

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Diplomová práce

Bc. Marcela Máchová
2017



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra managementu

Kvalitativní studie tvorby strategie ve sportovní organizaci

Autor diplomové práce: Bc. Marcela Máchová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Stanislav Tripes

Rok obhajoby: 2017

Čestné prohlášení

*Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Kvalitativní studie tvorby strategie ve sportovní organizaci“
jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny
jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.*

V Jindřichově Hradci dne 27. dubna 2017

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Marcela Máchová**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Management**
Název tématu: **Kvalitativní studie tvorby strategie ve sportovní organizaci**

Zásady pro vypracování:

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 efektivity tvorby strategie dané organizace.

Rozsah práce: 70

Seznam odborné literatury:

1. LUSSIER, Robert N. a David C. KIMBALL, 2014. *Applied sport management skills*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 978-1-4504-3415-7.
2. BYERS, Terri, Trevor SLACK a Milena M. PARENT, 2012. *Key concepts in sport management*. Los Angeles: SAGE Publications Limited. ISBN 978-1-4129-2841-0.
3. ANDREW, Damon P. S., Paul M. PEDERSEN a Chad D. MCEVOY, 2011. *Research methods and design in sport management*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-7385-1.
4. HOYE, Russell, 2009. *Sport management: principles and applications*. Boston: Elsevier. ISBN 978-0-7506-8755-3.
5. BEECH, John a Simon CHADWICK, 2013. *The business of sport management*. New York: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-72133-8.
6. JONES, Gareth a Charles HILL, 2013. *Theory of strategic management: with cases*. [S.l.]: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-1-133-58465-0.
7. EDWARDS, Allan a James SKINNER, 2010. *Qualitative Research in Sport Management*. Routledge. ISBN 978-0-7506-8598-6.

Datum zadání diplomové práce: duben 2015

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2017

Bc. Marcela Máchová
Řešitelka

Ing. Stanislav Tripes
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

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

Název diplomové práce:

Kvalitativní studie tvorby strategie ve sportovní organizaci

Abstrakt:

Úspěch každé organizace je založen na dobré strategii. Co je však potřeba k tvorbě dobré strategie a zdali je tato teorie platná i ve sportovním prostředí, tím se zabývám ve své diplomové práci. Konkrétně se zde zabývám tvorbou strategie ve sportovním oddílu Won-hyo Třeboň a tím, jak jeho vedení pracuje v rámci celého strategického plánovacího cyklu. Cílem diplomové práce je zjistit, jakým způsobem vedení oddílu k tvorbě strategie přistupuje. Zda tvorbu strategie považuje za důležitou. Jak případně přistupuje k jednotlivým fázím strategického plánovacího cyklu a jak se tato skutečnost odráží na výkonu oddílu. Provedený výzkum je kvalitativní povahy a je tedy převážně založen na rozhovorech se členy oddílu, kteří se účastní tvorby strategie. Výzkum je dále doplněn dotazníkovým šetřením a zúčastněným pozorováním, z důvodu zvýšení jeho validity. Výsledkem práce je zjištění, že vedení oddílu považuje strategii za důležitou, nicméně při její tvorbě nepostupuje v souladu s teoretickými východisky, vyplývající z rešerše a syntézy odborné literatury týkající se strategie a strategického plánovacího cyklu. Tato skutečnost, na závěr otevírá prostor pro případná doporučení ohledně zlepšení efektivnosti tvorby strategie v daném sportovním oddílu.

Klíčová slova:

Strategie, strategické plánování, sportovní organizace, kvalitativní výzkum.

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Stanislavu Tripesovi, z Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty managementu v Jindřichově Hradci, za odborné vedení, náměty, cenné rady a čas, který této práci věnoval.

Dále mé poděkování patří všem členům sportovního oddílu Won-hyo Třeboň, za poskytnuté informace, trpělivost a vřelý přístup.

A velký dík patří také mým nejbližším, za trpělivost a podporu, kterou mi po celou dobu mého studia projevovali.

Obsah

Úvod	15
1 Strategie	18
1.1 Strategický směr	25
1.2 Strategická analýza	29
1.3 Formulace strategie	37
1.4 Implementace strategie	43
1.5 Kontrola a hodnocení strategie	45
2 Metodika práce	48
3 Strategie sportovního oddílu Won-hyo Třeboň	56
3.1 Strategický směr	57
3.2 Strategická analýza	59
3.3 Formulace strategie	70
3.4 Implementace strategie	72
3.5 Kontrola a hodnocení strategie	73
4 Diskuse a zhodnocení výzkumu	75
5 Omezení výzkumu	86
Závěr	87
Seznam literatury	89
Přílohy	97

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Strategický plánovací cyklus.....	25
Obrázek 2 – Schéma prostředí organizace	30
Obrázek 3 – Porterův model pěti sil.....	33
Obrázek 4 – Strategická analýza	37
Obrázek 5 – Generické strategie	41
Obrázek 6 – Hierarchie strategií	43
Obrázek 7 – Přehled potenciálních příležitostí, hrozeb, silný a slabých stránek oddílu Won-hyo Třeboň	83

Seznam tabulek

Tabulka 1 – VRIO analýza.....	36
Tabulka 2 – Přehled kódů	52

Seznam grafů

Graf 1 – Hodnocení politických faktorů dle dotazníkového šetření.....	60
Graf 2 – Hodnocení ekonomických faktorů dle dotazníkového šetření	61
Graf 3 – Hodnocení sociálních faktorů dle dotazníkového šetření	62
Graf 4 – Hodnocení technologických faktorů dle dotazníkového šetření.....	63

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník	97
Příloha 2 – Seznam otázek a struktura semi-strukturovaného rozhovoru.....	106

Úvod

At' už se blíží termín odevzdání diplomové práce, důležité jednání v práci, které rozhodne o Vaší budoucí kariéře, splátka hypotéky nebo narozeniny milované tchýně, jedno je jisté, spousta lidí dnes žije ve velkém stresu. Zadejte do Google „boj proti stresu“ a vyskočí Vám spousta odkazů, které Vás vyzývají buď ke koupi drahých antidepressiv, anebo Vás usazují do koženého křesla u pana doc. PhDr. na ještě dražší psychoterapeutická sezení. Najdete ale také články, které Vás nabádají ke zdravému životnímu stylu a pravidelnému sportu. I já patřím do skupiny lidí, kteří si občas kladou otázku, proč má den pouze 24 hodin a dále patřím do skupiny lidí, kteří v současné hektické době čelí stresu pravidelným sportem. Proto několikrát týdně odkládám počítač, skripta a starosti s blížícími se termíny a věnuji se bojovému sportu Taekwon-Do v třeboňském oddílu Won-hyo, kterému bych se chtěla věnovat i po studijní stránce ve své diplomové práci.

Název diplomové práce je Kvalitativní studie tvorby strategie ve sportovní organizaci. Tématům z oblasti strategického managementu je doposud věnováno mnoho prací a studií, nicméně předmětem jejich zkoumání jsou většinou organizace spadající do ziskového sektoru. V současné době se stále častěji objevují zmínky o strategickém řízení v neziskových, respektive v neziskových sportovních organizacích a také se stále zvyšuje počet publikovaných výzkumů právě z této oblasti (Stone et al., 1999; Chappelet a Bayle, 2005; Slack a Parent, 2006; Kriemadis a Theakou, 2007; Domanski, 2011; Byers et al., 2012; Hoyer et al., 2012; Robson et al., 2013; Lussier a Kimball, 2014). Tyto výzkumy byly provedeny na širokém vzorku sportovních organizací a zaměřovaly se na různé aspekty strategického řízení. Určily řadu klíčových faktorů neziskových sportovních organizací, odhalily strategické postupy a modely strategického plánování, poskytly bohatý kontext pro studium řady teoretických konceptů. Dále poskytly empirické důkazy o závislosti neziskových sportovních organizací na externích zdrojích, o nedostatku kontroly a o jejich potřebě spravovat stále častěji protichůdné požadavky jejich stakeholderů apod. (Stone et al., 1999; Kriemadis a Theakou, 2007; Allison a Kaye, 2015).

Vzhledem k této rostoucí viditelnosti neziskového sektoru jsem se rozhodla zpracovávat diplomovou práci na již jmenované sportovní organizaci Won-hyo Třeboň, Taekwon-Do ITF, která do zmíněného sektoru spadá. Cílem této práce, jak již její název napovídá, je přinést kvalitativní studii toho, jak je ve vybrané sportovní organizaci pracováno se strategií v rámci strategického plánovacího cyklu. Hlavní problematikou, kterou se tedy budu zabývat je, jak vedení oddílu přistupuje k tvorbě strategie. Zda tvorbu strategie považuje za důležitou. Jak případně přistupuje k jednotlivým fázím strategického plánovacího cyklu a jak se tato skutečnost odráží

na výkonu oddílu. Pro splnění hlavního cíle práce je zapotřebí zodpovědět následující výzkumné otázky.

- VO1: Jak se vedení organizace dívá na pojem strategie či strategický plánovací cyklus?
- VO2: Jaké faktory, externí i interní, ovlivňují strategii a strategický plánovací cyklus ve vybrané organizaci?
- VO3: Jakým způsobem organizace vychází ze znalosti prostředí, při formulaci a implementaci strategie?
- VO4: Jaký vliv má tvorba strategie na výkon organizace?

Rovněž tak je cílem práce poukázat na rozdílnosti v teorii a praxi. A výstupem práce následně budou doporučení pro zlepšení efektivnosti tvorby strategie v dané organizaci.

V úvodu je nejprve představeno téma diplomové práce spolu s vymezením problematiky, které se týká. Následně je uveden hlavní a dílčí cíl práce. A v neposlední řadě jsou zde definovány výzkumné otázky, jejichž zodpovězením v praktické části, prostřednictvím kvalitativního výzkumu, bude dosaženo všech cílů diplomové práce. V teoretické části se nejprve zaměřím na samotný pojem strategie. Konkrétně na to, jak pojem strategie definují různí autoři v různých obdobích. Nezůstane však pouze u obecné teorie strategie, ale zaměřím se také na specifické definice strategie ve sportovním prostředí, respektive na to, jak je strategie definována autory, kteří se již strategickými aktivitami v tomto prostředí zabývali. Nutno dodat, že strategie a strategické plánování nejsou tytéž věci avšak říci, že jedno je důležitější, než druhé je důkazem nepochopení celé věci, jelikož kouzlo spočívá v jejich vzájemném propojení (Rypáček, 2005). Proto krom strategie, bude řešerše a syntéza odborné literatury věnována také strategickému plánovacímu cyklu, a to jak definici tohoto pojmu, tak i jednotlivým jeho fázím. Těmi jsou strategický směr, strategická analýza, formulace strategie, implementace, kontrola a hodnocení strategie, a nejen z obecného hlediska, ale především z hlediska sportovního prostředí.

V kapitole zabývající se metodikou práce, bude nejprve diskutována kvalitativní povaha výzkumu, a jeho výhody a nevýhody, které tento typ výzkumu doprovázejí. Stejně tak bude na základě řešerše a syntézy odborné literatury diskutován design kvalitativního výzkumu. Na základě stanovených cílů a vzhledem k povaze výzkumu budou uvedeny výzkumné otázky. Dále bude vymezen výzkumný vzorek tak, aby přinesl co nejvíce relevantních informací a také, aby co nejvíce přispěl k zodpovězení výzkumných otázek. Zřetel bude brána především na volbu metod sběru dat, především z toho důvodu, aby bylo zabráněno námitkám týkající se subjektivity.

A v neposlední řadě bude tato kapitola podrobně popisovat průběh sběru dat prostřednictvím dotazníkového šetření, rozhovorů a zúčastněného pozorování.

Praktická část bude následně rozdělena do tří kapitol. První kapitola bude na základě kvalitativního výzkumu, konkrétně na základě rozhovorů, dotazníků a zúčastněného pozorování, přinášet konkrétní výsledky toho, jak v oddílu probíhá celý proces strategického plánování. A v konečném důsledku bude odhalovat, jak vedení zkoumaného oddílu vnímá pojem strategie, a jak přistupuje k její tvorbě. Druhá kapitola bude věnována diskusi a zhodnocení výzkumu, kde budou diskutována určitá doporučení, která by do budoucna mohla zlepšit efektivnost tvorby strategie treboňského oddílu. Nutno dodat, že navržená opatření mohou být přijatelné pouze pro tuto konkrétní organizaci, jelikož nevýhodou kvalitativního výzkumu je právě jeho špatná zobecnitelnost. A poslední kapitola praktické části se bude zabývat omezeními, se kterými jsem se v průběhu tvorby diplomové práce potýkala.

1 Strategie

Každý z nás, ať už v jakémkoliv kontextu či oblasti, se určitě někdy setkal s pojmem strategie. Jedná se o téměř zprofanovaný koncept, o kterém dnes všichni hovoří i v běžné řeči, ale ne každý skutečně ví, co se pod ním skrývá. Strategie je slovo mnoha významů, a určitě nebude na škodu se nejprve trochu ohlédnout a zjistit, kde samotná myšlenka strategie vlastně vznikla.

Strategie (*strategos*) je výraz původem z Řecka (Jirásek, 2003). Vznikl ze dvou slov: *stratos*, jehož význam je armáda nebo vojsko a ze slova *agein*, což znamená vést. Je to tedy pojem, který byl vytvořený pro označení řídicích činností ve vojenské oblasti (Freedman, 2013). Strategie představovala velmi obtížné umění manipulace s protivníkem, použití lsti a nauku o válce a o jejím vedení (Otto, 1906; Jirásek, 2003). Strategie do managementu začala pronikat až někdy na počátku šedesátých let. Díky výzkumům, které byly provedeny převážně v USA a v západní Evropě, se dnes lze setkat s celou řadou různých definic strategie (Mallya, 2007). Jeden z prvních autorů, který kdy provedl studii v oblasti strategie organizace (Byers et al., 2012) Alfred D. Chandler (1962) ve své knize uvedl, že strategii lze definovat jako stanovení základních dlouhodobých cílů a záměrů podniku a přijetí směrů činností a alokace zdrojů pro dosažení těchto cílů. Henry Mintzberg (1978), který je považován za předního myslitele na poli managementu (Nickols, 2008), zase vidí strategii jako vzor (*pattern*), plán (*plan*), manévr (*ploy*), pozici (*position*) a perspektivu (*perspective*). Tedy přisoudil strategii hned několik významů, které jsou vnímány jako nástroje, jak se dostat z bodu A do bodu B, a které pomáhají manažerům lépe pochopit strategii a proces její tvorby (Mintzberg, 1978; Beech a Chadwick, 2013).

Harvardský profesor Michael E. Porter (1980), který se stal známým díky vydání své knihy *Competitive strategy* v roce 1980 (Nickols, 2008), a který je v současné době považován za autoritu v oblasti strategie (Kaplan a Norton, 2010), definoval konkurenční strategii jako široce založený vzorec, určující jaká je konkurenceschopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí. Porter (1980) dále argumentoval tím, že spíše než o strategii je lepší mluvit o nástrojích pro získání konkurenční výhody organizace. Další harvardský profesor a také redaktor časopisu *Harvard Business Review* (Nickols, 2008), Kenneth R. Andrews (1980) formuloval strategii jako soubor rozhodnutí ve společnosti, které určují a odhalují její záměry, účely nebo cíle. Tento soubor rozhodnutí dále produkuje základní principy a plány, jak bude těchto cílů dosaženo. Současně definují rozsah činností, ve kterém chce podnik působit, jakým typem ekonomické a lidské

organizace je, nebo chce být. A v neposlední řadě také určuje povahu ekonomických a neekonomických přínosů, kterých chce společnost dosáhnout vůči svým stakeholderům. Arthur A. Thompson a Alonzo J. Strickland (1999), lídři na poli strategického managementu (Nickols, 2008), definují strategii jako sled organizačních kroků a manažerských postupů používaných k dosažení cílů a ke sledování mise organizace.

Výše uvedené definice nabízí pohled na to, jak se na strategii dívají různí autoři v různých obdobích. Někteří ji definují spíše obecněji a jiní se zase pouštějí do rozsáhlejších definic. Všichni autoři se však shodují na tom, že se v případě tvorby strategie jedná o stanovení nějakého cíle či cílů společnosti. V tomto bodě můžeme spatřovat vznik vize do budoucna jakožto prvek strategie. Dále se jedná o přijetí nějaké politiky, základních principů a organizačních kroků, které povedou k dosažení stanovených cílů, a v rámci kterých je nutné uvažovat o slabých a silných stránkách společnosti, o tom, jaké příležitosti a hrozby přináší okolí a v neposlední řadě o systematické a efektivní alokaci zdrojů. Následně toto všechno lze vnímat jako strategický plán a nástroj pro získání konkurenční výhody organizace a získání lepšího postavení vůči konkurenci (Mintzberg, 1978; Andrews, 1980; Porter, 1980; Chandler, 1990; Thompson a Strickland, 1999; Byers et al., 2012; Beech a Chadwick, 2013).

Strategie a strategické řízení bylo po mnoho let spíše orientováno na ziskový sektor (Mintzberg, 1978). Organizace jsou totiž pod neustálým tlakem, aby vytvářely strategie a přijímaly léty ověřené manažerské techniky a postupy. Ty obvykle zvyšují efektivitu organizací a jsou vzhledem k zostřenému konkurenčnímu prostředí nezbytné k jejich přežití (Kaplan a Norton, 2010). Vedení současných společností se ocitá ve stále více turbulentním a dynamicky se měnícím prostředí (Jirásek, 2003). Éra rychlé globalizace, ve které se také současný trh nachází, je spojená se stíráním bariér mezi obory a s neustále rostoucí konkurencí na světových trzích (Mallya, 2007). A proto se rychle měnící prostředí, kterému je potřeba se neustále přizpůsobovat, již nedotýká pouze ziskového sektoru. Podobně jako ziskové a veřejné organizace, tento tlak na zavedení strategických aktivit pociťují i neziskové organizace, respektive neziskové sportovní organizace (Papadimitriou, 2007).

