počtu příležitostí a hrozeb, které sportovní oddíl generuje, maximální vážené hodnocení organizace může být 4 a minimální 1. Pokud oddíl dosáhne výsledného hodnocení 1.0, znamená to, že nedokáže efektivně využívat příležitosti a zamezit okolním hrozbám. Průměrné hodnocení 2.5 znamená stabilní sportovní klub. V případě hodnocení 4.0 dokáže organizace efektivně reagovat na všechny příležitosti i hrozby vznikající v součinnosti s okolním prostředím (David, 2009; Fotr et al., 2014).

Hodnocení faktoru interní analýzy

Důležitý krok interního strategického managementu je sumarizace všech interních faktorů působících na organizaci. Děje se tak prostřednictvím nástroje, který se nazývá matice hodnocení interních faktorů (zkráceně **IFE**) (David, 2009). Tato matice opět přímo navazuje na SWOT analýzu, protože jednotlivým faktorům přiřazuje váhy dle důležitosti pro oddíl (Capps a Glissmeyer, 2012). Hodnotitel, který matici vytváří, by měl mít dokonalý přehled o zdrojích organizace a rozdělení jednotlivých kompetencí. Optimální je pak postup v týmu, kdy se analýzy účastní zástupci jednotlivých útvarů podniku. Nejčastěji se IFE matice stanovuje pro oblasti managementu, marketingu, financí a účetnictví a informačních systémů. Jejím výstupem je určení silných a slabých stránek působících na klub (Fotr et al., 2014).

Samotný postup sestavení matice IFE je naprosto totožný s maticí hodnocení externích faktorů. Získané vážené skóre může opět nabýt hodnot od 1 do 4. Pokud sportovní organizace dosáhne nižšího hodnocení než 2,5, jedná se o organizace se slabým interním prostředím, která neumí naplno využít své silné stránky a potlačit své slabé stránky. V případě skóre vyššího než 2,5 je firma schopná získat díky svým

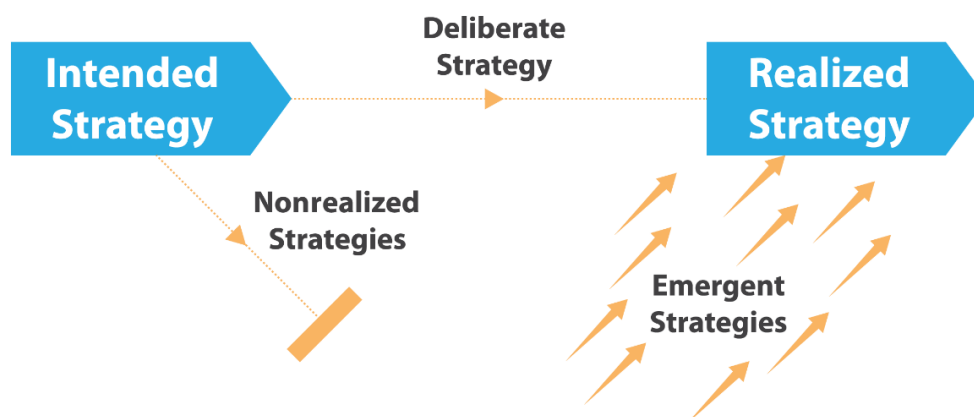
silným stránkám konkurenční výhodu a její interní kultura a politika je na vysoké úrovni. Opět je důležité, analyzovat maximálně 15-20 faktorů (David, 2009). IFE a EFE matice jsou společně s jasným popsáním vize a mise organizace důležitými prvky, které přináší klíčové informace pro proces formulace strategie, který bude popsán níže.

1.3.3 Formulace strategie

Po definování mise, vize a cíle a důkladné analýze vnějšího i vnitřního prostředí firmy nastává proces formulace strategie. V této fázi strategického plánovacího procesu je úkolem sportovního manažera a jeho týmu zajistit, aby byl klub vnímán pozitivně v konkurenčním prostředí (Hoye, 2009). V této části se vytváří a volí strategie oddílu. Stratégové se snaží o definování strategie v návaznosti na výsledky předchozích analýz, cílů organizace a jejich zdrojů. Důležité je zapojit všechny hierarchie řízení do procesu strategické formulace, na základě toho nalézt rovnováhu mezi výhodami a nevýhodami jednotlivých variant a jejich případnou proveditelnost. Z toho pak vyvodíme, které strategie v následujícím kroku implementujeme (Fotr et al., 2014; Mallya, 2007).

Všechny strategie, které manažeři sportovní organizace formulují, mohou být **záměrné** nebo **naléhavé** (Mintzberg, 2013). Tvorba strategie je většinou úmyslný proces, jehož výsledkem jsou strategie záměrné, které nakonec oddíl zrealizuje či nikoliv. U strategií naléhavých, které nejsou předem plánované, musí sportovní manažeři nejprve porovnávat jejich případné vlivy na klubové silné stránky, slabé stránky a příležitosti vyplývající z okolního prostředí. Na základě těchto porovnání pak manažer určí, zda je strategie pro oddíl vhodná či nikoliv (Slack a Parent, 2006; Mintzberg, 2013). Celý proces můžeme vidět na obrázku níže.

Obrázek 3: Mintzbergův model strategií



Zdroj: **Mintzberg, 2013**

Mintzberg (2013) se hlouběji věnoval i samotnému procesu formulace strategie a rozdělil ho na tři tzv. módy. Prvním módem je **plánovací**, kde organizační strategie je v podstatě navržena do jednoho bodu. Jedná se o obsáhlý proces, kde všechna rozhodnutí na sebe plynule navazují a jsou propojená. Díky tomu mohou plánovací složky organizace myslet globálně a vytvořit jasný strategický směr klubu. Plánovací mód je rozšířen především ve velkých a zavedených sportovních klubech, které se snaží o účinnost a růst (Slack a Parent, 2006). Druhým vytvořeným módem je **podnikatelský**. V tomto módu hraje klíčovou roli vlastník (podnikatel) sportovního klubu. On totiž dělá rozhodnutí na základě vlastní intuice a zkušeností. Jeho snahou je rovněž růst organizace. Podnikatelský mód se využívá především u menších sportovních oddílů, které jsou na trhu nové. Proces formulace strategie zde zahrnuje pouze vlastníka a jeho nejbližší spolupracovníky, je neformální a málokdy je sepsán na papíře. Posledním módem, který Mintzberg (2013) definoval, je **adaptivní**. Hlavní charakteristikou tohoto módu je přizpůsobování cílů a prostředků, jak jich dosáhnout, okolnímu prostředí. Tenhle přístup k formulaci strategií je reaktivní, nikoliv proaktivní, který hledá nové příležitosti. Rozhodnutí jsou dělána inkrementálně a nesouvisle. Tenhle způsob formulace strategie je využíván v zaběhlých sportovních organizacích, které mají rozptýlenou rozhodovací moc a není zde žádný jednoduchý obecný cíl jejich existence (Slack a Parent, 2006).

Úrovně strategií

Sportovní organizace může formulovat strategii na třech různých úrovních. První z nich je **korporátní úroveň strategie**. Zodpovídá otázku, v jakém byznysu bychom se vlastně měli pohybovat. Na podnikovou navazuje **obchodní (business) úroveň**

strategie, která nachází odpověď na otázku, jak bychom měli v daném odvětví konkurovat ostatním. V případě, že je naše organizace pouze v jednom odvětví, korporátní a obchodní strategie budou totožné. To se ovšem ve sportovním prostředí stává zřídka, proto každá divize sportovního klubu tvoří vlastní strategii (Slack a Parent, 2006; Mallya, 2007). Třetí úroveň strategie je **funkční** (operativní). Jedná se o strategii na té nejnižší úrovni, kdy je rozpracována až do formy např. strategie řízení lidských zdrojů, rozvoje marketingu a výrobků nebo vývoje informačních technologií organizace. Vychází z podnikové a obchodní strategie a konkretizuje je. Ve sportovním prostředí hrají všechny důležitou roli, a proto je níže vysvětlím (Lussier a Kimball, 2014; Mallya, 2007).

Korporátní strategie

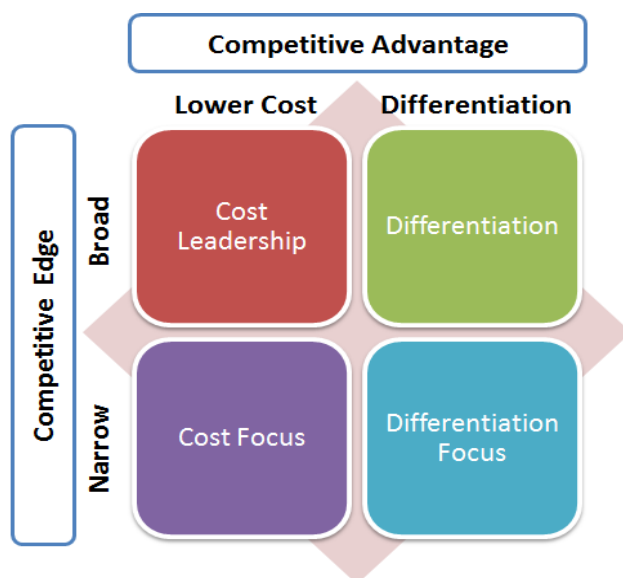
Podnikovou strategii můžeme dále rozdělit na základě stanovených cílů do 4 různých typologií (Slack a Parent, 2006; Jones a Hill, 2013). **Růstová** typologie strategie se snaží o agresivní maximalizaci prodejů. Vzhledem k rostoucí popularitě sportu využívá tuto typologii spousta klubů (Lussier a Kimball, 2014). Důležitými prvky růstové strategie jsou integrace a diverzifikace, které zajišťují rozptýlení rizika (Slack a Parent, 2006). Strategie **stability** značí, že firma je spokojená se současným stavem a chce růst pomalu. Většinou se snaží dosáhnout co nejvyšší hodnoty cash flow, což se projevuje především na snížení investic do marketingu, výzkumu a údržbě sportovišť. Dalším vlivem je neměnná cena vstupenek na zápasy, kdy jde především o vyprodání zápasu a tím získání věrných fanoušků (Lussier a Kimball, 2014; Slack a Parent, 2006). **Defenzivní** strategie se využívá v případě snížení poptávky po produktech sportovního klubu. Většinou se projevuje snížením provozních nákladů a prodáváním aktiv společnosti. Cílem je znovu zvýšit atraktivitu a poptávku po sportovním klubu (Hoye, 2009; Lussier a Kimball, 2014). Posledním typem je **kombinace** strategií. Jak již název napovídá, jedná se o nejvšestrannější způsob, který využívá většina sportovních klubů. Propojuje v sobě růst, stabilitu i obrannou strategii na různých úrovních řízení sportovního oddílu (Slack a Parent, 2006).

Obchodní strategie

Mezi obchodní strategie řadíme tzv. generické strategie, které nám dokáží přinést konkurenční výhodu. Patří sem nákladové vůdcovství, diferenciací a zaměření se na určitý tržní segment (Hoye, 2009; Lussier a Kimball, 2014; Slack a Parent, 2006). Autorem těchto strategií je jeden z nejvýznamnějších odborníků na strategický proces Michael (Porter, 1985). Jak můžeme vidět na obrázku níže, každá oblast zájmu, má svá určitá specifika. **Nákladové vůdcovství** je podmíněno tím, že nabízíme své produkty nejlevněji na trhu s cílem získat co nejvíce možných zákazníků. Zkrátka

prodáme mnohem více produktů a služeb než konkurence, a proto budeme generovat vyšší zisk. To s sebou pochopitelně nese podmínku v technologické vyspělosti a stlačování veškerých nákladů na minimum. Strategii **diferenciace** naopak sportovní manažer volí v případě, že může nabídnout produkt, který je něčím odlišný a unikátní. Na základě toho může zvolit prémiovou cenu takového produktu. Důležitým nástrojem této strategie je kreativita. Výhodou je potom vybudování věrnosti zákazníků, kteří věří kvalitě. Naopak nevýhodou je neustálé dokazování, že produkt je opravdu speciální a má auru kvality. Strategii **zaměření** využívá sportovní firma v případě, že chce zacílit pouze na menší segment či určitou skupinu lidí. Jakmile firma vybere vhodný trh a segment, navazuje opět strategie diferenciace nebo nákladového vůdcovství.

Obrázek 4: Porterovy generické strategie



Zdroj: Porter, 1985

Funkční strategie

Funkční strategie přímo navazuje na strategii obchodní, ovšem je hierarchicky o úroveň níže. Pro chod sportovních klubů je však velmi důležitá, protože rozvíjí důležité specifické oblasti organizací (Lussier a Kimball, 2014). Každá tato oblast musí mít ve sportovní organizaci vytvořen svůj vlastní plán, který podporuje iniciativy korporátní a obchodní strategie v klubu. Mezi funkční strategie sportovního oddílu řadíme např. marketing, lidské zdroje, finance aj. Stěžejní ve funkčním řízení strategie je vzájemná koordinace všech výše zmíněných oblastí (Shank a Lyberger, 2015).

1.3.4 Implementace strategie

Implementace je část strategického plánovacího procesu, která se zabývá uskutečněním vytvořeného strategického plánu. Jedná se v podstatě o proces realizování vytyčených cílů. Do tohoto procesu se zapojují všichni lídři složek sportovního klubu, aby mohli co nejvíce ovlivnit fungování zvolené strategie (Lussier a Kimball, 2014; Slack a Parent, 2006). Zvažuje, jaké výrobky, služby a aktivity jsou potřeba pro správné vykonání zvolené strategie (Hoye, 2009; Beech a Chadwick, 2013). Proces implementace často vyžaduje změnu v alokování zdrojů, v nastavení motivačních systémů, organizační struktuře, organizační kultuře a vedení organizace jako celku (Hoye, 2009). Proto si níže rozebereme tyto důležité části implementačního procesu.

Alokace zdrojů

Alokace zdrojů úzce souvisí s procesem implementace. Každá organizace má nejméně 4 typy zdrojů - finanční, lidské, fyzické, technologické. Tyto zdroje jsou rozdělovány na základě stanovených cílů organizace (David, 2009). Správné alokování zdrojů v procesu implementace slouží sportovnímu oddílu k dosažení konkurenční výhody. Důležité pro klubové zdroje je několik vlastností, mezi které řadíme hodnotu, heterogenitu, výjimečnost, trvanlivost, nenahraditelnost a nenapoditelnost.

Organizační kultura

Definování organizační kultury je dalším důležitým bodem v procesu implementace. Organizační kultura je soubor hodnot, tradic, norem a způsobu myšlení, který ovlivňuje pracovníky ve všech oblastech oddílu a usměrňuje jejich jednání (Mallya, 2007; Hoye, 2009). David (2009) navrhuje několik kroků, jak nastavit firemní kulturu v závislosti na strategii, což je mnohem složitější a náročnější proces.

- 1) Formální stanovisko filozofie, listin a materiálů pro přijímání nových zaměstnanců včetně socializace
- 2) Design fasád, budov a celkově prostor klubu
- 3) Cílené vzdělávání zaměstnanců lídry
- 4) Jasný systém odměňování a možností povýšení
- 5) Historky, legendy a pozitivní skutečnosti o klíčových osobách ve sportovní organizaci

Nejdůležitější složkou organizační kultury je motivační proces, protože všichni pracovníci organizace musí být správně motivováni, aby oddíl dosáhl vytoužených výsledků a proces strategie byl efektivní (Fotr et al., 2014; Kovář, 2008). V dnešní

turbulentní době jsou nejčastějšími motivačními prvky odměny nebo pozitivní stimuly. Ty postupem času nahradily autoritářství a zastrašování. Zaměstnanci mají mnohem vyšší míru samostatnosti a to podporuje jejich výkonnost. Důležité je nepožadovat pouze určité chování od podřízených, ale vést je k tomuto chování. To je ve sportovní organizaci důležitý faktor, kterému se říká koučing (Mallya, 2007).

Organizační struktura

Organizačních struktur existuje opravdu mnoho, ale sportovní kluby většinu z nich nevyužívají. Je ovšem důležité sladit strukturu s procesem strategie, protože organizační struktura diktuje, jak budou alokovány výše zmíněné zdroje (David, 2009). Sportovní kluby by se stejně jako běžné ziskové organizace měly řídit třemi základními komponenty organizačních struktur. **Složitostí** rozumíme míru diferenciaci v organizaci, tedy jakou má sportovní organizace podobu struktury. **Formalizace** značí, zda chování v klubu je formálního či neformálního charakteru. **Centralizace** popisuje rozdělení moci v oddílu, zda je centralizovaná nebo decentralizovaná (Gratton, 2004; Mallya, 2007).

1.3.5 Evaluace strategie

Strategický plánovací proces ústí v rozhodnutí, která mohou mít na organizaci dlouhotrvající následky. Proto každá organizace musí klást důraz na fázi **evaluace**, která je poslední částí strategického plánovacího procesu (David, 2009). Ve fázi evaluace strategie porovnáme odchylky plánovaných cílů od aktuálního stavu organizace, což znamená hodnocení efektivnosti a účinnosti naší zvolené strategie. **Efektivnost** znamená, v jakém rozsahu jsme splnili vytyčené cíle, a **účinnost** uvádí, kolik zdrojů organizace jsme využili pro dosažení tohoto výstupu. Efektivnost a účinnost nemusí být nutně propojeny. Příkladem může být klub, který vyhraje ligový titul, ale musí vynaložit horentní sumy na zaplacení svých hráčů (Slack a Parent, 2006; Ferkins et al., 2009).

Sport se od klasického byznys prostředí řeší v několika důležitých faktorech, na které musí být při fázi hodnocení strategie brán zřetel (McDonald a Sherry, 2010). Zaprvé na rozdíl od tradičních firem, ty sportovní kladou důraz na význam historie, nostalgie, emocí a jiných faktorů, které mohou přímo ovlivnit racionalitu chování a komerční logiku. To je důležité především pro potenciální sponzory a fanoušky. Za druhé ve světě sportu se nestanovují cíle na základě jistoty a předvídatelnosti, protože výstup je zde vždy nejistý, až často blížící se chaosu. Třetím, a pravděpodobně nejdůležitějším vlivem, je generování zisku. (Hoye, 2009; Beech a Chadwick, 2013).

Proto jsou možné cesty, kterými se může sportovní organizace v oblasti generování zisku vydat, vysvětlené níže.

Na základě generování zisku můžeme rozdělit sportovní organizace na dva organizační modely - **maximalizace zisku** a **maximalizace užitku**. Model maximalizace zisku spočívá ve vedení sportovního klubu jako firmy, čímž vlastně nabízíme perfektně konkurenční produkt a naším jediným cílem je na tomto produktu vydělat. Model maximalizace užitku klade důraz na jiné hodnoty. Hlavním motivem bývá rivalita a touha vyhrát co nejvíce utkání je možné (Hoye, 2009).

V minulosti kladly sportovní týmy důraz především na výkony na hřišti - maximalizovaly tedy užitek. Nebraly ovšem zřetel na procesy uvnitř organizace. Pokud ano, analyzovaly pouze základní operativní profity a náklady či členské základny, a to v dnešní turbulentní době není dostačující (Slack a Parent, 2006). Dnes se tématem evaluace sportovní strategie zabývá tzv. **performance management** neboli výkonnostní management. Jeho prostřednictvím si organizace ověřuje, jak si vede v konkurenčním prostředí, a zda efektivně využívá své silné stránky a příležitosti. Rovněž hodnotí, jak je nakládáno se vzácnými zdroji a zda jsou správně alokovány. Jeho výstupem jsou také porovnání oddílů s ostatními kluby, které spadají do stejné ligy či regionu. V případě zjištění odchylek od plánovaného stavu, přináší nápravná opatření (Hoye, 2009; Faraji et al., 2012). V performance managementu rozlišujeme různé modely, které budou popsány níže.

Model z hlediska stakeholderů

Velice důležité z pohledu měření výkonnosti sportovní organizace je uspokojování stakeholderů (Jones a Hill, 2013; Lussier a Kimball, 2014). Pokud jsou stakeholderi spokojeni, klub evidentně funguje správně. V tomto ohledu rozlišujeme organizace, kde je klíčová maximalizace hodnoty pro akcionáře a naopak kde klíčovou roli hrají výsledky na hřišti a poskytovaný servis fanouškům. (Hoye, 2009). Z toho vyplývají i problémy, které mohou z hlediska tohoto modelu nastat. Ne všichni stakeholderi organizace totiž mají stejné potřeby a ne vždy jsou jejich zájmy ve vzájemném souladu (Friedman et al., 2004). Úkolem sportovního klubu je, pokusit se sladit potřeby všech stakeholderů a zároveň vybrat ty pro oddíl nejdůležitější. Podle studie (McDonald a Sherry, 2010) mezi společné potřeby stakeholderů sportovního klubu patří výkonnost klubového managementu (hladké řízení financí atd.), výkony na hřišti (zahrnující jak úspěchy, tak vynaložené úsilí) a zahrnutí stakeholderů do chodu klubu, aby se cítili důležitou částí oddílu. Zde jsou nejdůležitější stakeholderi sportovních organizací podle (Hoye, 2009) a jejich typické potřeby:

- **Hráči** - úspěchy na hřišti, spravedlivý systém odměňování a vyhnutí se zraněním
- **Zaměstnanci** - spravedlivý systém odměňování, jistota práce a profesní růst

- **Dodavatelé vybavení** - spolehlivost poptávky, hráčské zapojení, povědomí o značce
- **Členové klubu** - služby a benefity, celková spokojenost
- **Vlastníci (akcionáři)** - pozitivní reputace, povědomí o klubu a návratnost investice
- **Sponzoři** - pozitivní reputace klubu, povědomí o značce
- **Hráčští agenti** - vysoká morálka hráčů, platby tržních sazeb
- **Fanoušci** - kvalita hry a zážitky, převaha výher nad prohrami
- **Komunity a společnost** - občanská pýcha, vzory pro mládež
- **Média** - vysoká míra zainteresovanosti společnosti, masový trh

Model vstupů, výstupů a vnitřních procesů

Dalším typem modelu, kterým se dá měřit výkonnost organizace a její strategie je model vstupů, výstupů a vnitřních procesů. Tento model přináší seznam stěžejních věcí, které musí být hodnoceny. Nevyzdvihuje žádné měřítko, naopak dává všem stejnou váhu. Zahrnuje věci jako např. kvalita, kvantita, produktivita práce zaměstnanců přes interní procesy až po vztahy s klíčovými dodavateli a zákazníky (Hoye, 2009; Ferkins et al., 2009).

Jak již název modelu napovídá, můžeme ho rozdělit na tři části, přičemž některé sportovní organizace využívají pouze některé z nich. V první fázi se zabývá výstupy, které zjišťuje **hodnocením plnění stanovených cílů** (Mallya, 2007). První část je nejvyužívanější, protože je často zřejmé a velice jednoduše porovnatelné s konkurencí, jak si kluby vedou na sportovním poli z hlediska vítězství a porážek (Hoye, 2009). S nízkou složitostí tento model přináší i řadu problémů. Tím hlavním je, že sportovní kluby mají většinou více než jeden cíl, kterého chtějí dosáhnout. Z toho vyplývá, že některé cíle si mohou konkurovat nebo se vzájemně vyvracet. Druhým úskalím je náročná identifikovatelnost cílů a obtížné hodnocení rozsahu jejich splnění. Často jsou totiž vágní a operativní dokonce často nebývají sepsané. Třetím problémem je časové ohraničení cílů, protože organizace si stanovuje jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle. Navíc podobné kluby ve stejném sportovním prostředí s podobnými cíli mohou klást důraz na jiné faktory v jejich hodnocení. Závěrečné riziko spočívá ve stanovení důležitosti cílů. Tu je obtížné rozlišit, protože často nemusí být klíčové cíle stanovené na nejvyšších úrovních managementu (David, 2009; McDonald a Sherry, 2010). Pro co nejdélší platnost cílů by mělo platit následujících pět pravidel (Slack a Parent, 2006):

- 1) Organizace se musí ujistit, zda se jí dostává požadovaných výstupů z cílů, které mají stěžejní roli v životě organizace. A to i v případě, že nepochází od vrcholového managementu

- 2) Organizace musí zahrnout aktuální cíle, které vzešly z pozorování chování členů klubu
- 3) Organizace by měla usilovat jak o krátkodobé, tak dlouhodobé cíle
- 4) Organizace musí trvat na hmotných, ověřitelných a měřitelných cílech. Vyvarovat by se měla nejasných prohlášení, která pouze vychází ze společenského očekávání.
- 5) Organizace musí vidět cíle jako dynamické faktory, které se v čase mění, než jako stálá a neměnná prohlášení.

Ve druhé části modelu se organizace zabývá svými vstupy. V této fázi klub rozebírá **systémový přístup ke zdrojům** oddílu (Hoye, 2009; Faraji et al., 2012). První a druhá metoda se značně ovlivňují, protože řízení zdrojů je důležité pro stanovování cílů. Jinak řečeno vstupy sportovního klubu mnohdy ovlivňují jeho výstupy. Je důležité si uvědomit, že zdroje nemáme pouze finanční, fyzické nebo lidské. Řadíme sem také reputaci klubů, moc nebo znalosti zaměstnanců (Jones a Hill, 2013). Tato metoda má rovněž své výhody a nevýhody. Výhodou je, že na rozdíl od metody hodnocení cílů, se v této fázi staráme o organizaci jako takovou a rámec jejích konkrétních aktivit uvnitř. Rovněž je brán zřetel na okolní prostředí a v poslední řadě může být klub srovnáván s jinými, které mají odlišné cíle. Velkou nevýhodou však je, že i přes hojné zmínky o této metodě ve všech učebnicích managementu, nebyl proveden žádný souvislý výzkum efektivnosti této metody. Druhé úskalí představuje obtížnost rozeznání zdroje a cíle. Příkladem může být návštěvnost. Jedná se akvizici zdroje nebo cíl organizace (Lussier a Kimball, 2014)? Pro malé kluby, což bude příklad výzkumného vzorku této diplomové práce, je však největším problémem této metody financování. Financování je totiž jasně dané a vychází často z vyšší organizace a klub může jeho velikost jen velice málo ovlivnit. Proto je často obtížné považovat finanční zdroje za relevantní měřítko efektivity. Závěrečným problémem může být fakt, že i v případě, kdy klub postrádá viditelnou konkurenční výhodu (hvězdu v týmu), může stále být efektivní a dosahovat dobrých výsledků (Slack a Parent, 2006; Faraji et al., 2012).