Dynamicky se měnící prostředí je spojeno s velkým množstvím nejistoty, která je o to větší, pro malé sportovní organizace. Manažeři těchto organizací musí provádět svá rozhodnutí, ve stále více turbulentním prostředí s nízkým podílem na trhu a s limitovanými lidskými a finančními zdroji, což ještě více zvyšuje nejistotu a hrozbu spojenou s přežitím organizace (Byers a Slack, 2001).

Strategickými aktivitami v těchto organizacích se doposud zabývalo již několik autorů. Jedním z nich je Russell Hoyer (2012), který strategii ve sportovní organizaci definoval jako proces určující směr a rozsah činností sportovní organizace s ohledem na jeho schopnosti a na prostředí ve kterém organizace působí. Dalšími autory jsou například Byers et al. (2012), podle kterých může být strategie definována formálně nebo neformálně, a priori nebo post hoc, jako plán, manévr, vzor, pozice, perspektiva, nástroj nebo soubor cílů, které naznačují, jak využívat zdroje a jak realizovat další postup organizace. Hari Das (1990) strategii organizace přirovnává rovnou k hernímu plánu sportovního týmu. Tedy napsal, že předtím, než tým vstoupí na hřiště, trenér se nejprve zaměřuje na slabé a silné stránky jak svého týmu, tak týmu svých protivníků. Pečlivě prostuduje předešlé úspěchy i neúspěchy obou týmů a jejich chování na hřišti. Jasným cílem je vyhrát hru s minimálním rizikem a s minimálním zraněním hráčů. To znamená, že pokud to není nutné, tak trenér nepoužije všechny své nejlepší hráče, jelikož ti mohou zůstat v záloze pro budoucí hry nebo pro zachování prvku překvapení. Hlavním cílem je vyhrát zápas, a plán by měl být v průběhu hry upravován tak, jak bude vyžadovat situace. Das (1990) pokračuje, a poukazuje na to, že zatímco fotbalový nebo volejbalový tým má plán hry pro každou hru a pro každého soupeře, tak strategie organizace je dlouhodobější a musí se vypořádat s celou řadou interních a externích otázek.

Výše uvedené definice opět nabízí pohled na to, jak se na strategii ve sportovní organizaci dívají různí autoři. V definici, kterou předkládá Hoyer, lze spatřit určení strategického směru, který by měl být v souladu se schopnostmi a prostředím organizace (Hoyer et al., 2012). Byers et al., zase nabízejí doplnění či rozšíření definice Henryho Mintzberga o to, jak v rámci cesty z bodu A do bodu B pracovat se zdroji a o návod, jak realizovat další postup organizace (Mintzberg, 1978; Byers et al., 2012). Poslední uvedená definice, jejímž autorem je Hari Das, je již konkrétně zasazena do sportovního prostředí. I přes to, že je zde strategie přirovnávána k plánu hry sportovního týmu, lze v ní spatřovat obecné prvky strategického plánovacího cyklu. Máme zde definování jasného cíle hry a analýzu prostředí, při které se organizace musí vypořádat s celou řadou interních a externích otázek. Dále analýzu konkurence, kde by se dalo odkázat na Porterovu definici konkurenční strategie, jejímž cílem je dát do souvislosti organizaci a její prostředí a získat tak, či formulovat konkurenční výhodu organizace (Porter, 1980; Das, 1990; Byers et al., 2012). A v neposlední řadě přizpůsobování plánu hry měnícímu se prostředí, čímž lze poukázat na principy strategického myšlení, konkrétně na princip permanentnosti, který připomíná fakt, že práce na strategii nikdy nekončí a je třeba neustále sledovat vývoj faktorů, které strategii ovlivňují (Das, 1990; Dedouchová, 2001).

Obecně lze tedy říci, že tvorbou strategie se organizace aktivně podílí na své budoucnosti (Mallya, 2007). V dokonalém světě by se tvorba strategie, mohla točit čistě jen okolo požadavku maximalizovat šance k dosažení strategických cílů. To ovšem není možné, jelikož nepříjemným aspektem strategického řízení je jeho komplexnost a mnohostranná povaha (Hoye et al., 2012). Johnson et al. (2006) poznamenali několik důležitých vlastností, které jsou se strategickým rozhodováním spojené. Strategie má vliv na směr a rozsah činností organizace z dlouhodobého hlediska. Dále zahrnuje odpovídající aktivity organizace s ohledem na její prostředí a vyžaduje odpovídající činnosti organizace dle schopností jejích zdrojů. A v neposlední řadě je podstata strategie ovlivněna názory a očekáváním klíčových stakeholderů. Vzhledem k těmto vlastnostem není těžké dojít k závěru, že strategické řízení vyžaduje intenzivní chápání jak organizace a prostředí ve kterém se nachází, tak i důsledků rozhodování, které provádí (Hoye et al., 2012). V důsledku toho tvorba strategie prochází procesem, který obecně zahrnuje vyjádření mise, vize a stanovení cílů, analýzu externího a interního prostředí, formulaci strategie, její implementaci a následně kontrolu a hodnocení strategie. V literatuře se v rámci toho procesu můžeme setkat hned s několika názvy. Buď je tento proces označován jako proces strategického řízení (Stone et al., 1999; Mallya, 2007), nebo jako strategické plánování (Kriemadis a Theakou, 2007; Byers et al., 2012), anebo se můžeme setkat s označením strategický plánovací cyklus (Lussier a Kimball, 2014; Allison a Kaye, 2015).

„Sun-C‘ (2008, s. 11) pravil: *vojevůdce, jenž vyjde z bitvy jako vítěz, si před ní vše důkladně promyslí v chrámu. Vojevůdce, jenž bude poražen, nevěnuje mnoho času promýšlení svých kroků. Důkladná rozvaha předchází vítězství, nedostatečná rozvaha přivodí porážku*“. Krom faktu, že strategický způsob myšlení má původ ve vojenské oblasti, tato definice také vyzdvihuje důležitost strategického plánování (Hoye et al., 2012). Dále je nutné podotknout, že strategie a strategické plánování nejsou tytéž věci avšak říci, že jedno je důležitější, než druhé je důkazem nepochopení celé věci, jelikož kouzlo spočívá v jejich vzájemném propojení (Rypáček, 2005).

Strategie je stanovení základních dlouhodobých účelů, záměrů, a cílů společnosti, přijetí směrů činností a alokace zdrojů pro dosažení těchto cílů. Nástroj, který prostřednictvím vymezení souvislostí mezi společností a jejím prostředím dává vzniknout podstatě konkurenční výhody a který určuje, jak se společnost dostane z bodu A do bodu B (Mintzberg, 1978; Andrews, 1980; Porter, 1980; Chandler, 1990; Thompson a Strickland, 1999). Oproti tomu strategické plánování je proces dokumentování těchto rozhodnutí krok za krokem systematickým a deduktivním způsobem, který ukazuje aktivity, které jsou třeba přijmout k implementaci

strategie, kým, s jakými zdroji a kdy. Výsledkem úspěšného strategického plánování by mělo být dopomoci jak ziskovým, tak neziskovým organizacím strategicky myslet a účinně předvídat a reagovat na dramaticky se měnící prostředí (Bryson, 1995; Glaister a Falshaw, 1999; Hoyer et al., 2012).

Strategie je zjednodušeně plán nebo způsob dosažení určitého cíle či určování směru. Plánování zahrnuje převádění strategie do konkrétních cílů a vodítko, jak jich dosáhnout (Allison a Kaye, 2015). Způsob, jakým je strategický plán vytvořen, závisí na organizačním uspořádání a jeho komponentech, tzn. na povaze vedení organizace, kultuře, velikosti a složitosti prostředí organizace, na odborných znalostech lidí, kteří strategické plánování provádí apod. (McNamara, 2007). Vzhledem k tomu, že strategické plánování má tendenci spojit plánování a rozhodování, má tedy smysl uvažovat o něm jako o nástroji, který usnadňuje rozhodování napříč úrovněmi a funkcemi v organizacích (Taylor, 1984).

Existuje celá řada pohledů, modelů a přístupů používaných v oblasti strategického plánování (Kriemadis a Theakou, 2007; Byers et al., 2012). Goodstein et al. (1992) navrhli třífázový proces strategického plánování. V první fázi musí organizace nejprve najít svou vlastní pozici pomocí zjištění svých hodnot a formulace poslání. Ve druhé fázi si musí stanovit strategický směr. A ve třetí závěrečné fázi přichází na řadu realizace strategie. Oproti tomu Nutt a Backoff (1992) navrhli, že strategické plánování by mělo probíhat hned v šesti etapách. Nejprve by měly být popsány historické souvislosti. Dále by mělo proběhnout posouzení dosavadní situace s návazností na vypracování programu ohledně kritičnosti zjištěných skutečností. Následně by měly být popsány strategické možnosti, na které by mělo navazovat zhodnocení jejich proveditelnosti. Závěrečnou etapou by měla být implementace té strategické možnosti, která by za daných podmínek byla vyhodnocena jako nejprůběžnější. Mintzberg (1994) byl ohledně zvyšujícího se počtu způsobů, jak provádět strategický plánovací proces kritický a proto pro něj navrhl tyto čtyři kroky. První je strategická analýza a tvorba strategie. Druhým krokem je překlad strategií do plánu. Třetím krokem a předposledním krokem je externí a interní komunikace strategie a závěrečným krokem je kontrola plánu.

Zaměříme-li se konkrétně na sportovní prostředí, tak prvním, kdo navrhl proces strategického plánování pro sportovní organizace, byl Trevor Slack (1997), který představil dvě fáze strategického plánování. První fází je formulace strategie, která zahrnuje definování mise, vize a hodnot organizace, dále analýzu externího a interního prostředí a následně identifikaci a rozhodování o vhodných strategiích pro danou organizaci. Druhou, a i závěrečnou fází je poté implementace strategie, což obsahuje konečný výběr konkrétní strategie, vhodné organizační struktury, stejně

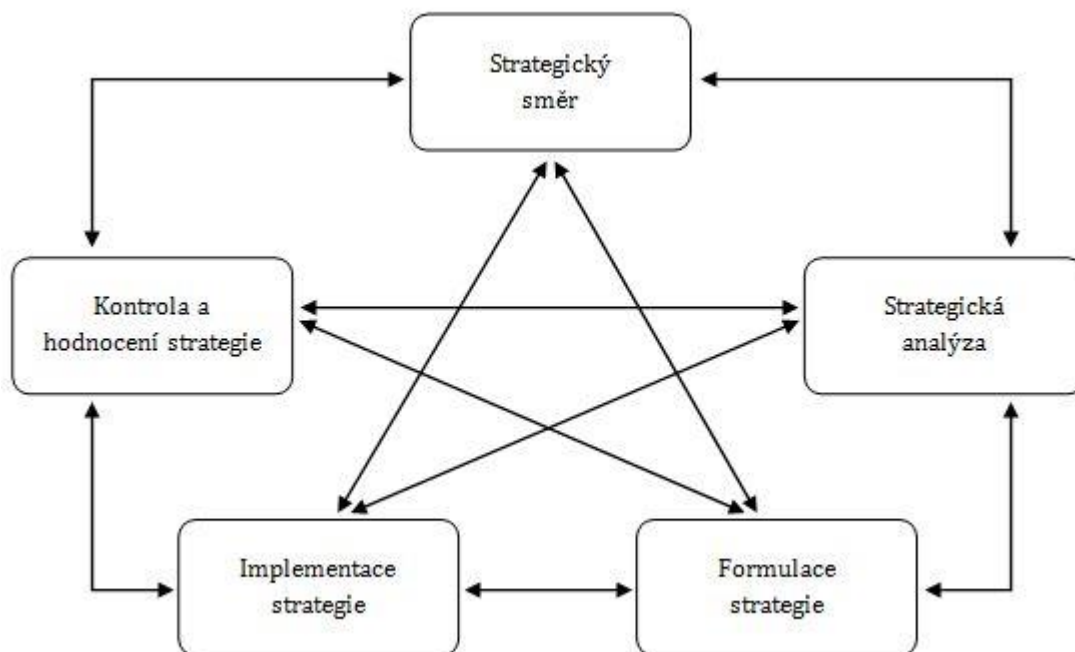
jako i vhodného kontrolního a integračního mechanismu. Chappelet a Bayle (2005) oproti Trevoru Slack argumentovali čtyři fáze strategického plánovacího cyklu - analýza, vize, akce a kontrola. Více méně se jedná o obdobné kroky, které definoval Slack, nicméně rozloženy do více fází.

Výzkumů ohledně strategického plánování ve sportovních organizacích není mnoho. Nicméně provedené výzkumy ukázaly, že se neziskové sportovní organizace spíše spoléhají na jiné metody plánování, jako například na operativní plánování, což znamená roční stanovení cílů apod. Jiné výzkumy zase ukázaly, že většina neziskových sportovních organizací plánují, když musí plánovat, přičemž hlavním důvodem je řešení problému se zdroji apod. (Schendel a Hofer, 1979; Nutt, 1984; Crittenden et al., 1988; Jenster a Overstreet, 1990; Bryson, 1995). Nabízí se tedy otázka, proč by se organizace měly věnovat strategickému plánování? Plánování stojí čas, peníze a plánovat v současném nestálém a měnícím se prostředí se může zdát zbytečné. Nicméně opak je pravdou, jelikož úspěšné strategické plánování jednak zlepšuje zaměření organizace a také napomáhá zvyšovat dopad její práce (Jirásek, 2003; Allison a Kaye, 2015). Nehledě na to, že se neziskové sportovní organizace musejí potýkat s celou řadou interní i externích otázek a s různými požadavky, které na ně ze všech stran doléhají. Například stojí tvář v tvář měnícím se požadavkům svých klientů či zákazníků; jsou závislé na externích zdrojích, což znamená, že musí docházet k jejich efektivnímu využívání. Dále většina neziskových organizací trpí nedostatkem kontroly a v neposlední řadě se hovoří o jejich potřebě spravovat stále častěji protichůdné požadavky jejich stakeholderů (Stone et al., 1999; Kriemadis a Theakou, 2007; Allison a Kaye, 2015).

Strategické plánování napomáhá organizacím dosáhnout dvou důležitých výsledků. Jedním z nich je rozhodnutí o účelu organizace a druhým je strategie organizace (Allison a Kaye, 2015). V případě, že se tedy organizace rozhodne pro realizaci strategického řízení, jednou z největších výzev, které jsou sportovní manažeři vystaveni je boj s touhou nastavit strategii a přijmout opatření s ní spojené okamžitě, nebo pokud možno co nejrychleji. Právě tady může mnoho strategií ztroskotat, jelikož jejich tvorba je uspěchaná a provedená nesprávně. Musí se zkrátka věnovat všem fázím strategického plánovacího procesu podrobně a pečlivě (Hoye et al., 2012).

Techniky, postupy a jednotlivé fáze strategického plánování se liší podle konkrétního autora (Kriemadis a Theakou, 2007; Nickols, 2008; Byers et al., 2012). Ať už se jedná o obecné modely, nebo modely definované přímo pro sportovní organizace, všechny se víceméně shodují na následujícím postupu. V první řadě organizace určí svůj strategický směr, což znamená, že musí vyjádřit svou misi, vizi

a své cíle (Goodstein et al., 1992; Slack, 1997; Stone et al., 1999; Slack a Parent, 2006; Mallya, 2007; Nickols, 2008; Allison a Kaye, 2015). Dále platí, že strategie musí vycházet z analýzy prostředí organizace (Nutt a Backoff, 1992; Mintzberg, 1994; Slack, 1997; Chappelet a Bayle, 2005; Mallya, 2007; Hoyer et al., 2012; Robson et al., 2013; Lussier a Kimball, 2014; Allison a Kaye, 2015). Ta je založena na VRIO analýze, PEST analýze (Mallya, 2007; Capon, 2008; Robson et al., 2013), Porterově modelu pěti sil (Jirásek, 2003; Mallya, 2007; Hoyer et al., 2012; Margretta, 2012) a SWOT analýze (Jirásek, 2003; Robson et al., 2013; Kovář et al., 2014; Allison a Kaye, 2015). Dalším krokem je formulace strategie, která probíhá na třech úrovních - na korporátní, business a funkční úrovni (Lussier a Kimball, 2014). V rámci business úrovně jsou formulovány tři obecné (generické) strategie. Těmi jsou strategie zaměření, odlišení nebo strategie nákladového prvenství. Strategii na business úrovni sportovní organizace používá k získání konkurenční výhody pro své konkrétní produkty či služby. Volba konkrétní generické strategie je poté úzce spojena se strategií na funkční úrovni (Slack, 1997; Slack a Parent, 2006; Mallya, 2007; Margretta, 2012). Samotné formulování strategie zatím nepřináší výsledky, je pouze prostředkem, nikoli cílem. Aby strategie přinesla výsledky, musí být implementována. Tudíž dalším krokem je implementace strategie (Goodstein et al., 1992; Nutt a Backoff, 1992; Mintzberg, 1994; Slack, 1997; Chappelet a Bayle, 2005; Slack a Parent, 2006; Mallya, 2007; Hoyer et al., 2012; Robson et al., 2013; Lussier a Kimball, 2014; Allison a Kaye, 2015). Ta zahrnuje výběr vhodné organizační struktury stejně jako vhodného kontrolního a integračního mechanismu (Slack, 1997; Chappelet a Bayle, 2005; Slack a Parent, 2006; Mallya, 2007; Allison a Kaye, 2015). A nakonec je nutné si uvědomit, že strategie je pouze zřídka kdy ideální napoprvé. Z toho důvodu je další a poslední fází strategického plánovacího procesu kontrola a hodnocení strategie (Mintzberg, 1994; Mallya, 2007; Hoyer et al., 2012; Robson et al., 2013; Allison a Kaye, 2015).

Obrázek 1 – Strategický plánovací cyklus

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Lussier a Kimball, 2014).

Na závěr je nutné podotknout, že práce na strategii nikdy nekončí a že strategický proces, respektive strategický plánovací cyklus se nikdy nezastaví. V rámci snahy dosáhnout co nejlepších výsledků a vezmeme-li také v úvahu fakt, že současné prostředí je velmi proměnlivé, je zcela běžné, že se proces neustále opakuje. Nebo že se v rámci tvorby strategie vedení organizací mezi jednotlivými fázemi neustále pohybuje tam a zpět (Hoye et al., 2012).

1.1 Strategický směr

První fáze strategického plánovacího cyklu se nazývá strategický směr (Hoye et al., 2012). Jeden z důvodů, proč provádět strategické plánování je vytvořit nebo znovu potvrdit chápání toho, proč organizace existuje, a o co do budoucna usiluje. Nejvíce stručná odezva tohoto sdíleného chápání leží v misi a vizi organizace, stejně tak jako v jejích hodnotách a cílech. Každý, kdo přijde do styku s organizací, chce vědět, jaké jsou její cíle a jaký je důvod její existence. To je otázka, na kterou by měla poskytnout odpověď mise. Lidé také chtějí vědět, čeho se organizace snaží dosáhnout - jaká je její vize. A v neposlední řadě chtějí vědět, jaké jsou její přesvědčení a hodnoty. Tedy zásady, kterými se organizace řídí (Allison a Kaye, 2015). Proto v rámci této fáze společnost musí učinit rozhodnutí, týkající se její budoucnosti (Hoye et al., 2012).

Všechny organizace existují z nějakého důvodu (Byers et al., 2012). Mise neboli poslání organizace určuje její základní účel a udává důvody existence organizace (Slack, 1997; Kriemadis a Theakou, 2007; Hoyer et al., 2012; Robson et al., 2013; Allison a Kaye, 2015). Prohlášení mise je krátký popis toho, co organizace dělá, a pro koho, ke splnění tohoto účelu (Allison a Kaye, 2015). Mise tedy odpovídá na otázku „Kdo jsme a proč jsme tady?“ (Mallya, 2007; Byers et al., 2012) nebo „Proč organizace existuje?“ (Kriemadis a Theakou, 2007). Dále by měla definovat jaké služby, nebo produkty organizace poskytuje, a pro koho (Hoyer et al., 2012). To znamená, že by měla odrážet povahu podniku a zákazníků, kterým se organizace snaží sloužit a čí požadavky se snaží uspokojit (Robson et al., 2013).

Někteří autoři nazývají misi jako oficiální cíle společnosti, které jsou subjektivní, obvykle nejsou měřitelné a zároveň vyjadřují základní hodnoty organizace (Byers et al., 2012). Tyto výroky hodnot se zaměřují na organizační chování a principy, které jsou základem toho, jak bude organizace spolupracovat se svými zákazníky, partnery a zúčastněnými stranami a dále jsou základem očekávání, které má od svých zaměstnanců (Robson et al., 2013).

Shrnutí poslání organizace do jednoho krátkého odstavce může být až překvapivě obtížné. Nicméně stanovení poslání organizace, či diskuse na toto téma, může být vhodnou příležitostí pro hromadnou spolupráci jak zaměstnanců, tak vedení organizace. Při formulaci mise se také berou v potaz požadavky jednotlivých stakeholderů, kteří jsou mnohdy pro neziskové sportovní organizace klíčoví a existenčně důležití. Je to příležitost poslechnout si a zvážit různé názory a stanoviska jednotlivců a dohodnout se na jednom základním poslání. I když se to může zdát zvláštní, je třeba, aby bylo následně vypracováno v písemné podobě, jelikož to snižuje riziko strategické záměny. Prohlášení mise, by mělo být jednoduché, ale účinné a inspirující. Taková mise poté může prostupovat organizací odshora až dolů a také může napomáhat lidem na všech úrovních rozhodovat se o tom, co by měli dělat a co by měli přestat dělat. Krom toho hromadná spolupráce při definování mise může sloužit jako důvod pro zaměstnance a členy k identifikaci s organizací a dále je může aktivně motivovat k hledání příležitostí k lepšímu plnění mise organizace (Byers et al., 2012; Hoyer et al., 2012; Allison a Kaye, 2015).

Mise slouží jako základ pro strategický plánovací cyklus a k předepsání směru organizace. Poskytuje kontext, ve kterém jsou určené strategie formulovány a kritéria, podle nichž jsou strategie hodnoceny (Slack, 1997). Mise vyjadřuje účel organizace, a strategie tedy ztvárňuje to, „jak“ organizace bude plnit své poslání. Důkazem úspěchu pro neziskové organizace totiž není primárně zisk, ale je to právě plnění mise (Allison a Kaye, 2015).

Druhým krokem v rámci určení strategického směru je definování či prohlášení vize. Zatímco mise určuje účel organizace a odpovídá na otázku, „*Proč organizace existuje?*“, sdělení vize odpovídá na otázku „*Čeho chce organizace v budoucnu dosáhnout?*“ (Byers et al., 2012; Allison a Kaye, 2015).

Vedení organizace by mělo neustále přemýšlet o možnostech i mezích organizace, o výsledcích, kterých chce dosáhnout, o prostředí, ve kterém se organizace nachází, a měla by neustále pracovat na své budoucnosti (Jirásek, 2003). Vize je model budoucího stavu, který je postavený na reálných předpokladech ohledně budoucnosti. Je to model, který lidé a organizace mohou uskutečnit, skrz jejich odhodlání a jednání. Představuje obraz úspěchu. To znamená toho, jak bude vypadat úspěch v případě, že organizace dosáhne svého účelu (Allison a Kaye, 2015). Vize by měla vymezit budoucí stav a měla by zachytit, jak a v čem se organizace bude lišit. To zahrnuje nejen její budoucí pozici na trhu, ale také to, jaké to bude mít dopady na stakeholdery organizace. To je zvláště důležité pro sportovní organizace veřejného a neziskového sektoru (Robson et al., 2013).

Jednou z výzev pro menší sportovní organizace je při rozvoji strategie skutečnost, že jsou často součástí větších organizací. Což znamená, že jejich vize musí odrážet a podporovat vizi celé skupiny organizací či celého svazu. Hlavním důvodem je to, že bude v souladu s ostatními zúčastněnými stranami a především s těmi, kteří jsou schopni poskytovat prostředky na podporu provádění strategie (Robson et al., 2013).

Dobré prohlášení vize by mělo malovat jasný a jednoznačný obraz budoucnosti. Proto by mělo být krátké, inspirující a nezapomenutelné (Robson et al., 2013). Je to prohlášení, které deklaruje střednědobé až dlouhodobé ambice organizace, to znamená čeho chce organizace dosáhnout v období zhruba kolem tří až pěti let (Hoye et al., 2012). Velkou výhodou dobře nastavené vize je, že podporuje myšlení v dlouhodobém časovém horizontu, inspiruje pracovníky a reprezentuje integritu, což výrazně pomáhá ke sdílení významu cílů organizace (Mallya, 2007).

Vzhledem k tomu, že vize je odrazem střednědobých až dlouhodobých ambic organizace, tak cíle slouží jako takové mezistupně na cestě k celkové vizi. Odrážejí úspěchy, ke kterým je nutné dospět, aby organizace dosáhla své vize. Například, nachází-li se sportovní klub ve spodní části žebříčku, a jeho vize je umístit se v příštích několika letech na některém z prvních třech míst, jeho cílem může například být, polepšit si každou sezónu alespoň o dvě místa. Tím, že bude sportovní klub průběžně dosahovat svých cílů, může nakonec dosáhnout i své vize (Hoye et al., 2012).

Cíle představují specifické stavy, kterých chce organizace svou činností dosáhnout. Také by měly být v souladu se stanoveným posláním organizace a zároveň by jejich plnění mělo napomáhat dosahování vize (Mallya, 2007) a řešení otázek nebo problémů, kterým organizace čelí (Kriemadis a Theakou, 2007). Cíle obchodních společností se většinou týkají zvyšování tržního podílu, respektive získání vedoucího postavení na trhu, anebo se vztahují k finanční výkonnosti společnosti či zvýšení kvality poskytovaných výrobků nebo služeb (Mallya, 2007). Naproti tomu cílem neziskových sportovních organizací, jak již jejich označení napovídá, není tvorba zisku (Baker a Esherick, 2013). Jedná se spíše o sociálně orientované cíle, které zahrnují především uspokojování očekávání stakeholderů (Torres-Coronas, 2012), soudržnost a celkově zdravý životní styl (Wolsey et al., 2012). I když účelem těchto organizací není tvorba zisku, tak i ony se snaží maximalizovat svůj výnos. Nicméně důvodem není generování čistého zisku, ale jen další snaha dosáhnout stanovených cílů, to znamená, že rozpočtový přebytek investují zpět do své činnosti (Baker a Esherick, 2013).

Cíle jsou zaměřené na to, co bude organizace dělat, jak v krátkodobém, tak v dlouhodobém časovém horizontu a poskytují stavební kameny pro implementaci strategie (Robson et al., 2013). Dobře formulované cíle mohou manažerům a ostatním zaměstnancům dopomoci v takových oblastech jako je motivace, snadnější rozhodování či posouzení výkonnosti organizace (Slack a Parent, 2006; Byers et al., 2012). Cíle se obvykle nacházejí v každé hlavní provozní činnosti organizace. Jsou stanoveny na poli financí, marketingu, lidských zdrojů, anebo například z hlediska výkonnosti (Hoye et al., 2012). Základním předpokladem procesu hodnocení výkonnosti, je mít pevný základ v podobě vhodně stanovených cílů a postupů, prostřednictvím kterých bude uvedených cílů dosaženo (Robson et al., 2013).

Cíle musí být stanoveny tak, aby je bylo možné sledovat, měřit a nakonec vyhodnotit. Bez takto stanovených cílů by nebylo možné určit, zda je organizace úspěšná či nikoli (Robson et al., 2013). To znamená, že by všechny cíle měly být založeny na metodě SMART (Mallya, 2007; Wolsey et al., 2012; Robson et al., 2013; Allison a Kaye, 2015). Každý cíl by měl být specifický (*specific*), měřitelný (*measurable*), dosažitelný (*actionable*), relevantní (*relevant*) z hlediska zdrojů a nakonec časově ohraničený (*time-phased*), (Mallya, 2007; Allison a Kaye, 2015).

První fází strategického plánovacího cyklu je určení strategického směru. V průběhu této fáze se organizace soustředí především na definování své mise, vize a cílů, kterých chce dosáhnout na cestě k celkové vizi (Hoye et al., 2012). Smyslem určení strategického směru je, aby si společnost uvědomila jaký je její základní účel

a důvod její existence, tedy jaké má poslání (Allison a Kaye, 2015). Dalším důvodem je, aby organizace přemýšlela o tom, čeho chce v budoucnu dosáhnout a jaké jsou její střednědobé až dlouhodobé ambice, tj. o své vizi. A v neposlední řadě by se měla zamyslet, respektive by měla stanovit, jaké jsou její cíle, jelikož ty shrnují průběh zamýšlených operací organizace na cestě k celkové vizi (Byers et al., 2012), zároveň dávají smysl stanovenému poslání organizace a dále jsou důležité při formulaci strategie (Mallya, 2007).

Určení strategického směru mohou ovlivnit následující faktory. Jsou to zkušenosti podniku z minulosti, množství dostupných zdrojů, okolí, ve kterém organizace působí a vztahy mezi organizací a všemi zainteresovanými osobami (Mallya, 2007). To znamená, že dalším krokem v procesu strategického řízení je analýza externího a interního prostředí organizace (Goodstein et al., 1992; Slack, 1997; Stone et al., 1999; Slack a Parent, 2006; Mallya, 2007; Nickols, 2008; Allison a Kaye, 2015).

1.2 Strategická analýza

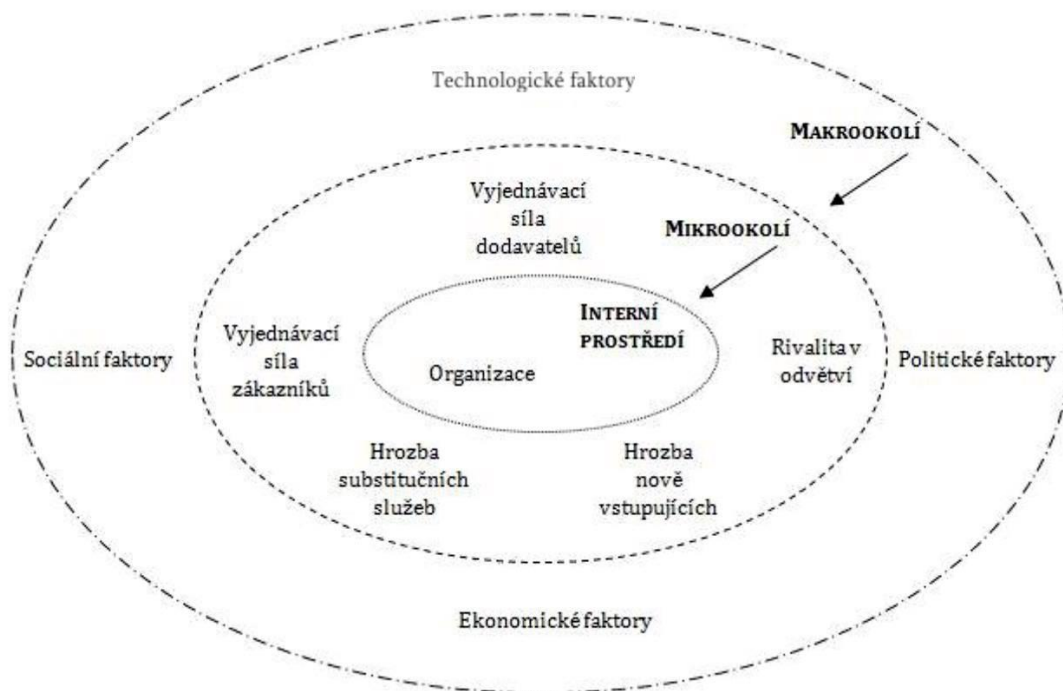
Všechny organizace jsou subjekty, podléhající silám jak externího, tak interního prostředí (Allison a Kaye, 2015). Právě proto, musí strategie organizace vycházet z kvalitní analýzy okolí, které na ni a na její činnost působí (Nutt a Backoff, 1992; Mintzberg, 1994; Slack, 1997; Chappelet a Bayle, 2005; Mallya, 2007; Hoyer et al., 2012). Druhou fází strategického plánovacího cyklu, je tedy analýza prostředí, ve kterém se organizace nachází (Goodstein et al., 1992; Slack, 1997; Stone et al., 1999; Slack a Parent, 2006; Mallya, 2007; Nickols, 2008; Allison a Kaye, 2015), respektive strategická analýza (Hoyer et al., 2012).

Někteří autoři uvádějí, že organizace provádí analýzu prostředí ještě před definováním své mise, vize a cílů. Tedy, že první fází strategického plánovacího cyklu není určení strategického směru, nicméně provedení strategické analýzy (Nutt a Backoff, 1992; Mintzberg, 1994; Chappelet a Bayle, 2005; Hoyer et al., 2012; Robson et al., 2013). Důvodem je, že organizace se nachází v neustále se měnícím prostředí (Jirásek, 2003), což má za následek, že se její strategická pozice může měnit. Tím, že v rámci strategického plánovacího cyklu bude prvně provedena analýza prostředí, může organizace při určování strategického směru vycházet ze své aktuální pozice, či situace. Případně může organizace provést kombinaci obou variant. Nejprve určí strategický směr, následně provede strategickou analýzu a poté skutečnosti zjištěné v průběhu strategické analýzy mohou vést k reformulaci mise, vize a cílů organizace (Johnson et al., 2006).

Úkolem strategické analýzy není vyvinout pojednání o tom, jak se svět kolem organizace mění. V této fázi je úkolem organizace najít a zaměřit se na

nejvýznamnější síly, respektive faktory, které na ni a na její činnost působí jak v rámci externího (makro a mikrookolí), tak v rámci interního prostředí (Allison a Kaye, 2015).

Obrázek 2 – Schéma prostředí organizace



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mallya, 2007).

Externí prostředí je doslova velký širý svět, ve kterém organizace působí (Capon, 2008). Faktory, které mohou ovlivnit strategii dané organizace, se mohou pohybovat od faktorů lokálního charakteru, až po záležitosti na světových trzích, které mají vliv na celé odvětví a ekonomiku. Prostředí, se v současné době také vyznačuje dynamickou, komplexní a proměnlivou povahou (Byers a Slack, 2001; Jirásek, 2003; Robson et al., 2013) a orientovat se v něm je pro organizace velmi náročný úkol. Nicméně analýza okolí je nutná, jelikož jeho dynamická povaha vytváří jak překážky, problémy a otázky, kterým musí organizace čelit, tak i příležitosti, které by organizace měla efektivně využít (Robson et al., 2013). Současné turbulentní prostředí může například zahrnovat změny v politických, ekonomických, sociálních, demografických, právních a technologických trendech. Nebo s sebou může přinášet změny v potřebách populace, ve vývoji služeb, nebo změny v konkurenci. Anebo obecně může vyvolávat změny, které budou mít vliv na požadavky stakeholderů dané organizace (Allison a Kaye, 2015).

Analýzou externího prostředí se tedy rozumí analýza trendů a problémů, které ovlivňují organizaci a její aktivity. Dále řeší důležité otázky a změny, které jsou nebo

mohou být významné a na které organizace musí reagovat, nebo na které musí být připravena reagovat. A v neposlední řadě identifikuje, zda jsou zjištěné skutečnosti pro organizaci příležitosti, kterých by měla efektivně využít, anebo naopak hrozby či překážky, které musí organizace překonat a jak (Allison a Kaye, 2015).