Poslední část tohoto modelu hodnocení se zabývá činností organizace mezi vstupy a výstupy- tzv. **přístupem k interním procesům**. Jak jsem již výše naznačil, všechny tři varianty hodnocení se vzájemně ovlivňují a klub může využívat jedno nebo i vícero z nich (David, 2009; Jones a Hill, 2013). Závěrečný typ, tedy přístup k interním procesům, je založen na bezproblémovém fungování klubu uvnitř a to díky hladkému toku informací, rozdělení kompetencí a angažovanosti zaměstnanců (Beech a Chadwick, 2013). Zatímco metoda cílů se zabývá výstupy a metoda zdrojů vstupy, přístup k interním procesům řeší aktivity, které napomáhají právě přeměňování vstupů na

výstupy (Slack a Parent, 2006). I tento typ hodnocení má své výhody a nevýhody. Mezi hlavní výhody patří možnost porovnání organizací s různými vstupy, výstupy nebo prostředím. Hlavními problémy pak jsou proměnnost lidských zdrojů, pomíjení výstupů a prostředí, které pak pramení v nepřesnost hodnocení, rozdílné schopnosti organizací a fakt, že i kluby se špatnou interní komunikací a morálkou mohou být úspěšné (Hoye, 2009; Slack a Parent, 2006).

Balanced scorecard

Balanced scorecard (BSC) je důležitým nástrojem hodnocení organizace (David, 2009). Snaží se o skrytí nedostatků, které vznikají hodnocením ostatními metodami. Respektuje jak hmotná, tak nehmotná aktiva organizace. Využívá koncepční rámec k transformaci strategických cílů na hodnotitelné indexy. Tím organizace dosáhne vyváženého rozdělení zdrojů mezi životně důležité části organizace (Mirfakhr, 2011). BSC nabízí čtyři různé dimenze pohledu (Kaplan a Norton, 1996):

Finanční perspektiva

Tato dimenze odpovídá na otázku, jak se chováme ke svým akcionářům. Díky správné znalosti finančních výsledků jsme schopni zajistit trvale udržitelný chod sportovní organizace. Mezi hlavní faktory zkoumané v této perspektivě patří objem prodeje (sportovního zboží, vstupenek na zápas), operativní příjmy, cash flow a poměrový ukazatel zadluženosti sportovního klubu (Kaplan a Norton, 1996; Mirfakhr, 2011).

Zákaznická perspektiva

V této dimenzi je pro klub důležité odhalit, kdo vlastně je jeho zákazníkem, v jakém segmentu by měl působit a jak v daném segmentu uspět. Měří se počet prodeje v jednotlivých segmentech, tržní podíl a zákaznické akvizice, retence a spokojenost. Správné zpracování této části zodpoví otázku, jak nás vidí naši zákazníci (Hoye, 2009; Kaplan a Norton, 1996; Mirfakhr, 2011).

Perspektiva vnitřních procesů

Tato fáze již je nastíněna v předchozí metodě hodnocení organizace. Důležité je identifikovat klíčové procesy a aktivity, které nám pomáhají v rámci konkurenčního prostředí vytvořit konkurenční výhodu a generují hodnotu pro zákazníky a akcionáře. Odpovídá na otázku, v čem musíme excelovat, abychom byli úspěšní (Faraji et al., 2012; Kaplan a Norton, 1996).

Perspektiva učení se a růstu

Tato dimenze je klíčová pro dlouhodobý úspěch sportovního klubu. Organizace musí neustále inovovat svoje produkty a procesy, aby byla konkurenceschopná v boji

s ostatními týmy. K tomu je zapotřebí dobrá technologická vyspělost a znalosti (školení trenéři, správné vybavení). Toho dosáhne prostřednictvím investování do vzdělávacích kurzů zaměstnanců, nových technologií a procesů či organizačních procedur. Tato perspektiva zodpovídá otázku, zdali jsme schopni se neustále zlepšovat a vytvářet dostatečnou hodnotu svým stakeholderům (David, 2009; Kaplan a Norton, 1996).

Podle (Kaplan a Norton, 1996) je důležité, aby všechny dimenze byly vzájemně propojené, aby byla BSC efektivní. Zároveň by měla odrážet mise a cíle organizace. Jedná se totiž o více než pouhý soupis klíčových indikátorů, díky kterým organizace bude úspěšná.

Model 9 dimenzí měření výkonnosti sportovní organizace

Model BSC má mnoho silných stránek, avšak není přímo vytvořený pro sportovní účely. Jeho rozšířením vznikl model 9 dimenzí, které obsahují vše, co by měla správná sportovní organizace evaluovat (Kaplan a Norton, 1996). První důležitou dimenzí, která by měla klub zajímat, jsou **vítězství, trofeje a úspěchy**. Hlavním kritériem by měly být výkony na hřišti a ne maximalizace zisku, a to za každou cenu. S tím ovšem úzce souvisí druhé kritérium, kterým je **financování**. Kluby by měly být schopny zajistit trvalou finanční stabilitu, která jim umožní splácet náhlé dluhy a pokrývat každoroční operativní náklady. Měřítka by se neměla zaměřovat pouze na zisk či ztrátu ale např. na likviditu, dlouhodobou zadluženost, návratnost investic nebo růst aktiv klubu (Lussier a Kimball, 2014).

Třetím klíčem k úspěšnému klubu je **distribuce svého sportovního produktu** na trhu. Důležité je definovat obsah nabídky, a aby bylo jasné patrné, kolik nabízíme míst či sportovišť a jakou můžeme poskytnout spotřebu. K tomu se hojně využívají reklamy v rádiích, na sociálních sítích či v televizním vysílání (Beech a Chadwick, 2013). Čtvrtou dimenzí, která plynule navazuje na výše zmíněné, je **velikost trhu a tržní podíl**. Můžeme mít totiž k dispozici kvalitní sportoviště a kvalitní produkt, ale je důležité nalákat potenciální zákazníky. Musíme také porovnávat naše hodnoty s hodnotami ostatních sportů, které mohou být hrozbou v podobě přebírání zákazníků (Hoye, 2009).

Pátou dimenzí, kterou považuji za podstatnou, je **zákaznická spokojenost**. Jedná se o náhled fanoušků či členů oddílu na výkonnost sportovní organizace. Názory fanoušků by měl klub zjišťovat prostřednictvím dotazníků na zápasech, bulletinů či sociálních sítí, protože bez nich se dá jen těžko rozpoznat, jak jsou fanoušci a členové klubu spokojeni. V případě že pozorujeme nižší návštěvnost či nižší míru zaujetí pro oddíl, bývá většinou pozdě (Norman a MacDonald, 2004). Šestou dimenzí jsou

vnitřní procesy, o kterých už je v práci zmíněno výše. V této fázi se hodnotí, jak fungují klíčové prvky hodnotového řetězce a jaké výsledky vykazují v porovnání s ostatními částmi. Ve sportovní organizaci se jedná především o kvalitu kupovaných hráčů, jejich počet a vývoj. To úzce souvisí s trenérským personálem, který se stará o jejich budoucí rozvoj. V případě kvality ve výše zmíněných attributech, rozšiřuje organizace své kapacity a má dobré předpoklady k udržitelnému vývoji v budoucnosti. Tyto faktory jsou obtížně měřitelné, ale stejně se jimi musíme zabývat (Kaplan a Norton, 1996).

Sedmá dimenze představuje neustále **zdokonalování produktu**. Sport se totiž v tomto směru mnoho neliší od normálního byznys prostředí a pro udržení zákazníků je klíčové inovovat. V mnoha sportech se díky novým technologiím zlepšila úroveň hry, a to je pro fanoušky a sponzory velice důležité. Proto by se o vylepšování jak pohodlí na stadionech, tak předváděné hry, měl věnovat každý sportovní klub (Hoye, 2009). Se zdokonalováním produktu úzce souvisí **kvalita a učení se personálu**. Sport je odvětví, které je vysoce časově náročné a pro udržení kvalitních hráčů a členů oddílů je důležité mít správné znalosti a dovednosti personálu. K tomu je potřeba neustálý proces školení a vzdělávání, který zajistí dovednosti personálu s nejnovějšími technologiemi a využívání nejmodernějších postupů (Slack a Parent, 2006). Poslední dimenze pojednává o vlivech **životního prostředí, sociálních vlivech a ekonomických vlivech** a jejich dopadech na komunity obklopující sportovní klub. V případě, že organizace generuje pozitivní dopady, může očekávat podporu od vlády. V tomto případě má pak zodpovědnost za rovné zacházení se všemi lidmi a vytváření takové organizační kultury, ve které bude stejná příležitost pro všechny rasy, pohlaví i orientace (Norman a MacDonald, 2004).

Přínosy a problémy měření výkonnosti organizace

Měření výkonnosti organizace a její strategie je důležitou složkou strategického plánovacího procesu. Má však řadu svých výhod a nevýhod, které je potřeba rozebrat. Analýza veškerých procesů a aktivit sportovního klubu zabere spoustu času a může se stát byrokratickou noční můrou, protože efektivnost organizace mohou ovlivnit stovky malých prohlášení (David, 2009). Měření výkonnosti organizace se vyvinulo během let ze zkoušení veškerých metod, k volbě té s nejlepším výsledkem, k výše popsanému managementu cílů. To může často vést k potlačení kreativity a iniciativy kvůli striktně definovaným standardům (Bouckaert a van Doren, 2003). V případě správného provedení performance managementu může ovšem organizace získat dlouhotrvající výhody. Ujišťuje totiž, že stěžejní aktivity organizace jsou přímo propojené s jejími cíli. Motivuje pracovníky ke stanovování cílů, za které jsou v případě jejich dosažení odměněni. Jasně stanovuje ne jen to, co je potřeba vykonat, ale kdo je

za to zodpovědný. Kompletuje strategický plánovací proces, čímž se ujišťuje, že je dosahováno dostatečných výstupů, které jsou dobře kvantifikovatelné (Hoye, 2009).

2 Metodika práce

V této kapitole diplomové práce bude představen cíl práce a s ním korespondující postupy. Bude zde vysvětlena výzkumná otázka, která se váže na cíl práce. Dále budou vysvětleny výzkumné metody, které byly využity, s jakým výzkumným vzorkem bylo pracováno a jak probíhal sběr dat. Na závěr budou přiblíženy vybrané metody analýzy dat.

2.1 Cíl práce

Celá práce se zabývá strategickým management a jeho využívání ve sportovních organizacích. Konkrétním cílem je pak kvalitativní studie práce se strategií v házenkářských klubech České republiky, která bude zaměřena především na rozdílnost teoretických východisek a praktického provedení v házenkářském oddíle Dukla Praha. Zhodnocen je celý postup tvorby strategického plánovacího procesu, kde se práce zaměřuje na nedostatky v jeho průběhu, možná vylepšení a o povědomí o strategii v rámci oddílu.

Důležitým bodem bylo, zda si vedení tohoto týmu uvědomovalo, že nějaký strategický plánovací proces existuje. Zda manažeři využívají nástrojů strategické analýzy a jak vlastně vnímali celý proces tvorby strategie. Klíčovou součástí, která na splnění cíle práce navazuje, je závěrečné doporučení, které může klubu pomoci zlepšit práci se strategiemi, změnit jejich vnímání a tudíž zvýšit výkonnost celé sportovní organizace.

Výzkumné otázky

„Jaká je rozdílnost mezi teoretickými východisky o strategickém plánovacím procesu a jeho praktickým využitím v klubu HC Dukla Praha?“

„Jak vnímají vybraní manažeři, hráči a trenéři strategický plánovací proces a jak je rozšířeno povědomí o strategii v rámci celé organizační struktury?“

2.2 Výzkumný vzorek

Jako výzkumný vzorek pro tuto práci posloužil házenkářský tým HC Dukla Praha, který bude v praktické části blíže představen. Jedná se o historicky nejúspěšnější český oddíl, který má úzké vazby na Ministerstvo obrany, tudíž je velice zajímavé zkoumat, jak takový klub pracuje se strategií a pokusit se mu pomoci napravit případné nedostatky. Obecně házenkářské prostředí je autorovi diplomové práce blízké, a proto má dobré kontakty na vedení tohoto klubu. Tyto kontakty umožnily

nahlédnout do zákulisí oddílu a získat informace, které posloužily k účelnému výzkumu a formulaci možných vylepšení.

V klubu bylo zpovídáno celkem 7 osob. Konkrétně za vedení klubu zodpovídali na moje dotazy sportovní ředitel Daniel Čurda a generální manažer Pavel Farář. Dále mi předal cenné podklady šéftrenér mládeže Dukly Praha a vedoucí osoba Regionálního házenkářského centra Pavel Pauza, který je zodpovědný za koncepci klubu. Pohled plynoucí z A týmu přinesl brankář Tomáš Petržala, který má sám velice úzké vazby na vedení klubu a podílí se na tvorbě strategie pomocí své mentorské práce na školách, kde rozšiřuje povědomí o házené. Za mladší kategorie poskytl informace brankář mladších dorostenců, kterého nebudu na jeho žádost jmenovat. Dva fanoušci byli zpovídáni po skončení ligového utkání na základě důkladného výběru, který ukázal, že se o klub opravdu zajímají a mají přehled o jeho strategických krocích.

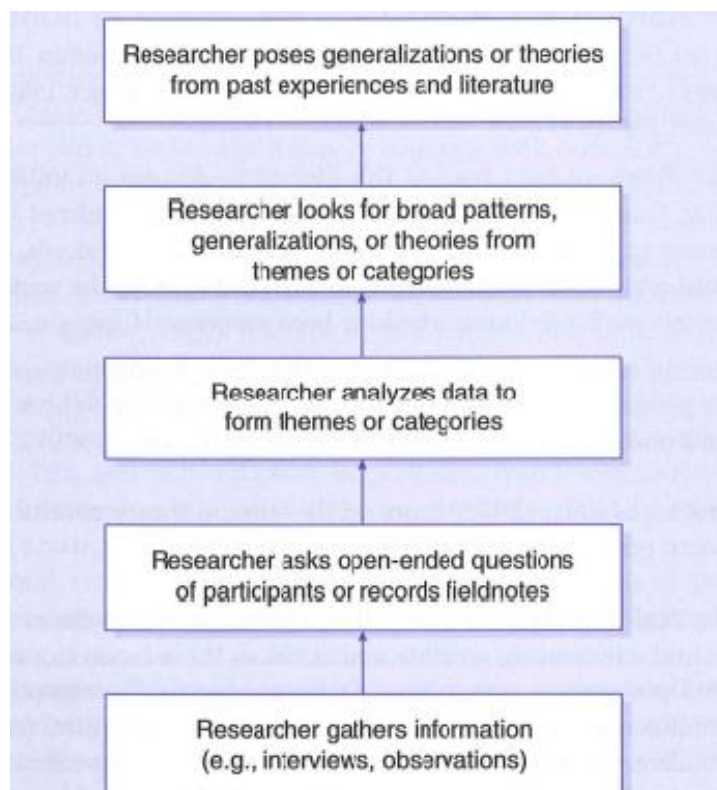
Pochopitelně za sestavování strategie jsou zodpovědní manažeři a funkcionáři organizace, a proto jim byla věnována největší pozornost. U fanoušků se práce zaměřila zejména na jejich uspokojování potřeb, které je jedním z hlavních cílů sportovních organizací. Při rozhovorech se všemi stakeholdery bylo dodržováno pravidlo triangulace výzkumného vzorku, pro získání co nejkvalitnějších dat pro následnou analýzu a interpretaci. Triangulace se využívá pro konzistentnost získaných dat pomocí různých metod sběru dat nebo získávání dat od různých zdrojů (Saunders et al., 2009). V praxi rozlišujeme čtyři typy triangulací, avšak v mé práci byly využity pouze dvě z nich. Využita byla tzv. triangulace z pohledu datového zdroje, což znamená, že získaná data jsou od více různých zdrojů. Dále byla využita teoretická triangulace, což značí nahlížení na získaná data z více teoretických perspektiv pro jejich interpretaci (Edwards a Skinner, 2009).

2.3 Metody sběru dat

Celá práce je kvalitativní studií, což znamená, že metody sběru dat byly všechny kvalitativního charakteru. V kvalitativním výzkumu rozlišujeme tři typy metod sběru dat. První z nich je **pozorování**, které spočívá ve sledování, zaznamenávání a nahrávání chování, akcí, událostí a objektů v sociálním prostředí výzkumného místa (Pedersen, et al., 2011). Pozorování dále dělíme na přímé a participativní, přičemž při přímém výzkumník pouze sleduje průběh událostí a vše zaznamenává, zatímco při participativním se aktivně zapojuje do chodu akcí (Grbich, 2013). Metoda pozorování byla v rámci klubu využita, nicméně její výstupy nejsou v práci zmíněny. Pomohla ovšem autorovi blíže se seznámit s oddílem, což pak vedlo k lepší komunikaci s jednotlivými respondenty.

Druhou metodou kvalitativního výzkumu je **rozhovor**. Rozhovor z očí do očí je považován za vůbec nejefektivnější metodu získávání dat pro kvalitativní výzkum (Creswell, W., 2013). Rozhovor dělíme na tři základní typy, mezi něž patří strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný (Grbich, 2013). V diplomové práci byly využity pouze rozhovory polostrukturované, protože v sobě zahrnují jak výhody strukturovaných i nestrukturovaných rozhovorů, ale zároveň eliminují jejich nevýhody. Mezi hlavní výhody patří změna pořadí otázek a dokonce i jejich reformulace, což vede k získání kvalitních dat (Pedersen, et al., 2011). V tomto typu rozhovorů jsou důležité znalosti respondenta, protože se předpokládá, že s danou problematikou má již dlouhodobou osobní zkušenost. Během rozhovoru je důležitá vzájemná interakce, flexibilita a průzkum nápadů. Rozhovor je veden výzkumníkem, který se snaží získat informace, které ke svému výzkumu potřebuje, ale vzhledem k závislosti na osobních zkušenostech je zde dostatek prostoru pro obsáhlé vysvětlení ze strany respondenta (Saunders et al., 2009). Závěrečným typem sběru dat v kvalitativním výzkumu je **metoda zájmových skupin**, která však nebyla v této práci využita (Creswell, W., 2013).

Obrázek 5: Schéma kvalitativního výzkumu



Zdroj : Creswell, W., 2013

2.4 Průběh výzkumu

Na každém setkání jsem všem respondentům vysvětlil, cíle a účely rozhovorů a seznámil je s následným postupem v práci. Jak pozorování, tak jednotlivé rozhovory byly prováděny v prostorech klubu házenkářského klubu HC Dukla Praha. S manažery jsem hovořil v jejich kanceláři, což zajistilo příjemné prostředí jak pro ně, tak pro mě. S fanoušky jsem hovořil ihned po skončeném domácím duelu týmu. Hráči byli zpovídáni po předchozí domluvě a na domluveném místě. Všichni lidé z klubu mi maximálně vyšli vstříc a byla vidět zvědavost, jak můj výzkum dopadne. Schémata rozhovorů jsou přiložena v přílohách v závěrečné části práce.

2.5 Metody analýzy dat

Po nasbírání kvalitativních dat je důležité důkladně je připravit na následnou analýzu. Já jsem po získání dat všechna z nich přepsal samostatně do počítače slovo od slova. Poté následovaly tři fáze tzv. procesu kvalitativní analýzy dat. Řadíme sem **redukci dat** (využil jsem pouze kódování), **vyobrazení dat** a **část formulace závěrů a ověřování správnosti dat** (Pearson school, 2015).

Redukce dat spočívá ve snížení velkého počtu dat do lépe zvládnutelných částí. Nejpoužívanější metodou redukce dat je tzv. **kódování**, které jsem využil i já (Pederesen, et al., 2011). V procesu kódování jsem pouze snižoval objem dat a poté jsem spojil zpět části dat, které k sobě patří. Tento proces má tři části, a to úvodní, axiální a selektivní. V úvodní části kódování jsem se zaměřil na podstatu rozhovoru jako takového a na základě toho si rozdělil data do několika skupin (dle fází strategického plánovacího procesu, např. strategická analýza, evaluace atd.) a označil různými symboly (úvodní písmenko názvu skupiny, např. strategická analýza =S). Stejný symbol značil, že daná data k sobě patří (jednotlivé části strategického plánovacího procesu). V axiální části jsem tato jednotlivá data, která měla určitou spojitost (např. data o stejné části strategického plánovacího procesu) dával zpět k sobě, což obnášelo znovu veškerý text přečíst, aby popis oblasti zájmu byl precizní. Důležité bylo si pokládat otázky (např. jedná se opravdu o informace o evaluaci či ne), zda jednotlivá data k sobě opravdu patří. Závěrečnou, tedy selektivní, část kódování jsem využil k finalizaci jednotlivých kategorií, abych je mohl definitivně seskupit a přiřadit k jednotlivým respondentům, pro které jsem si vytvořil speciální složky se zkratkami jejich jmen. Na to již poté navázala fáze vyobrazení dat (Pearson school, 2015). Ke kódování jsem využil počítačový software NVivo 11, ve kterém vznikaly i přepisy všech rozhovorů a grafy využitě v praktické části diplomové práce.

Fáze vyobrazení dat u mě probíhala především formou písemné interpretace. Přiložil jsem však několik grafů vytvořených právě v softwaru NVivo 11 (Creswell,

W., 2013). Závěrečné fázi, ve které jsem formuloval závěry a vytvořil doporučení pro házenkářské kluby České republiky, předcházela kontrola veškerých dat. Ke kontrole kvality dat slouží již výše zmíněná triangulace, na kterou byl brán zřetel v průběhu celého procesu kvalitativního výzkumu. Kromě triangulace se však využívá metoda tzv. **členské kontroly**, která je prováděna až po nasbírání veškerých dat. Tato metoda spočívala v tom, že zkódovaná a vyobrazená data jsem ukázal opět všem respondentům, abych se jich dotázal, zda jsem správně pochopil jejich myšlenky a vše pochopitelně interpretoval. Zpětná vazba od všech respondentů byla kladná, mohu tedy prohlásit, že získaná data jsou kvalitní, platná a spolehlivá (Pearson school, 2015; Grbich, 2013).

3 HC Dukla Praha

Jak již bylo výše naznačeno, výzkumným vzorkem diplomové práce je házenkářský celek HC Dukla Praha. Na úvod výzkumné části je potřeba si tento klub představit, aby bylo možné dobře interpretovat zjištěné poznatky o něm. Představení klubu se zaměří na bohatou historii, současnost, právní formu a organizační strukturu.

Historie

Dukla Praha je historicky nejúspěšnější český a československý házenkářský klub. Jeho vznik se datuje od roku 1948, kdy zahájil svou činnost pod názvem Armádní tělovýchovný klub. Mezi roky 1953-56 se postupně přejmenoval na Ústřední dům armády. Spojitost s armádou má velký vliv i na nynější chod oddílu a bude vysvětlena níže v diplomové práci. Závěrečná změna jména přišla v roce 1960, kdy vznikl název Dukla, který je používán až do současnosti. Během své téměř 70leté historie Dukla Praha dosáhla mnoha úspěchů a milníků, díky kterým udělala celosvětově české házené velmi dobré jméno. Mezi lety 1957-1968 byla 5 krát ve finále nejprestižnější evropské soutěže Poháru mistrů evropských zemí, z čehož tři účasti (roky 1957, 1963, 1964) proměnila ve své vítězství. Celkem 28krát se stala mistrem Československa a 3 krát České republiky, k tomu přidala dohromady 8 vítězství v Českém a Československém poháru. Na velkých úspěších klubu se podílela řada vynikajících hráčů, kteří jsou známi dodnes. Někteří z nich to dokonce dotáhli až do výběru světa (Havlík, Duda, Mareš, Beneš, Satrapa, Kotrč).

Obrázek 6: Logo Dukly Praha



Zdroj: hcduklapraha.cz

Současnost

V současné době hraje Dukla Praha Extraligu házené v České republice a zároveň reprezentuje naši zemi v tzv. Vyzývacím poháru. Českou extraligu hraje dohromady 12 družstev, přičemž 8 z nich je moravských (Zubří, Kopřivnice, Litovel, Karviná, Frýdek-Místek, Zlín, Brno, Hranice) a pouze 4 české (Dukla Praha, Lovosice, Jičín, Plzeň). Soutěž je tedy velmi náročná na cestování, a to vše ovlivňuje chod klubu. V základní části ligy se každý tým utká s každým jak v domácím, tak ve venkovním prostředí. Dohromady je tedy sehráno 22 zápasů. Poté se vyprofiluje osmička nejlepších týmů, které se utkají v tzv. playoff, systémem první proti osmému, druhý proti sedmému atd. Playoff se hraje na tři vítězné zápasy vyřazovacím systémem. Dukla Praha obsadila po základní části soutěže první místo a vyřazovací fázi tak začne domácím duelem proti osmému Jičínu. Na evropské scéně si pak tento klub počíná rovněž výtečně a dosáhl největšího českého úspěchu za posledních 15 let. V již zmíněném Vyzývacím poháru dokázala Dukla postoupit do semifinálové fáze, což se žádnému českému mužskému týmu v tomto století nepovedlo. V době psaní práce se Dukla připravovala na utkání mezi nejlepšími čtyřmi týmy soutěže proti portugalské Braze, která má mnohonásobně vyšší rozpočet než český tým. Všechny tyto faktory jsou extrémně důležité pro zajištění chodu klubu.

Obrázek 7: Tabulka házenkářské extraligy

Tabulka		Z	V	R	P	SKÓRE	B
1	Dukla Praha	22	17	1	4	619:532	35
2	HC Zubří	22	16	2	4	672:587	34
3	M.A.T. Plzeň	22	15	2	5	659:531	32
4	Cement Hranice	22	16	0	6	619:563	32
5	SKP Frýdek-Místek	22	12	2	8	598:588	26
6	HK FCC Město Lovosice	22	11	1	10	578:579	23
7	Baník OKD Karviná	22	11	1	10	589:562	23
8	HBC Ronal Jičín	22	11	1	10	528:522	23
9	KP Brno	22	5	2	15	584:637	12
10	Kopřivnice	22	4	3	15	564:653	11
11	Tatran Litovel	22	3	3	16	523:615	9
12	HC Zlín	22	2	0	20	484:648	4

Zdroj: chf.cz

Přesuneme-li se od výsledků k aktuálnímu stavu členské základny, zjistíme, že oddíl v současné době disponuje zhruba 180 členy, kteří jsou rozděleni do všech mužských složek házené. Dukla má své zastoupení ve všech věkových kategoriích. V případě minižáků, mladších žáků a starších žáků má dokonce dva týmy, což svědčí o velké popularitě a zájmu o dukelskou házenou v Praze. Na tyto mládežnické kategorie pak navazují mladiství v podobě mladšího a staršího dorostu a vše pak zastřešuje mužský tým, který je tím hlavním, na co se klade důraz a je dbáno na co nejlepší dosažené výsledky. Dohromady je pod hlavičkou Dukly Praha tedy vedeno 10 týmů, z nichž dva jsou seniorské. To, v jakých soutěžích kluby nastupují, můžeme vidět v tabulce. Konkurenční výhodou oproti ostatním týmům působícím v Praze může být fakt, že Dukla Praha hraje v každé kategorii nejvyšší dosažitelnou ligovou soutěž (vyjma mužské rezervy). To dává mladým hráčům vyhlídky do budoucna a přináší větší pozornost potenciálních partnerů.

Tabulka 1: Ligové soutěže v rámci oddílu

Kategorie	Ligová soutěž
Muži "A"	Extraliga házené České republiky
Muži "B"	Krajská liga házené
Starší dorostenci	1. liga starších dorostenců
Mladší dorostenci	1.liga mladších dorostenců
Starší žáci	Mistrovství České republiky
Mladší žáci	Mistrovství České republiky
Minižáci	Mistrovství České republiky

Zdroj: Vlastní zpracování

Právní forma

Klub HC Dukla Praha je tzv. příspěvkovou organizací zřizovanou Ministerstvem obrany. Právně je příspěvková organizace v České republice zmíněna v mnoha vyhláškách a zákonech a její působnost je značně vázána na zřizovatele, kterému podléhá. V praxi to znamená, že příspěvková organizace je vlastně neziskovou organizací provozovanou ve veřejném zájmu. Velká část financí na chod oddílu tedy pochází od samotného zřizovatele. V současné době je podíl 70:30. *Chceme však postupem času naší situaci stabilizovat a rozpočet vyrovnat na 50:50 mezi vládními zdroji a financemi získanými od soukromých investorů*, uvádí sportovní ředitel Čurda. Vzhledem k této právní formě jsou samozřejmostí i časté kontroly ze strany veřejného sektoru. *Velmi pravidelně k nám chodí audity z ministerstva, takže jsme opravdu pod bedlivým dohledem*, dodává Čurda.

Obrázek 8: Kontaktní informace

Adresa	HC Dukla Praha Na Julisce 28 160 00 Praha 6
tel./fax	+420 224 316 222
email	hcduklapraha@volny.cz
dopravní spojení	Autobusem č. 131 ze stanice "Hradčanská" (Metro A) na zastávku "Juliska (10 min.) nebo ze stanice Bořislavka (Evropská třída) na zastávku "Juliska" (10 min.). Tramvají č. 18 nebo 1 ze zastávky "Vítězné náměstí" ("Dejvická" metro A) na zastávku "Podbaba" (5 min.) a poté pěšky směrem do kopce k fotbalovému stadionu.

Zdroj: hcduklapraha.cz

Organizační struktura

V rámci oddílu je jasně daná organizační struktura, která se v průběhu let vyvíjela. V čele stojí ředitel klubu, který je zodpovědný za jednání s Armádou ČR. Je rovněž tím posledním, kdo o věcech rozhoduje a je zodpovědný za finální verdikt v případě potřeby. Pod ředitelem klubu se nachází generální manažer, který je zodpovědný za sekretářskou práci a stará se rovněž o finanční stránku oddílu. Rozesílá pozvánky na zápasy, zajišťuje ubytování a přepravu hráčů v případě venkovních zápasů a rovněž jedná s některými finančními partnery. Na hierarchicky stejné úrovni stojí sportovní ředitel, který se podílí na tvorbě kádru a přesunech mezi jednotlivými složkami. Dále zodpovídá za výběr realizačního týmu, který bude s A týmem a B týmem pracovat. V poslední řadě se stará o věci ohledně barterových partnerů, což obnáší kontaktování partnerů ohledně vybavení na zápasy a tréninky (společnosti Adidas a Select) a několik finančních partnerů. Dalším v hierarchii je hlavní trenér A týmu. Jeho úkolem v organizační struktuře je pouze příprava mužstva na trénincích a zápasech. K dispozici má asistenta trenéra, který mu se vším vypomáhá a hraje důležitou roli především při taktických poradách. Dalším důležitým členem organizační struktury je šéftrenér mládeže, který vede tzv. Regionální házenkářské centrum. Ten má na starosti koncepci vývoje mládeže a deleguje kompetence na všechny trenéry mládežnických složek v oddílu. Pod šéftrenérem mládeže je jeho asistent, na kterého jsou delegovány kompetence v oblasti chodu věkově nejmladších kategorií oddílu (mini-žáci, mladší a starší žáci).

Z organizační struktury je zřejmé, že oddíl má dostatek činovníků, kteří zodpovídají za jeho chod po ekonomické, technické a sportovní stránce. Celkově se jejich

počet pohybuje okolo 15 lidí, z nichž ovšem pouze 4 jsou považováni za profesionály. Organizační struktura v této podobě je platná od roku 2008, přesto však podle slov funkcionářů dochází v posledních letech k jejímu zefektivnění. *Díky tomu, že jsme schopni na náš trademark nalákat nové dobrovolníky, kteří jsou do házené zapálení, ubývá práce na jednu osobu. Kompetence jsou delegovány daleko většímu množství lidí, a to znamená, že toho stíháme mnohem více a klub z toho těží jak po ekonomické, tak po sportovní stránce*, uvádí manažer Farář. Dle mého názoru je nastavená organizační struktura velmi funkční, a to i v relativně malém počtu lidí. Každý si je vědom svých odpovědností a ty plní. Je zde jasné oddělení sportovního a ekonomického úseku, což vede k neustálému vylepšování chodu oddílu. Ke všemu jistě přispívají i každotýdenní porady, které management pořádá, aby si jeho členové upřesnili, co bude náplň jejich práce pro týden následující. Za velmi kvalitní považuji práci Dukly Praha v oblasti PR, protože dokáží pružně reagovat na současnou dobu a snaží se vytvořit svým partnerům ideální prostředí. To jim zajišťuje dobrou vyjednávací pozici pro příchod nových a udržení stávajících investorů.

3.1 Analýza strategického plánovacího procesu

V této fázi výzkumu práce rozebere jednotlivé body strategického plánovacího procesu v oddílu a zhodnotí, jak k nim vlastně osoby zodpovědné za strategické plánování přistoupili. Důležité bude porovnat, jak se jednotlivé podniknuté kroky organizace lišily s teoretickým poznáním v oblasti strategického plánovacího procesu ve sportu. Vzhledem k velkému významu marketingu pro oddíl je zde popsán i přístup klubu k marketingu.

3.1.1 Definice mise, vize a cílů

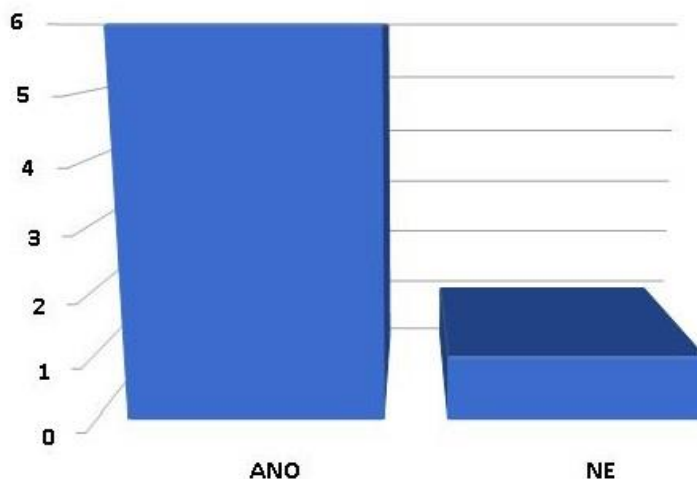
Jak z teorie vyplývá, každá sportovní organizace by měla mít stanovenou misi, vizi a jeden nebo více cílů. Zpovídání respondenti z Dukly Praha považují tento proces za velmi důležitý v souvislosti s budoucím vývojem oddílu. Definovanou misi a vizi tedy mají. Jak mise, tak vize je zaznamenána v zápisech z porady managementu a je každému členovi oddílu plně k dispozici. *Jejich následování je vyžadováno a každý člen je povinen pro jejich splnění udělat maximum. S jedinci, kteří se znění těchto dvou formálních náležitostí nepřizpůsobí, se logicky musíme rozloučit*, říká brankář Petržala, který byl úzce zapojen v procesu jejich tvorby.

Základním posláním (misí) Dukly Praha je podle slov sportovního ředitele Čurdy zajištění dostatečných **finančních prostředků a materiálu** pro bezproblémový chod klubu ve všech věkových kategoriích. Oddíl bere v potaz, že získání dostatečného finančního zázemí mu nebrání k nabírání nových hráčů a pracovníků. Dalším

posláním klubu je tudíž co možná **nejširší členská základna**, aby především mladiství sportovali a tím se začleňovali do kulturně-vzdělávacího procesu ve společnosti. Sport je totiž fenoménem, který pomáhá lidem se socializovat. Každý klub chce, aby jeho členové vzorně a úspěšně reprezentovali jeho barvy. Tudíž dalším posláním je navazování na **dobré jméno organizace** z minulosti a pokud možno ještě vylepšování jejího renomé prostřednictvím kvalitních výsledků na české i evropské scéně. Za důležité Dukla Praha považuje jednání v rámci pravidel a v duchu fair play. Vzhledem k výše zmíněné široké členské základně je potřeba neustále **vzdělávat trenéry**, kteří vedou jednotlivé kategorie, což je dalším posláním klubu. K tomu vypomáhají tzv. Regionální házenkářská centra, kterých se v České republice nachází pět, a právě Dukla Praha jedno provozuje. Zde dochází ke vzdělávání jak trenérů, tak především hráčů pro případné potřeby reprezentačních výběrů. Závěrečným posláním je co nejlepší **spolupráce mezi oddílem a zřizovatelem** (Ministerstvem obrany) za účelem prosperující veřejné organizace.

Vize je, na rozdíl od poslání, zcela konkrétní definice stavu, kterého by chtěla organizace v určitém časovém intervalu dosáhnout. Jak z literatury vyplývá, je to tzv. žádaný stav, ve kterém se oddíl chce v budoucnu nacházet. Dříve byla vize založena na tom, že v Dukle působilo 15 profesionálních hráčů, kteří se měli zasloužit o co nejlepší výsledky. Pokles image házené v České republice a ne vždy jednoduché shánění finančních prostředků však donutilo Duklu Praha v průběhu let svou vizi pozměnit. Její poslední znění vzniklo v roce 2013, kdy ho zaznamenalo nejužší vedení klubu do zápisu ze schůze. *Vizi jsme od roku 2013 vsadili na práci s mládeží, do které hodně investujeme, což se nám zatím vyplácí. Konkrétně pak chceme dlouhodobě vychovávat takové hráče, kteří budou v budoucnu hrát za špičkové evropské kluby a stanou se rovněž oporami českého reprezentačního týmu*, vysvětluje Čurda. Dle průzkumu v klubu mohu potvrdit, že vize je opravdu rozptýlená v rámci celé organizační struktury a jsou s ní seznámeni téměř všichni kluboví činovníci. To potvrzuje i graf níže, z něž vyplývá, že pouze jeden z respondentů si není vědom vize klub. Jedná se navíc o brankáře mladší kategorie, který zatím pravděpodobně nevěnuje dostatečnou pozornost chodu klubu a co by ho v budoucnu mohlo čekat.

Obrázek 9: Obeznamenost s vizí v rámci klubu
Jste seznámen s vizí klubu?



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již z vize napovídá, v posledních letech se Dukla snaží o omlazování kádru. Nejtalentovanější hráči z mladších kategorií (především ze staršího dorostu) jsou okamžitě přesunuti do tréninku s „A“ mužstvem, aby nebyl zastaven jejich progres. Vzhledem ke stanovené vizi se ovšem nejedná pouze o tréninkové jednotky, nýbrž mladí hráči dostávají dostatečný prostor i při ostrých soutěžních zápasech v tuzemské Extralize. Tímto způsobem získávají řadu zkušeností a v budoucnu mohou opravdu získat angažmá v některém ze špičkových evropských klubů či se dokonce stát oporami mužské reprezentace. Nastavený trendy potvrzuje i generální manažer Farář. *Opravdu to stavíme na mladých a dlouhodobě budeme, na tom jsme se shodli před dvěma lety a plníme to. Investujeme do toho nemalé prostředky, a to jak materiální, tak ty na vzdělávání trenérů, což je jedním z poslání naší organizace.* K financování mládeže z velké části slouží členské příspěvky, které v jednotlivých kategoriích pokryjí zhruba 40-50% nákladů. *Členské příspěvky jsou okolo 3000 Kč za jeden házenkářský ročník, což v porovnání s tím, kolik absolvujeme tréninků, zápasů a obecně výjezdů, není nikterak vysoká suma,* dodává brankář staršího dorostu. Jak můžeme vidět na obrázku níže, vizi se opravdu daří naplňovat a Dukla úspěšně vychovává mládežnické reprezentanty s velkým potenciálem (Dieudonne Mubenzem).

Obrázek 10: Mládežnický reprezentant Mubenzem



Zdroj: hcduklapraha.cz

Po jasném definování poslání organizace a formulování vize, přišel na řadu proces tvorby cílů. Při vytváření cílů klade Dukla důraz především na to, aby s nimi byli seznámeni všichni členové oddílu od těch nejmladších až po všechny členy vrcholového managementu. Do jejich stanovování se snaží oddíl zapojit i zájmy partnerů a důležitých stakeholderů, jež mají co dočinění s chodem oddílu. *Hodně se stanovování cílů samozřejmě odvíjí od našich sponzorů a rezortu (Ministerstva obrany). Většinou se snažíme stanovovat si cíle spíše krátkodobé nebo střednědobé, protože v současném postavení házené v České republice nám může vypadnout několik důležitých sponzorů a nemusíme třeba vůbec existovat*, popisuje Čurda. Prioritou Dukly jsou výsledky „A“ týmu mužů, který je nejvíce sledován veřejností a dá se na něm nejlépe ukázat spolupráce s jednotlivými partnery. *Základem jsou pochopitelně úspěchy „áčka“, které má vždy za cíl bojovat o medaili v Extralize a získat místo, které nám zaručí právo startu v evropských pohárových soutěžích v sezóně následující*, dodává generální manažer Farář. Další cíle, které si oddíl vytyčil (větší mediální propagace oddílu a kvalitní práce s mladými hráči), se daří úspěšně v posledních sezónách plnit, a to především díky skvělé práci činovníků, kteří vše dělají v amatérských podmínkách. *Počet fanoušků na naší facebookové stránce neustále roste a z veřejnosti cítím, že Duklu podporuje a líbí se jí námi nastavený koncept stavby kádru na mladých hráčích*, potvrzuje úspěšné plnění cílů brankář Petržala. *Sleduji pravidelně sociální síť Dukly Praha a snažím se být aktivní, čímž dávám klubu najevo podporu*, doplňuje Fanoušek B.

Jak je popsáno v celé této podkapitole, házenkářský oddíl Dukla Praha opravdu provádí první fázi strategického plánovacího procesu, do které patří definice mise,

vize a cílů organizace. Praktická rozhodnutí klubu ovšem nevzešla z teoretických východisek o strategickém plánovacím procesu ve sportu, jelikož téměř žádný z respondentů nemá o tomto procesu teoretické znalosti, pouze brankář Petržala okrajové z bakalářského studia. To znamená, že klub první fázi procesu pojal po svém, což ovšem literatura považuje za správné řešení, jelikož nelze nalézt univerzální recept na úspěšnou strategii. Co se týče definice poslání Dukly Praha, tak se pravděpodobně neliší od ostatních sportovních organizací České republiky. Sport by měl lidi učit soupeřit s ostatními v rovném boji, umět přijmout porážku a dodržovat stanovená pravidla a na to Dukla klade velký důraz už kvůli své spojitosti s Ministerstvem obrany a bohaté historii. Co se týče vize organizace, tak současné postavení házené na sportovním poli České republiky, pravděpodobně nenabízí lepší koncepci. Házená se totiž postupem času stala z profesionálního sportu amatérským, a proto je potřeba začít budovat opět od základů (mládeže). Velice pozitivní je rovněž fakt, že vize je rozšířená v rámci celé organizační struktury, což je vidět na grafu výše. K definování cílů přistoupila Dukla alespoň částečně, nevědomky a ne úplně přímo, prostřednictvím metody SMART, která je popsána v teoretické části práce. Cíle, které si organizace stanovila, byly dostatečně specifické a realistické, jejich dosažitelnost závisela na ochotě partnerů poskytnout finance, byly časově ohraničené a velice dobře měřitelné.

3.1.2 Marketing oddílu

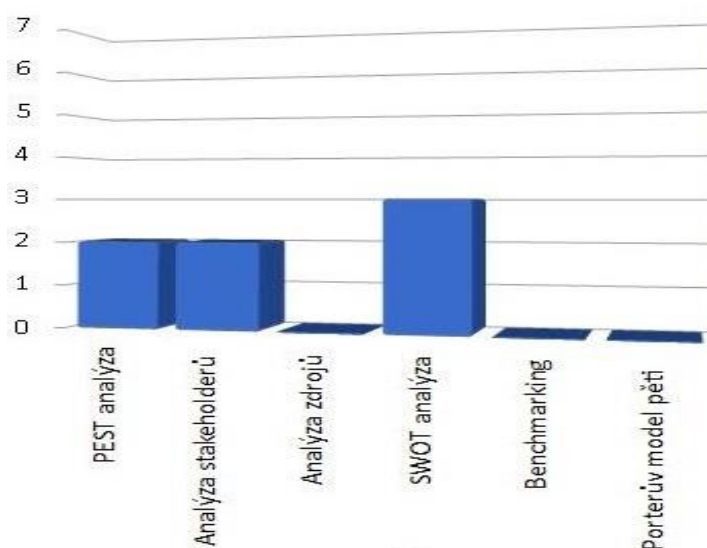
I když se nejedná o součást strategického plánovacího procesu, všichni respondenti opakovaně apelovali na význam marketingu pro současný chod oddílu. Podle slov činovníků k němu klub přistupuje specificky. Nevyčlenil žádného pracovníka v organizační struktuře, který by tuto část měl přímo na starosti, nýbrž sází na dobrovolníky z řad hráčů, kteří spravují fanouškovské stránky na sociálních sítích. *V poslední době cítím v oblasti marketingu velký progres. Naše facebooková stránka má zhruba 2200 podporovatelů a pozorujeme, že zájem o náš klub vzrůstá a že se lidé zajímají o námi sdílené příspěvky, na něž velmi často reagují,* tvrdí sportovní ředitel Čurda. Dukla Praha se také v rámci své propagace snaží pořádat různé akce, kterými by si ráda získala širší veřejnost. *V poslední době se jedná například o Den s Duklou, který je jakýmsi dnem otevřených dveří. Fanoušci mohou přijít, setkat se s hráči, funkcionáři a vše probíhá v uvolněné atmosféře,* zmiňuje spokojeně brankář A-týmu Petržala. *Pochopitelně se snažíme přímo oslovovat i naše sponzory a připravovat společně s nimi charitativní akce. Nedávno jsme s jednou společností vyrábějící kojenecké potřeby, uspořádali benefiční běh s kočárky a akce měla obrovský úspěch,* dodává Čurda. Celkově je v rámci sponzoringu cílem Dukly vytvořit stálé prostředí, ve kterém se budou moci všichni partneři setkávat a nabízet si své služby. *Dříve byl celý ten*

system získávání sponzorů úplně jiný. Přišel člověk, dal peníze a my mu na oplátku poskytl logo na dresu, palubovce nebo reklamní banner v hale. V dnešní době již tohle sponzorům nestačí, chtějí nadstavbu, chtějí vytvořit podnikatelské prostředí, v rámci kterého by mohli podnikat a prosazovat svoje aktivity. Získat peníze je ovšem problém, který u nás souvisí i s image házené, říká zklamaně Čurda. Dalším klíčovým faktorem na poli marketingu jsou podle všech respondentů mediální partneři. Tím hlavním mediálním partnerem je pro Duklu Praha Pražský deník, na jehož stránkách jsou otištěny průběžné výsledky, program, rozhovory s hráči a funkcionáři a celkově veškeré novinky týkající se oddílu. Nově také spolupracujeme s konkrétními projekty na sociálních sítích. Namátkou bych zmínil „Házet nás baví“, „Sport nás baví“ a „Isportuj“. Díky nim se rovněž dostáváme do povědomí lidí a naše komunita se tím rozrůstá, mne si ruce Čurda.

3.1.3 Strategická analýza

V této fázi výzkumu se práce zaměřuje na zhodnocení práce oddílu Dukly Praha v oblasti strategické analýzy. Je zde vysvětleno, jak se praktická činnost klubu lišila od teoretických východisek popsaných v teoretické části práce a jak jsou respondenti obeznámeni s jednotlivými interními a externími analýzami. Nejprve se práce zaměří na činnosti v oblasti externího prostředí (PESTEL analýza, Porterův model pěti sil), poté interního (analýza zdrojů, analýza klíčových kompetencí, benchmarking) a na závěr na vnímání, využití a znalost SWOT analýzy a analýza stakeholderů.

Obrázek 11: Znalost jednotlivých strategických analýz



Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět z grafu výše, obeznámenost s konkrétními strategickými analýzami v rámci oddílu není příliš vysoká. Dva z respondentů už někdy slyšeli o analýze

prostředí a stakeholderů, ale až po důkladném vysvětlení, oč se vlastně jedná. Se SWOT analýzou se tři respondenti okrajově setkali během studií.

PESTEL analýza

Pro zkoumání v rámci oddílu byl použit akronym PEST analýzy tzv. PESTEL pro větší detailnost. Většina respondentů o PEST a tudíž ani PESTEL analýze nikdy neslyšela (pouze dva ano). Jejich východisek však často využívají, aniž by věděli, co vše se do ní řadí. Brankář dorostenců je ovšem přesvědčen, že využívají všech jejich výstupů. *Pojem PEST analýza neznám, ovšem z chodu klubu se domnívám, že analyzujeme veškeré faktory, které tato analýza skrývá. Pociťujeme to i my hráči v mladších kategoriích.* Částečně za pravdu mu dává sportovní ředitel Čurda, který má celý tento proces na starosti. *PEST analýzu neděláme, pojem slyším poprvé, ovšem dle popisu se o všechny jednotlivé sekce pečlivě staráme. Každoročně je totiž výrazně upravována legislativa jak Českého svazu házené, tak Evropské házenkářské federace. Novinky jsou nám ovšem zasílány poštou, což není úplně optimální. Lepší by bylo uspořádat nějaké mítinky manažerů a tam vše prezentovat, aby nevznikaly různé výklady změn. Mým úkolem je vždy obměny sepsat a obeznámit všechny členy oddílu. Vlastně v tomto směru deleguji kompetence o řád níže.* Z těchto řádků je patrné, že legislativní faktory mají pro klub zvýšenou důležitost, protože jejich nedodržování může vést k budoucím sankcím.

Z hlediska politických faktorů nás pochopitelně zajímá personální obsazení na Ministerstvu obrany, pod nějž spadáme. V době, kdy se zde nacházel bývalý ministr Alexandr Vondra, měli jsme schůzky přímo s ním. Od té doby to vždy ministři delegují na své náměstky a ti s námi projednávají naši politiku a jejich představy, říká generální manažer Farář. Ekonomické faktory, jako je například recese a s tím spojená nedostatečná kupní síla obyvatelstva se Dukly přímo nedotýkají. Máme stabilní příjem od již zmíněného Ministerstva obrany, který pokryje zhruba 70% rozpočtu. Sponzoři většinou dávají každoročně stejné sumy a domnívám se, že je v tomto směru recese nikterak nebrzdí. Nehledě na to, že nyní v tomto období nejsme. Příjmy z lístků netvoří nikterak zásadní položku, tudíž i kdyby naši fanoušci neměli dostatečnou kupní sílu a nepřišli na zápas, což bychom pochopitelně neradi, tak to chod klubu výrazně neovlivní, tvrdí vedoucí úseku mládeže Pauza. Sociální trendy jako je nadměrná obezita populace, popularita počítačových her nebo lenost překvapivě klub neomezují. Máme šest žákovských kategorií, čili s mladými vůbec problém není. Neustále se nám rozšiřuje členská základna, což je díky aktuální době celkem překvapivé zjištění, diví se brankář „A“ týmu Petržala. Sám se aktivně podílí na propagaci házené na školách, čímž nemalou měrou přispívá k široké hráčské základně. Dokonce dělá tuto práci na plný

úvazek (je tedy považován za profesionála). Dukla tuto pozici nazývá tzv. lektor házené a je jediným klubem, který disponuje takovýmto člověkem v České republice, což jí zejména v mládežnických kategoriích dává velkou konkurenční výhodu.