Účelem analýzy externího prostředí je založit strategii organizace na realitě světa kolem ní (Allison a Kaye, 2015). Rozsah vlivů, respektive faktorů, v rámci vnějšího okolí vytváří pro organizaci řadu výzev a příležitostí. Cílem je vytvořit takovou strategii, která splňuje výzvy a požadavky externího prostředí, což je pravděpodobně nejsložitější a nejkomplexnější aspekt tvorby strategie a celého strategického procesu (Robson et al., 2013). Klíčovým přínosem toho, že organizace vypracuje kvalitní analýzu externího prostředí je větší důvěryhodnost, která je promítnuta do formulace strategického směru. A dalším přínosem je fakt, že zpracováním kvalitní analýzy si organizace vytvoří pevnou základnu pro své další strategické aktivity (Mallya, 2007).

Přijetím vhodných metod a modelů lze pochopit souvislosti mezi organizací a externím prostředím a umožňuje tak provádění účinného a efektivního rozhodování (Robson et al., 2013). Nejpoužívanějším přístupem analýzy makrookolí organizace je PEST analýza (Jones a Hill, 2013). Jedná se o analytickou techniku, jejíž název je akronym pro různé typy vnějších faktorů, které jsou v rámci této metody analyzovány (Kovář et al., 2014). PEST analýza tedy zahrnuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, popřípadě trendy, které mají vliv na organizaci (Mallya, 2007; Capon, 2008; Jones a Hill, 2013; Robson et al., 2013; Kovář et al., 2014). Jelikož název analýzy je složený z počátečních písmen faktorů v analýze obsažených, tak její název ovlivňuje povahu zkoumaných faktorů. Samotná PEST analýza totiž nemusí být vhodná pro všechny typy organizací, a proto se v odborné literatuře můžeme setkat s různými modifikacemi této analýzy. Například se uvádí PESTLE, což jsou faktory identické s PEST, ale ještě navíc se zde objevují legislativní a ekologické faktory (Mallya, 2007; Kovář et al., 2014). Dále se může setkat například s STEEPLED analýzou, která má opět stejné faktory jako PESTLE, ale tentokrát jsou navíc přidány etické a demografické faktory (Kovář et al., 2014) apod.

Samotná a zjednodušená varianta PEST, se tedy zabývá pouze politickým, ekonomickými, sociálními a technologickými faktory (Mallya, 2007; Capon, 2008; Jones a Hill, 2013; Kovář et al., 2014). Co se týče politických faktorů, tak každá organizace by měla mít schopnost posoudit stávající či potenciální politickou sílu (Robson et al., 2013). Dále by měla mít přehled například o stabilitě vlády, o výdajích vlády (především do oblasti sportu), o tom, zda bude vláda ovlivňovat zákony nebo daně v daném odvětví, anebo například jaké má vztahy s ostatními zeměmi (Mallya,

2007). Z hlediska ekonomických faktorů, je zde zkoumán vliv lokální, národní a světové ekonomiky na danou organizaci (Kovář et al., 2014). Neziskové sportovní organizace jsou do určité míry ovlivněny ekonomickými trendy a jejich vývojem. Je to z toho důvodu, že vyvolávají jak rozsah příležitostí, tak hrozeb (Mallya, 2007), které jsou spojené především s financováním a žádostmi o dotace, které jsou mnohdy pro přežití neziskových sportovních organizací rozhodující (Robson et al., 2013).

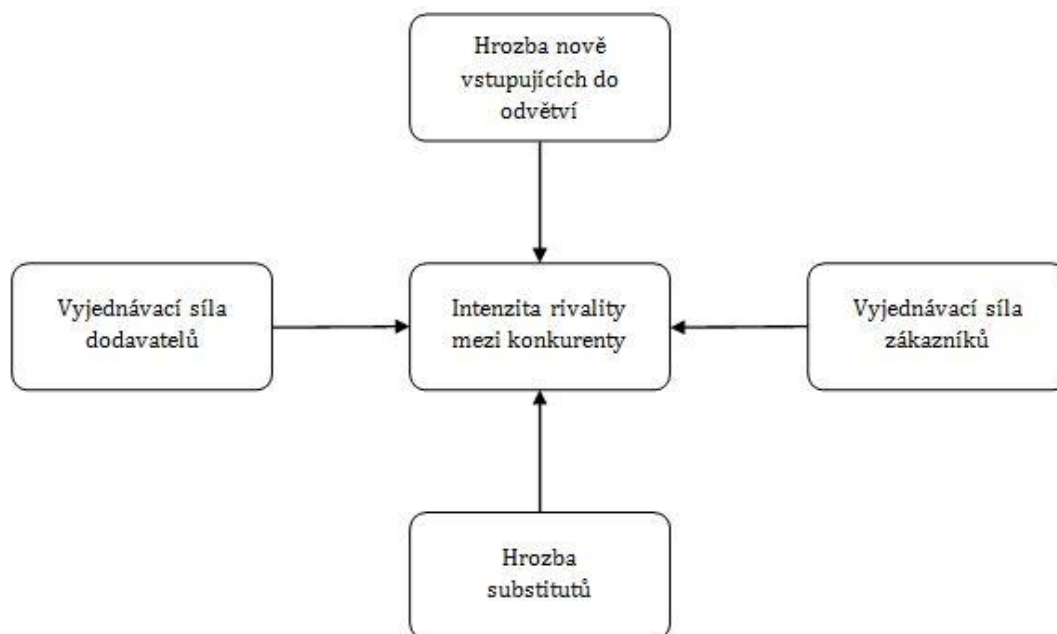
Analýza sociálních faktorů je pro neziskové sportovní organizace velmi důležitým bodem. Tyto faktory totiž mohou značně ovlivňovat jak poptávku po zboží a službách, tak i nabídku, kam můžeme zařadit například ochotu pracovat v takové organizaci (Mallya, 2007). V této části PEST analýzy vedení organizací může zajímat životní styl obyvatelstva, množství volného času, který lidé mají a jak jej tráví, jaké mají příjmy a jejich rozdělení (Byers a Slack, 2001), nebo různé sociální trendy a demografické změny (Mallya, 2007). Posledními zkoumanými faktory v rámci PEST analýzy jsou technologické faktory. Zde se organizace zaměřují na dopady, které na ni mají stávající či nové vyspělé technologie (Kovář et al., 2014). Pro neziskové sportovní organizace mohou být z hlediska těchto faktorů zastřešující především technologie, umožňující komunikaci se stakeholdery organizace. Tedy sociální síť, mediální technologie a komunikace, či starý dobrý email, nebo dokonce rozmísťování letáků a plakátů apod. Hlavní je vědět, k jakým technologiím mají stakeholderi přístup a jakým způsobem s nimi nejefektivněji komunikovat (Robson et al., 2013).

Podstatou či úkolem PEST analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam faktorů, nicméně vybrat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější, jež mají bezprostřední vliv na organizaci (Kovář et al., 2014). Dále by organizace měla zhodnotit jejich budoucí vývoj, následně by organizace měla zjistit, jaký vliv tyto změny na ni budou mít, jaké možné dopady budou mít na její strategii a jak nejlépe tyto dopady zohlednit při formulaci strategie. PEST analýza je analýzou takzvaného makrookolí organizace, tedy obecného okolí.

Druhou úrovní externí analýzy je analýza mikrookolí. To znamená analýza okolí oborového, ve kterém organizace zkoumá své postavení v podnikatelském prostředí (Mallya, 2007). Zde se organizace dostává do přímého kontaktu se svými stakeholdery, mezi které se řadí především konkurence, zákazníci a dodavatelé (Jirásek, 2003; Mallya, 2007; Hoyer et al., 2012; Margretta, 2012; Kovář et al., 2014). V rámci analýzy mikrookolí mohou organizace využít model, který představil Michael Porter a který se zaměřuje na strukturu a jednotlivé složky odvětví (Byers et al., 2012). A to konkrétně na identifikaci rivalů mezi konkurenty uvnitř odvětví, na hrozbu vstupu nových firem do odvětví, na hrozbu substitučních výrobků či

služeb v odvětví a na vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů v rámci odvětví (Jirásek, 2003; Mallya, 2007; Byers et al., 2012; Hoyer et al., 2012; Margretta, 2012; Porter, 2013; Kovář et al., 2014). Tak zvaný Porterův model pěti sil je běžně používaný nástroj pro popis konkurenčního prostředí organizace, které má zásadní vliv na strategii organizace (Porter, 2013).

Obrázek 3 – Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Hill et al., 2016).

První silou v rámci Porterova modelu pěti sil je intenzita rivality mezi konkurenty v odvětví. Intenzita soupeření je odrazem úsilí, které organizace vkládají do snahy získat vyšší tržní podíl (Mallya, 2007) a snahy využít příležitosti, která povede k lepšímu postavení na trhu (Kovář et al., 2014). Rivalita může mít mnoho různých podob, například snižování cen, zavádění nových produktů či služeb, investice do reklamy nebo zlepšení služeb zákazníků (Porter, 2013). Čím více je sportovních organizací, které nabízejí prakticky totožné výrobky a služby, tím vyšší je intenzita soupeření. Dále platí, že stupeň rivality je vyšší pro sportovní kluby, které se nachází ve stejné geografické oblasti. A to například z hlediska získávání členů, trenérů, manažerů a dalších řídicích pracovníků, nebo z hlediska medializace a sponzoringu (Hoyer et al., 2012). Další silou je hrozba nově vstupujících do odvětví. Tato hrozba spočívá v existenci vstupních bariér (Kovář et al., 2014), jejichž funkcí je chránit odvětví před potenciálně nově vstupujícími aktéry, kteří by usilovali o získání tržního podílu (Margretta, 2012). Každá organizace by s touto možností měla počítat. Nicméně pro některé firmy, například pro profesionální sportovní organizace, je toto

riziko menší, než pro jiné, jelikož jsou zde vysoké vstupní bariéry spojené s profesionálním přístupem a kvalitnějšími službami (Hoye et al., 2012).

Hrozba substitučních výrobků a služeb je další silou působící v rámci mikrookolí organizace. Tradiční sportovní sektor se stále více rozšiřuje, s čímž je spojena hrozba, že sportovní organizace se mohou potýkat s problémem soutěžení napříč různými sporty (Hoye et al., 2012). Největší pozornost je třeba věnovat těm substitutům, které nabízejí lepší uspokojování stejné základní potřeby zákazníků. Čím vyšší je tlak ze strany substitučních výrobků či služeb, tím vyšší je následně intenzita konkurence v daném odvětví, které zároveň i ztrácí na atraktivitě (Kovář et al., 2014). Vyjednávací síla zákazníků, jakožto další analyzovaná síla mikrookolí určuje, jak snadno mohou zákazníci, či členové nějaké organizace přejít ke konkurenci, přesněji řečeno, jak snadno mohou začít využívat výrobky nebo služby jiné organizace. Mají-li zákazníci vysokou vyjednávací sílu, mohou ji například využít ke stlačování cen dolů (Margretta, 2012), anebo mohou svého vlivu využít k dosažení vyšší kvality výrobků nebo služeb (Kovář et al., 2014). Nicméně většina sportovních organizací nemusí mít strach, jelikož vyjednávací síla jejich hlavních zákazníků, či členů je omezená, jelikož nepracují společně k využití této síly (Hoye et al., 2012). Poslední konkurenční silou modelu Michaela Portera je vyjednávací síla dodavatelů. Pokud bude vyjednávací síla dodavatelů vysoká, mohou ji využít k získání pro ně výhodnějších podmínek (Margretta, 2012). Z hlediska sportovních organizací se tato síla může projevit zvyšováním cen za pronájem sportovních prostorů či zařízení, ve zvyšování cen sportovního vybavení a zařízení, anebo ve snaze trenérů, manažerů či dalších řídicích pracovníků zvýšit jejich platy (Hoye et al., 2012).

Porterův model pěti sil poskytuje organizacím metodický rámec podle kterého mohou analyzovat své podnikatelské prostředí. Těchto pět sil zahrnuje všechny zásadní vztahy, jež jsou klíčové pro všechna odvětví a pro všechny činnosti organizace (Margretta, 2012; Porter, 2013). Cílem Porterova modelu pěti sil je nalezení takové pozice, která organizaci poskytuje co možná nejlepší ochranu před existujícími konkurenčními tlaky (Kovář et al., 2014). A také umožňuje organizaci uvažovat o tom, jak vychýlit tyto síly v její prospěch a jak tak dosáhnout jedinečného strategického postavení (Margretta, 2012).

Krom analýzy externího prostředí, respektive okolí, ve kterém organizace působí, je také potřeba zabývat se otázkou interního prostředí organizace. I když se organizace v současné době nachází ve stále více turbulentním a měnícím se prostředí, které je nutné neustále sledovat, tak úspěšnost strategie netkví pouze v analýze externího prostředí. Klíčový faktor úspěchu mnohdy leží právě v interním prostředí organizace (Byers a Slack, 2001).

Základní myšlenkou interní analýzy je provést objektivní zhodnocení aktuálního postavení organizace. Jde především o snahu identifikovat, v čem organizace vyniká, to znamená jaké jsou její silné stránky, a naopak jaké jsou její slabé stránky (Mallya, 2007). Aby bylo možné identifikovat, v čem spočívají silné a slabé stránky organizace, je nezbytné provést analýzu a zhodnocení zdrojů, kterými organizace disponuje a schopností, které má (Mallya, 2007; Harrison a John, 2013). Zdroje organizace lze většinou rozdělit do následujících kategorií. Fyzické nebo hmotné zdroje, do kterých se řadí například pozemky, budovy, výrobní zařízení nebo technologické vybavení. Dále lidské zdroje, kam patří všichni lidé, co v organizaci pracují. U nichž se zjišťuje, zda má organizace správný počet lidí s potřebnými znalostmi, vhodnou strukturu apod. Další kategorií jsou finanční zdroje, kde se zájem organizací vztahuje především k disponibilnímu kapitálu a k tomu, jak jej lze získat (Mallya, 2007). A poslední kategorií jsou nehmotné zdroje, kam se obvykle řadí know-how, licence, informační systémy, image nebo například znalost trhu (Kovář et al., 2014).

Základním metodickým prostředkem pro hodnocení zdrojů organizace, je metoda VRIO (Kovář et al., 2014). Tato metoda posuzuje klíčové zdroje ze čtyř hledisek. Z hlediska hodnoty (*value*) zdroje, vzácnosti a výjimečnosti (*rareness*) zdroje, jeho napodobitelnosti (*imitability*) a čtvrtým kritériem je zhodnocení, zda má organizace schopnost (*organization*) tento zdroj využít (Peng, 2008; Harrison a John, 2013; Robson et al., 2013; Kovář et al., 2014). Dle této metody, lze za zdroj konkurenční výhody považovat pouze takové zdroje, které splňují všechny čtyři výše zmíněná kritéria (Robson et al., 2013). Nicméně i při této analýze je nutné brát v potaz, že zdroje nejsou konstantní, ale že se v čase vyvíjí a mění. Proto je nezbytné provádět jejich opětovné zhodnocení, při každé změně jak vnitřních, tak vnějších podmínek (Kovář et al., 2014).

Tabulka 1 – VRIO analýza

Hodnotné zdroje	Vzácné zdroje	Napodobitelné zdroje	Využívané organizací	Konkurenční důsledky	Firemní výkon
ne	-	-	ne	konkurenční nevýhoda	podprůměrný
ano	ne	-	ano	konkurenční rovnost	průměrný
ano	ano	ne	ano	dočasná konkurenční výhoda	nadprůměrný
ano	ano	ano	ano	trvalá konkurenční výhoda	trvale nadprůměrný

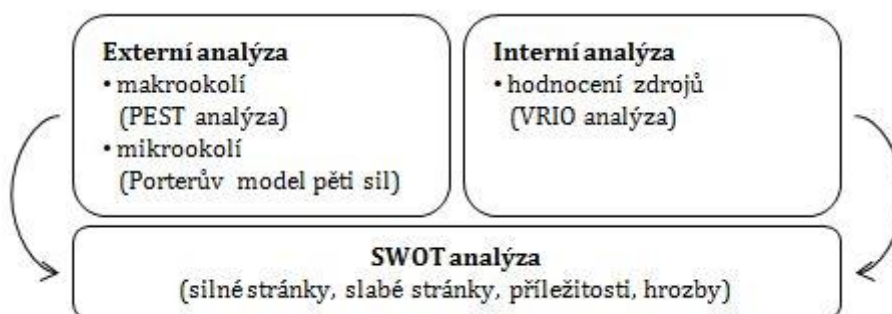
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Peng, 2008).

Na závěr druhé fáze strategického plánovacího cyklu jsou výsledky z externí a interní analýzy shrnuty do analýzy SWOT (Harrison a John, 2013). SWOT analýza hodnotí jak silné a slabé stránky organizace, tak příležitosti a hrozby, kterým v rámci svého okolí musí čelit (Hoye et al., 2012). Tedy představuje metodu k hodnocení významných hledisek fungování organizace a zároveň posuzuje její aktuální pozici (Kovář et al., 2014).

Silné a slabé stránky vycházejí z analýzy interního prostředí organizace, což je analýza hodnotící zdroje, kterými organizace disponuje a schopností, které má (Robson et al., 2013). Silné stránky jsou zdroje a schopnosti organizace, které mohou vést ke konkurenční výhodě (Harrison a John, 2013). Naopak slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky organizace, které mohou způsobit její nízkou výkonnost a efektivnost (Kovář et al., 2014), tedy se mohou stát konkurenční nevýhodou (Harrison a John, 2013). Druhou část SWOT analýzy představují příležitosti a hrozby. Ty jsou identifikovány na základě analýzy vnějšího prostředí organizace, jenž vychází z PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil (Robson et al., 2013). Příležitosti jsou příznivé podmínky v rámci externího prostředí, které organizace může využít například k posílení svého postavení, nebo svých schopností (Hoye et al., 2012). Na druhou stranu hrozby jsou nepříznivé situace, které mají stejně jako příležitosti externí původ a které mohou stát v cestě konkurenceschopnosti organizace, či ve snaze v uspokojování stakeholderů (Harrison a John, 2013).

SWOT analýza je výchozím bodem pro rozvoj strategických možností, jelikož se jedná o nástroj, který umožňuje organizacím posoudit na svůj aktuální stav (Robson et al., 2013). Organizace by také měly výsledky této analýzy brát v úvahu při formulování strategie. Hlavním myšlenkou je, že strategie by měla být formulována tak, aby organizace pomocí svých silných stránek dokázala využít příležitosti plynoucí z externího prostředí, k překonání interních slabých stránek. Případně, aby organizace pomocí svých silných stránek dokázala odvrátit hrozby, které byly v rámci analýzy vnějšího prostředí identifikovány (Harrison a John, 2013).

Obrázek 4 – Strategická analýza



Zdroj: Vlastní zpracování.

1.3 Formulace strategie

V první fázi strategického plánovacího cyklu, si organizace vyjasnila své poslání, vypracovala svou vizi úspěchu a nakonec si, pro dosažení celkové vize, stanovila jasné cíle. V další fázi posoudila vnější prostředí, ve kterém operuje a získala informace o svých schopnostech a zdrojích, kterými disponuje (Allison a Kaye, 2015). Stručně řečeno skrze strategickou analýzu odhalila své silné a slabé stránky a identifikovala příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí organizace. A prostřednictvím nastavení strategického směru určila to, čeho chce dosáhnout. V tuto chvíli přichází na řadu otázka, jak toho dosáhnout (Hoye et al., 2012).

Po určení strategického směru a provedení strategické analýzy, je scéna připravena pro nástup formulace strategie (Jirásek, 2003). Hlavní myšlenkou formulace strategie je, že strategie by měla být formulována tak, aby využívala silné stránky organizace a příležitosti plynoucí z vnějšího prostředí, k překonání interních slabých stránek a pro neutralizaci hrozeb, které byly v průběhu externí analýzy identifikovány (Harrison a John, 2013). A dále formulace strategie vytváří plán o tom, jak bude organizace dosahovat své mise a svých cílů na cestě k celkové vizi (Karami, 2012).

V této fázi je úkolem manažerů umístit jejich organizaci v konkurenčním prostředí (Hoye et al., 2012) a vytvořit udržitelnou konkurenční výhodu (Mallya, 2007). Formulace strategie je obvykle rozdělena do tří propojených a vzájemně provázaných úrovní - podniková, business a funkční úroveň strategie (Stone et al., 1999; Sowell, 2006; Mallya, 2007; Nickols, 2008; Karami, 2012; Ferrell a Hartline, 2013; Harrison a John, 2013).

Všechny organizace potřebují strategii na podnikové úrovni. Jedná se o centrální systém, který umožňuje organizaci udělat první krok v případě formulace strategie (Ferrell a Hartline, 2013). Strategie na podnikové úrovni vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, jako například, ve které zemi a v jakém oboru bude organizace podnikat, jak bude její podnikání řízeno (Mallya, 2007), respektive jak by měl být celkový rozsah činností strukturován a řízen (Karami, 2012). A dále například, jak bude organizace alokovat své disponibilní zdroje (Mallya, 2007) mezi své jednotlivé obchodní jednotky (Furrer, 2010).

Jinými slovy podniková úroveň strategie představuje způsob, jakým organizace vytvářejí hodnotu, přes uspořádání a koordinaci svých aktivit na zvoleném trhu (Furrer, 2010). Tato úroveň strategie, tedy udává celkový směr pro budoucí vývoj organizace (Karami, 2012), pokud jde o její postoj k růstu a řízení jak celé organizace, tak jejích jednotlivých obchodních jednotek (Furrer, 2010).

Druhá úroveň formulace strategie je business úroveň strategie (Mallya, 2007; Byers et al., 2012; Karami, 2012). Tato úroveň definuje strategii pro každou jednotlivou strategickou obchodní jednotku, což mohou být například dceřiné společnosti, divize, vzájemně propojená oddělení, anebo jiná seskupení (Ferrell a Hartline, 2013). Nutno podotknout, že strategie na business úrovni řeší otázku ohledně toho, jak nebo čím bude organizace konkurovat v určitém odvětví. V případě, že nezisková sportovní organizace konkuruje pouze v jednom odvětví, její strategie na podnikové a business úrovni bude stejná. Ale v případě, že sportovní organizace konkuruje v řadě odvětví, pro každou její divizi či obchodní jednotku bude formulována vlastní strategie (Slack a Parent, 2006).

Strategie na business úrovni vtiskává dané organizaci její specifický charakter (Mallya, 2007), určuje směr každé obchodní jednotky, včetně jejich konkurenčních výhod (Ferrell a Hartline, 2013) a popisuje, jak nebo čím bude organizace ve zvolené oblasti konkurovat (Harrison a John, 2013). Business strategie také zahrnuje rozhodnutí, na jakou cílovou skupinu zákazníků se zaměřit, jaké jsou její potřeby a jakým způsobem bude organizace tyto potřeby uspokojovat (Sowell, 2006; Mallya, 2007). Jinými slovy se zabývá vytvářením a udržováním konkurenční výhody, v dané oblasti podnikání (Byers et al., 2012; Ferrell a Hartline, 2013). To může být dosaženo

prostřednictvím jedné ze tří základních generických strategií, ze kterých si vedení organizací může zvolit vhodnou strategii v závislosti na daném odvětví a typu konkurenční pozice, kterou chce organizace získat (Slack, 1997). Základní generické strategie jsou tvořeny strategií nákladového prvenství, strategií diferenciací a strategií zaměření (Jirásek, 2003; Slack a Parent, 2006; Sowell, 2006; Mallya, 2007; Srpová et al., 2011; Byers et al., 2012; Hoyer et al., 2012; Margretta, 2012; Kovář et al., 2014).

V rámci strategie nákladového prvenství musí organizace vytvořit takové podmínky, které ji umožní produkovat levněji, respektive s nižšími náklady než konkurence (Srpová et al., 2011). Organizace se může stát nákladovým vůdcem tím, že dodává produkty, či poskytuje služby za nejnižší možnou cenu, co největšímu počtu zákazníků (Hoyer et al., 2012). To znamená, že organizaci umožňuje konkurovat skrze nabídku nižší ceny než konkurence (Margretta, 2012). Základ této generické konkurenční strategie spočívá v efektivnosti a ve schopnosti udržet náklady na minimu (Hoyer et al., 2012). Aby toho organizace dosáhla, musí využívat různých výhod, vyplývajících jak z externího, tak interního prostředí. Jedná se například o komparativní výhody volby trhu, nebo výhody vycházející z vnitřní struktury organizace, která ovlivňuje výši nákladů (Kovář et al., 2014). Anebo například o levnější pracovní sílu, efektivní výrobní procesy, úspory z rozsahu, technologické inovace, nízká úroveň diferenciací (Slack a Parent, 2006), zkušenostní efekt, anebo například snížení počtu pohledávek (Mallya, 2007). Organizace, které volí strategii nákladového prvenství, jsou pravděpodobně centralizované, mají vysokou komplexnost a jsou více formalizované (Slack a Parent, 2006). Tento přístup je běžně používán spíše než ve sportu na trhu se spotřebním zbožím (Hoyer et al., 2012).

Druhou generickou strategií je diferenciací neboli odlišení. Hlavní myšlenkou této strategie je odlišit se od konkurence lepším výrobkem či službou, kterou je zároveň obtížné napodobit (Hoyer et al., 2012). Tato strategie vyžaduje značné investice například do výzkumu a vývoje, či do marketingu. To z ní činí poměrně nákladnou strategii, nicméně vytvářející značnou vstupní bariéru a zároveň i dobrou ochranu proti konkurenci (Srpová et al., 2011). Logika této strategie se opírá o předpoklad, že organizace získávají konkurenční výhodu nabízením výrobku či poskytováním služby, kterou spotřebitelé či zákazníci považují za jedinečnou a unikátní (Hoyer et al., 2012). Na základě toho si pak organizace s touto strategií mohou dovolit účtovat vyšší ceny (Slack a Parent, 2006; Margretta, 2012). K dosažení takové konkurenční výhody vede například budování silné image značky, pravidelné inovace, vstřícný zákaznický servis (Hoyer et al., 2012), kvalitní služby, moderní technologie nebo například rychlá a spolehlivá distribuční síť (Mallya, 2007). Pro

dosažení lepší konkurenceschopnosti v rámci této strategie, je pro organizace nejlepší situace, pokud se odlišuje ve více formách (Kovář et al., 2014).

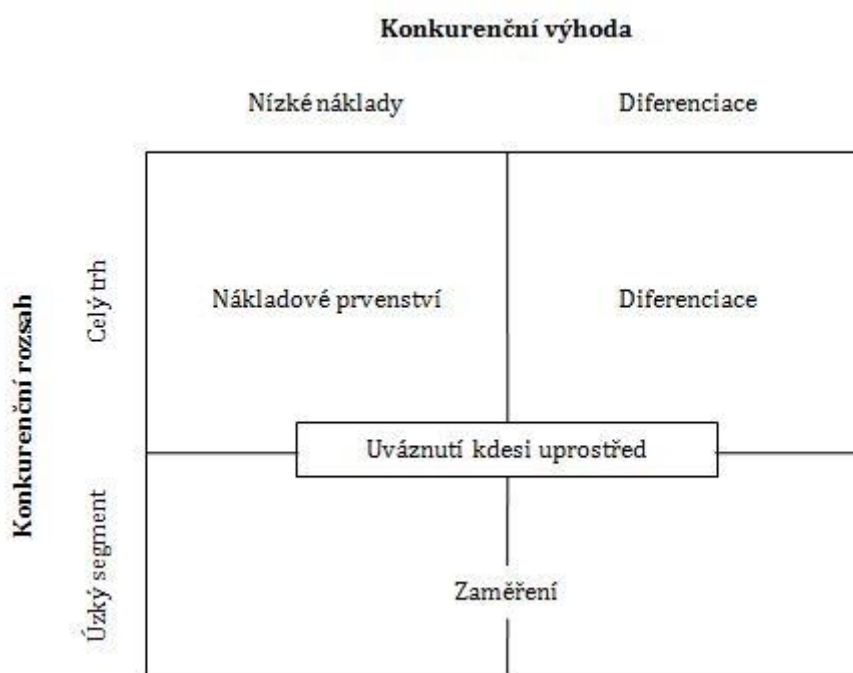
Slabé stránky tohoto přístupu spočívají v zachování jedinečnosti výrobku či služby v neustále se měnícím prostředí a v zajištění tvorby ceny v souladu s tím, co je trh schopen unést, přesněji řečeno kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit (Slack a Parent, 2006). Dále úspěšnost strategie závisí na schopnostech organizace přesvědčit zákazníky o exkluzivitě nabízeného produktu, či poskytované služby (Srpová et al., 2011). Organizace, které se rozhodnou pro strategii diferenciaci s největší pravděpodobností vykazují nízkou míru složitosti, nízkou úroveň formalizace a decentralizované rozhodování (Slack a Parent, 2006). Tato strategie ve srovnání se strategií nákladového prvenství je pro sportovní organizace příhodnější volbou (Hoye et al., 2012).

Třetí a poslední generickou konkurenční strategií je strategie zaměření. Tedy poskytování produktů či služeb určité skupině zákazníků, nebo úzkému segmentu trhu (Hoye et al., 2012). Po volbě konkrétního segmentu má organizace na výběr ze dvou již zmíněných variant strategií, které bude v rámci zvolené oblasti realizovat. Může se pokusit buď hledat výhodu v nízkých nákladech a tím pádem v nabídce nižší ceny než konkurence. Nebo se může rozhodnout, že bude konkurovat na základě diferenciaci (Slack a Parent, 2006; Mallya, 2007; Srpová et al., 2011). Úspěšnost této strategie je ovlivněna na jedné straně vysokou mírou diferenciaci potřeb zákazníků a na straně druhé jejich nákupním chováním (Srpová et al., 2011). Mezi silné stránky strategie zaměření patří, že z důvodu cíleného a úzkého trhu, si organizace rozvíjí schopnost poskytovat takové produkty či služby, které jiné společnosti nemohou. Což přispívá k tomu, že organizace s touto strategií zůstávají blíže svým zákazníkům a mohou snadněji reagovat na jejich měnící se potřeby. Hlavní nevýhoda je spatřována v celkově vyšších nákladech než u předešlých dvou generických strategií, jelikož se zde z důvodu zaměření na úzký segment trhu dá obecně hovořit o menším objemu produkce (Slack a Parent, 2006). Stručně řečeno si tedy organizace zvolí úzký segment trhu, typ či skupinu zákazníků, kterým bude poskytovat své produkty či služby. A následně vybere strategii, která bude šitá na míru vybraným spotřebitelům či zákazníkům. Hlavním cílem strategie zaměření je, jak již název napovídá, mít prospěch ze zaměření na úzký segment trhu či úzké cílové skupiny zákazníků (Mallya, 2007).

V literatuře se dále můžeme setkat s pojmem uváznutí kdesi uprostřed. Ten signalizuje běžnou strategickou chybu, nebo také strategickou past, která spočívá v tom, že se organizace snaží nabízet svým zákazníkům, tak říkajíc vše najednou (Margretta, 2012). Tyto organizace odmítají přijmout pouze jednu generickou

strategii. Problém však v tomto případě spočívá ve skutečnosti, že každá generická strategie vyžaduje zásadně odlišný přístup k vytváření a udržování konkurenční výhody. Organizace, které nejsou ochotné se rozhodnout mezi třemi výše uvedenými strategiemi, se dostávají do pozice uváznutí kdesi uprostřed, což vede ke konkurenční nevýhodě (Porter, 1980; Eldring, 2009; Moon, 2009). Takové organizace mohou na trhu uspět pouze v případě, pokud konkurenční firmy v daném odvětví budou uvažovat stejně, tedy pokud se budou nacházet ve stejné pozici uváznutí kdesi uprostřed, což je velmi nepravděpodobné (Eldring, 2009; Moon, 2009).

Obrázek 5 – Generické strategie



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Porter, 1980; Eldring, 2009).

V této fázi strategického plánovacího cyklu si již organizace zformulovaly jak podnikovou, tak výběrem jedné z generických konkurenčních strategií i business úroveň strategie. Nyní přichází na řadu poslední úroveň formulace strategie a tou je funkční úroveň. Formulace funkční úrovně strategie obsahuje podrobnosti o tom, jak funkční oblasti, respektive každodenní činnosti organizace jako je marketing, provozní operace, finance, lidské zdroje apod. (Karami, 2012; Harrison a John, 2013), budou spolupracovat za účelem dosažení strategie na business úrovni (Harrison a John, 2013). Lépe řečeno, jak budou spolupracovat za účelem dosažení konkurenční výhody organizace (Lussier a Kimball, 2014), která vychází z nízkých nákladů, diferenciací nebo zaměření (Hill et al., 2016).

V předešlé kapitole, jejímž předmětem byla strategická analýza, bylo řečeno, že základ konkurenční výhody tvoří zdroje, které splní čtyři základní kritéria. Tyto zdroje musí být hodnotné, vzácné či výjimečné, nenapodobitelné a v neposlední řadě organizace musí mít schopnost tyto zdroje využít (Harrison a John, 2013; Robson et al., 2013; Kovář et al., 2014). Tyto zdroje jsou následně používány v aktivitách, jež tvoří hodnotu společnosti. A dále jsou využívány spolu s dovednostmi zaměstnanců a zaměřením na efektivitu, kvalitu, inovaci či reakci na požadavky zákazníků na budování konkurenční výhodu organizace (Hill et al., 2016). Organizace také navrhuje a formulují funkční úroveň strategie tak, aby dosáhly úplné integrace úsilí, pro dosažení vytyčených cílů organizace. Například v oblasti výroby by funkční strategie mohla být zaměřena na zadávání zakázek, řízení zásob, nebo skladování. V oblasti řízení lidských zdrojů, by se funkční strategie mohla zabývat nábořem, výběrem, umisťováním, či motivováním zaměstnanců. A v marketingu by se funkční strategie mohla zabývat například výběrem jednoho či více cílových trhů. Či rozvojem marketingového programu, který uspokojuje potřeby a přání cílové skupiny zákazníků (Ferrell a Hartline, 2013). Tím, že se organizace, v rámci funkční strategie, snaží dosáhnout maximalizace produktivity dostupných zdrojů (Karami, 2012), napomáhá i dosažení cílů a strategií na podnikové a business úrovni (Mallya, 2007; Karami, 2012). Funkční úroveň strategie musí být v souladu nejen s dostupnými zdroji organizace a jejím externím a interním prostředím (Slack a Parent, 2006; Ferrell a Hartline, 2013), ale musí být v souladu i s posláním a cíli organizace (Ferrell a Hartline, 2013).

V kontextu celkového strategického plánovacího procesu by každá funkční strategie měla vycházet z business a podnikové strategie. Krom toho by je měla podporovat a konkretizovat v různých specifických oblastech každodenních činností organizace (Mallya, 2007). V tomto bodě je dále důležité, aby veškeré funkční strategie byly koordinovány tak, aby byly jednak ve vzájemném vztahu mezi sebou a jednak, aby umožňovaly řádnou implementaci ostatních úrovní formulace strategie. Ve většině případů malé a střední organizace používají všechny tři úrovně strategie současně. Funkční strategie podporují business úroveň strategie, které na oplátku podpoří podnikovou strategii (Karami, 2012).

Obrázek 6 – Hierarchie strategií

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Keřkovský a Drdla, 2003; Sowell, 2006; Mallya, 2007; Karami, 2012; Ferrell a Hartline, 2013; Harrison a John, 2013).

1.4 Implementace strategie

S jasně definovaným strategickým směrem a s jasnou představou o tom, jak by mělo být tohoto směru dosaženo, je úkolem organizace implementovat formulované strategie (Hoye et al., 2012). Samotná formulace totiž nestačí. Jedná se pouze o prostředek, nikoli cíl strategického plánovacího cyklu. Aby strategie přinesla výsledky a úspěch, musí být správně implementována (Mintzberg, 1994; Chappelet a Bayle, 2005; Slack a Parent, 2006; Mallya, 2007; Hoye et al., 2012; Robson et al., 2013; Allison a Kaye, 2015). Implementace je úkol uvádění strategie do akce (Hoye et al., 2012; Harrison a John, 2013; Hill et al., 2016). Usiluje o vytvoření vhodných podmínek v rámci organizace pro realizaci formulované strategie (Karami, 2012). To zahrnuje tvorbu efektivní organizační struktury a kultury organizace (Mallya, 2007; Harrison a John, 2013; Hill et al., 2016) a navrhování kontrolních systémů (Mallya, 2007; Hill et al., 2016) v souladu s formulovanou strategií na všech úrovních (Robson et al., 2013).