Pokud bych měl zhodnotit PESTEL analýzu z hlediska rozdílnosti teorie a praxe, tak zde dochází k mnoha odlišnostem. Mezi odlišnostmi patří absence jednotlivých kroků v rámci PESTEL analýzy, kde neberou v potaz její hloubku a nevytyčují dostatečně relevantní oblasti, ve kterých by měli daná písmena zkoumat. Nebrání to ovšem bezproblémovému chodu klubu. Vše vzniká z důvodu, že respondenti jak z řad hráčů a fanoušků, tak i z řad vedení klubu analýzu neznají (dva o ní alespoň slyšeli). Paradoxně však nevědomky částečně analýzu provádějí a jejich výstupů využívají, ač ne v souladu s teoretickým poznáním. Dá se tedy konstatovat, že HC Dukla Praha částečně používá PESTEL analýzu, a to i přes její neznalost v rámci organizační struktury.

Porterův model pěti sil

Z teorie vyplývá pět sil, které ovlivňují chod sportovní organizace. Řadíme sem nově vstupující konkurenty, stávající konkurenty, dodavatele, zákazníky a substituty. Mnou oslovení respondenti opět Porterovu analýzu neznají a prim pro ně hraje analýza konkurentů. *Dodavatele řeším já, prostřednictvím výše zmíněných barterových výměn, s fanoušky pracujeme především prostřednictvím sociálních sítí a substituty v podobě různých uměleckých kroužků nebo počítačových her prozatím nikterak nepociťujeme, otevírá problematiku Pauza.*

Konkurence je ovšem dle rozhovorů důležitým prvkem, který je potřeba podrobit důkladnému zkoumání, a proto se především na to v Dukle zaměřují. Jedná se především o drobnohled nad stávající konkurencí, protože nová přímá házenkářská konkurence v Praze na stejné úrovni v nejbližší době určitě nehrozí. *Stávající konkurenty mapujeme velice důkladně. Každoročně se snažíme posílit náš tým o nové hráče, a to jak pro „A“ tým, tak pro mládežnické složky. V případě „A“ týmu se o to starám já a pro mladší věkové kategorie je za to zodpovědný šéf Regionálního házenkářského centra Pavel Pauza, říká sportovní ředitel Čurda. Zároveň musíme sledovat vývoj ostatních oddílů na extraligové scéně a často odrážet nabídky na přestupy hráčů do jiných českých klubů případně do zahraničí, dodává brankář Petržala. Oba zpovídání respondenti z řad fanoušků se shodují, že různí konkurenti přináší různý zájem ze strany fanoušků. Kvalitu zápasu, který navštívíme, pochopitelně určuje i náš konkurent. Proto vnímáme, jak se jednotliví konkurenti posilují, jak si stojí v tabulce a jak atraktivní zápas se dá z hlediska kvality očekávat. Podobně konkurenci vnímají i mladší kategorie. V současné době je největším rivalem Talent Plzeň, který vždy přiláká*

obrovské množství fanoušků a nabídne skvělou házenou. Je to takové potvrzení, že vydat se cestou výchovy mladých talentů a dát jim následně šanci v „A“ týmu je dobrá koncepce, dodává brankář dorostenců.

Porterův model pěti sil obsahuje v Dukle Praha velké odlišnosti mezi tím, jak je vykládán teoreticky a jak je skutečně v praxi prováděn. Pravděpodobně je to opět z důvodu základní neznalosti teoretických východisek. Na základě toho se domnívám, že v organizaci tuto metodu analýzy nevyužívají. Především je kladen důraz na analýzu konkurentů v boji o přední příčky extraligové tabulky, protože výsledky „A“ týmu jsou pro všechny respondenty naprosto prvořadé. S tím souvisí i udržení opor týmu v rámci stabilizace kádru. Na ostatní části modelu jako jsou dodavatelé, substituty, zákazníci či potenciální nová konkurence v klubu téměř vůbec nehledí.

Analýza zdrojů

Tato analýza je v celku Dukla Praha prováděna zcela vědomě, i když opět o její existenci respondenti nevěděli. Dle teorie dělíme zdroje na hmotné a nehmotné a tak k tomu přistupují i uvnitř klubu. *Vzhledem k tomu, že jsme příspěvková organizace a jsme pod drobnohledem Ministerstva obrany, tak musíme pochopitelně dbát na to, aby všechna dokumentace byla v pořádku, říká generální manažer Farář. Vlastní audity si neděláme, ale z ministerstva nám sem chodí kontroly několikrát do roka. Týkají se především hospodaření s financemi a správy majetku. V současné době jsme rozdělení do dvou hal, které spravujeme. Jedna je na Ruzyni, kde máme všechno potřebné zázemí a připravují se zde všechny kategorie od dorostu výše. Druhá je nafukovací hala na pražské Julisce, kde trénují a hrají své duely žákovské ročníky. Zde máme rovněž své kanceláře. Do budoucna je však naším záměrem vybudování nové sportovní haly, která by všechny týmy v rámci naší struktury propojila, přidává sportovní ředitel Čurda.*

Co se nehmotných zdrojů týče, tak zde má Dukla velkou výhodu oproti konkurenci, což vnímají i všichni oslovení respondenti. *Jméno Dukla Praha má neustále obrovský zvuk. Je to vlastně kus historie této země. Máme za sebou spoustu úspěchů jak u nás, tak v zahraničních soutěžích, s čímž souvisí spousta slavných odchovanců. V oblasti reputace a jména máme tedy velkou výhodu. Vzdělávání a s ním související intelektuální vlastnictví ovšem Dukla neponechává náhodě. Díky Regionálnímu házenkářskému centru jsme schopni neustále vzdělávat naše trenéry, kteří se tím stávají mnohem kompetentnějšími a pochytí spoustu moderních trendů v házené, vyzdvihuje Pauza.*

V oblasti analýzy zdrojů odvádí klub výbornou práci, i přesto že jeho členové mají opět teoretické neznalosti. Rozdílnost mezi tím, co o této analýze vypovídá literatura a reálným chováním manažerů oddílu, je skutečně minimální odchylka. Je však potřeba dodat, že především v oblasti nehmotných zdrojů má Dukla obrovskou

konkurenční výhodu, kterou nemůže získat žádný z ostatních házenkářských týmů působících na české scéně.

Analýza klíčových kompetencí

Jako v průběhu celé strategické analýzy, ani zde zpovídaní stakeholderi oddílu neprováděli analýzu klíčových kompetencí vědomě. Dle teorie je dělíme na klíčové a specifické, ovšem v rámci oddílu vidí respondenti pouze jednu klíčovou, ovšem netuší, že se jedná o teoretické východisko. Na té se ovšem všichni jednohlasně shodují. *Dukla Praha to je v současné době unikátní práce s mládeží, která nám dává obrovský potenciál do budoucna. Těžíme zde především z nově vzniklých Regionálních házenkářských center, kterých v republice moc není. To k nám láká nové talenty, kteří zde cítí šanci svého házenkářského vývoje.*

Analýza kompetencí je v klubu prováděna v úplném rozporu s teoretickými poznatky. Lidé zodpovědní za tuto činnost nemají žádné znalosti ohledně klíčových kompetencí a až po objasnění, čeho se vlastně problematika týká, dokázali formulovat klíčovou kompetenci oddílu. Specifické kompetence pak nenašli žádné, protože hodnotový řetězec, který pomáhá k jejich odhalování a hodnocení, nevyužívají.

Benchmarking

Dle teorie je benchmarking moderní metoda analýzy konkurence. Jak je ovšem již výše zmíněno v Porterově modelu pěti sil, Dukla Praha se zaměřuje především na analýzu soupeřů z hlediska možného posílení týmu nebo zhodnocení silných a slabých stránek konkurentů v přípravě na zápasy. V tomto směru by se dle teoretického východiska (4 fáze benchmarkingu viz teoretická část) dal uplatnit benchmarkingový proces, ale vzhledem k neznalosti tohoto postupu ho klub neuplatňuje. Zde tedy vidím velký prostor pro zlepšení, protože benchmarking je pro sportovní klub vhodnější analýza konkurence než Porterův model pěti sil, který je zaměřen více komplexně nikoliv konkrétně na stávající konkurenci.

Analýza stakeholderů

I přes neznalost této analýzy ji Dukla provádí, jelikož stakeholdery svojí organizace bedlivě zkoumá, což práce popisuje v následujících řádcích. Nejvíce se to projevuje v analyzování příznivců, sponzorů, hráčů a konkurentů (ti budou blíže popsáni v Porterově modelu pěti sil). V případě partnerů, fanoušků a hráčů je zde pak snaha o participaci v rámci oddílu.

Dukla Praha má poměrně stálou fanouškovskou základnu, ale v poslední době je zde díky úspěšné propagaci mírný vzestup. *Většina fanoušků jsou rodiče hráčů z našich mládežnických kategorií, které nemusíme nikterak speciálně analyzovat. Zkrátka víme, že jejich ratolesti je k nám přivedou. Co se týče fanklubu, tak se snažíme rozjet projekt, ve kterém se spojí náš házenkářský kotol s kotlem fotbalové Dukly Praha. Již spolu v této*

kombinaci byli přítomni jednomu zápasu evropského poháru a to podle nás jednoznačně zlepšuje vnímání našich fanoušků jako celku, říká Čurda. Zároveň se domnívá, že více fanoušků má Dukla mimo Prahu a že díky své minulosti se dlouhodobě veřejnost dělí na ty, co Duklu podporují a ty, co o ní říkají nepěkné věci v souvislosti s minulým režimem. K analýze a spolupráci se sponzory Dukla přistupuje zcela cíleně, i když si opět nikdo z respondentů neuvědomuje, že je to součást analýzy stakeholderů. Snažím se pro naše partnery vytvořit funkční prostředí, ve kterém budou moci realizovat svoje podnikání a zůstanou nám tak věrní. Pojem stakeholder ovšem neznám a celkově jsem v teoretickém poznání strategické analýzy laikem, tvrdí generální manažer Farář. Stejně tak Dukla činí v souvislosti s hráčským kádrem. Pokud někdo nesouhlasí s naší nastavenou koncepcí nebo nesplňuje naše požadavky v rámci tréninku a přípravy na zápas, musíme se s ním rozloučit, dodává brankář Petržala.

Analýza stakeholderů přináší přibližně stejné odchylky mezi teorií a praxí jako PESTEL analýza, protože ji respondenti neznají, ovšem její poznatky používají. Dá se tedy říci, že tato důležitá analýza sportovních klubů je v portfoliu Dukly Praha i přes teoretickou neznalost.

SWOT analýza

Poslední analýza, která byla podrobena zkoumání v rámci organizace. Jedná se o hodnocení silných a slabých stránek, které vychází z interního prostředí a příležitostí a hrozeb vznikajících v interakci s okolím. Opět je obeznámenost s touto formou analýzy u respondentů minimální, nicméně alespoň tři z respondentů o ní slyšeli během svých studií. V hodnocení výše zmíněných vlivů dle teoretických východisek však stejně jednají nevědomky. *Mezi naše silné stránky určitě patří práce s mládeží, velká podpora ze strany Ministerstva obrany, tradice a silné jméno z minulosti a současné úspěchy. Naopak cítíme, že občas vázne interní komunikace. Některá rozhodnutí, která provádíme na poradách, které se konají každý týden, se nedostanou až funkční úroveň řízení. To je tedy naše slabina a zároveň velká příležitost do budoucna. Další příležitost cítíme ve stavbě nové sportovní haly, která by usnadnila chod klubu. Za největší hrozby považujeme potenciální ukončení spolupráce s více hlavními partnery, což by mohlo v nejhorším případě přinést i zánik klubu, uvádí sportovní ředitel Čurda.*

Všichni oslovení respondenti z Dukly Praha se v podstatě shodují na silných a slabých stránkách klubu. Příležitosti a hrozby vidí pak především lidé z managementu, ovšem neuvědomují si, že příležitosti nevycházejí z interního prostředí (zmíněná interní komunikace), nýbrž z externího, a proto se vlastně nejedná o příležitost, ale pouze slabou stránku. Dále SWOT analýza, tak jak ji teorie popisuje, neobnáší pouze prostý výčet faktorů, ale důležité je pak jejich hodnocení prostřednictvím IFE a EFE matice (viz teoretická část), což se v klubu neděje. Tyto mezery v praxi přičítám opět

teoretické neznalosti této analýzy, díky nim je zde značná odchylka mezi teorií a praxí. Při doplnění znalostí (především o stanovování faktorů a jejich následném hodnocení) ohledně tohoto analytického nástroje je zde dobrá šance, že klub prostřednictvím správně sestavené SWOT analýzy získá informace, které pro něj budou mít vysokou hodnotu.

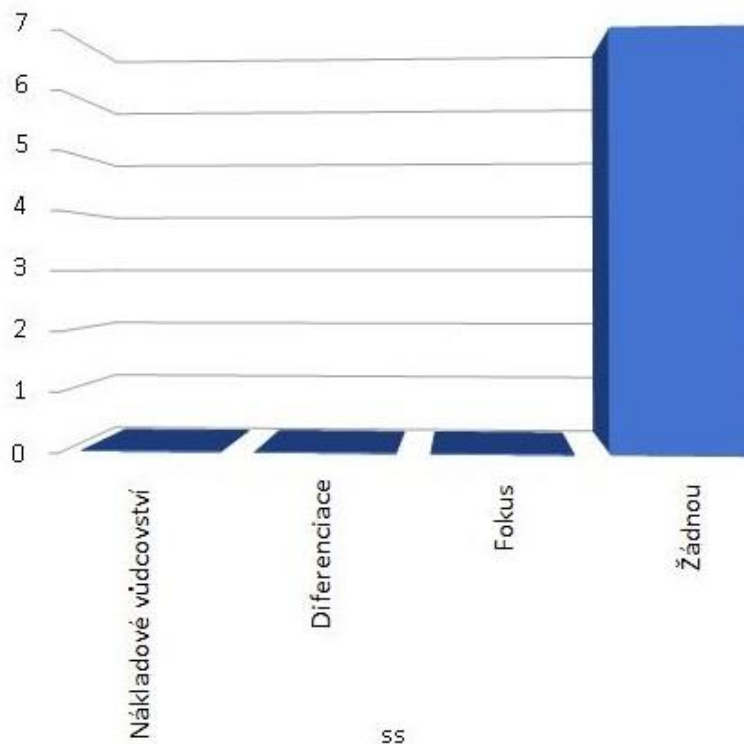
3.1.4 Formulace strategie

Pokud organizace definovala misi, vizi i cíle a provedla strategickou analýzu, následuje proces formulace strategie. V první části strategického plánovacího procesu se našlo poměrně dost odchylek mezi teorií a praxí, ovšem nikterak zásadně neovlivňovaly chod klubu. Ve druhé fázi strategické analýzy bylo těchto mezer ještě více. V této kapitole práce představuje, jaké jsou odlišnosti ve fázi formulace a jaká jsou možná vylepšení.

Většina oslovených členů z Dukly Praha opět nemá teoretické znalosti o oblasti formulace strategie. Neznají ani žádnou ze strategických úrovní, na které mohou být strategie plánovány a ani žádnou z Porterových generických strategií, což potvrzuje graf níže a i následující komentáře. *Nevím, jaké strategické úrovně má sportovní oddíl a o Porterových generických strategiích slyším poprvé. Pro mě je formulace strategie proces, ve kterém na tréninku řešíme, jak vlastně chceme trénovat a čeho chceme dosáhnout. Kdo z realizačního týmu bude za co zodpovědný a kdo zabrání případnému našemu případnému selhání,* otevírá problematiku brankář starších dorostenců. *Ohledně procesu formulace strategie nemám vůbec žádné znalosti, a proto bych tu nerad vařil z vody. Pravděpodobně tuto část strategického plánovacího procesu naprosto přeskakujeme, i když já osobně neznám žádnou z jeho částí,* dodává šéftrenér Regionálního házenkářského centra Pauza. S Pauzou souhlasí i oslovení fanoušci a generální manažer Farář. *Dle mého názoru je proces formulace jakýsi koncept, který je položen na všechny věkové kategorie. V každé složce je pak konkretizována cesta, kterou chceme zvolený koncept realizovat. To už provádí operativně jednotliví trenéři svých týmů,* domnívá se Petržala.

Obrázek 12: Znalost Porterových generických strategií

Který typ strategie znáte?



Zdroj: vlastní zpracování

Po stručném teoretickém objasnění procesu formulace strategie a konkrétních strategií, je okomentoval sportovní ředitel Čurda. *Určitě jsme se vydali cestou diferenciaci oproti ostatním oddílům v České republice. Bývalo totiž zvykem, že kluby mají ve svém kádru mnoho profesionálních hráčů, což se ovšem díky image házené u nás muselo změnit. My jsme se ke změně rozhodli zhruba 3 roky zpátky, kdy jsme reformulovali vizi a začali stavět základy na mladých odchovancích oddílu, což právě příliš mnoho klubů v České republice nedělá. Mladí se postupně prosazují i do „A“ týmu a tím získávají cenné zkušenosti do další kariéry. Kromě diferenciaci to s sebou přináší i další výhody, které by mohly být asi prvkem nízkonákladové strategie. Mladší hráči jsou totiž vděční za svou šanci a nemají ve smlouvách zakomponovány horentní sumy, což klubu ušetří významnou finanční částku. Navíc je zde potenciál, že je v budoucnu můžeme zhodnotit formou prodeje. Čurda navíc opět zmiňuje, že důležitou úlohu v diferenciaci hraje i spolupráce s rezortem Ministerstva obrany. Vzhledem k tomu, že jsme schopni nabídnout stabilní finanční zázemí a vzdělané trenéry, daří se nám přesvědčit spoustu hráčů, aby hráli za Duklu Praha. Naší obrovskou výhodou je, že rezort nám umožňuje mít hráče nasmlouvané jako zaměstnance klubu. U nás jsou vedeni jako*

tzv. instruktoři sportu a tím pádem jsme schopni zajistit jejich sociální a důchodovou stránku. Ostatní oddíly v České republice mají hráče vedené jako OSVČ (osoby samostatně výdělečně činné), v čemž máme obrovskou konkurenční výhodu.

Obrázek 13: Schéma příspěvkových organizací zřizovaných Ministerstvem obrany



Zdroj: duklasport.cz

Hodnocení procesu formulace v rámci porovnání teorie s praxí a jejího vnímání v očích respondentů není pro Duklu příliš pozitivní. V podstatě se dá říci, že tuto část strategického plánovacího procesu úplně vynechávají a neznají ani jednotlivé úrovně řízení či typy strategií. V rozhovorech se ovšem přesto shodují, že mají kompetence delegovány v rámci struktury hierarchicky, čímž dávají najevo, že mají různé úrovně řízení. Korporátní úroveň zde představuje ředitel klubu, který má zodpovědnost finančního rozhodnutí o chodu klubu. Obchodní úroveň řízení zde představuje generální manažer a sportovní ředitel, kteří zajišťují partnery a dostatečné vybavení klubu. Dále společně s šéftrenérem mládeže vytváří koncepci, která je poté přenášena na funkční úroveň řízení na jednotlivé trenéry. Děje se tak prostřednictvím porad, které se konají každý týden.

Podobné je to s formulací konkrétních strategií. Ani jeden ze zpovídaných respondentů neměl znalosti ohledně Porterových generických strategií. Po objasnění pojmu a typů strategií došel sportovní ředitel k závěru, že vlastně tyto strategie používají,

ovšem naprosto nevědomky. Pokud by v rámci organizační struktury manažeři zlepšili znalosti teoretických východisek formulace strategie, mohli by efektivněji využívat její nástroje a dosáhnout tím pádem mnohem větší konkurenční výhody, než kterou disponují v současné době.

3.1.5 Implementace strategie

Čtvrtá fáze strategického plánovacího procesu obsahuje řadu úprav, které musí klub zavést, aby mohl efektivně implementovat vypracovanou strategii. V Dukle Praha opět narážíme na velký problém z hlediska teoretické připravenosti na tento proces, a proto se dá říci, že implementace zde znamená pouze realizaci vytyčených předsezónních cílů.

Vzhledem k tomu, že jsou znalosti strategického plánovacího procesu v našem podání opravdu minimální a v podstatě jsme přeskočili fázi formulace jakékoliv strategie, tak fáze implementace u nás nenachází podporu v teorii, říká Farář. Implementaci si představuji jako realizování předem naplánovaných tréninkových jednotek, růstu a zlepšování potenciálu hráčů a udržení klubu v co nejhladším chodu, navazuje brankář dorostenců. Většina zbylých respondentů má proces implementace spojený především s nějakou akcí, která se vykonává. Pro nás fanoušky je implementační proces spojený se zajištěním dostačených finančních prostředků pro chod oddílu, vhodné nastavení tréninků hráčů a pořádání předem naplánovaných akcí pro nás podporovatele a jiné partnery klubu, kteří poskytují finanční prostředky, dodává jeden ze zpovídaných fanoušků. Já bych tuto fázi ze svého pohledu pojmenoval jako realizační, protože v ní realizujeme to, co jsme si před sezónou naplánovali. Někdy dochází k drobným změnám v plánech, takže implementační fázi provádíme i v průběhu sezóny, domnívá se brankář Petržala. Nejdůležitější porady máme vždy před sezónou a tam řešíme, jak jsem již výše zmínil, jakých cílů chceme dosáhnout, s jakým rozpočtem budeme hospodařit, jaké partnery pro to oslovíme a jak budeme pracovat s fanoušky. Ve fázi implementace máme teoretické mezery, avšak znamená to pro nás, že vše, co jsme si naplánovali na předsezónní poradě, opravdu provedeme. Snažíme se však neplánovat nic, co by přesáhlo dvouletý horizont, snažíme se tedy pracovat se střednědobými plány, zakončuje implementační proces Čurda.

Z teorie vyplývá, že pro implementační část strategického plánovacího procesu je důležité umně alokovat zdroje (lidské, finanční, fyzické a technologické), správně nastavit organizační kulturu, tomu přizpůsobit organizační strukturu a na závěr se chovat eticky. Z toho, co především vrcholní manažeři tvrdí, hodnotím především alokování zdrojů velice kladně, protože i přes naprostou neznalost strategického plánovacího procesu, se chovají zodpovědně. Alokování zdrojů sice pojali jako

delegování kompetencí, ale v rámci této organizace to velice dobře funguje. Každý si je vědom své zodpovědnosti, ví, která oblast na něj spadá a dává do své práce veškeré možné úsilí. Dukla je jak po finanční, tak po stránce lidských zdrojů zdravým klubem a pokud by se v několikaletém horizontu podařilo vystavět plánovanou sportovní halu, byly by její fyzické i technické kapacity v porovnání s Českou republikou špičkové. Organizační struktura je jasně dána od roku 2008 a její funkčnost se dle slov všech respondentů neustále zlepšuje, což jistě podporuje neustále se lepšící výsledky klubu. Organizační kultura je v klubu taktéž nastavena velice dobře, protože splňuje všech pět bodů popsaných v teoretické části. Přijímání zaměstnanců probíhá pouze v případě, že je kandidát dostatečně kompetentní na svoji pozici. Budovy a prostory klubu obecně jsou prozatím v dobrém stavu, ovšem výstavba nové haly by vše výrazně zjednodušila. Vzdělávání zaměstnanců je zajištěno díky Regionálnímu házenkářskému centru a hraje pro klub prim. Podle pozic je definován jasný a transparentní systém odměňování, kdy je dobře patrné, kdo je opora týmu, kdo šéftrenér, kdo manažer a kdo mladík. Je zde reálná možnost povýšení v případě dobrých výkonů. Historky a legendy o bývalých pozitivních činnících v Dukle, které jsou posledním předpokladem kvalitní organizační kultury, jsou k dispozici na webových stránkách a neustále je připomínají i na sociální síti klubu.

3.1.6 Evaluace strategie

V závěrečné části strategického plánovacího procesu se práce zaměří na evaluaci strategie v Dukle Praha. Nejprve je vysvětleno, jak samotní respondenti vnímají proces evaluace a co pro něj podle vlastních slov dělají. Poté budou představeny jednotlivé metody evaluace a jejich porovnání s reálnými činnostmi klubu, z nichž jsou vyvozeny odpovídající závěry.

V Dukle Praha je ke kontrolním mechanismům přistupováno velice svědomitě a všichni účastníci výzkumu jsou přesvědčeni, že tento krok strategického plánovacího procesu opravdu činí. *Rozhodně kontrolujeme. V podstatě ke kontrolním mechanismům dochází na každé schůzi. Tyto schůze máme každý týden, takže kontroly jsou velice pravidelné. Občas pochopitelně děláme hlubší kontroly, ale to většinou až po konci sezóny nebo v její polovině, říká manažer Farář. Domnívám se, že kontrolu absolvujeme na měsíční bázi na poradách managementu. Kontrolujeme nastavenou koncepci, zda se nám daří správně pracovat s mládeží a jak probíhá její vývoj. Dále monitorujeme, jak probíhá spolupráce s finančními a bartrovými partnery a zda jsou možná nějaká vylepšení. Jak je již výše zmíněno, máme i pravidelně finanční kontroly z Ministerstva obrany, které provádí audity, říká sportovní ředitel Čurda.* V rámci evaluace strategie se všichni manažeři zpětně domnívají, že některé činnosti šlo provést

efektivněji nebo některá rozhodnutí změnit a udělat úplně jinak. *K tomu dochází každoročně, krásným příkladem je výměna trenérů, kde jsme udělali obrovské chyby. To se snad stabilizovalo příchodem Jana Josefa. Dalším naším dlouhodobým neduhem je strategie pro naše partnery. Postupem času vždy zjistíme, že jim vlastně nemáme, co nabídnout. Proto se snažíme pořádát různé benefiční akce, do kterých je zapojujeme,* dodává Čurda. *Ano, udělal bych spoustu změn, protože v dnešní turbulentní době se vše vyvíjí, přidává nekonkrétně Pauza. Všichni respondenti z řad hráčů a fanoušků se shodují, že tato otázka je určená spíš na jiná místa. Já bych ve svém sportovním životě změnil spoustu věcí, ale co se týče našeho klubu, tak k tomu asi více řeknou lidé zodpovědní za strategické plánování,* usmívá se brankář Petržala.