Nová strategie mnohdy vyžaduje přizpůsobení systémů používaných při řízení organizace (Mallya, 2007). Proto proces implementace také často vyžaduje změny (Harrison a John, 2013). Tyto změny se mohou týkat jak například systémů pro dodávání produktů či služeb tak, nové organizační struktury, organizační kultury či dokonce vedení (Hoye et al., 2012). Řízení strategických změn je tedy pro úspěšnou

implementaci strategie klíčové a pro organizace, které vnímají změny jako hrozby, může být tento fakt v úspěšné implementaci velkou překážkou (Mallya, 2007).

K implementaci zvolené strategie nebo strategií, je třeba vytvořit odpovídající organizační strukturu (Slack a Parent, 2006). Jedná se o systém, či vzájemně provázaný mechanismus, rozdělování pravomocí, úkolů, rolí a odpovědnosti mezi manažery, jednotlivými odděleními a zaměstnanci (Slack a Parent, 2006; Mallya, 2007; Hill et al., 2016). Jinými slovy organizační struktura odráží způsob, jakým jsou lidé a práce organizovány. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, formování pracovních skupiny, týmů či oddělení apod. (Harrison a John, 2013). Může být posuzována z hlediska tří rozměrů. Z hlediska složitosti, formalizace a centralizace (Mallya, 2007).

Stupeň složitosti určuje, jak složitou organizační strukturu organizace má. Tedy označuje komplexnost jejích procesů a vztahů (Byers et al., 2012) a dále složitost hierarchie, včetně počtu úrovní a jednotlivých strategických obchodních jednotek (Slack a Parent, 2006). Stupeň formalizace vymezuje, do jaké míry je chování uvnitř organizace formální či neformální (Mallya, 2007). Neboli do jaké míry organizace přijímá formální pravidla a postupy, které jsou spojeny s prací a vztahy v rámci organizace. Třetí složkou organizační struktury je centralizace. Ta určuje, jak je v organizaci prováděno rozhodování, respektive na jaké úrovni organizace k rozhodování dochází (Byers et al., 2012). Pokud jádro rozhodování leží v horních úrovních podnikové hierarchie, tzn. leží na bedrech vrcholového vedení, jedná se o centralizaci. Na druhou stranu, pokud jsou některé pravomoci rozhodování delegovány na nižší úroveň podnikové hierarchie, jedná se o decentralizaci (Mallya, 2007). Dle těchto rozměrů organizační struktury se dá obecně říci, že organizace, které přijímají strategii nákladového prvenství jsou pravděpodobně centralizované, mají vysokou komplexnost a jsou více formalizované. A organizace, které se rozhodnou pro strategii diferenciaci s největší pravděpodobností vykazují nízkou míru složitosti, nízkou úroveň formalizace a decentralizované rozhodování (Slack a Parent, 2006).

Dalším důležitým prvkem implementace strategie je organizační kultura (Byers et al., 2012). Ta představuje osobnost organizace (Mallya, 2007). Jedná se o soubor všech hodnot, norem, tradic a způsobů myšlení, které jsou v organizaci sdíleny (Mallya, 2007; Hill et al., 2016). Sdílené hodnoty jsou jakési předpoklady o tom, jak by to mělo být. Jinými slovy, jedná se o představy, které demonstrují, jaké chování a jednání je v organizaci správné a žádoucí. Na druhou stranu normy představují společenská pravidla, která zaměstnancům na všech úrovních řízení předepisují

vhodné chování v konkrétních situacích. Organizační kultura v rámci organizace usnadňuje komunikaci a vzájemné porozumění (Hill et al., 2016).

Ve výsledku by proces implementace měl prostupovat celou organizací. V každém oddělení, kterým bude proces implementace procházet, by měl být rozvinut plán, který bude ilustrovat soubor činností, jež budou prováděny na všech úrovních pro podporu celkové strategie. Stejně jako cíle, každá z těchto akcí vyžaduje měření či klíčové ukazatele výkonnosti, jakožto kontrolu úspěšnosti implementace strategie (Hoye et al., 2012).

1.5 Kontrola a hodnocení strategie

V této fázi strategického plánovacího cyklu organizace kontroluje, zda bylo dosaženo stanovených cílů (Hoye et al., 2012). Jinými slovy kontrola je proces, který zajišťuje, že realizované činnosti jsou v souladu s očekáváním a stanovenými cíli (Mallya, 2007). Ve většině případů je třeba přijmout nápravná opatření. Impulzy k těmto modifikacím většinou pocházejí z neočekávaných událostí, které mají vliv na prostředí, ve kterém se organizace nachází. To většinou vyžaduje návrat ke strategické analýze, což může na základě shromážděných informací vést například k reformulaci vize, reformulaci samotné strategie, ke změně způsobu implementace apod. V tomto smyslu se strategický proces nikdy nezastaví. Ve skutečnosti je zcela běžné, pohybovat se tam a zpět mezi jednotlivými fázemi, s cílem dosáhnout co nejlepších výsledků (Hoye et al., 2012). V některých ohledech je fáze hodnocení a kontroly strategie jak koncem, tak začátkem. Na jedné straně hodnocení a kontrola nastává po implementaci strategie, jelikož by bez posouzení jejího úspěchu byla tato fáze neúplná. A na druhou stranu fáze hodnocení a kontroly slouží jako počáteční bod v následujícím plánovacím procesu, což opět potvrzuje fakt, že strategické plánování je nikdy nekončící proces (Ferrell a Hartline, 2013).

Dobrá kontrola je také kritériem pro úspěch organizace (Harrison a John, 2013), jelikož poskytuje zpětnou vazbu o vhodnosti stanovených cílů, o míře jejich naplnění a dále může být užitečná například při formulování budoucích cílů. Proces kontroly také zahrnuje měření a řízení výkonnosti organizace (Mallya, 2007). Řízení výkonnosti je hodnocení vhodného využívání zdrojů organizace v souladu se stanovenými cíli. To může vést k různým nápravným opatřením a k efektivnějšímu provádění operací organizace (Byers et al., 2012). Co se týče ziskových či obchodních společností, jak již jejich označení napovídá, jejich cílem je především čistý zisk a zvyšování tržního podílu. To znamená, že výkon je zde měřen například pomocí finančních ukazatelů, které se vyznačují snadnou měřitelností (Kovář et al., 2014). Naproti tomu cílem neziskových organizací není primárně zisk, ale důkazem úspěchu

je v tomto případě především plnění mise (Allison a Kaye, 2015). To znamená, že cíle těchto organizací jsou spíše sociálně orientované a zahrnují především uspokojování očekávání stakeholderů (Torres-Coronas, 2012), soudržnost a celkově zdravý životní styl (Wolsey et al., 2012), což znesnadňuje jejich měřitelnost (Hoye et al., 2012). Na druhou stranu cíle musí být stanoveny dle metody SMART, aby bylo možné je sledovat, měřit a nakonec vyhodnotit a určit, zda je organizace v jejich plnění úspěšná, či nikoli (Robson et al., 2013).

Fáze strategického plánovacího procesu vrcholí hodnocením strategie. Posouzení úspěšnosti strategie je důležité, protože současný úspěch nezaručuje, že takového úspěchu bude dosaženo i budoucnu (Karami, 2012). Organizace nesmí zapomínat, že se nachází ve stále více turbulentním a dynamicky se měnícím prostředí (Jirásek, 2003). To znamená, že formulovaná strategie není nikdy nastavena pevně, ale je třeba ji neustále aktualizovat dle měnících se podmínek (Hoye et al., 2012), což opět potvrzuje fakt, že práce na strategii nikdy nekončí (Ferrell a Hartline, 2013). Pro posouzení úspěšnosti strategie se tedy osvědčila metoda Balanced Scorecard (dále jen BSC), jejímiž autory jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton (Byers et al., 2012). Tato metoda představuje nástroj pro hodnocení úspěšnosti strategie organizace jak v ziskovém, tak neziskovém sektoru. Dále poskytuje pohled na strategii z hlediska čtyř perspektiv. Z hlediska perspektivy finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a z hlediska perspektivy učení se a růstu. V rámci každé této perspektivy poté manažeři organizací mohou stanovit strategický cíl, jeho měření a případně i opatření, která lze využít při nepříznivých výsledcích (Kaplan a Norton, 2010).

Organizace započala strategický plánovací cyklus určením svého strategického směru. Určila své poslání, definovala svou vizi a v neposlední řadě se zamyslela nad cíli (Slack a Parent, 2006; Mallya, 2007; Nickols, 2008; Allison a Kaye, 2015), respektive úspěchy, kterých musí dosáhnout, aby dospěla ke své celkové vizi (Hoye et al., 2012). Následně organizace pokračovala provedením strategické analýzy, jejímž cílem bylo zanalyzovat a vyhodnotit jak externí, tak interní prostředí, které na ni a na její činnosti působí (Nutt a Backoff, 1992; Mintzberg, 1994; Slack, 1997; Chappelet a Bayle, 2005; Mallya, 2007; Hoye et al., 2012). Poté zformulovala svou strategii a to hned na třech úrovních (Slack a Parent, 2006; Mallya, 2007; Margretta, 2012). Prvně si organizace zvolila pole působnosti (Mallya, 2007), dále směr či základ konkurenční výhody (Ferrell a Hartline, 2013; Harrison a John, 2013) a nakonec v rámci funkční úrovně strategie, jak bude využívat svých zdrojů a klíčových kompetencí, aby dané konkurenční výhody dosáhla (Harrison a John, 2013; Lussier a Kimball, 2014). Dalším fází strategického plánovacího cyklu byla implementace strategie, což je uvedení zvolené strategie do akce (Hoye et al., 2012;

Harrison a John, 2013; Hill et al., 2016). A nakonec je nutné si uvědomit, že strategie je pouze zřídka kdy ideální napoprvé. Z toho důvodu byla další a poslední fází strategického plánovacího procesu kontrola a hodnocení strategie (Mintzberg, 1994; Mallya, 2007; Hoyer et al., 2012; Robson et al., 2013; Allison a Kaye, 2015).

Ačkoli se zdá být proces tvorby strategie u konce, opak je pravdou. Práce na strategii totiž nikdy nekončí a strategický proces se nikdy nezastaví. Je totiž velmi důležité neustále sledovat měnící se podmínky na trhu a vývoj faktorů, které strategii ovlivňují (Dedouchová, 2001; Hoyer et al., 2012; Ferrell a Hartline, 2013). A dle potřeby je nutné se vracet k těm fázím strategického plánovacího cyklu, kde je zapotřebí promítnout vzniklé změny za účelem dosažení co nejlepších výsledků celkové strategie (Hoyer et al., 2012).

2 Metodika práce

Jak již vyplývá ze samotného názvu diplomové práce, provedený výzkum byl kvalitativní povahy a opíral se o metody, které jsou v tomto výzkumu obecně využívány, konkrétně o rozhovory, dotazníkové šetření a zúčastněné pozorování. Volbu výzkumu potvrzuje i odborná literatura psaná na toto téma, která považuje kvalitativní výzkum v oblasti managementu sportu za vhodný, a dokonce jej pro danou oblast doporučuje (Cuskelly a Boag, 2001; Amis a Silk, 2005; Skinner a Edwards, 2005; Edwards a Skinner, 2010).

Kvalitativní výzkum se obecně používá v případech, kdy se jedná o relativně nové výzkumné téma, ve kterém stále existují určité mezery (Edwards a Skinner, 2010; Hendl, 2012). Většina doposud prováděných výzkumů v rámci strategického plánování či rozhodování v neziskových sportovních organizacích se věnovala spíše organizacím na národní a mezinárodní úrovni (Thibault et al., 1993, 1994; Kriemadis a Theakou, 2007). Předmětem zkoumání diplomové práce byl však menší sportovní oddíl, tudíž se z provedených studií dalo vycházet pouze částečně. Konkrétně šlo v rámci výzkumu postupovat dle obecných postupů, které jsou v odborné literatuře a studiích stanoveny.

Výhodou kvalitativního výzkumu je, že umožňuje získat podrobný popis subjektu a dále ho dovoluje zkoumat v jeho přirozeném prostředí, z čehož lze následně pochopit a popsat, jak reaguje na měnící se situace a podmínky (Andrew et al., 2011; Hendl, 2012). Jedná se o proces hledání porozumění zkoumané problematice, na jehož základě si výzkumník dokáže vytvořit komplexní obraz, prostřednictvím metod kvalitativního výzkumu (Hendl, 2012). Další výhodou je, že hledá jedinečnost každého případu (Edwards a Skinner, 2010), s čím je ovšem spojena i určitá nevýhoda kvalitativního výzkumu a tou je špatná zobecnitelnost získaných znalostí (Grbich, 2013). Jeho další nevýhoda je spatřována ve skutečnosti, že sběr a analýza dat jsou často časově náročné (Hendl, 2012) a v neposlední řadě výsledky výzkumu mohou být snadno ovlivněny osobou výzkumníka a jeho osobními preferencemi (Edwards a Skinner, 2010).

S kvalitativním výzkumem je spojováno několik přístupů, respektive designů výzkumu (Hendl, 2012). Patří mezi ně například etnografie, narativní výzkum, zakotvená teorie, případová studie atd. (Edwards a Skinner, 2010; Grbich, 2013; Creswell, 2014; Mareš, 2015). Výzkum v diplomové práci byl proveden pomocí případové studie. Důvodem je, že se jedná o přístup, který se snaží poznat a zachytit složitost specifického případu a dále se jej snaží poznat v jeho skutečném životním kontextu a dospět tak k jeho hlubšímu porozumění (Yin, 2012; Hendl, 2012;

Remenyi, 2012; Sparkes a Smith, 2014). Stejně jako samotný kvalitativní výzkum i případová studie má svá omezení. Mezi ně patří například skutečnost, že kvalita případové studie je závislá na samotném výzkumníkovi, což znamená, že může přinášet zkreslená data (Mareš, 2015). Možnou obranou proti tomuto zkreslení je dbát na validitu a potenciální rizika studie. A dále zajišťovat, že všechny důležité aspekty případu budou adekvátně popsány, pozorně studovány a důkladně analyzovány (Yin, 2012).

Mezi hlavní cíle diplomové práce patří zjistit, jak je ve vybrané organizaci pracováno se strategií v rámci strategického plánovacího cyklu. Jak organizace vnímá samotný pojem strategie a strategický plánovací cyklus. A v neposlední řadě, z jakého důvodu se strategickým činnostem věnuje, respektive jaká je hnací síla pro provádění těchto aktivit. V rámci kvalitativního výzkumu je tedy hlavním úkolem zjistit nejen co se děje, ale také jak se to děje a co je důležité, proč se to děje (Edwards a Skinner, 2010).

Případová studie zpravidla hledá odpovědi na otázky typu „jak“ a „proč“ (Hendl, 2012; Sparkes a Smith, 2014; Mareš, 2015), čímž lze opět potvrdit volbu provádět výzkum formou případové studie. Při provádění případové studie je obvyklou chybou to, že jsou zvoleny příliš široké otázky, což vede k velkému množství výzkumných cílů. Výzkumné otázky by měly být spíše konkrétní a užší nežli obecné (Yin, 2012). Vzhledem k této skutečnosti, povaze diplomové práce, a ke stanoveným cílům, byly definovány následující výzkumné otázky.

- VO1: Jak se vedení organizace dívá na pojem strategie či strategický plánovací cyklus?
- VO2: Jaké faktory, externí i interní, ovlivňují strategii a strategický plánovací cyklus ve vybrané organizaci?
- VO3: Jakým způsobem organizace vychází ze znalosti prostředí, při formulaci a implementaci strategie?
- VO4: Jaký vliv má tvorba strategie na výkon organizace?

Předmětem zkoumání diplomové práce byl menší sportovní oddíl, který spadá do neziskového sektoru, z čehož lze přepokládat, že výzkumný vzorek byl složen z relativně malého množství jedinců. Což opět staví kvalitativní přístup do pozice adekvátního přístupu pro účely diplomové práce. Výběr výzkumného vzorku byl stanoven tak, aby přinesl maximální množství informací související se zkoumanou problematikou a aby co nejvíce přispěl k zodpovězení výzkumných otázek (Patton, 2014). Pro provedení studie v diplomové práci a pro splnění požadavku triangulace zdrojů dat, se výzkumný vzorek skládal v první řadě ze zakladatele oddílu Won-hyo Třeboň (respondent 1), dále z manažera oddílu (respondent 2) a v neposlední řadě

z hlavního závodního trenéra organizace (respondent 3). Jedná se jak o členy představenstva výboru spolku, tak o ty členy, kteří se účastní či podílejí na tvorbě strategie a pracují v rámci celého strategického plánovacího cyklu. Tudiž se dá očekávat, že právě tito respondenti poskytl nejvíce relevantní informace k danému tématu. Nutno dodat, že celkově se sběru dat účastnilo respondentů šest. Nicméně pouze tři výše uvedení hlavní respondenti se účastnili jak rozhovoru, tak dotazníkového šetření a zbylí tři respondenti se účastnili pouze dotazníkového šetření. Je to z toho důvodu, že zbylí tři respondenti (respondent 4, respondent 5, respondent 6) jsou členové s nižšími trenérskými stupni, kteří se na vedení oddílu podílí pouze částečně a v případě rozhovoru by neposkytlí dostatečně relevantní informace.

Ještě před detailním popisem jednotlivých fází výzkumu je nutné dodat, že při provádění kvalitativního výzkumu hraje důležitou roli jeho etika. Pod tímto pojmem si můžeme představit soubor různých pravidel či doporučení, které by měl výzkumník v rámci výzkumu dodržet. To znamená, že každý respondent byl před zahájením všech částí výzkumu informován o průběhu a okolnostech výzkumu. V první řadě bylo důležité se ujistit, zda se všichni respondenti účastní dobrovolně (Hendl, 2012). Dále byla všem respondentům sdělena průměrná délka jednotlivých částí sběru dat. Respondenti byli také upozorněni na nahrávání rozhovorů, respektive byl vyžádán jejich souhlas s nahráváním (Andrew et al., 2011). Následně jim bylo sděleno, že během výzkumu mohou kdykoliv svou účast ukončit. A nakonec byla respondentům zajištěna anonymita a také byl zajištěn přístup k veškerým výstupům práce (Saunders et al., 2009).

Kvalitativní výzkum pomocí případové studie se skládal z následujících kroků. Nejprve byl proveden sběr dat za pomoci dotazníkového šetření, rozhovorů a zúčastněného pozorování. Následně byla provedena analýza, prostřednictvím detailního zkoumání získaných dat a hledání souvislostí a propojení mezi daty a výzkumnými otázkami v softwaru NVivo. A závěrečným krokem byla interpretace dat, tedy zodpovězení výzkumných otázek a vyvozování závěrů případu (Hendl, 2012). V reálném výzkumu to není tak jednoduché, jak se zdá, jelikož se jednotlivé kroky prolínají. Po prvním sběru dat obvykle začíná předběžná analýza, která většinou odhalí prostor pro další otázky, které je třeba zodpovědět. Přichází na řadu druhé kolo sběru dat, po kterém následuje opět analýza. Takto se proces opakuje tak dlouho, dokud výzkumník neusoudí, že další data nejsou pro zodpovězení výzkumných otázek nutná (Mareš, 2015).

Nejprve byl tedy proveden sběr dat, který byl z důvodu splnění požadavku na triangulaci metod proveden prostřednictvím tří metod kvalitativního dotazování.

Patří mezi ně dotazníkové šetření, rozhovor a zúčastněné pozorování (Walker, 2013). Sběr dat byl zahájen prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník, který je uveden v přílohách práce tvořilo pět částí. První a druhá část se věnovala prvkům strategické analýzy a jejich vnímání. Třetí část byla věnována formulaci, implementaci a kontrole strategie. Čtvrtá část se vztahovala k vnímání strategického plánovacího cyklu. A poslední část dotazníku byla věnována respondentovi, konkrétně informacím o jeho osobě. Dotazník tvořily jednak otázky otevřené a jednak otázky uzavřené, kde jednotlivé odpovědi respondent hodnotil na sedmi bodové Likertově škále, dle míry souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. Dotazníkové šetření probíhalo formou přímého kontaktu s šesti vybranými respondenty a průměrná doba vyplnění dotazníku činila 30 minut.

V druhé fázi sběru dat byl aplikován semi-strukturovaný rozhovor, ve kterém se prolínají prvky jak rozhovoru strukturovaného, tak nestrukturovaného. Výhodou a důvodem volby tohoto typu rozhovoru je, že je na uvážení výzkumníka, jakým způsobem a v jakém pořadí informace získá. To znamená, že zde má určitou svobodu v přizpůsobení formulace otázek dle situace (Hendl, 2012) a zároveň umožňuje dotazovanému uplatnit či rozvinout jeho konkrétní znalosti a zkušenosti s danou problematikou (Edwards a Skinner, 2010). Tento typ rozhovoru je tedy částečně flexibilní a umožňuje výzkumníkovi reagovat na otázky či nové myšlenky, které vznikají v průběhu rozhovoru na různá témata (Doyle a Stern, 2006; Merriam a Tisdell, 2015). V rámci přípravy rozhovoru byl vytvořen seznam otázek, dle jednotlivých fází strategického plánovacího cyklu, které měly být v jeho průběhu zodpovězeny, a dále bylo nastíněno jejich pořadí, které mohlo či nemuselo být dodrženo (Minichiello et al., 1995; Merriam a Tisdell, 2015). Rozhovory byly následně provedeny se zhruba měsíčním odstupem od dotazníkového šetření v prostorách tělocvičny, kde sportovní oddíl Won-hyo Třeboň vykonává svou činnost. Doba rozhovoru se pohybovala v rozmezí 45 až 60 minut. Seznam otázek a struktura rozhovoru je uvedena v přílohách práce.

Třetí, nebo spíše doplňující fázi, jelikož probíhala permanentně po celou dobu sběru dat, bylo pozorování. Jelikož jsem členem zkoumaného oddílu, jasnou volbou zde byla technika zúčastněného pozorování. Zúčastněné pozorování probíhalo v průběhu konání jednotlivých tréninků oddílu dvakrát až třikrát týdně. Součástí pozorování bylo také vedení terénního deníku. Důvodem, bylo zaznamenávání veškerých poznámek běžného dění, popis osob, míst, věcí a událostí, stejně jako prožitků a úvah (Given, 2008). Následně byly poznámky z terénního deníku porovnány s informacemi získanými z dotazníkového šetření a z rozhovorů s respondenty.

Po sběru dat následoval druhý krok výzkumu, který se zabýval přípravou, kódováním a analýzou získaných dat. V literatuře se můžeme setkat s různými způsoby a postupy ohledně analýzy kvalitativních dat (Mareš, 2015). Neexistuje ovšem žádný privilegovaný způsob a každý výzkumník si musí najít svůj vlastní postup, který mu usnadní pochopení a zodpovězení výzkumných otázek (Remenyi, 2012; Yin, 2012). Než ovšem začal samotný proces analýzy bylo nutné připravit data. To znamená, že výsledky z dotazníkového šetření byly zaznamenány do souhrnné tabulky v excelu. A dále bylo nutné provést přepis nahraných rozhovorů. Ty byly přepsány doslovně, včetně hovorových a specifických výrazů, aby nedošlo k zasahování do výpovědí jednotlivých respondentů a tím pádem ke zkreslení získaných dat. Výsledky ze zúčastněného pozorování byly zapsány v terénním deníku, tudíž nebylo zapotřebí je upravovat, či přepisovat. Poté započala samotná analýza, kde byla veškerá získaná data důkladně pročtena a následně analyzována pomocí softwaru NVivo. Analýza byla započata tvorbou kódů, které vznikaly během rozborů jednotlivých textů. Nejprve byl text čten jako celek, kdy docházelo k systematickému označení textu, dle různých témat a k tvorbě poznámek. A poté byla jednotlivá témata označována indexy, respektive kódy. Přehled těchto kódů viz tabulka 2.

Tabulka 2 – Přehled kódů

Strategický směr
Mise
Provozovat TKD
Materiálové a tréninkové podmínky
Výuka TKD (sportovní vyžití)
Fyzická zdatnost
Morální aspekty
Účast na soutěžích
Vize
Kvalita před kvantitou
Dětské přípravky
Více sportovních úspěchů
Cíle
Stálí členové
Noví členové
Trenéři

Reprezentanti
SMART
Strategická analýza
Makroprostředí
Legislativa sportu
Životní úroveň v ČR
Životní styl (postoj ke sportu)
Komunikační kanály
Mikroprostředí
Nová konkurence
Vstupní bariéry
Jiné bojové sporty v Třeboni (substituty)
Vyjednávací síla členů
Vyjednávací síla pronajímatele
Stávající konkurence
Nábory nových členů
Stakeholdeři
Český svaz TKD ITF
Město Třeboň
Neuniverzitní město
Členská základna
Interní prostředí
Hmotné zdroje
Finanční zdroje
Členské příspěvky
Dotace
Lidské zdroje
Mezinárodní instruktoři
Mistr Evropy a světa
Nehmotné zdroje
Image
Přístup
Know-how

VRIO
SWOT analýza
Silné stránky
Lidské zdroje
Nehmotné zdroje
Slabé stránky
Lidské zdroje
Hmotné zdroje
Příležitosti
Děti 3 – 6 let
Hrozby
Třeboň – neuniverzitní město
Formulace strategie
Cílová skupina
Konkurenční výhoda
Nehmotné zdroje
Lidské zdroje
Implementace strategie
Organizační struktura
Interní předpisy
Stanovy
Ostatní
Kultura
Zásady TKD
Sdílené hodnoty
Tradice
Kontrola a hodnocení strategie
Pravidelná kontrola
Kritéria hodnocení
Strategie
Postoj ke strategii
Omezení

Zdroj: Vlastní zpracování v softwaru NVivo.

V závěrečné fázi analýzy dat docházelo k rozčlenění celého textu dle jednotlivých kódů v softwaru NVivo. Tím bylo umožněno hlubší prozkoumání získaných dat a lepší orientaci v rámci jednotlivých témat a jejich vzájemném propojení. Analýza výzkumu případové studie může mít podobné řešení jako puzzle. Máme zde velké množství kousků, respektive dat, které je nutné vhodně poskládat, aby ukázaly celkový obraz případu a dokázaly tak poskytnout odpověď na výzkumnou otázku (Remenyi, 2012).

Posledním krokem kvalitativního výzkumu v rámci diplomové práce byla interpretace. Tento poslední krok tedy sloužil jednak pro interpretaci výsledků výzkumu a jeho celkové zhodnocení (Hendl, 2012; Remenyi, 2012; Mareš, 2015), jednak pro poukázání na rozdílnosti v teorii a praxi a jednak pro vyvození závěrů a doporučení. Doporučení se týkaly dalších aktivit organizace a zlepšení efektivnosti tvorby strategie ve sportovním oddílu Won-hyo Třeboň. V neposlední řadě je důležité si uvědomit, že různí výzkumníci mohou interpretovat výsledky různým způsobem. Tudíž je důležité, aby si výzkumník svůj výklad dostatečně odůvodnil (Remenyi, 2012).

3 Strategie sportovního oddílu Won-hyo Třeboň

Předmětem výzkumu diplomové práce je menší sportovní oddíl, který se zabývá výukou korejského bojového umění Taekwon-Do. Zpočátku bylo Taekwon-Do zaváděno jako armádní způsob boje, nicméně v současné době je jeho výuka možná i v civilním prostředí díky Mezinárodní federaci Taekwon-Do (ITF), která umožňuje jeho výuku po celém světě. Toto bojové umění se skládá z 3 300 přesně popsanych pohybů, kopů, úderů, podmetů, pádů a úhybů a v současné době se jedná o jedno z nejlepších bojových umění vůbec (Český svaz Taekwon-Do ITF, 2017).

Oddíl Won-hyo, který sídlí v Třeboni, byl založen v roce 1991. Oddíl uskutečňuje svou činnost na základě registrace u Ministerstva vnitra ČR jako právnická osoba. Dále oddíl spadá pod občanské sdružení Český svaz Taekwon-Do ITF, který dohlíží na výuku tohoto bojového umění v rámci celé České republiky. Oddíl slouží široké veřejnosti a nejsou zde žádné podmínky, které by uchazeč musel před vstupem splňovat. To znamená, že se do oddílu může přihlásit kdokoli, kdo má zájem se učit bojovému umění Taekwon-Do, a to bez ohledu na věk, místo bydliště apod. V současné době má oddíl zhruba 150 členů. I když oddíl Won-hyo Třeboň patří mezi menší oddíly, má na svém kontě několik velmi významných úspěchů. Konkrétně ze svých řad dokázal vytrénovat pět mistrů světa a devět mistrů Evropy. Tím však výčet úspěchů nekončí, jelikož se oddíl může pyšnit i skutečností, že členové, kteří dané tituly získali je dokonce i několikrát za sebou na jednotlivých mistrovstvích obhájili. Krom toho jsou tréninky v oddílu vedeny třemi mezinárodními instruktory, čímž se oddíl řadí do jednoho z mála oddílů v České republice, který disponuje vyšším počtem takto kvalifikovaných trenérů.

Cílem diplomové práce je zjistit, jak je ve vybraném sportovním oddílu Won-hyo Třeboň pracováno se strategií v rámci strategického plánovacího cyklu, respektive jak vedení oddílu vnímá pojem strategie a jak přistupuje k jednotlivým fázím strategického plánovacího cyklu. A dílčím cílem je poukázat na rozdílnosti v teorii a praxi. Aby byly tyto cíle naplněny a aby došlo k zodpovězení výzkumných otázek, tak v první kapitole praktické části budou uvedeny pouze tvrzení respondentů vyplývající z dotazníkového šetření, rozhovorů a zúčastněného pozorování. A následná diskuse nad zjištěnými skutečnostmi a zhodnocení výzkumu, bude argumentována v kapitole 4, kde budu i následně argumentována doporučení, která by do budoucna mohla být vodítkem pro zlepšení efektivnosti tvorby strategie v daném oddílu.

3.1 Strategický směr

Jako první byl v rámci strategického plánovacího cyklu diskutován strategický směr. Tedy konkrétně mise, vize a cíle oddílu. Hned na začátku je nutné připomenout, že zkoumaný oddíl Won-hyo je členem Českého svazu Taekwon-Do ITF, který zastřešuje registrované oddíly po celé České republice a dohlíží tak na výuku tohoto bojového umění. Třeboňský oddíl tedy není samostatný subjekt, ale je členem nějaké vyšší struktury, která z velké části ovlivňuje jeho směr a tím pádem i jeho celkovou činnost. „*Samozřejmě směr je daný politikou svazu. Kam směřuje svaz, tak tam se musí ubírat i oddíl. Na tomhleto poli jsou nějaká pravidla, který jsou prostě daný a bez toho by prostě nešlo fungovat* (Respondent 1, 2016)“. To znamená, že ať už se budeme bavit o misi, vizi nebo o cílech, tak celkový strategický směr oddílu se musí přizpůsobovat směru celého Českého svazu Taekwon-Do ITF.

V rámci strategického směru byla jako první zkoumána mise oddílu, respektive jeho základní účel. Respondenti ohledně mise odpovídali vždy stejně. A to tak, že hlavní účel oddílu je zakotven ve stanovách a poté víceméně citovali jeho obsah. „*Dle stanov (2016) sportovního oddílu Won-hyo Třeboň je hlavním účelem provozovat bojové umění Taekwondo ITF a za tímto účelem vytvářet materiální a tréninkové podmínky. Hlavní činností oddílu je pak výuka mládeže a dalších zájemců v bojovém umění Taekwondo ITF. A tohoto účelu bude oddíl dosahovat vyvíjením činnosti v těchto oblastech: rozvíjení fyzické zdatnosti členů a ostatních cvičenců; prosazování a výuka morálních pravidel; umožňování účasti na dostupných úrovněových soutěžích*“. Krom zmíněného účelu ve stanovách v průběhu rozhovorů zaznělo, že misí oddílu je také poskytovat možnost sportovního vyžití mládeže z Třeboně a okolí.

Dle teoretických poznatků by mise měla určovat důvody existence organizace. Měl by to být krátký písemně zaznamenaný popis toho, co organizace dělá a pro koho a v neposlední řadě by měla informovat své okolí o svém přínosu. Mise sportovního oddílu Won-hyo tyto požadavky splňuje, a navíc podobnost výroků vyplývajících z rozhovorů a článku ve stanovách potvrzuje, že hlavní respondenti jsou s misí organizace důvěrně obeznámeni. Znalost mise napříč organizací je velmi důležitá, a to z jednoho prostého důvodu, jelikož důkazem úspěchu pro neziskové organizace není primárně zisk, ale je to právě plnění mise. Mise třeboňského oddílu také odráží hodnoty, které oddíl prosazuje. Mezi tyto hodnoty patří rozvoj fyzické zdatnosti členů a prosazování morálních pravidel. To znamená, že tento bojový sport obecně obsahuje i určité morální aspekty a vychovává své členy v duchu zásad Taekwon-Do, kterými jsou zdvořilost, čestnost, vytrvalost, sebeovládání a nezlomný duch.

Druhým krokem v průběhu definování strategického směru je prohlášení vize. Všichni respondenti se shodli na tom, že vize sportovního oddílu Won-hyo Třeboň

není pevně stanovena. Nicméně každý z nich má konkrétní představu o tom, kde by se organizace měla v budoucnu nacházet. Vůbec první zmínka o vizi, byla taková, že současný stav, ve kterém se oddíl nachází, je naprosto uspokojivý. Na druhou stranu se zde pak objevovaly takové názory, že vizí organizace je zaměřit se spíše na kvalitu než na kvantitu. Konkrétně tedy, že vizí oddílu není mít co nejvíce členů, ale mít co nejvíce kvalitních a sportovně úspěšných členů. Což znamená, že vedení oddílu spatřuje vizí organizace v budování základny mladších členů prostřednictvím dětských přípravek, čímž se rozšiřuje zaměření oddílu na děti od 3 let místo od klasického školního věku 6 let. Tento fakt zvyšuje pravděpodobnost, že členové dosáhnou vyššího technického stupně v dřívějším věku a celková kvalita jejich cvičení je může snáze dostat do české reprezentace. Což by pro oddíl znamenalo větší sportovní úspěšnost a prestiž, a to díky delší a kvalitnější přípravě členů. Otázkou ale je, zdali se tento výrok, tedy tvorba dětských přípravek, za vizí považovat dá. Skutečnost, že oddíl nemá pevně stanovenou a definovanou vizí může činit určité problémy a může v organizaci působit zmatek. Vize organizace nejenže rozvíjí misi, ale také definuje dlouhodobý záměr, který dbá na to, aby organizace budovala svou kapacitu a stabilitu. Nehledě na to, že vize organizace je důležitá pro následné stanovení cílů, které mají být definovány tak, aby odrážely jednotlivé úspěchy na cestě k celkové vizi.

Definování cílů dotazovaní považují za daleko smysluplnější aktivitu nežli definování vize. Cílů má sportovní oddíl Won-hyo, dle výpovědí respondentů hned několik. V první řadě si chce udržet co největší množství stálých členů, aby bylo do budoucna možné s nimi dále pracovat například na trenérských pozicích. Dalším cílem oddílu je v každoročním náboru nabrat takové množství členů, které by nahradilo deficit členů, kteří z oddílu během daného roku odešli, případně množství členů nestálých. Další cíle oddílu se týkají dětských přípravek, kde má jeho vedení v plánu nabrat dohromady zhruba 30 dětí od 3 do 6 let. Za cíl si vedení oddílu dále klade výchovu dalších perspektivnějších, a především stálých trenérů, což se pojí s cílem, který se týká stálých členů. A v neposlední řadě vedení usiluje o produkci co největšího množství reprezentantů, kvůli skutečnosti, že se snaží znovu získat sportovní úspěšnost z předešlých let, kterou oddílu přinesla již odrostlá generace aktivních reprezentantů.