Ve fázi evaluace vlastně porovnáváme odchylky stanovených cílů od reality, což nám určuje efektivnost zvolené strategie. To, kolik zdrojů jsme na splnění těchto vytyčených cílů využili, znázorňuje účinnost námi zvolené strategie. Všichni respondenti se domnívají, že klub opravdu strategii má, i když rozhodně ne dle teoretických východisek. *Podle mě jsme především v letošním roce efektivní i účinní, protože námi nastavená vize a strategie stavět na mladých, je finančně mnohem únosnější a navíc přináší i prozatímní sportovní úspěchy,* má dobrý pocit Čurda. Otázaní fanoušci se shodují na náklonnosti k nově zvolené strategii. *Určitě je to šance pro mladé, jak se ukázat. Jak je vidět, přináší to i dobré výsledky, což je pochopitelně pro nás fanoušky taková priorita, protože se do interního chodu klubu neangažujeme,* říká Fanoušek A.

V práci je výše zmíněno, co pro jednotlivé respondenty Dukly Praha znamená evaluace strategie. Z toho vyplývá, že se v kontrolní činnosti nezaobírají žádnými modely evaluace strategie. Tudíž všechny činnosti, které jsou v práci níže popsány, dělají vlastní cestou, která byla vypořádána z rozhovorů a je částečně v rozporu s teoretickými východisky.

Model z hlediska stakeholderů

Cílem každé sportovní organizace je pochopitelně uspokojování potřeb jejich stakeholderů. Dukla Praha není v tomto směru výjimkou a činí tak na několika frontách. O fanoušky se stará prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí, kde je poměrně dobře kontrolovatelné, jaký dosah měly jednotlivé příspěvky. Hráči mají na Českou republiku nadstandardní podmínky a jsou v Dukle, jako v jediném českém oddílu, zaměstnanci klubu. Jejich výkonnost se dá posuzovat při pohledu na ligovou tabulku či tabulku střelců. Sponzoři vyžadují svoji propagaci prostřednictvím prostředí, kde je jim umožněno prosazovat svoje aktivity. U nich se dá spokojenost měřit dle věrnosti a dlouhodobé spolupráce, což se u Dukly v posledních letech potvrzuje.

Média o klubu v poslední době píší v kladném slova smyslu, jelikož se Dukle výsledek daří a prezentuje se atraktivní házenou, tudíž i zde je kontrola jednoduchá. Zřizovatel, kterým je Ministerstvo obrany, provádí controlling sám prostřednictvím interních auditů. I přesto, že management nemá teoretické znalosti ohledně modelu evaluace z hlediska stakeholderů, nevědomky uplatňuje jeho výstupy.

Model z hlediska vstupů, výstupů a vnitřních procesů

Tento model je dle teorie rozdělen na tři části a všechny již v diplomové práci zazněly. Nejprve považuje za důležitou evaluaci pomocí stanovených cílů. Zde panuje naprostá shoda respondentů s teoretickým poznáním, protože přesně tento typ evaluace Dukla vědomě používá. Důležité je klást důraz jak na krátkodobé cíle (např. první místo v tabulce), ale i dlouhodobé (např. výchova talentů). Dukle se v posledních letech daří stanovovat cíle, které jsou SMART (viz teoretická část), a proto se po neúspěších v posledním desetiletí vrátila zpět na výsluní.

Druhá část tohoto modelu obsahuje práci se zdroji organizace, která zahrnuje lidské, finanční a technologické hledisko. Zdroje uvnitř oddílu jsou alokovány efektivně a i přes nepříliš velký počet členů, klub funguje na vysoké úrovni. Na finanční toky navíc dohlíží vyšší organizace, tudíž nemůže dojít k neetickému chování. Lidské zdroje jsou dostatečně motivovány a dokáží spojit své síly za společným cílem. K tomu jim slouží dostatečné technologické zázemí, kterým Dukla disponuje. I přes nesoulad s teoretickým poznáním, odvádí management klubu v rámci alokace zdrojů dobrou práci.

Poslední částí modelu zahrnuje tok informací, delegování kompetencí a angažovanost lidských zdrojů ve strategickém procesu. Zde shledávám asi nejslabší místo celé organizace, jelikož i přes velmi dobře delegované kompetence, komunikace v rámci klubu vážně. Rozhodnutí učiněná na poradách se nedostávají až na funkční úroveň řízení a tudíž angažovanost nemůže být maximální. V tomto směru by manažeři Dukly měli využívat teoretická východiska, aby jejich prostřednictvím ještě zefektivnili chod celého týmu.

Balanced scorecard

Tento nástroj hodnocení využívá jak hmotné, tak nehmotné perspektivy organizace. Dělí organizaci do 4 základních perspektiv, které by měla respektovat. Teorie v oblasti Balanced scorecard se poměrně prolíná s předchozími metodami a i když respondenti tento nástroj neznají, opět vše nasvědčuje, že ho v praxi opravdu využívají s drobnými odchylkami.

Finanční perspektiva

Ve finanční oblasti má z 70% Dukla svázané ruce kvůli Ministerstvu financí a o interním auditu již byla několikrát řeč. Finanční problémy klub ovšem dlouhodobě nemá, a proto svému zřizovateli nedělá žádné problémy.

Zákaznická perspektiva

V oblasti toho, kdo je vlastně házenkářský konzument, udělala Dukla v posledních letech velký pokrok. Práce s fanoušky na sociálních sítích a v médiích obecně se velmi vylepšila a tím se rozšířila jejich základna. Důkazem budiž kladné ohlasy z úst mnou zpovídaných respondentů z řad fanoušků.

Perspektiva vnitřních procesů

V oblasti odhalování klíčových kompetencí a procesů se Dukla dostala oproti minulému desetiletí dále. Začala se snažit o výchovu mladých talentů, kteří by v budoucnu mohli být tahouny reprezentačního výběru České republiky nebo oporami zahraničních oddílů. V současné době tuto strategii využívá ještě Talent Plzeň, což je asi největší rival Pražanů. Kontrolou pro klub ale může být, že jak Talent, tak v současné době i Dukla jsou schopni porážet své protivníky.

Perspektiva z hlediska učení se a růstu

Závěrečná perspektiva trochu navazuje na tu předchozí, protože bez kvalitních školených trenérů by nedošlo k získání takovéto konkurenční výhody. Dukla získala velké možnosti díky zřízení Regionálního házenkářského centra, které je popsáno výše. To umožňuje neustále školit a tím zlepšovat kvalifikaci svých oddílových členů, což potvrdil i sám šéftrenér mládeže Pauza.

9 dimenzí měření výkonnosti sportovní organizace

Nástroj Balanced scorecard sice přináší určité výstupy, ale pro efektivnější měření výkonnosti sportovní organizace se používá tento závěrečný model 9 dimenzí, který byl pro tyto účely vytvořen. Respondenti Dukly Praha ho neznají, avšak částečně jeho výstupy používají, protože se jedná o vcelku běžné hodnocení chodu klubu.

První dimenzí v tomto modelu jsou vítězství, úspěchy a trofeje, kterým v Dukle nyní podřizují úplně vše a vyplácí se to, protože klub vede extraligovou tabulku. Tato dimenze připomíná, že sportovní kluby by měly klást důraz především na výkony na hřišti nikoliv na maximalizaci zisku. To pro Duklu platí naprosto přesně, jelikož je to příspěvková organizace, která nemá za primární cíl generovat zisk. **Druhá dimenze** se týká financování, které je v případě Dukly zajištěno ze 70% rezortem Ministerstva obrany a z 30% od soukromých investorů. Klub je navíc dle slov managementu schopen pružně reagovat na náhlé situace, čili v případě ztráty některého ze sponzorů, má dostatečné finanční rezervy.

Třetí dimenzí je distribuce, která v posledních dvou letech v klubu prošla velkými změnami. Propagace jak v rádiích, tak na sociálních sítích se výrazně zefektivnila a navíc je klub schopen efektivně měřit dosah jednotlivých příspěvků. To má za následek zvětšující se fanouškovskou základnu. **Čtvrtá dimenze** měří velikost trhu a tržní podíl. Házenkářský trh v České republice není příliš velký a celkově image házené šla dolů. Konkrétně v Praze má však Dukla jednoznačně největší podíl, protože zbytek klubů nedosahuje ani poloviny její členské základny. Navíc má ve svém středu charismatickou osobu sportovního ředitele Daniela Čurdy, který je komentátorem házené v televizi. To by mohlo do budoucna opět vylepšit postavení házené a rozšířit její trh v České republice.

Pátá dimenze hodnotí zákaznickou spokojenost. To se týká jak výsledků, tak předváděné hry, ale rovněž možnosti částečně participovat na chodu klubu. S předváděnou hrou, výsledky a obecně koncepcí klubu panuje mezi fanoušky spokojenost, jak lze z rozhovorů soudit. Možnost participovat tu je také, protože na sociálních sítích Dukly je spousta příspěvků, ke kterým se mohou příznivci vyjádřit. Oficiální webové stránky rovněž nabízí příležitost diskutovat a sdělit své návrhy či připomínky vedení klubu. **Šestá dimenze** hodnotí vnitřní procesy v klubu. U Dukly se jedná především o vývoj mládeže, což je hlavní vizí klubu a jak se vzdělává personál (trenéři). Vzhledem k Regionálnímu házenkářskému centru, má Dukla ty nejlepší podmínky, které Česká republika nabízí.

V **sedmé dimenzi** se hodnotí inovace, které klub v poslední době provedl. Zde se kromě reformulace vize a vzdělávání trenérů oddíl příliš neposunul. Jak potvrdili respondenti z řad managementu, v nejbližší době by chtěli sehnat finanční prostředky na výstavbu nové sportovní haly, která by posloužila jako místo konání zápasů a tréninků všech věkových kategorií. To by znamenalo rozhodně zlepšení zázemí a komfortu hráčů i trenérů, ale neslo by to s sebou i nové technologie, které v moderní hale může klub zavést. **Osmá dimenze** se v podstatě odvíjí od vnitřních procesů, jelikož pojednává o kvalitě a učení se personálu. V případě házenkářského prostředí můžeme za personál považovat manažery, trenéry a hráče. Jak je již výše naznačeno, v této oblasti Dukla udělala obrovský krok vpřed a pro vzdělávání a vývoj svých hráčů a trenérů dělá opravdu maximum. Jak potvrdili oba respondenti z řad hráčů, intenzita tréninků je opravdu vysoká a jejich kvalita rovněž. I proto se dukelští hráči dostávají do reprezentačních výběrů v seniorských i juniorských kategoriích. Závěrečná **devátá dimenze** přináší evaluaci v oblasti sociálních vlivů a životního prostředí. Zde Dukla Praha nepociťuje dle slov respondentů žádné omezení, které by mohla přinést aktuální doba se spoustou substitutů ke sportu. Naopak se členská základna neustále rozšiřuje, což je pro Duklu jediné dobře. V rámci podpory životního

prostředí nedělá klub žádné speciální kampaně, tudíž je zde určitě příležitost ke zlepšení. Podobné akce totiž slouží ke zlepšení reputace u veřejnosti, protože tím oddíl projeví sociální odpovědnost.

Pokud bych měl na závěr kapitoly evaluace zhodnotit, jak Dukla Praha provádí v rámci strategického plánovacího procesu zpětnou kontrolu, tak to rozhodně není na teoretické bázi. Klub nevyužívá žádných modelů, které vycházejí z teoretického poznání, nýbrž sází na vlastní úsudek a jde svojí cestou. I přes naprostou neznalost výše zmíněných modelů, se ovšem často ve svých činnostech manažeři s těmito nástroji scházejí a získávají tím pádem velice podobné výstupy, které by získali i v případě hlubších teoretických znalostí. Celkově se tento proces v organizaci jeví poměrně efektivně, jelikož k němu dochází na pravidelné bázi a jak sami respondenti potvrdili, v případě nutných zásahů probíhá okamžitá korekce problémů. Nějaká doporučení se rozhodně najdou, ty práce popisuje až v následující kapitole.

Diskuze a závěrečná doporučení pro klub HC Dukla Praha

V této diplomové práci proběhla analýza házenkářského klubu HC Dukla Praha, který hraje tuzemskou nejvyšší soutěž Extraligu házené. Konkrétním cílem práce pak bylo zhodnotit proces strategického plánování, jeho četnost a odchylky s teoretickými východisky. V této závěrečné části bych rád diskutoval, jak si oddíl vede v práci se strategiemi, jak opravdu vypadá to porovnání s teorií a navrhl doporučení, která by mohla chod klub zefektivnit.

V současné době probíhá nadstavbová část nejvyšší házenkářské soutěže a Dukla Praha do ní vstoupila z první pozice po základní části. Jejím soupeřem v prvním vyřazovacím kole je celek z Jičína. V souboji s tímto mužstvem je Dukla jasným favoritem a počítá se s pohodlným postupem mezi 4 nejlepší týmy České republiky. Tím by Dukla splnila cíl, který si stanovila na předsezónních poradách, kde se právě strategie klubu řeší. Jak potvrdili všichni respondenti z řad managementu, podobné schůze nejužšího vedení se konají zhruba dvakrát do roka. Před sezónou a mezi podzimní a jarní částí ligové soutěže. Zde se stanovuje strategie klubu do budoucna a rozděluje se kompetence. Zároveň má klub porady na každotýdenní bázi, kde se vždy schází ředitel klubu, sportovní ředitel klubu, generální manažer a šéftrenér mládeže. Na těchto setkáních probírají operativní chod klubu a snaží se zjednávat nápravná opatření v případě nějaký nastalých problémů. Výstupy z těchto porad by měly být dále předávány na funkční úroveň řízení (jednotlivým trenérům).

Pokud bych měl zhodnotit obecně chod klubu z výše zmíněných tvrzení, tak organizace je poměrně efektivní. Každý si je vědom svých kompetencí a zodpovědnosti a pracuje se zájmem a nadšením. Co se týče četnosti strategických porad, tak u nás u tak malého sportu jako je házená, mi 2 strategické porady ročně přijde jako rozumné číslo. Malé operativní porady na každotýdenní bázi jsou samozřejmostí pravděpodobně u všech oddílů v házenkářské extralize, ale už jen ochota scházet se, zlepšovat a diskutovat o každodenním chodu oddílu, je velice důležitý krok, který dukelský management zvládá velice dobře. Jedinou rezervu v rámci organizační struktury vidím v tom, že chod takto významného českého klubu zajišťuje dostatek vedoucích pracovníků, ovšem od nich se nedostává dostatek informací na nižší funkční úroveň. Zlepšení v rámci interní komunikace je pro růst klubu tedy nutností. Dalším možným vylepšením je, jak sami respondenti navrhuji, nalákání nových a kompetentních lidí do vedení pro ještě efektivnější rozdělení kompetencí. Tím by připadalo méně práce na jednu osobu. V poslední době se tato snaha relativně daří a Dukla získala nového pracovníka, který se zařadil pod vedení šéftrenéra mládeže a jeho úkolem je rovněž práce s mládeží.

Hlavním cílem práce, ovšem bylo zhodnocení rozdílnosti strategického plánovacího procesu v teorii a praxi. Na základě toho je postavena jedna z mých dvou výzkumných otázek „Jaká je rozdílnost mezi teoretickými východisky o strategickém plánovacím procesu a jeho praktickým využitím v klubu HC Dukla Praha?“ Jak je zmíněno v teoretické části, strategický plánovací proces má pět částí. Všechny jednotlivé body v diskuzi zhodnotím, poukážu na rozdílnost mezi teorií a praxí a z toho vyvodím doporučení, které by klub mohl aplikovat pro zlepšení svého chodu.

První fází strategického plánovacího procesu, který v klubu probíhá před každou sezónou je stanovení mise, vize, a cílů organizace. V této úvodní části můžeme spatřit asi nejmenší rozpory mezi teoretickým poznáním a praktickým konáním oddílu. Všichni respondenti se shodli, že mise, vize a cíle jsou klíčovými prvky budoucího chodu klubu. Mise je pro ně především co nejširší členská základna, aby mladým poskytovali radost z pohybu, co nejlepší spolupráce s rezortem Ministerstva obrany, zajištění financí a vybavení a udržení dobrého jména organizace. V případě vize došlo k její reformulaci v roce 2013. Klub se rozhodl jít cestou výchovy mladých talentů, které bude postupně vychovávat pro „A“ tým a v budoucnu třeba pro reprezentační výběry České republiky. Cílů si management Dukly Praha stanovil hned několik. Ty sportovní byly postoupit do semifinále playoff extraligy a zajistit si účast v evropských pohárech. Dalšími cíli pak bylo vylepšit propagaci klubu a zlepšit jméno házené v České republice.

HC Dukla Praha splňuje teoretické prvky v první části strategického plánovacího procesu, jelikož má stanovenou misi, vizi i cíle. Jediným problémem při stanovení mise je dle mého názoru fakt, že není dostatečně zaznamenána, protože byla zapsána pouze do poznámek ze strategické porady. To podle mě může zabránit efektivnímu šíření poslání a vize organizace na funkční jednotky klubu. V případě vize k podobnému problému nedochází a jsou s ní seznámeni téměř všichni činovníci klubu. Co se týče cílů, tak ač nevědomky, Dukla Praha částečně použila pro jejich stanovení metodu SMART, kterou činovníci klubu neznají. Jejich cíle jsou ovšem realistické, dosažitelné, specifické, časově ohraničené a velice dobře měřitelné. Pro úplně perfektní stanovování cílů by se ovšem se SMART analýzou měli detailněji seznámit a navázat na klubové cíle i disponibilní zdroje a kompetence.

Druhou částí strategického plánovacího procesu je strategická analýza. V rámci teorie probíhá strategická analýza na bázi vnitřního a vnějšího prostředí. Dukla Praha se ovšem zaměřuje především na vnější prostředí, kdy řeší spolupráci s Ministerstvem obrany a jinými soukromými investory. V jejím rámci se věnuje i analyzování zájmu ze strany fanoušků. Zároveň sleduje legislativní změny v oblasti házené, politickou sféru a nové trendy v oblasti vzdělávání. Důležitou roli pro ni hraje taktéž

konkurence, kterou ovšem mapuje spíše statisticky jako přípravu na zápas nebo analyzuje hráče, které je potenciálně možné získat do svých řad.

Ve strategické analýze nacházím velké rozdíly mezi teoretickými východisky a reálnými činnostmi Dukly Praha. Vyzpovídání respondenti vůbec neznají jednotlivé analýzy, které jsou popsány v teoretické části. Paradoxně se však svým konáním přibližují tomu, o čem jednotlivé analytické nástroje pojednávají. Například PESTEL analýzu v podstatě dělají, pouze ji neznají dokonale teoreticky. Doporučil bych stanovit hloubku jednotlivých bodů analýzy a důkladně kontrolovat relevanci zdrojů k analýze použitých. Jak se všichni respondenti vyjádřili, klíčová je pro ně analýza konkurence. Zde bych klubu doporučil, aby využíval moderní formu mapování konkurence - benchmarking. Jeho prostřednictvím se může klub naučit spoustu procesů, které používají například špičkové zahraniční kluby a aplikovat je i do svých činností. Co se naopak vůbec neshodovalo s teoretickými výstupy, byla analýza vnitřního prostředí, která v podstatě vůbec neproběhla. Analýza zdrojů byla prováděna externě formou auditu z Ministerstva obrany, ale lidské a technologické zdroje nebyly nikterak hlouběji analyzovány. Pro chod klubu je naprosto stěžejní vědět, co jsou jeho klíčové kompetence a v čem spočívá jeho konkurenční výhoda, čehož si je však Dukla vědomá. Proto využívá své kvalitní práce s mládeží a dobré image a snaží se jí věnovat maximum pozornosti a úsilí. Určitě by si klub měl také udělat kvalitní SWOT analýzu, aby zjistil, kde má své silné a slabé stránky, s kterými by pak měl dále pracovat. Zde bych doporučil důkladnější hodnocení jednotlivých faktorů a především rozpoznání, které faktory vycházejí z interního prostředí klubu (ohodnoceny jako silné a slabé stránky) a které naopak z externího prostředí (příležitosti a hrozby). To je důležité zejména proto, že házenkářským klubům v současné době vyvstává spousta hrozeb, tudíž je důležité maximálně efektivně nakládat s příležitostmi, které trh nabízí.

Proces formulace strategie, jakožto třetí fáze strategického plánovacího procesu, proběhl opět v rozporu s teoretickými východisky. Dá se říci, že každý z oslovených členů ho vnímá odlišně. Někteří se domnívají, že se jedná o formulaci toho, jak chceme trénovat, jak se budeme zlepšovat a jak to budeme měřit. Další formulaci vidí jako koncept, který je položen na všechny věkové kategorie a jehož dodržování operativně vynucují trenéři jednotlivých složek. Jak je patrné z výše zmíněného, hlavním úskalím bylo, že o procesu formulace měli respondenti nulové znalosti. Musel jsem jim proto trochu objasnit, jaké existují typy strategií a na jakých strategických úrovních se dají implementovat. Poté si uvědomili, jakou ze strategií vlastně využívají.

Ač opět nevědomky, Dukla má rozdělenou organizační strukturu na jednotlivé strategické úrovně. Tu nejvyšší (korporátní) tvoří ředitel klubu, který má finální rozhodnutí. Obchodní (neboli business) úroveň mají na starosti generální manažer a sportovní ředitel, kteří se starají o partnery a zajišťují chod klubu po administrativní stránce. Funkční úroveň zastávají jednotliví trenéři kategorií a hráči. Co se týče znalostí jednotlivých strategií, jak jsou popsány v teoretické části, tak ty jsou velice okrajové. Po vysvětlení se respondenti shodli, že na českém trhu využívají strategii diferenciacie, protože takovouto práci s mládeží, která následně dostává i velký prostor v „A“ týmu, nemá nikdo v České republice (vyjma největšího rivala z Plzně). Doporučení pro fázi formulace strategie se týká především nastudování jednotlivých strategií, protože strategické úrovně jsou rozděleny poměrně dle aktuální literatury. Lepší znalost všech typů strategií může přinést jejich efektivní kombinaci a tím i snížení nákladů či získání nové konkurenční výhody.

Vzhledem téměř k absenci procesu formulace, není ani proces implementace optimální a dle teoretických poznatků. Klub v podstatě neimplementoval žádnou konkrétní strategii, ale zaměřil se pouze na splnění před sezónou vytyčených cílů. Omezil se tedy na sportovní úspěchy, na které bylo potřeba implementovat různé tréninkové metody. Na rozšíření povědomí o klubu, na což byla využita marketingová komunikace a zajištění finanční stability oddílu prostřednictvím oslovení co nejvíce potencionálních partnerů. Těm se pak klub snažil vytvořit takové prostředí, ve kterém by mohli realizovat své podnikatelské aktivity a být v kontaktu s ostatními partnery.

Proces implementace strategie je úzce spojený s efektivní alokací zdrojů, vytvořením organizační kultury a struktury a je také charakteristický svými etickými pravidly. Alokace zdrojů probíhá operativně dle potřeby, což není z pohledu strategického plánování efektivní. Strategičtější by bylo alokovat všechny zdroje již před sezónou a poté je v rámci týdenních porad alokaci upravovat. Organizační struktura je vytvořená od roku 2008 a respondenti se shodují, že její funkčnost se rok od roku zlepšuje. Organizační kultura je nastavená nevědomky, avšak s jednotlivými body pracuje poměrně efektivně, tudíž ani zde není třeba nikterak inovovat. Vzhledem k tomu, že je Dukla pod drobnohledem Ministerstva obrany, etické chování je naprostou samozřejmostí a skandály se jí dlouhodobě vyhýbají. I přes nesoulad teorie s praxí, se Dukla s fází implementace popasovala po svém a vcelku efektivně. Až na alokaci zdrojů nemám žádná doporučení.

Závěrečná fáze strategického plánovacího procesu je evaluace. Všichni respondenti jsou přesvědčeni, že kontrolní mechanismy mají nastaveny dobře a že fázi

kontroly rozhodně nepodceňují. Snaží se hodnotit veškeré procesy v klubu na týdenní bázi na již výše zmíněných poradách. Především zkoumají odchylky mezi vytyčenými cíli a reálnými výsledky týmu. Na tyto rozdílnosti se snaží pružně reagovat prostřednictvím větší intenzity tréninků, shánění nových partnerů či vymýšlením nových promo akcí.

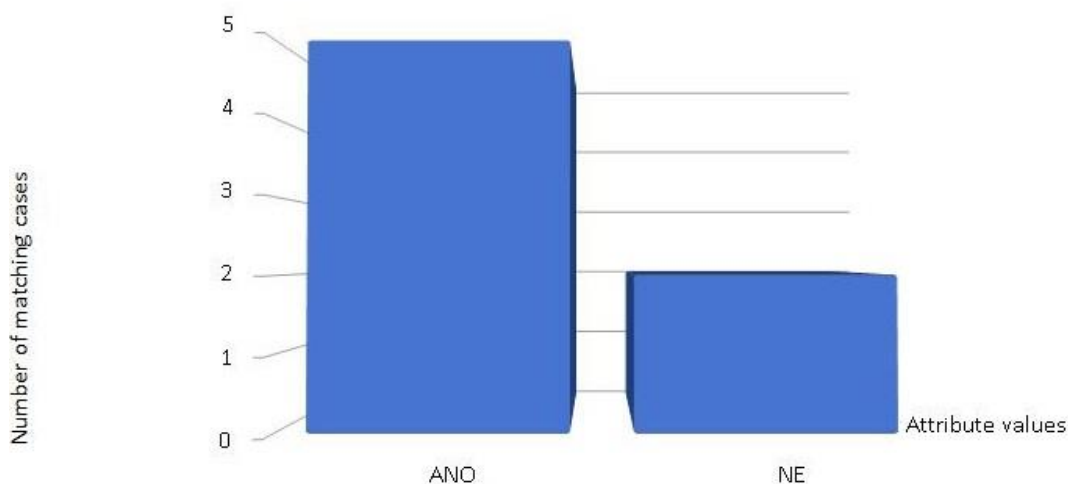
Největším problémem evaluace v Dukle Praha je neznalost jednotlivých modelů, které se k hodnocení procesů uvnitř a vně organizace používají. Kontrola plnění cílů není jediným důležitým kritériem, které by sportovní organizaci mělo zajímat. Dukla by měla dlouhodobě sledovat, jak efektivně fungují její vnitřní procesy a jak jsou delegovány kompetence. Rovněž je stěžejní hodnotit spolupráci s jednotlivými stakeholdery, zejména pak s těmi, kteří zajišťují finanční stabilitu oddílu. Obecně se však dá o kontrolních mechanismech v rámci Dukly Praha říci, že fungují relativně efektivně a že v tak malém počtu lidí, se i přes neznalost teorie v oblasti evaluace strategie, vyvarovali velkých chyb. V podstatě si všechny modely hodnocení vyplývající z teorie dělají po svém, ale z velké části jsou výstupy podobné, jako by byly v případě stoprocentního následování teoretických postupů.

Druhou výzkumnou otázkou této diplomové práce, ke které bych se rád vyjádřil, je „Jak vnímají vybraní manažeři, hráči, trenéři a fanoušci strategický plánovací proces a jak je rozšířeno povědomí o strategii v rámci celé organizační struktury?“ Vnímání částečně hovoří o teoretických znalostech a povědomí o strategii v rámci celého klubu je základem úspěšné realizace této strategie.

Téměř všichni respondenti vnímají strategický plánovací proces jako prostředek vytvoření nějakého plánu. Součástí toho plánu by mělo být vytvoření koncepce klubu, kterou se chce v budoucnu vydat. Dále na to dle jejich pohledu navazuje stanovení cílů, kterých by chtěl klub dosáhnout. Důležité ve strategickém plánovacím procesu je podle oslovených činovníků financování, tudíž získání dostatečného počtu sponzorů a partnerů. Poté by se měl vymyslet házenkářský koncept, kterým by se Dukla chtěla profilovat a jeho uskutečnění v rámci celé organizační struktury (všech věkových kategorií). Na závěr by se měla provést kontrola toho, zda je nastavená strategie úspěšná a v tom případě v ní pokračovat, či provést nápravná opatření, aby se stala efektivní. Jak je vidět z grafu níže, tak neznalost teorie se projevuje i na některých chybných rozhodnutích. Pět ze sedmi respondentů se vyjádřilo, že by rozhodně nějaké z rozhodnutí v rámci strategického plánovacího procesu vzalo zpět či ho změnilo.

Obrázek 14: Změna rozhodnutí v rámci strategického plánovacího procesu

Změnil byste zpětně některá rozhodnutí provedená v průběhu strategického plánovacího procesu?

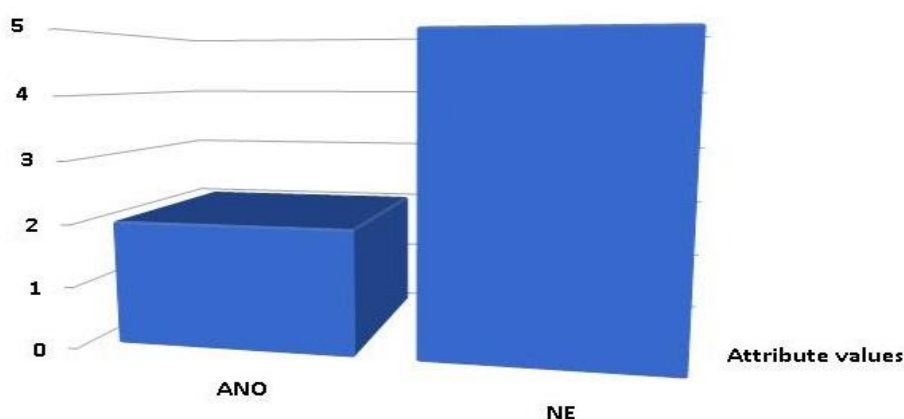


Zdroj: vlastní zpracování

Ve vnímání strategického plánovacího procesu naprosto chybí potřebné analýzy, což se projevilo i v jeho praktickém konání. Jak je vidět, respondenti opravdu nemají příliš mnoho teoretických znalostí, ale ty se snaží dohnat svojí pílí, kontakty a zkušenostmi z házenkářského prostředí. Nicméně by se opravdu měli mnohem více zaměřit na analyzování jak vnitřního tak vnějšího prostředí organizace pro zefektivnění chodu klubu.

Obrázek 15: Obeznamenost se strategií v rámci organizační struktury

Domníváte se, že jsou s klubovou strategií seznámeni všichni členové oddílu?



Zdroj: vlastní zpracování

Znalost strategie v rámci celé organizační struktury je velkým neduhem jak můžeme vidět z grafu výše. Respondenti se domnívají, že o proces strategického

plánování se zajímá pouze nejvyšší management a například na funkční úroveň řízení se onen koncept vůbec nedostává. V tomto případě nikdy nemůže být strategie plně realizována. K informování bych doporučil účast na společných schůzích i pro členy z nižších úrovní řízení. Ti by tak měli přehled o tom, jakým směrem se klub chce ubírat a praktikovali by tak vše podle předem stanoveného plánu. Dá se rovněž využít emailová komunikace či intranet, kde by měly být k dispozici všechny zápisy z porad. Důležitá také je zainteresovanost jednotlivých osob v organizaci, protože bez zájmu účastníků se informovanost jistě nezlepší.

Závěr

V dnešní době vzrůstá důležitost strategického managementu, což si postupně uvědomuje většina firem na trhu. Postupem času se stává tento proces v rámci života organizace stěžejním i pro sportovní organizace. Ve sportu jsou ovšem jednotlivé kroky v rámci strategického plánování odlišné a většina sportovních klubů k nim v podstatě přistupuje po svém. Právě toto je tématem této diplomové práce.

V rámci diplomové práce došlo k analýze sportovní organizace. Konkrétně byl jako výzkumný vzorek zvolen oddíl HC Dukla Praha, který působí v nejvyšší tuzemské házenkářské soutěži. V jeho rámci byla provedena kvalitativní studie, která měla za cíl zmapovat konání klubu v rámci strategického plánovacího procesu a zjistit odchylky praktického jednání od teoretických východisek. K tomu posloužily dvě základní výzkumné otázky:

„Jaká je rozdílnost mezi teoretickými východisky o strategickém plánovacím procesu a jeho praktickým využitím v klubu HC Dukla Praha?“

„Jak vnímají vybraní manažeři, hráči a trenéři strategický plánovací proces a jak je rozšířeno povědomí o strategii v rámci celé organizační struktury?“

Práce je rozdělena do dvou částí, v nichž v té první (teoretické) je detailně popsáno aktuální poznání v oblasti strategie, strategie ve sportu a strategického plánovacího procesu. Využito bylo především zahraničních zdrojů, jelikož v tuzemských publikacích je celý proces strategického plánování ve sportu zmíněn nedostatečně a není na něj kladen takový zřetel. Ve druhé části pak došlo k výše zmíněné analýze házenkářského klubu HC Dukla Praha, kde byli formou osobních rozhovorů zpovídáni jednotliví respondenti. Konkrétně byl zpovídan nejvyšší management, zástupci hráčů a fanoušků. Na základě získaných dat od respondentů byla provedena kvalitativní studie práce se strategií v rámci oddílu a její rozdílnost od teoretického poznání. Z výsledků této kvalitativní studie byla vyvozena doporučení, která by oddíl mohl aplikovat pro zlepšení práce se strategií, což by jednoznačně přineslo zefektivnění chodu celého házenkářského klubu.

Na základě výše popsaného se domnívám, že cíl práce byl naplněn, jelikož obě výzkumné otázky byly zodpovězeny a důkladně analyzovány. Závěrem bych rád dodal, že bych byl potěšen, pokud by moje diplomová práce pomohla házenkářským klubům k lepším zítřkům a posloužila jako inspirace pro jejich budoucí konání. Pochopitelně se z ní mohou inspirovat i zástupci z jiných sportů, jelikož teoretické poznání v oblasti strategického managementu ve sportu se v různých sportech příliš neliší.

Seznam literatury

- ADAMS, Joan, 2007. Strategy. *Supply House Times*. 5., roč. 50, č. 3, s. 34–35. ISSN 00395935.
- BEECH, J. a Simon CHADWICK, 2013. *The Business of sport management*. B.m.: Pearson. ISBN 978-0-273-72133-8.
- BOUCKAERT, G. a W. VAN DOREN, 2003. *Performance measurement and management in public sector organizations*. London: Routledge.
- BRANKÁŘ, SD, 2016. Rozhovor s brankářem staršího dorostu týmu HC Dukla Praha.
- BRÜCKNER, Pavel, 2015. *Strategie vybraného spotovního klubu* [online]. 2015. B.m.: Masarykova univerzita v Brně. Získáno z: http://is.muni.cz/th/369564/fsps_m/DP_finalni.pdf
- CAPPS, Charles J, III a Michael D GLISSMEYER, 2012. Extending The Competitive Profile Matrix Using Internal Factor Evaluation And External Factor Evaluation Matrix Concepts. *Journal of Applied Business Research*. 10., roč. 28, č. 5, s. 1059–1062. ISSN 0892-7626.
- CRESWELL, W., John, 2013. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. third edition. University of Nebraska, Lincoln, USA: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-9530-6.
- ČERNÝ, Jiří, 2016. *Armádní sportovní centrum* [online]. Získáno z: <http://www.duklasport.cz/>
- ČURDA, Daniel, 2016. Rozhovor se sportovním ředitelem HC Dukla Praha.
- DAVID, F.R., 2009. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th vyd. B.m.: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-612098-8.
- DUKLA PRAHA, 2016. *Házenkářský klub Dukla Praha* [online]. Získáno z: <http://hcduklapraha.cz/>
- EDWARDS, Allan a James SKINNER, 2009. *Qualitative Research in Sport Management*. 1st vyd. B.m.: Routledge. ISBN 978-0-7506-8598-6.
- FANOUSĚK, A, 2016a. Rozhovor s vybraným fanouškem týmu HC Dukla Praha.
- FANOUSĚK, B, 2016b. Rozhovor s vybraným fanouškem týmu HC Dukla Praha.
- FARAJI, Rasoul, Kazem SANI a Hosein POURSOLTANI, 2012. Performance Evaluation Based on EFQM Excellence Model in Sport Organizations. č. 6, 2.
- FARÁŘ, Pavel, 2016. Rozhovor s generálním manažerem HC Dukla Praha.

FERKINS, Lesley, David SHILBURY a Gael MCDONALD, 2009. Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations. 23. ISSN 245-277.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2014. *Tvorba strategie a strategické plánování*. B.m.: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

FRANĚK, Petr, 2016. *Analýza SWOT - příklady* [online]. Získáno z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>

FRIEDMAN, M., M. PARENT a D. MASON, 2004. Building a framework for issues management in sport through stakeholders theory. č. 3, s. 170–190.

GRATTAN, Robert F, 2005. Strategy in the Battle of Britain and strategic management theory. *Management Decision*. roč. 43, č. 10, s. 1432–1441. ISSN 00251747.

GRATTON, Lynda, 2004. *The Democratic Enterprise: Liberating your Business with Freedom, Flexibility and Commitment*. B.m.: Prentice Hall. ISBN 978-0-273-67528-0.

GRBICH, Carol, 2013. *Qualitative Data Analysis*. 2nd vyd. B.m.: Sage Publications. ISBN 978-1-4462-0297-5.

HOYE, Russell, 2009. *Sport management: principles and application*. Boston: Elsevier. ISBN 978-0-7506-8755-3.

CHEVALIER-ROIGNANT, Benoît a Lenos TRIGEORGIS, 2012. *Competitive Strategy: Options and Games* [online]. Cambridge, MA, USA: MIT Press. ISBN 978-0-262-29871-1. Získáno z: <http://site.ebrary.com/lib/vsep/docDetail.action?docID=10521947>

CHF.CZ, 2016. *Český svaz házené* [online]. Získáno z: <http://www.chf.cz/>

JAKASI.CZ, 2015. *Co je porterův model pěti sil?* [online]. Získáno z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>

JOHNSON, G., K. SCHOLLES a R. WHITTINGTON, 2008. *Exploring Corporate Strategy*. 8th vyd. B.m.: Prentice Hall. ISBN 978-0-273-71191-9.

JONES, Gareth a Charles HILL, 2013. *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach, 12th Edition*. B.m.: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-1-305-50227-7.

KAPLAN, R. a D. NORTON, 1996. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard University Press.

KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management*. Učebních textů. ISBN 978-80-86730-33-2.

- LUSSIER, R. a D. KIMBALL, 2014. *Applied sport management skills*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 978-1-4504-3415-7.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARTIN, L., Roger, 2013. Don't Let Strategy Become Planning. *Harvard Business Review* [online]. Získáno z: <https://hbr.org/2013/02/dont-let-strategy-become-plann>
- MCDONALD, Heath a Emma SHERRY, 2010. *Evaluating Sport Club Board Performance: A Customer Perspective*. 2010. B.m.: Journal of Sport management.
- MINTZBERG, Henry, 1991. *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. B.m.: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-047913-6.
- MINTZBERG, Henry, 2013. *Rise and fall of strategic planning*. B.m.: Free Press. ISBN 978-1-4767-5476-5.
- MIRFAKHR, 2011. Provide a new model for Appraising performance of sport organizations. č. 4, 3.
- MORRISSEY, Rick, 2005. Our mission: Finding sport's true purpose [online]. Získáno z: http://msfx.lib.cas.cz/sfxlcl3?url_ver=Z39.882004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=unknown&sid=ProQ:ProQ%3Anewsstand&atitle=Our+mission%3A+Finding+sport%27s+true+purpose%3A+%5BChicagoland+Final+%2C+CN+Edition%5D&title=Chicago+Tribune&issn=10856706&date=200502-21&volume=&issue=&spage=1&au=Morrissey%2C+Rick&isbn=&jtitle=Chicago+Tribune&btitle=&rft_id=info:eric/&rft_id=info:doi/
- NORMAN, W. a C. MACDONALD, 2004. Getting to the bottom of „triple bottomline accounting”. 14.
- NOURAYI, Mahmoud M, 2006. Profitability in professional sports and benchmarking: the case of NBA franchises. *Benchmarking* [online]. roč. 13, č. 3, s. 252–271. ISSN 14635771. Získáno z: doi:10.1108/14635770610668776
- PALFREY, John G., 2011. *Intellectual Property Strategy* [online]. Cambridge, MA, USA: MIT Press. ISBN 978-0-262-30289-0. Získáno z: <http://site.ebrary.com/lib/vsep/docDetail.action?docID=10524450>
- PAUZA, Pavel, 2016. Rozhovor s šéftrenérem Regionálního házenkářského centra v rámci HC Dukla Praha.
- PEARSON SCHOOL, 2015. *Research methods for sport and exercise sciences* [online]. 2015. Získáno z: <https://www.pearsonschoolsandfecolleges.co.uk/FEAndVocational/SportsStudies/BTEC/BTECLevel3NationalSportandExerciseSciences/Samples/StudentBook/SampleUnit4Researchmethodsforsportandexercisesciences-BTECLevel3NationalSportExerciseSciencesStudentBook.pdf>

PEDERSEN, P. M., C. V. MCEVOY, a D. P. S. ANDREW, 2011. *Research methods and design in sport management*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-7385-1.

PETRŽALA, Tomáš, 2016. Rozhovor s brankářem A-týmu HC Dukla Praha.

PORTER, Michael, 1985. *Competitive Advantage*. B.m.: Free Press. ISBN 978-0-684-84146-5.

PORTER, Michael, 2008. The Five Competetitive Forces that Shape Strategy [online]. Získáno z:
<http://elibrary.kiu.ac.ug:8080/jspui/bitstream/1/510/1/Michael%20Porter%20-%20The%20Five%20Competitive%20Forces%20that%20Shape%20Strategy.pdf>

RAO, P. Subba, 2010. *Strategic Management* [online]. Mumbai, IND: Himalaya Publishing House. ISBN 978-93-5043-288-4. Získáno z:
<http://site.ebrary.com/lib/vsep/docDetail.action?docID=10415451>

SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL, 2009. *Research Methods for Business Students*. 5th vyd. B.m.: Pearson. ISBN 978-0-273-71686-0.

SHANK, Matthew a Mark LYBERGER, 2015. *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. 5th vyd. B.m.: Routledge. ISBN 978-1-138-01596-8.

SLACK, Trevor a Milena PARENT, 2006. *Understanding Sport Organizations-2nd Edition: The Application of Organization Theory*. ISBN 978-0-7360-5639-7.

STRICKLAND, A., J. a Arthur THOMPSON, 1999. *Strategic management: Concepts and cases*. 11. vyd. B.m.: McGraw-Hill Companies. ISBN 978-0-07-303714-1.

STROH, Patrick J., 2014. *Business Strategy : Plan, Execute, Win!* [online]. Somerset, NJ, USA: John Wiley & Sons, Incorporated. ISBN 978-1-118-89321-0. Získáno z:
<http://site.ebrary.com/lib/vsep/docDetail.action?docID=10849279>

TOVSTIGA, George, 2013. *Strategy in Practice : A Practitioner's Guide to Strategic Thinking (2nd Edition)* [online]. Somerset, NJ, USA: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-118-51926-4. Získáno z: <http://site.ebrary.com/lib/vsep/docDetail.action?docID=10671587>

USTOHAL, Tomáš, 2013. *Strategická analýza fotbalového klubu Zbrojovka Brno* [online]. 2013. B.m.: Masarykova univerzita v Brně. Získáno z:
https://is.muni.cz/th/343603/fsps_m/Strategicky_management_fotbaloveho_klubu_FC_Zbrojovka_Brno.pdf

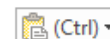
VOZDECKÝ, Zbyněk, 2015. *Strategické řízení sportovního klubu* [online]. 2015. B.m.: Masarykova univerzita v Brně. Získáno z:
https://is.muni.cz/th/425070/esf_m/Vozdecky_Strategicke_rizeni_sportovniho_klubu.pdf

WOLFE, Richard, John USHER, Laura POPPO a James TERBORG, 2005. *Sport and Organizational studies: Exploring synergy*. 2005. B.m.: Sage Publications.

Přílohy

Příloha 1: Stěžejní otázky v rámci rozhovorů s respondenty

- Charakterizujte, prosím, oddíl Dukla Praha, co je pro něj typické a proč by ho měli lidé (nebo stakeholderi obecně) podporovat?
- Kolik členů má vaše organizace?
- Máte členské příspěvky? Jakou tvoří část rozpočtu a do čeho jsou investovány?
- Máte v rámci organizace nějaké profesionály?
- Kolik týmů funguje v jejím rámci?
- Jaká je organizační struktura a jak jsou v jejím rámci delegovány kompetence?
- Kolik lidí se podílelo na tvorbě organizační struktury a před jak dlouhou dobou ta současná vznikla?
- Cítíte vylepšení v oblasti organizační struktury organizace v průběhu let?
- Jaké jsou vaše teoretické znalosti ohledně strategického plánovacího procesu?
- Jak vnímáte tento pojem?
- Využívá vaše organizace strategický plánovací proces, případně kdy a proč naposledy proběhl?
- Popište, jaký byl průběh jednotlivých částí plánovacího procesu ve vaší organizaci (definice mise a vize a cílů, strategická analýza, formulace, implementace a evaluace strategie).
- Konkrétně co se týče analytické části. Analyzujete např. konkurenci? Analyzujete klubové zdroje, děláte audity?
- Znáte pojem PEST analýza, případně využíváte ji?
- Myslíte si, že váš klub má tedy strategii?
- Jsou s touto strategií všichni členové oddílu seznámeni?
- Jak vnímáte strategii v rámci vaší organizace?
- Změnili byste zpětně nějaká rozhodnutí v průběhu strategického plánovacího procesu?
- Pomohl vám strategický plánovací proces ve vývoji a zlepšení chodu organizace a jak?



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2: Přepisy rozhovorů s vybranými respondenty

Rozhovor se sportovním ředitelem HC Dukla Praha Danielem Čurdou

A (Autor): Nejprve bych rád představil, co je takovým hlavním cílem této práce. Hlavním cílem práce je zjistit, jak vnímáte samotnou strategii, jak jste seznámeni s jejími teoretickými východisky a jaký je rozdíl mezi teorií a praxí ve vytváření strategie.

A: Jak bys charakterizoval váš oddíl, co je pro něj typické, krátce, prosím, popište historii, a proč by ho měli fanoušci a jiní stakeholderi podporovat?

Č (Čurda): Jsme velmi konzervativní klub. Jsme klub, který nerad dělá změny, raději se soustředí na dlouhodobou koncepci, kterou si vybere vedení klubu. To je pan Mgr Ország, jakožto prezident klubu, já jako sportovní ředitel, Pavel Farář jako generální manažer a Pavel Pauza jako šéftrenér mládeže. K tomu patří hlavní trenér A týmu Jan Josef a to jsou de facto lidé zodpovědní za chod klubu.

A: Takže v tomto týmu vlastně tvoříte strategii?

Č: Ano. Přesně tak. Máme pravidelné týdenní porady, kde se řeší dlouhodobé i krátkodobé záležitosti. Opíráme celou koncepci klubu o mládež, na tom jsme se shodli z minulosti a v posledních dvou letech jsme to dokázali adaptovat i v A týmu. Co se týká naší historie, jsme nejznámější český klub, který má nejvíce titulů. Jsme uznávaní v zahraničí stejně jako z Čech např. Baník Karviná.

A: To je jeden z důvodů, proč jsem si pro výzkum vybral právě vás.

Č: Nicméně bez napojení na vládu bychom nemohli existovat. Jsme příspěvková organizace Ministerstva Obrany, bez níž bychom nemohli existovat. Poměrově je to 70:30. 70% zdrojů získáváme od rezortu a 30% jsou soukromí investoři. Chceme to otočit, pohybovat se 50 na 50. V současné pozici házené v ČR se ovšem jedná o složitý a dlouhodobý proces, který může trvat několik let a souvisí i s image samotné házené v ČR.

A: To je asi problém většiny klubů.

A: Máte členské příspěvky, a jakou tvoří část rozpočtu?

Č: Máme členské příspěvky, které využíváme výhradně na financování mládeže. Vybírá je šéf Regionálního házenkářského centra (Pavel Pauza). Vybírají se od všech členů a jde to do mládeže. Skládáme to do Tělovýchovné jednoty, odkud pak ty prostředky plynou na vzdělávání trenérů.

A: Kolik máte členů?

Č: 150 hráčů cca a 15 pracovníků.

A: Jsou zde nějakí profíci?

Č: Profesionál je prezident klubu, manažer Pavel Farář, profesionál je Pavel Pauza šéftrenér mládeže, což je dotováno RHC centrem a dalším je Ondra Bílek, což je také trenér zodpovědný za kategorii mini a mladších žáků. Zároveň několik profesionálních hráčů. Profesionální podmínky má i trenér Jan Josef, který má ovšem i svůj byznys.

A: Kolik týmů máte v rámci svého klubu?

Č: *Dvě minižákovské, mladší i starší. Máme to rozdělené na dvě střediska v Praze 4 a 6. Mladší dorost, starší dorost a A Tým. Dohromady tedy 10. Hráči se ovšem prolínají.*

A: *Jaká je organizační struktura a jak jsou v ní delegovány kompetence?*

Č: *Prezident klubu pan Orsázg, který je zodpovědný za jednání s rezortem a armádou ČR. Má zodpovědnost finálního rozhodnutí - kulatého razítka. Pavel Farář, sekretářská práce, pozvánky, hotely a starost o finanční partnery. Moje pozice je založená na tvorbě kádru a pohybu v něm a složení realizačního týmu. Dále mám na starosti bartrové partnery. To znamená vybavení Adidas a Select plus několik finančních partnerů. Jan Josef je hlavním trenérem týmu, který se stará pouze o přípravu tréninků a na zápasy A-týmu. Má k dispozici asistenta Jirku Kotrče. Pavel Pauza šéftrenér RHC centra a trenér staršího dorostu, ale pod něj spadá koncepce a kompetence mládeže. Jeho pravou rukou je Ondra Bílek, který de facto od něj dostává práci a má na starosti nejmenší kategorie. Dále jsou zde trenéři všech kategorií.*

A: *Od kdy je tato struktura platná a kolik lidí se podílelo na její tvorbě?*

Č: *Takhle funguje 3 roky. Já se stal sportovním ředitelem klubu v roce 2008, kdy jsem to dělal pouze s panem Orsázgem a Pavel Farář dělal šéftrenéra mládeže. Ta současná koncepce, ta trvá od chvíle, kdy se změnil RHC (Regionální házenkářské centrum pozn. Autor), když vezmu Pavla Pauzu. Pavel Farář Orság a já, takhle fungujeme v podstatě od roku 2008.*

A: *Zlepšila se struktura postupem času?*

Č: *Ano, jsme schopni natáhnout nové lidi, což pramení v méně práce na jednu osobu. V posledních letech se stalo pravidlem, že máme každotýdenní porady, kde si rozdělujeme práci. Řešíme at' už naléhavé věci nebo budoucí věci jako evropské poháry či letní soustředění V posledních 3 letech celkově došlo k lepší organizaci práce.*

A: *Máte teoretické znalosti o strategickém plánovacím procesu?*

Č: *Myslím si, že nemáme.*

A: *Jak vnímáš tento pojem?*

Č: *Pro mě v házenkářském prostředí znamená vytvoření koncepce klubu, o co ten klub chci opřít, jak chci pracovat se sponzory, jak chci pracovat s trenéry a jaká bude házenkářská koncepce. Určím si organizaci práce, určím lidi, kteří za to budou zodpovědní. Takhle to vnímám, ale nevím, co přesně to dle teorie znamená.*

A: *Dle teorie strategického plánovacího procesu ho tedy modifikujete a děláte si ho po svém. Kdy naposledy nějaký takový mítink ohledně tvorby strategie proběhl?*

Č: *Přesně tak. Poradu máme sice každý týden, ale to hlavní se objevuje v přechodných obdobích. Tzn. během letní přestávky, kdy plánujeme veškeré věci na celou sezonu, po podzimní části a před jarní částí. Vyloženě strategické porady máme tak 4 do roka.*

A: *Fáze str. plánovacího procesu dle teorie jsou definování mise, vize a cílů organizace, strategická analýza, formulace strategie, implementace a evaluace. Jak vnímáš jednotlivé části?*

Č: Definování vize a mise je u nás vnímáno tak, že se snažíme vše tvořit z hlediska střednědobého horizontu. Hodně se vše odvíjí od sponzorů a rezortu a nejvíce se sledují výsledky A týmu. Cíle plánujeme vždy na jednu konkrétní sezonu. To znamená, že si stanovíme umístění, s kterým bychom byli spokojeni a ideálně takové, které nám zaručí účast v evropských pohárech. Musíme mít pokrytý rozpočet na hráče a materiál. Tohle všechno řešíme během letních měsíců, abychom během sezóny už mohli řešit pouze operativní věci.

A: Jak vnímáš a jak u vás probíhá strategická analýza? Analyzujete např. konkurenci?

Č: Konkurenci využívám k hledání talentů pro doplnění týmu. To se vztahuje jak na mládežnické kategorie, tak na A tým. Já se starám o A tým, Pavel Pauza o mládež. Už máme ty vztahy tak navázané, že jsme schopni si zavolat a díky RHC pořádáme kempy a tam ty hráče sledujeme. Soupeře analyzujeme na videu a dle výsledků a statistik.

A: A co analýza vnitřního prostředí? Audity, analýza zdrojů?

Č: Vzhledem k tomu, že jsme příspěvková organizace, tak na nás audity velmi pravidelně chodí z ministerstva. Vlastní audity si neděláme.

A: Analýzu vnějšího prostředí tzv. PEST analýzu, děláte?

Č: To neděláme, ale pochopitelně sledujeme trendy v legislativě Českého svazu házené a Evropské házenkářské federace. To ovšem přijde poštou jako rozpis a dle nich to analyzujeme. Já to dám dohromady a zjistím rozdíly a poté to delegujeme níže.

A: Následuje proces formulace, jak probíhá u vás?

Č: Stanovíme si misi vizi a cíl všechno střednědobého horizontu. Rozpočet máme vždy tak na 2-3 sezony, déle ne, protože když nám odejdou 3-4 stěžejní sponzoři, tak nemusíme také existovat. Tohle všechno se pak snažíme implementovat do A týmu a mládežnických kategorií prostřednictvím trenérů. Ti mají každý měsíc porady s šéftrenérem Pavlem Pauzou. Ten jim předkládá všechny informace a deleguje kompetence níže.

A: Následuje implementace, kterou už si trochu naznačil. Existují zde různé typy strategií diferenciací, nákladové vůdcovství, fokus.

Č: Sázíme na mladé, ale jsme zároveň schopni nabídnout dobré finanční zázemí díky podpoře rezortu. Jsme jediným týmem v republice, který má hráče vedené jako zaměstnance nikoliv OSVČ. Jsou vedeni jako instruktoři sportu. To je určitě naše velká konkurenční výhoda, protože jsme schopni je zajistit po sociální a důchodové stránce.

A: Poslední fází procesu je evaluace neboli kontrola. Jak bys jí zhodnotil?

Č: To je věc, kterou řešíme měsíčně na poradách. Monitorujeme koncepci, která je nastavená. Zda se dodržuje správný vývoj mládeže. Samozřejmě řešíme i jednání s partnery a jejich požadavky. Celkově kontrolujeme na pravidelné bázi.

A: Troufneš si tedy říct, že máte strategii?

Č: Dle teoretického východiska jí asi nemáme úplně perfektní, ale rozhodně nějakou strategii máme. Strategické plánování používáme, ať už směrem k trenérům, hráčům i partnerům.

A: *Myslíš si, že členové oddílu jsou seznámeni s vaší strategií?*

Č: *Myslím si, že nejsou. Maximálně vedení klubu plus stěžejní lidi. S naší strategií, což je chyba, nejsou seznámeni ani všichni trenéři. My sice máme strategii ze shora a rozprostíráme jí dál, ale občas nám vážne komunikace, což je určitě prostor ke zlepšení. Stává se nám, že se informace nedostane až na funkční úroveň.*

A: *Jak vnímáte strategii organizace? Trenéři, vedení, hráči atd.?*

Č: *V dorosteneckých kategoriích velmi dobře, protože šéftrenér mládeže je účastníkem porad. Čím níže se ovšem podíváme, tím vnímání opadá a trenéři mini a mladších žáků si myslí, že ani žádnou strategii vlastně nemáme. Hráči A týmu jsou se strategií seznámeni různě. Někteří více a někteří méně. Někteří nám s ní dokonce pomáhají. Ať už kapitán Tomáš Petržala, který se angažuje v propagaci na školách a vede kroužky. 70% hráčského kádru to však nezajímá.*

A: *Když děláte pravidelné kontroly, řeknete si, že tohle jsme měli změnit a udělat jinak?*

Č: *Dochází k tomu každou sezónu. Např. při výměně trenérů, kde děláme obrovské chyby. To stejné se dá říci o partnerech, kde jsme si nastavili nějakou strategii, ovšem během pár měsíců jsme zjistili, že jim toho až tolik nemůžeme nabídnout. Tak jsme se snažili pro ně vymýšlet různé eventy např. Den s Duklou. Dříve to fungovalo tak, že přišel sponzor, dal peníze a měl logo na dresu. Dnes už to takhle nefunguje. Když to převedu do mojí řeči, tak potřebujeme vytvořit prostředí, do kterého partnery dáme, aby věděli o sobě mezi sebou a mohli si nabízet své služby. Tohle prostředí, ale musí vytvořit klub. Musíme dělat pravidelné mítinky atd. Máme sponzora firmu Malvík, který zprostředkovává kojenecké věci, tak jsme vymýšleli běh s kočárky atd.*

A: *Používáte internetový marketing, fan page na sociální síti atd.?*

Č: *Máme, tam bych řekl, že jsme v poslední době výrazně zapracovali. To zase je dobrá práce Dana Rangla, který se stará o Facebook. Máme 2200 fanoušků. Hodně se nám to vyplácí. Spolupracujeme s „Házet nás baví“, „Sport nás baví“ a Isportuj.cz aj. Ty nás svým způsobem propagují a sdílí sportovní věci. Máme mediální spolupráci s Pražským deníkem, což je náš hlavní partner.*

A: *Domníváš se, že strategický plánovací proces v horizontu let pomohl zlepšit chod vaší organizace?*

Č: *Jsem sportovním ředitelem 8 let, ale jsem přesvědčen, že strategické plánování nám pomáhá v tom, abychom šli nahoru a byli připraveni na určité události a na určitý vývoj našeho klubu. Máme tam ovšem významné rezervy, především v jednotnosti a komunikaci v klubu.*

A: *Kdyby se stala nějaká náhlá věc, jste schopni pružně reagovat? Ztráta sponzora atd.*

Č: *Stalo se nám to, když jsme přišli o důležité partnery, ale zvládli jsme to. Nese to sebou riziko sportovního výkonu, ale asi by nás to úplně nepoložilo, protože máme finanční rezervy.*

A: *Jak reagují fanoušci na současnou Duklu v porovnání s minulostí 15 let zpátky? To bylo hluché období bez výsledků.*

Č: Doufám, že to vnímají pozitivně. Jsme hodně specifičtí. Nejsme jen házenkářský klub, jsme armádní klub a jsme vnímání jako lampasáci. Troufnu si říct, že velké množství fanoušků máme napříč republikou, místo v Praze. Nemáme vlastní kotel, ale snažíme se ho teď budovat s fotbalem a docela se to daří. Na Duklu jsou podle mě dva pohledy vnímání. Ti, kteří ji berou a ti, kteří ji vyloženě nesnáší. My se snažíme s fandou pracovat, ať už na sociálních sítích, či vytvářením soutěží. Snažím se pracovat na tom, abychom pracovali pro naše mladé hráče a jejich rodiče, aby tam chodili nejen lidi, co u nás hrají, ale i jejich rodinní příslušníci. To se nám ovšem daří až v několika posledních letech. Hlavním problémem je, že nemáme vlastní sportovní halu.

A: Jste na Ruzyni?

Č: Ano, tam jsou ovšem pouze dorostenecké kategorie a áčko a mladší hrají v nafukovací hale na Julisce, což je velice nepraktické. To vnímám jako největší problém. Potřebovali bychom prolínat kategorie, aby mladíci znali Tomáše Petržalu, aby věděli, kam to až mohou dotáhnout. Oni ho znají, ale nepotkávají ho pravidelně. Čili absenci haly vidím jako naší největší nevýhodu.

A: Máte plán na postavení vlastní haly a zázemí?

Č: Plány samozřejmě máme, ale to je vždy obtížně realizovatelné. Chtěli bychom ovšem házenkářskou halu, o které už uvažujeme spoustu let a děláme pro to maximum.

A: Vnímají fanoušci klubu strategii také?

Č: Většinou jsou fanoušci našeho klubu rodinní příslušníci, kteří to až tolik nevnímají. Kteří spíš i vědí od svých kamarádů, co se v klubu přibližně děje a jak to vypadá. V tomhle nemáme zatím na fanoušky takový vliv, aby vnímali strategii. Na tom se teď začíná pracovat s fotbalovým fanklubem. Jeho členové byli na osmifinále evropského poháru a chystají se zase. Jedná se cca o 50-60 lidí, což zlepšuje vnímání fanoušků jako celku. Měli jsme poprvé po 20 letech tiskovou konferenci. Tím se snažíme udělat krok k fanouškům i médiím.

A: Může to být tvójí populární postavou?

Č: Můžeme za to všichni ve vedení, ale ano využívám své mediální možnosti, což je potřebné pro celou českou házenou.

A: Máte nějaké speciální výhody?

Č: Co se týče cestování, tak je to určitě armádní letadlo, které nám slouží jako velká úspora času a nikoliv financí.

Rozhovor s generálním manažerem klubu Pavlem Farářem

A (Autor): Nejprve bych rád představil, co je takovým hlavním cílem této práce. Hlavním cílem práce je zjistit, jak vnímáte samotnou strategii, jak jste seznámeni s jejími teoretickými východisky a jaký je rozdíl mezi teorií a praxí ve vytváření strategie.

A: Nyní Vás poprosím o charakteristiku oddílu Dukla Praha, co je pro něj typické a proč by ho měli stakeholdeři podporovat?

F (generální manažer Farář): Jsme klub s úspěšnou a bohatou házenkářskou tradicí. V současné době patříme ke špičce házené v České republice ve všech chlapeckých kategoriích. Vzhledem k naší minulosti, dobré image a transparentnosti je výhodné náš klub podporovat, protože to může přinést oboustranný prospěch.

A: S tím souvisí otázka, kolik členů je uvnitř Dukly Praha?

F: Máme registrováno cca 200 členů. Zahrnul jsem jak realizační tým, tak všechny hráče.

A: Platí všichni členové členské příspěvky? Jakou tvoří část rozpočtu a do čeho jsou investovány?

F: Členské příspěvky platí pouze hráči, nikoliv realizační tým. U mládeže tvoří tato částka určitě 40 – 50 % potřebného rozpočtu, který se využívá na vybavení, turnaje a cestovní výlohy. Obecně se snažíme příspěvky investovat zpět do mládeže a provoz A týmu hradit z jiných prostředků.

A: Vyskytují se v oddílu nějakí profesionálové?

F: Ano máme. Jedná se o 5 osob na pozicích trenérů a vedení klubu.

A: Kolik klubů vlastně reprezentuje Duklu Praha?

F: Máme 10 týmů. 2x mini, 2x ml. žáky, 2x st. žáky, 1x ml. dorost, 1x st. dorost, 1x B tým mužů a A tým mužů.

A: Jak je nastavená organizační struktura v Dukle Praha a jak jsou v jejím rámci delegovány kompetence?

F: Nejvyšší slovo má ředitel klubu, který je zodpovědný za finální rozhodnutí. Pak následuji já, jakožto generální manažer a sportovní ředitel Čurda. Já mám na starosti administrativu a jednání s některými finančními partnery. Daniel Čurda je zodpovědný za stavbu kádru a rovněž některé partnery. V této trojici jsme zodpovědní za vedení klubu. Následují jednotliví trenéři, kteří jsou zodpovědní za výsledky týmu. Sem patří trenér A týmu Jan Josef a šéftrenér Regionálního házenkářského centra Pauza.

A: Kolik lidí se podílelo na tvorbě této organizační struktury a před jak dlouhou dobou vznikla?

F: Takovéto věci řeší nejužší vedení. To znamená, že jsme se na ní podíleli především ve výše zmíněné trojici zodpovědné za vedení klubu. Tato struktura je cirká 10 let. Pochopitelně zapojujeme i trenéry a od roku 2014, kdy vzniklo Regionálního házenkářské centrum, je výrazně zapojen i Pavel Pauza.

A: Domníváte se, že se od počátku nového století organizační struktura zlepšila?

F: Ano, jednoznačně jsme mnohem efektivnější a pomáhá nám to lépe rozdělovat dané úkoly či přilákat nové dobrovolníky.

A: Nyní se zaměříme na strategický plánovací proces, který je takovým hlavním tématem diplomové práce. Jaké jsou vaše teoretické znalosti ohledně strategického plánovacího procesu?

F: Bohužel mé znalosti jsou minimální.

A: Dobře. Jak vlastně vnímáte tento pojem?

F: Pro nás to znamená stanovit si určité cíle, kterých bychom chtěli dosáhnout. Poté pro ně vytvořit podmínky a získat prostředky k jejich splnění. Po určitém čase je důležité stanovené cíle ohodnotit a přidat nápravná opatření.

A: V podstatě jste vyjmenoval velice důležité body strategického plánovacího procesu, nicméně teorie je pochopitelně podrobnější. Domníváte se tedy, že využívá Dukla Praha strategický plánovací proces, případně kdy a proč naposledy proběhl?

F: Nevím, jestli je to přímo takto definováno, ale určitě plánujeme na začátku každého ročníku, hodnotíme na konci a v delším horizontu určitě stanovujeme cíle.

A: Dle teorie má strategický plánovací proces pět fází. Definice mise, vize a cílů, strategická analýza, formulace a implementace strategie a její následná kontrola. Pokuste se, prosím, popsat, jaký byl průběh jednotlivých částí plánovacího procesu v Dukle Praha.

F: Misi a vizi už máme stanovenou dlouho. To vnímám tak, že chceme nabízet co nejlepší házenkářskou kvalitu na území České republiky a hlavně motivovat děti k pohybu. Cíle si stanovujeme na každou sezónu. V poslední době bylo hlavním cílem omladit kádr a hrát evropské poháry, což se povedlo. Analýzy si děláme především konkurence a nějakých finančních zdrojů, jinak asi spíš ne. Formulace a implementace si netroufám odhadnout, co jsme v jejich rámci dělali. Nejspíš přenesení plánů do praxe. Kontrola je u nás pravidelná a rozšířená o nápravná opatření.

A: Konkrétněji co se týče analytické části, kde jste to už naznačil. Analyzujete např. podrobněji konkurenci? Analyzujete klubové zdroje, děláte audity? Znáte pojem PEST analýza, případně využíváte ji?

F: Ano určitě analyzuje konkurenci, ale především ze sportovního hlediska. Vlastní audity neděláme, jelikož jsme pod kontrolou Ministerstva obrany. Pojem PEST analýza neznám, nicméně pravděpodobně některé její výstupy používáme, i když ji neděláme dle teoretických poznatků.

A: Myslíte si, že váš klub má tedy strategii?

F: Ano.

A: Domníváte se, že jsou s touto strategií všichni členové oddílu seznámeni?

F: S hlavním cílem našeho sportovního klubu seznámeni jsou, nicméně komunikace v rámci oddílu je určitě potřeba vylepšit. Na nejnižších úrovních a u rodičů těch nejmenších chybí dostatečná informovanost.

A: Jak vlastně vnímáte strategii v rámci vaší organizace?

F: Určitě je důležitá pro další zlepšování a chod klubu. Její přímé napojení na organizační strukturu nám pomohlo zefektivnit řadu procesů.

A: Změnil byste zpětně nějaká rozhodnutí v průběhu strategického plánovacího procesu?

F: *Ano, pokud bychom znali dokonale teorii a uměli s ní pracovat, tvorba strategie by byla asi jednodušší. Navíc vždycky je spousta důvodů ke změně, protože nikdy nelze naprosto přesně predikovat, jak se věci vyvinou.*

A: *Poslední otázka, domníváte se, že vám strategický plánovací proces pomohl ve vývoji a zlepšení chodu organizace a jak?*

F: *Určitě díky strategickému plánovacímu procesu dosahujeme lepších výsledků jak na sportovním, tak ekonomickém či marketingovém poli. Neděláme ho sice podle teorie, ale stejně nám slouží k aplikování mnoha změn v Dukle Praha, a proto jsme na dobré cestě k lepším zitrkům.*

Rozhovor s šéftrenérem Regionálního házenkářského centra Pavlem Pauzou

A (Autor): *Nejprve bych rád představil, co je takovým hlavním cílem této práce. Hlavním cílem práce je zjistit, jak vnímáte samotnou strategii, jak jste seznámeni s jejími teoretickými východisky a jaký je rozdíl mezi teorií a praxí ve vytváření strategie.*

A: *Charakterizujte, prosím, oddíl Dukla Praha, co je pro něj typické a proč by ho měli stakeholdeři podporovat?*

PP (Pavel Pauza): *Náš klub má dlouholetou tradici, slavíme úspěchy v domácích i zahraničních soutěžích. V současné době se nám velice daří nový koncept práce s mládeží.*

A: *Kolik členů, kteří se na úspěších podílí má v současné době Dukla Praha?*

PP: *V současné době máme v součtu hráčů a veškerého realizačního týmu něco okolo 200 členů.*

A: *Platí členové nějaké členské příspěvky? Jakou část rozpočtu tvoří a kam jsou dále investovány?*

PP: *Ano, všichni hráči platí příspěvky, trenéři nikoliv. Tyto prostředky dále investujeme do mládeže a mládežnických trenérů. Slouží nám také jako financování různých mezinárodních turnajů. Nemám přesná čísla, kolik celkově rozpočtu pokrývají, protože většina financí jde z rezortu Ministerstva obrany, ale náklady na mládež pokrývají přibližně z 40%.*

A: *Zmínil jste číslo 200 členů. Jsou někteří z nich profesionálové?*

PP: *Ano, profesionálem je prezident klubu Orság, generální manažer Farář, já a někteří hráči z A týmu. Nová koncepce ovšem přináší více prostoru pro odchovance a tudíž nepočítáme, že by se počet profesionálních hráčů rozšiřoval.*

A: *Kolik týmů funguje v jejím rámci?*

PP: *V současné době funguje v rámci struktury Dukla Praha přibližně 10 týmů, protože některé věkové kategorie podle síly ročníků máme zdvojené.*

A: *Jaká je tedy přesně organizační struktura Dukly Praha a jak jsou v jejím rámci delegovány kompetence?*

PP: *Struktura je rozdělená na dva útvary. První se nazývá HC Dukla Praha a pod ten spadá A tým a B tým. Druhým subjektem je TJ Dukla Praha, neboli tělovýchovná jednotka a*

pod ní spadá mládež. Za A tým zodpovídá prezident klubu Orság, sportovní ředitel Čurda, který rovněž pomáhá sestavovat s trenérem Josefem tým a shání bartrové partnery a generální manažer Farář, který se stará o administrativu. O mládež se starám já, jakožto šéf Regionálního házenkářského centra a můj asistent Ondřej Bílek.

A: Kolik lidí se podílelo na tvorbě této organizační struktury a před jak dlouhou dobou ta současná vznikla?

PP: Hlavní slovo při sestavování měli pochopitelně ředitel klubu, sportovní ředitel, manažer a trenér A týmu. Já, jakožto šéftrenér Regionálního házenkářského centra jsem se k nim přidal až po jeho přidělení Dukle Praha v roce 2013. Ostatní spolu spolupracují v rámci této organizační struktury tuším od roku 2008.

A: Cítíte vylepšení v oblasti organizační struktury organizace v průběhu let?

PP: Rozhodně ano, delegování kompetencí a méně úkolů na jednoho člověka. Rovněž cítím spokojenost z vnějšího prostředí z řad fanoušků a sponzorů.

A: Přejdeme k hlavnímu cíli práce a tím je strategický plánovací proces v Dukle Praha a jeho odlišnosti od teorie. Jaké jsou vlastně vaše teoretické znalosti ohledně strategického plánovacího procesu?

PP: Mé znalosti jsou velice povrchní.

A: Jak vnímáte tento pojem?

PP: Důležité je si stanovit vizi a cíl. Poté následují prakticky ověřené kroky a nástroje k řízení změn. Poté samotné provedení těchto změn a na závěr musí přijít vyhodnocení, zda jsou změny provedené.

A: Na to, že máte povrchní znalosti, ho vnímáte téměř dle teoretických východisek. Využívá Dukla Praha vůbec strategický plánovací proces, případně kdy a proč naposledy proběhl?

PP: I přesto, že ho pravděpodobně nedělám vůbec dle teorie, strategické porady probíhají vždy před začátkem jarní a podzimní části soutěže. Řešíme zde financování, změny v kádru atd.

A: Troufl byste si popsat jednotlivé části strategického plánovacího procesu v Dukle Praha, když už jste je téměř trefil? Úplně přesně sem řadíme definice mise, vize a cílů, strategickou analýzu, formulaci strategie, její implementaci a evaluaci.

PP: Dobrá, pokusím se vysvětlit. Za misi považujeme nabízet kvalitní pohybové cvičení pro mládež, které ústí až ve špičkový český házenkářský klub. Vize je vychovávat mladé reprezentanty a cíle jsou finanční stabilita a sportovní úspěchy klubu. Analyzujeme finanční prostředí a konkurenci, ale tu spíše ze sportovního hlediska. Formulací rozumím stanovením stavu, ke kterému chceme dojít a zvolení příslušné strategie, kterou poté implementujeme a na závěr kontrolujeme její odchylky. V našem případě prosazování mladých do A týmu, což je pro nás momentálně dobře měřitelné.

A: Konkrétněji co se týče analytické části. Analyzujete např. konkurenci? Analyzujete klubové zdroje, děláte audity? Znáte pojem PEST analýza?

PP: Jak jsem výše zmínil, konkurenci mapujeme často. Personální audity dělá ředitel klubu a sportovního ředitel, externě žádné neděláme. Finančně jsme pod kontrolou Ministerstva obrany. Pokud je PEST analýza zaměřená na vnější prostředí, tak tu využíváme minimálně.

A: Myslíte si, že váš klub má tedy strategii?

PP: Jednoznačně.

A: Domníváte se, že jsou s touto strategií všichni členové oddílu seznámeni?

PP: Ne a snažíme se to řešit. Plánujeme zvát na strategické porady co největší počet lidí, aby se povědomí o strategii rozšířilo v rámci celé organizační struktury.

A: Jak vnímáte strategii v rámci vaší organizace?

PP: Nezbytná součást fungování klubu, kterou každoročně obměňujeme a vylepšujeme. V posledních letech se nám její stanovení velice vydařilo a daří se nám jak herně, tak i ekonomicky.

A: Změnili byste zpětně nějaká rozhodnutí v průběhu strategického plánovacího procesu?

PP: Ano, všechno se vyvíjí a je potřeba upravovat strategii trendům. Reformulace cílů a mise je často podnětem pro navázání nových kontaktů.

A: Pomohl Dukle Praha strategický plánovací proces ve vývoji a zlepšení chodu organizace případně jak?

PP: Díky strategickému plánování jsme se naučili klást si cíle, pro které pak hledáme finanční prostředky. Neděláme vše podle učebnic, ale umožňuje nám to pak nějakým způsobem měřit výstupy organizace a tudíž naší úspěšnost.

Rozhovor s brankářem A týmu Tomášem Petržalou

A (Autor): Nejprve bych rád představil, co je takovým hlavním cílem této práce. Hlavním cílem práce je zjistit, jak vnímáte samotnou strategii, jak jste se seznámeni s jejími teoretickými východisky a jaký je rozdíl mezi teorií a praxí ve vytváření strategie.

A: Začněme úvodní otázkou. Charakterizujte, prosím, oddíl Dukla Praha, co je pro něj typické a proč by ho měli stakeholdeři podporovat?

P (Petržala): V současné době je Dukla charakteristická dobrou prací s mládeží a celkově širokou hráčskou základnou. Vše je zapříčiněno projektem „Házená do škol“, který sám osobně vedu spolu s dalšími hráči extraligového týmu. Dalším stěžejním bodem je historie, protože jak nyní, tak především za dob Československa dosahovala Dukla významných úspěchů. Vždy byla líhní českých reprezentantů, což zůstalo dodnes, jelikož v každé kategorii máme alespoň 3 reprezentanty. Letošní sezónu můžeme zhodnotit pozitivně i z hlediska úspěchu v evropských pohárech, a proto si myslím, že se subjektům vyplatí spojovat své jméno s tak dobrou značkou, jakou Dukla je.

A: Kolik členů se podílí na úspěších organizace?

P: Pokud vezmu v potaz jak hráče, tak realizační tým, tak se počet pohybuje okolo 180-200 členů.

A: Máte členské příspěvky? Jakou tvoří část rozpočtu a do čeho jsou investovány?

P: Ano, tyto peníze zůstávají na jednotě a jsou použity pouze zpět na rozvoj mládeže. Hradíme z nich trenéry, haly a turnaje. Sice v nepoměru počtu dětí v jednotlivých kategoriích, ale to už je věc druhá. O to více musíme lobovat za svá mužstva my, co trénujeme ty nejmenší.

A: S tím souvisí, zda máte v rámci organizace nějaké profesionály? Myslím at' už hráče nebo trenéry.

P: Ano, v týmu máme několik profesionálů. Prezident klubu, generální manažer a několik trenérů. Já patřím k hráčům, kteří se mezi ně mohou řadit také i díky mé činnosti u mládeže, ale házená v České republice není na výdělek, ale na uživení se.

A: Kolik týmů může fungovat v rámci klubu, když máte relativně dost trenérů?

P: Máme 12 týmů, protože v několika věkových kategoriích máme i dva mančafy. To je např. v přípravce, v mini a mladších žácích, ve starších žácích. Po jednom týmu máme pak v mladším a starším dorostu. Mužské družstvo má pak svojí rezervu, tedy B tým. Vrcholem ledovce je pak extraligový A tým.

A: Jaká je organizační struktura a jak jsou v jejím rámci delegovány kompetence?

P: Organizační struktura je v celku jednoduchá. Nejvyšším představitelem je prezident klubu, pod ním pak na stejné úrovni sportovní ředitel a generální manažer s rozdílnými úkoly. Sportovní ředitel se více stará o sportovní úsek a generální manažer o administrativu. Dále následuje šéftrenér Regionálního házenkářského centra a trenér A týmu. Ti jsou zodpovědní za přípravu týmů na zápasy. Dále má každá věková kategorie svého trenéra.

A: Kolik lidí se podílelo na tvorbě této organizační struktury a před jak dlouhou dobou ta současná vznikla?

P: Organizační struktura v této podobě je nějakých 8 let a především se na jejím sestavení podílel prezident klubu společně s Danielem Čurdou (sportovní ředitel, pozn. autor) a Pavlem Farářem (generální manažer, pozn. autor).

A: Cítíte vylepšení v oblasti organizační struktury a organizace práce celkově v průběhu let, které jste na Dukle strávil?

P: Rozhodně za dobu, co v Dukle působím, se vše mnohem více zprofesionalizovalo. Máme více činovníků a dobrovolníků, tudíž připadá méně práce na jednoho člověka.

A: Přejdeme k hlavnímu cíli práce, a to je zjištění práce oddílu se strategickým plánovacím procesem. Jaké jsou vaše teoretické znalosti ohledně strategického plánovacího procesu?

P: O strategickém plánovacím procesu jsem slyšel, ale moje znalosti jsou spíše okrajové z bakalářského studia na vysoké škole.

A: Jak vnímáte tento pojem?

P: Vytvoření dlouhodobého cíle, stanovení prostředků k dosažení tohoto cíle, nastavení strategie, vytvoření konceptu zahrnující všechny složky klubu, převedení konceptu na nižší složky, uskutečnění konceptu, potom pravidelné kontroly, z nich výstupy a závěry. Pokud

závěr se shoduje s cílem, pokračujeme dále ve zvolené strategii, pokud ne, tak hledáme chyby. Vždy se vše odvíjí od stanovených cílů.

A: *Využívá Dukla Praha strategický plánovací proces, případně kdy a proč naposledy proběhl?*

P: *Máme různé formy, klasický plánovací proces je předsezonní, kde se stanoví cíle. Velký plánovací proces nastal ale před dvěma roky, kdy se silně obměnil tým, došlo ke změně koncepce, která je založena stavět tým z talentovaných odchovanců. Jak se zatím ukazuje, je to správný směr. Kromě výsledků to motivuje veškeré mládežnické trenéry i samotné hráče. Ještě více je zde kontrolována práce mládežnických trenérů, abychom opravdu vychovávali skvělé hráče. U nejmenších je zase pozornost kladená na širokou základnu dětí. Proces proběhl před dvěma lety kvůli tomu, že v českém házenkářském prostředí již nelze mít 15 profiků, proto se musel nastavit nový koncept, který se teď snažíme dovést k dokonalosti.*

A: *Popište, jaký byl průběh jednotlivých částí plánovacího procesu v Dukle Praha. Řadíme sem definici mise, vize a cílů, strategickou analýzu, formulaci, implementaci a evaluaci strategie.*

P: *Misi je jasná, být stále špičkovým házenkářským týmem v rámci ČR a pokud možno sbírat trofeje. Vize je taková, že bychom v budoucnu rádi připravili mladé hráče na mezinárodní úroveň, což se české házené dlouhodobě nedaří. Cíle už jsem zmínil výše, což je stavět tým na odchovancích. Analyzujeme maximálně interní věci, jakožto kvalitu procesů atd. V rámci formulace pokládáme koncept na všechny věkové složky. V implementaci se pak snažíme realizovat vše, co jsme si naformulovali. Momentálně především mediální pozornost a co nejširší základna dětí. V rámci kontroly porovnáváme naše vstupy a výstupy a odchylky od stanovených cílů.*

A: *Když se vrátím k analytické části o něco konkrétněji. Analyzujete např. konkurenci? Analyzujete klubové zdroje, děláte audity? Znáte pojem PEST analýza, případně využíváte ji?*

P: *Dle informací kontrolu provádí Ministerstvo obrany. Co se týče konkurence, je sledována, protože se každoročně snažíte posílit tým a zároveň odrazit nabídky na vaše hráče. Sledujeme ji tedy především ze sportovního hlediska. Sledovány jsou i promo akce a sociální sítě, kde dnes má každý klub webové stránky, Facebook a další. PEST analýzu znám trochu z bakalářského studia a rozhodně její výstupy využíváme, protože analyzuje vnější prostředí. Neděláme ji však dle teoretických východisek.*

A: *Myslíte si, že váš klub má tedy strategii?*

P: *Určitě ano.*

A: *Jsou s touto strategií všichni členové oddílu seznámeni?*

P: *To je právě náš velký neduh, že informovanost o strategii a její následování v rámci organizační struktury nejsou na příliš vysoké úrovni. Měli bychom jasně stanovit herní styl, který by byl praktikován od těch nejmenších až po A tým. Zároveň bychom se měli sjednotit v marketingových krocích a zapojit co nejvíce trenéry do celého procesu tvorby strategie.*

A: Jak vnímáte vy sám strategii v rámci vaší organizace?

P: Za první dva roky se ukázalo, že nastavená strategie je správná, tudíž jí v současné době vnímám velice pozitivně. Cesta k naší vizi je ovšem ještě dlouhá a tudíž musíme stále hledat ty správné lidi. Je potřeba být unitární a jít stejným směrem nebo se s jedinci rozloučit.

A: Změnili byste zpětně nějaká rozhodnutí v průběhu strategického plánovacího procesu?

P: Tohle je spíše otázka na management, ovšem já sám ve svém sportovním životě určitě, tudíž pravděpodobně i oni by něco změnili.

A: Domníváte se, že vám pomohl strategický plánovací proces ve vývoji a zlepšení chodu klubu a případně jak?

P: Určitě nám strategický plánovací proces pomohl, protože jsme si urovnali cíle a priority v klubu. Kladem je ohlas všech členů našeho klubu i okolí, ve kterém klub působí.

Rozhovor s brankářem starších dorostenců

A (Autor): Nejprve bych rád představil, co je takovým hlavním cílem této práce. Hlavním cílem práce je zjistit, jak vnímáte samotnou strategii, jak jste seznámeni s jejími teoretickými východisky a jaký je rozdíl mezi teorií a praxí ve vytváření strategie.

A: Charakterizujte, prosím, oddíl Dukla Praha, co je pro něj typické a proč by ho měli stakeholderi podporovat?

B (Brankář staršího dorostu): Jedná se o jeden z nejznámějších a nejúspěšnějších oddílů házené. Oddíl Dukla Praha má bohatou historii a co se týče úspěšnosti, stále se drží mezi nejlepšími kluby české házené. V současné době reprezentuje velice úspěšně i v Evropě a tudíž tvoří dobrou značku i pověst pro potenciální partnery. Tradiční je pro Duklu červeno-žlutá barevná kombinace, která je na dresech i v logu. V házenkářském prostředí je známá především náročnými tréninky, pevnou vůlí hráčů a skvělým kolektivem hráčů i funkcionářů.

A: S tím velice úzce souvisí, kolik členů má vaše organizace?

B: Jelikož se jedná o jeden z nejznámějších a největších oddílů, tak Dukla Praha má na Českou republiku opravdu velký počet hráčů. Například pouze v A-týmu je 21 členů. Hráči jsou rozděleni hned do 10 kategorií, podle věku a výkonnosti. Můžeme tedy mluvit o tom, že klub Dukla Praha sčítá přibližně 160 hráčů. Co se týče realizačního týmu, ten obsahuje kromě ředitele klubu, sportovního ředitele, generálního manažera a šéftrenéra Regionálního házenkářského centra dále zhruba 15 trenérů, maséra a vedoucího družstva.

A: Platí všichni členové členské příspěvky? Do čeho jsou potom investovány?

B: Ano, členské příspěvky platí všichni hráči. Pohybují se okolo 3000 Kč ročně. Jejich vliv na rozpočet není nikterak vysoký, jelikož ve financování hraje velkou roli Ministerstvo obrany. Příspěvky jsou investovány do mládeže - především vybavení, soustředění atd.

A: Určitě se v klubu najdou nějakí profesionálové. Máte v rámci organizace nějaké a platí i oni příspěvky?

B: *Ano máme a i oni, pokud se jedná o hráče, jsou povinni platit příspěvky. Mezi profesionály můžeme řadit ředitele klubu, generálního manažera Faráře či šéfa Regionálního házenkářského centra Pavla Pauzu. Z hráčů je to třeba Milan Kotrč, který působí v české reprezentaci a brankář Tomáš Petržala.*

A: *Už jste to naznačil, ale kolik týmů funguje v rámci Dukly Praha?*

B: *V Dukle Praha působí 10 kategorií. Máme mini i mladší žáky, starší žáky, oba dorosty a mužský A i B tým. V některých kategoriích jsou týmy dva.*

A: *S tím souvisí, jaká je nastavená organizační struktura a jak jsou v jejím rámci delegovány kompetence?*

B: *Mezi nejdůležitější osoby Dukla Praha patří jednoznačně ředitel klubu Mgr. Vladimír Orság, dále pak sportovní ředitel Daniel Čurda a generální manažer Pavel Farář. Dalšími členy organizačního týmu jsou trenéři Pavel Pauza a Jan Josef. Co se týče rozdělení kompetencí, tak o tom nemám přesné informace.*

A: *Kolik lidí se podílelo na tvorbě organizační struktury a před jak dlouhou dobou ta současná vznikla?*

B: *Systém, který je v oddílu Dukla Praha zaveden, trvá již několik let bez jakýchkoliv výrazných změn. Od mého příchodu do Dukly k žádným změnám, co se týče organizační struktury, nedošlo. Nicméně můj věk pochopitelně brání hlubší znalosti poměrů z minulosti.*

A: *Rozumím, ale i přesto se musím zeptat, zda cítíte vylepšení v oblasti organizační struktury organizace za dobu Vašeho působení?*

B: *Musím říct, že se daří přilákat nové lidi, což znamená, že pracujeme efektivněji. V letošní sezóně se to projevilo například úspěchem v evropských pohárech.*

A: *Přejdeme ke strategickému plánovacímu procesu, protože je to hlavní cíl práce. Jaké jsou vaše teoretické znalosti ohledně strategického plánovacího procesu?*

B: *Upřímně o strategickém plánovacím procesu slyším poprvé. Podle mě mezi nejdůležitější body patří obrovská intenzita přípravy na sezónu, shánění peněz a hráčů a shánění kvalitních pracovníků.*

A: *Dobře a jak vnímáte tento pojem?*

B: *Nejsem si jistý, zda tento pojem vnímám dobře, ale myslím si, že se jedná o plán, kterým Dukla Praha dosáhne co nejlepších a nejvýraznějších úspěchů. Jako nejdůležitější body vnímám obrovskou intenzitu přípravy na sezónu, shánění peněz a hráčů a shánění kvalitních pracovníků.*

A: *Domníváte se, že vaše organizace využívá strategický plánovací proces, případně kdy a proč naposledy proběhl?*

B: *Ano, domnívám se, že Dukla Praha využívá strategický plánovací proces. Ovšem konkrétnější dotazy, kdy naposledy proběhl, bych směřoval na funkcionáře.*

A: Pravděpodobně nebudete vědět, ale zkuste odhadnout, jaký byl průběh jednotlivých částí plánovacího procesu. Radíme sem definici mise, vize a cílů, strategická analýza, formulaci, implementaci a evaluaci strategie.

B: Určitě došlo ke stanovení mise a vize a cílů. Odhaduji, že mise je udržet Duklu neustále na výsluní české házené a vize vychovávat špičkové hráče pro zahraniční soutěže. Cíl byl jednoznačně ligový titul. Ve strategické analýze se pravděpodobně Dukla zaměřila na ohrožující faktory a překážky jako jsou jiné házenkářské týmy v zemi. Řešila se určitě i finanční stránka. Formulace nevím, ale domnívám se, že je to aplikace výše zmíněného do tréninkových procesů. Implementace vnímám jako udržení celého klubu v chodu a funkcionalitě. Evaluace pak pro mě znamená kontrolu stavů.

A: Kdybych se měl konkrétněji zaměřit na analytickou část. Analyzujete např. konkurenci? Analyzujete klubové zdroje, děláte audity? Znáte pojem PEST analýza (analyzuje politické, ekonomické, sociální, technologické a legislativní prostředí ve státu), případně využíváte ji?

B: Dukla Praha si je samozřejmě vědoma veškeré konkurence, která může v České republice vzniknout. Za nejvážnější považuje Talent Plzeň. Co se týče ostatních analýz, tak jsem o nich nikdy neslyšel a netroufnu si odhadnout, zda je Dukla využívá.

A: Na základě výše zmíněného, myslíte si, že váš klub má tedy strategii?

B: Ano, domnívám se, že klub Dukla Praha má svoji strategii.

A: Domníváte se, že jsou s touto strategií všichni členové oddílu seznámeni?

B: Domnívám se, že většinou jsou členové v rámci týmu seznámeni s klubovou strategií, nicméně záleží to také na zájmu o chod klubu. Tudíž v šíření strategie má Dukla určité rezervy.

A: Když se domníváte, že Dukla strategii má, jak ji vnímáte v rámci vaší organizace?

B: Domnívám se, že strategie Dukla Praha je velmi dobrá, protože dává šanci mladým se prosadit a je založená na dobré propagaci. Pokud vše bude probíhat podle jednotlivých bodů programů, můžeme se dočkat i významných momentů.

A: Domníváte se, že Dukle pomohl strategický plánovací proces ve vývoji a zlepšení chodu organizace, případně jak?

B: Strategický plánovací proces nám ve vývoji dle mého názoru, i když jsem nevěděl, oč v něm přesně jde. Vidím zde lepší koordinaci, spolupráci a dobrou náladu. Rozhodně pocítuji i dobré finanční zázemí.

Rozhovor s Divákem A

A (Autor): Nejprve bych rád představil, co je takovým hlavním cílem této práce. Hlavním cílem práce je zjistit, jak vnímáte samotnou strategii, jak jste seznámeni s jejími teoretickými východisky a jaký je rozdíl mezi teorií a praxí ve vytváření strategie.

A: Nyní Vás poprosím o charakteristiku oddílu Dukla Praha, co je pro něj typické a proč by ho měli stakeholdeři podporovat?

DA (Divák A): *Dukla Praha je klub, který již od svého mládí podporuji a znám se s většinou vedení. Musím říci, že ji podporuji především kvůli úspěšné minulosti a lidem, kteří se o ni starají. Vše je velice transparentní a vstřícný přístup vedení i trenérů ke všem zájmovým skupinám je ta nejlepší reklama.*

A: *Kolik se domníváte, že má Dukla členů?*

DA: *Vzhledem k úzké vazbě na vedení klubu vím, že počet se pohybuje mezi 150 až 200 členy.*

A: *Víte něco o příspěvcích v rámci klubu?*

DA: *Vím, že příspěvky platí všichni hráči a suma není nikterak horentní, tudíž si jí mohou rodiče dovolit bez problémů platit. Konkrétní vliv na rozpočty vám asi řeknou lidé z vedení.*

A: *Jak byste zhodnotil profesionalismus zvenčí?*

DA: *Klub vystupuje na velice profesionální úrovni, a to i přesto, že házená je v České republice amatérským sportem. Dokonce jsou v rámci Dukly Praha i profesionální hráči, což mnoho týmů v extralize říci nemůže. Lidé z vedení jsou podle mých informací rovněž profesionály.*

A: *Kolik klubů vlastně reprezentuje Duklu Praha, pokud máte přesné informace?*

DA: *Pokud vím, tak každá věková kategorie má svůj tým a některé dokonce dva. Bude to něco okolo 10 týmů.*

A: *Jsou dostupné informace o organizační struktuře klubu?*

DA: *Ano, celá je vyobrazená na webových stránkách. Nejvyšší slovo má prezident Orság, pod ním je bývalý reprezentant a současný generální manažer Farář. Sportovní ředitel Čurda má na starosti média a je asi nejviditelnější dukelskou postavou současnosti, protože je často v televizi jako komentátor. Pak je zde mládež, kterou má na starosti Pauza a Bílek.*

A: *Domníváte se, že se od počátku nového století organizační struktura zlepšila?*

DA: *Ano, protože dříve tým stavěl na profesionálech, což stálo mnohem víc peněz a neslo to s sebou ani žádné výsledky. Dnes je koncepce stavěna na mladých, a to současné vedení zvládá skvěle. Navenek navíc vystupují jednotně a silně.*

A: *Nyní se zaměříme na strategický plánovací proces, který je takovým hlavním tématem diplomové práce. Jaké jsou vaše teoretické znalosti ohledně strategického plánovacího procesu?*

DA: *Mé znalosti jsou okrajové z mých studií, ale teorie i doba jde vpřed.*

A: *Jak vnímáte tento pojem a jak se domníváte, že probíhá v rámci klubu?*

DA: *Pro mě to znamená vytvořit určitou koncepci, na základě které by chtěl klub fungovat. Co je tzv. jeho poslání a tím nejvyšším čeho by chtěl v budoucnu dosáhnout. V dnešní době je důležité sehnat na celý proces finance a pro všechny, kteří vás podporují, jsou důležité výsledky, které jsou motivací do další práce.*

A: Na základě okrajových znalostí, domníváte se, že váš klub má tedy strategii?

DA: Ano a je velice dobře vidět, jak se rok od roku mění. Kdysi jsme měli spoustu přespolních hráčů a dnes se staví především na vlastních odchovancích. Markantní jsou strategické změny v oblasti marketingu.

A: Domníváte se, že jsou s touto strategií všichni členové oddílu seznámeni?

DA: Myslím, že to je hlavní neduh Dukly Praha, jelikož třeba trenéři těch nejmenších dětí či jejich rodiče nemají ponětí, jaký je vlastně cíl klubu a jak by ho chtěl v nejbližší době dosáhnout. Proto vidím velký prostor ve zlepšení komunikace v rámci oddílu. Co se týče komunikace s námi fanoušky, tak ta se prostřednictvím sociálních sítí velice zlepšila a v podstatě se můžeme velice často vyjadřovat, jak jsme spokojeni s děním v klubu.

A: Myslíte, že je potřeba něco změnit v průběhu strategického plánovacího procesu, aby klub fungoval ještě lépe?

DA: Vždycky je prostor pro zlepšení, avšak já to zlepšení pozoruji už v průběhu několika let, tudíž jsem v rámci Dukly Praha optimistou. Tuhle otázku je asi důležitější položit někomu z vedení, protože oni se starají o strategický plánovací proces a oni mají tu moc něco změnit. Já můžu maximálně participovat na jednotlivých činnostech, dobrovolně pomáhat při tvorbě eventů a přispívat formou darů či vstupného.

Rozhovor s Divákem B

A (Autor): Nejprve bych rád představil, co je takovým hlavním cílem této práce. Hlavním cílem práce je zjistit, jak vnímáte samotnou strategii, jak jste seznámeni s jejími teoretickými východisky a jaký je rozdíl mezi teorií a praxí ve vytváření strategie.

A: Nyní Vás poprosím o charakteristiku oddílu Dukla Praha, co je pro něj typické a proč by ho měli stakeholdeři podporovat?

DB (Divák B): Dukla Praha je klub, za který jsem dříve hrál, a proto k němu neustále chovám velkou lásku. Je to tradiční klub, armádní klub, který má bohatou minulost a vzhledem ke skvělým současným výsledkům i zářnou budoucnost. Podpora se vyplatí oběma stranám, protože Dukle to pomůže k určité stabilitě a podporující straně to přidá kredit díky spojení s tradiční značkou a oblíbenou značkou, jakou Dukla je.

A: Kolik se domníváte, že má Dukla členů?

DB: Dříve měla Dukla pravděpodobně více členů, ale dnešní generace je plná lenosti a počítačů, tudíž odhaduji, že se členská základna zúžila. Myslím, že v rámci klubu bude tak 150 členů i s realizačním týmem.

A: Víte něco o příspěvcích v rámci klubu?

DB: Příspěvky se platily vždycky, a to už v době, kdy jsem hrával. V dnešní době to není jiné, akorát neustále rostou, protože pronájem haly zdražuje. Trenéři a ostatní členové realizačního týmu je určitě neplatí, tudíž to zbývá na hráčích. Předpokládám, že jsou investovány především do mládeže.

A: Jak byste zhodnotil profesionalismus zvenčí?

DB: *Dříve byla házená profesionálním sportem a to především v rámci Dukly Praha. V dnešní době je v oddílu pouze pár hráčů, kteří mají profesionální podmínky a zbytek jsou mladí talenti. Nicméně vedení oddílů je velice profesionální, a to jak přístupem, tak i finančními podmínkami. To jim ovšem nebrání v tom, aby měli svůj vlastní byznys.*

A: *Kolik klubů vlastně reprezentuje Duklu Praha, pokud máte přesné informace?*

DB: *Když spočítám všechny kategorie od přípravek až po muže a u některých vezmu v potaz, že jsou třeba 2 týmy v rámci kategorie, tak to bude nějakých 9 až 11 týmů v závislosti na síle ročníku.*

A: *Jsou dostupné informace o organizační struktuře klubu?*

DB: *Osobně se znám, jak s ředitelem Orságem, který je tím nejvyšším, tak s manažery Farářem a Čurdou, tudíž strukturu velice dobře znám. Mimo jiné je možné ji dohledat na webových stránkách klubu, které musí povinně zřizovat na popud Ministerstva obrany jako každá součást armádního klubu Dukla.*

A: *Domníváte se, že se od počátku nového století organizační struktura zlepšila?*

DB: *Myslím, že podmínky pro hráče jsou, co se týče vybavení lepší, ale finanční podmínky pochopitelně horší vzhledem k pozici házené v republice. Co se týče pracovníků v rámci klubu, tak těch je více a Dukla je schopna přilákat i dobrovolníky, protože je čest pracovat pro tak slavný oddíl. Vidím tedy posun vpřed.*

A: *Nyní se zaměříme na strategický plánovací proces, který je takovým hlavním tématem diplomové práce. Jaké jsou vaše teoretické znalosti ohledně strategického plánovacího procesu?*

DB: *O strategický plánovací proces se starám ve své firmě, tudíž vím, jaké má části a co hlavně obsahuje jeho tvorba.*

A: *Výborně, jak si myslíte, že probíhá v rámci Dukly Praha?*

DB: *Poslání a vize klubu už je dána dlouhá léta a je to poskytování co nejlepšího pohybového vzdělání všem členům oddílu a především pak být špičkou házenkářského ledovce v České republice. Vizí bylo vždy vychovávat velké hráče, kteří budou schopni reprezentovat zemi či prorazit v zahraničí. Pokud vím, velice důležitou roli hraje analýza, kterou ovšem Dukla provádí okrajově. Zajímá se o legislativu a podobné změny, ovšem konkurenci příliš neřeší, maximálně ze sportovního hlediska. Analytické nástroje tedy téměř nevyužívá. Formulace probíhá především na bázi co nejnižších nákladů a odlišení se od ostatních prostřednictvím dávání velkého prostoru mladším hráčům. V rámci implementace pak plní vytyčené cíle, což jsou místa v evropských pohárech a boj o titul v extralize. Kontrola je pravidelná, tu hlavní ovšem provádí Ministerstvo obrany.*

A: *Vidíte tedy v rámci oddílu strategii?*

DB: *Samozřejmě, každý klub má strategii, i když se třeba neshoduje s teorií. Ve sportovní organizaci je to vždy trochu specifické a mělo by to být upraveno podle prostředí, ve kterém klub působí.*

A: *Domníváte se, že jsou s touto strategií všichni členové oddílu seznámeni?*

DB: *Domnívám se, že v rámci možností jsou všichni členové seznámeni. Není to ještě úplně jako např. ve fotbale, kdy už odmala se jede pořád stejný herní styl a všichni od dětí po rodiče až dospělé kategorie jsou seznámeni s koncepcí, ale snaží se na tom Dukla pracovat.*

A: *Myslíte, že by se dalo něco změnit v průběhu strategického plánovacího procesu, aby klub fungoval ještě lépe?*

DB: *Moje heslo zní, že nikdy není nic dokonalé, tudíž prostor pro zlepšení tam je. Co se týče financování, do toho příliš nevidím. Ale určitě je zde prostor přilákat více dětí k házené a ještě více se věnovat marketingu. Co vím, tak není žádný speciální pracovník pro něj, ale pouze dobrovolníci z řad hráčů. I přesto, že se propagace klubu velice zlepšila v průběhu let, vyčlenil bych nějakého odborníka, což jsou ovšem další náklady.*