V návaznosti na formulaci vize, kterou oddíl v podstatě nemá je zřejmé, že nemůže mít ani cíle nastavené tak, aby v budoucnu vize dosahovaly. Cíle by také měly být v souladu s misí oddílu, kterou má oddíl na rozdíl od vize definovanou v pořádku. Dále by cíle měly svým způsobem napomáhat k řešení otázek, kterým organizace čelí, což je otázka strategické analýzy. A v konečném důsledku by měly být formulovány

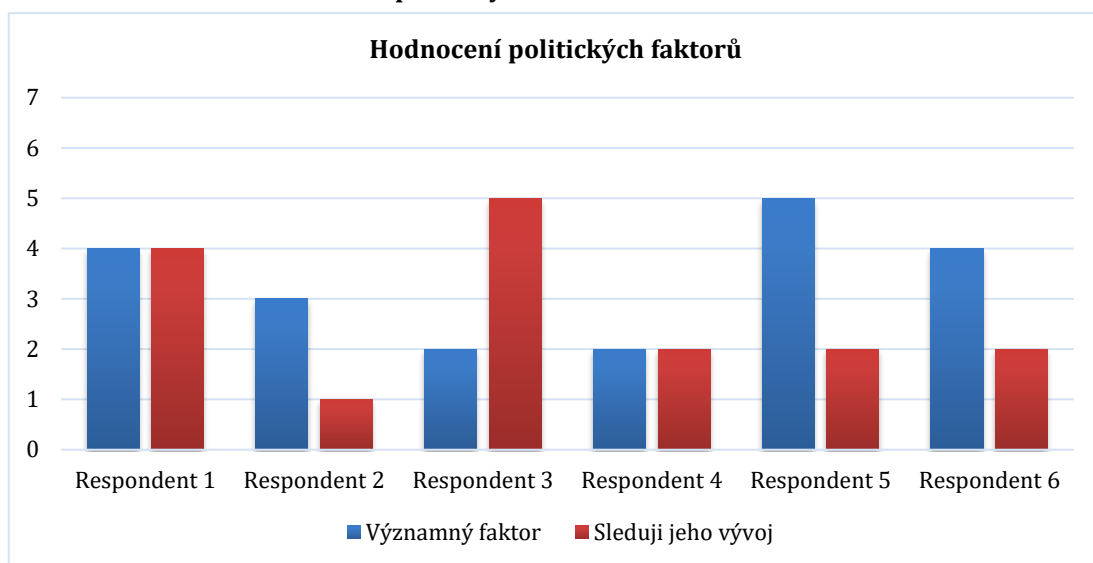
tak, aby dokázaly uspokojit očekávání stakeholderů oddílu, kteří jsou především pro sportovní organizace klíčoví a mnohdy i existenčně důležití. Vedení oddílu tedy vnímá definování cílů jako podstatné a dokáže své cíle přesně vyjmenovat. Na druhou stranu tato formulace neprobíhá jednak formálně, jednak tato formulace nesplňuje teoretické požadavky na definování cílů kladené a jednak postrádá prvky metody SMART. To znamená, že oddíl sice nějaké cíle má, nicméně se nedají sledovat, měřit a tím pádem ani vyhodnocovat.

3.2 Strategická analýza

Další zkoumanou fází strategického plánovacího cyklu byla strategická analýza. Ta byla rozčleněna dle charakteru zkoumaného okolí a použitých metod. V první řadě bylo zkoumáno externí makrookolí. To znamená, že v této části byly respondentům kladeny otázky týkající se politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů na sportovní oddíl Won-hyo.

Co se prvních, tedy politických faktorů týče, tak dle respondentů na oddíl působí, i když nepřímo, jelikož je součástí svazu, tak obecně legislativa týkající se sportu. Jedná se například o novelu o podpoře sportu, předpisy ohledně financování sportu apod. Co se však oddílu dotklo přímo bylo například zrušení zákona o sdružování občanů. *„Když se ten zákon zrušil a ta právní úprava se přesunula do nového občanského zákoníku, tak jsme vlastně museli přepsat stanovy a místo občanského sdružení jsme po novu spolek (Respondent 2, 2016)“*. V průběhu rozhovoru na téma politických faktorů bylo také okrajově zmíněno město Třeboň, ve kterém oddíl sídlí. *„V rámci Třeboně se už vystřídalo u moci hodně subjektů a v podstatě pro oddíl to prakticky nemělo žádné vliv. Takže je nám asi jedno, která politická strana zrovna momentálně funguje na radnici, anebo v rámci republiky (Respondent 1, 2016)“*. Město Třeboň však nespadá do faktorů makrookolí, nýbrž do mikrookolí, tudíž se dá předpokládat, že respondenti nespátrují mezi těmito rovinami rozdíl.

Z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili další tři respondenti podílející se na hlavních aktivitách oddílu vyplývá, že celkově politickým faktorům v oddílu není věnována velká pozornost, viz graf 1. To znamená, že respondenti pravidelně vývoj politických faktorů spíše nesledují. Důvodem je, že ti, kteří vývoj politických faktorů nesledují je pro chod oddílu nepovažují za významné. Ovšem objevily se i takové názory, že i když politické vlivy respondenti za důležité považují, tak i přesto jejich vývoj nesledují, a naopak i když je daný respondent za důležité nepovažuje přesto je sleduje.

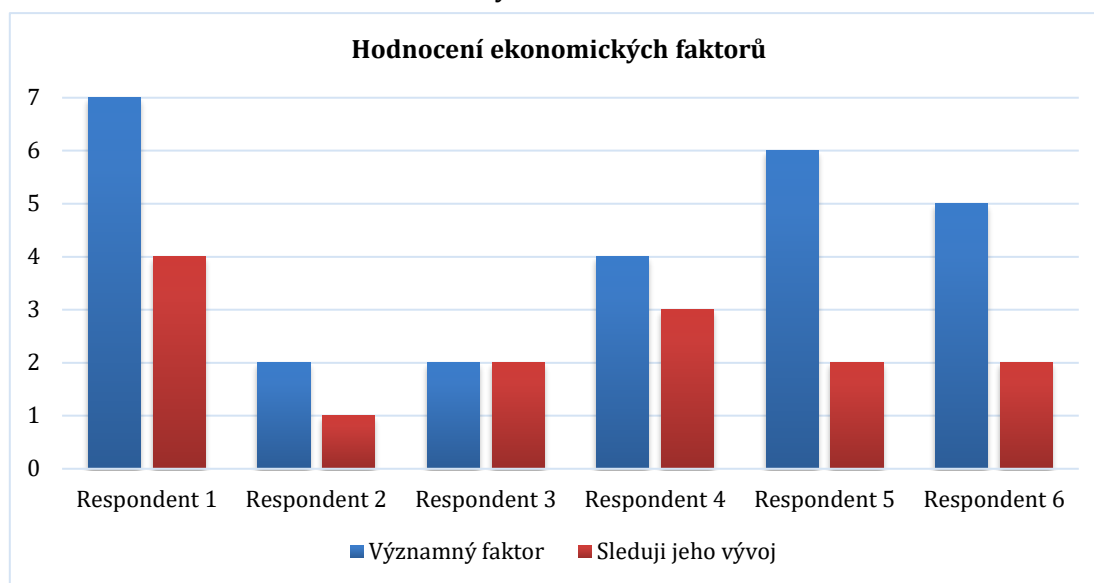
Graf 1 – Hodnocení politických faktorů dle dotazníkového šetření

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření.

Poznámka: Vertikální osa zobrazuje Likertovu škálu, kde 1 – rozhodně nesouhlasím, 7 – rozhodně souhlasím.

Další vlivy, které jsou v rámci externího makrookolí zkoumány jsou vlivy ekonomické. Dle výpovědí respondentů oddíl neovlivňují faktory typu růst HDP, úroková míra, inflace apod. Problém by pro oddíl však mohl nastat tehdy, pokud by došlo k výraznému zhoršení životní úrovně v České republice. „Co se týče ekonomických faktorů, tam nás asi nezajímá nějaká makroekonomika v rámci republiky, jestli o něco stoupne HDP, nebo klesne, jestli se o něco změní úroková míra, to je nám všechno úplně jedno, pokud nedojde vyloženě k drastickému propadu životní úrovně, že by ty dvě stovky, který dávají dneska rodiče za děti, tak pokud to pro někoho nebude do budoucna limitující peněz, tak nás makroekonomický vztahy nějak neovlivňují (Respondent 2, 2016)“.

Zajímavé výsledky ohledně sledování ekonomických faktorů, byly zjištěny v dotazníkovém šetření, jelikož jsou v některých případech v rozporu s odpověďmi v rozhovorech. Polovina respondentů totiž považuje ekonomické vlivy nějakým způsobem za významné, nicméně i přes tento fakt žádný z respondentů tyto vlivy nesleduje. A druhá polovina tyto faktory také nesleduje, ale na rozdíl od té první je ani nepovažuje za významné. Celkově se tedy dá říci, že respondenti ekonomické faktory makrookolí pravidelně nesledují.

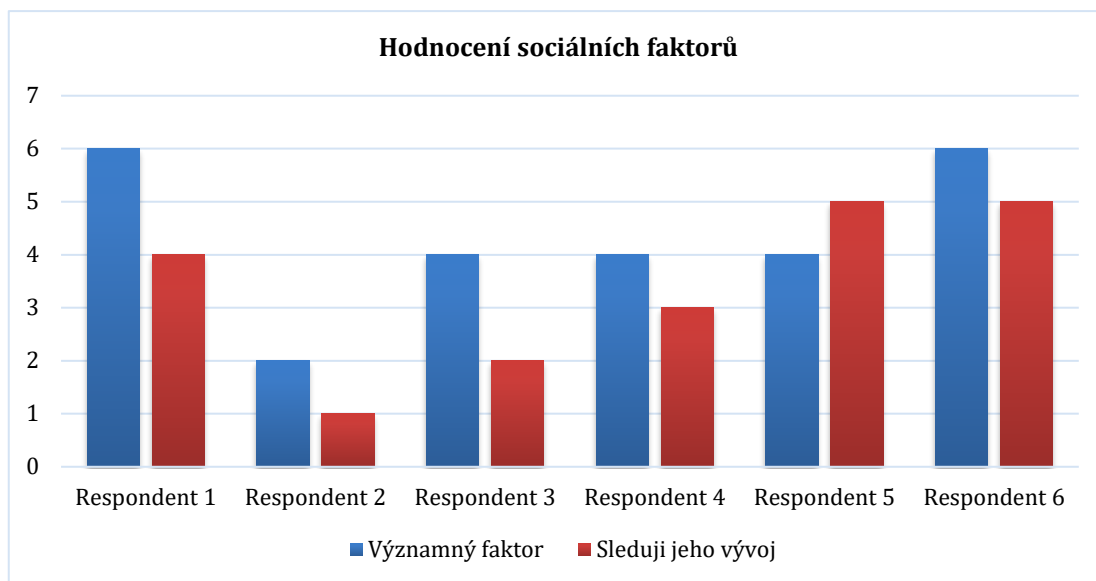
Graf 2 – Hodnocení ekonomických faktorů dle dotazníkového šetření

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření.

Poznámka: Vertikální osa zobrazuje Likertovu škálu, kde 1 – rozhodně nesouhlasím, 7 – rozhodně souhlasím.

Z hlediska sociálních faktorů je současným problémem společnosti ten fakt, že životní styl většiny lidí je charakterizován vysokou mírou stresu a nedostatkem pohybu. Ne snad z toho důvodu, že by lidé sportovat nechtěli, ale protože na to nemají čas. Respondenti se dále shodují na tom, že dalším problémem současné společnosti obecně je sedavý způsob života a obezita, která se v současné době projevuje především u dětí. I přes tento fakt sportovní oddíl upadající zájem o svou činnost a o sport celkově ve své lokalitě nezaznamenal a respondenti se víceméně shodují také na tom, že lidé se snaží sportovat a snaží se přimět k pohybu nejen sebe, ale i své děti. Důkazem pro toto tvrzení může být to, že mezi členy oddílu nejsou pouze děti, ale i někteří rodiče. Nicméně i přes veškerá tato tvrzení, shody i neshody, z dotazníkového šetření vyplývá, že většina respondentů sociální faktory nesleduje, jelikož je nepovažuje za příliš důležité, respektive si respondenti nejsou jisti, zda jsou tyto faktory pro chod sportovního oddílu významné či nikoli. Důvodem může být již zmiňovaný fakt, že problém s nezájmem o sport se sportovního oddílu Won-hyo nedotýká.

Graf 3 – Hodnocení sociálních faktorů dle dotazníkového šetření

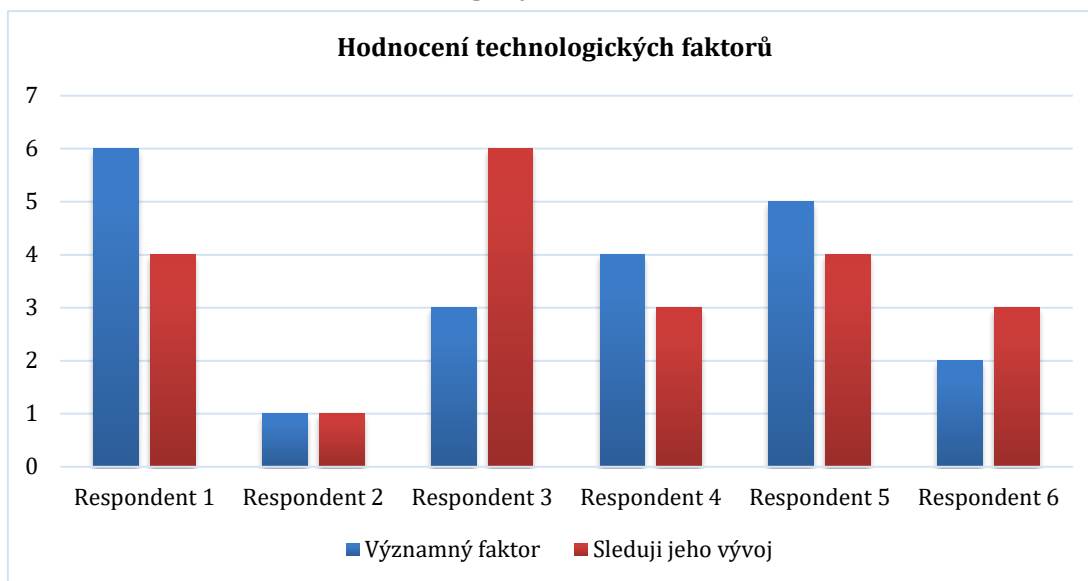


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření.

Poznámka: Vertikální osa zobrazuje Likertovu škálu, kde 1 – rozhodně nesouhlasím, 7 – rozhodně souhlasím.

V rámci analýzy sociálních faktorů, bylo v rozhovoru jedním respondentem zmíněno, že za významný sociálních faktor shledává, že město Třeboň není univerzitním městem. Tato skutečnost pro oddíl má negativní dopad v tom, že většina členů po dokončení střední školy Třeboň opouští z důvodu navazujícího vysokoškolského studia a oddíl, tak přichází většinou již o kvalitní členy s vysokými technickými stupni, kteří by se mohli chopit funkcí trenérů, kterých má oddíl nedostatek. Problémem v tomto tvrzení je, že tato skutečnost má lokální charakter, nikoli národní, tudíž se nejedná o makrookolí, nýbrž o mikrookolí, což opět potvrzuje fakt, že vedení oddílu nevidí mezi těmito rovinami žádný rozdíl.

Poslední vlivy, které byly v průběhu analýzy externího makrookolí zkoumány byly vlivy technologické. Tyto vlivy dle dotazovaných na činnost oddílu nijak nepůsobí, vzhledem k tomu, že ke cvičení taekwonda není potřeba žádné vybavení. „U nás ke cvičení stačí tričko a tepláky, tak na tom není technologicky co vylepšovat (Respondent 2, 2016)“. Toto tvrzení bylo víceméně potvrzeno i v dotazníkovém šetření, kde se většina respondentů shodla na tom, že vliv technologických faktorů nepovažuje pro chod oddílu za významný, a tudíž ani v této souvislosti technologický vývoj nesleduje.

Graf 4 – Hodnocení technologických faktorů dle dotazníkového šetření

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření.

Poznámka: Vertikální osa zobrazuje Likertovu škálu, kde 1 – rozhodně nesouhlasím, 7 – rozhodně souhlasím.

Co by se však do technologických vlivů, krom vybavení, dalo zařadit je, jak oddíl komunikuje se svými stakeholdery. Vzhledem k tomu, že oddíl Won-hyo se zaměřuje hlavně na mládež, tak jako hlavní komunikační kanál používá sociální síť Facebook, kde informuje své členy o různých akcích, které v rámci jeho působnosti budou probíhat, či už proběhly a jaký měly výsledek. Dále je informuje o různých změnách, které se chystají např. o změně časů tréninků v případě svátků či prázdnin. A v neposlední řadě na svou zeď vyvěšuje fotografie z různých soutěží, seminářů, či samotných tréninků. Dalším hlavním komunikačním kanálem je denní tisk s lokální působností (Třeboň, Jindřichův Hradec, České Budějovice), který slouží pro další skupinu stakeholderů, která případně nepůsobí na sociální síti Facebook. Tento kanál oddíl používá spíše pro komunikaci a report své celkové činnosti a svých úspěchů na nejrozličnějších soutěžích od lokální úrovně až po úroveň celosvětovou.

Lze tedy tvrdit, že respondenti obecně faktory externího makrookolí pravidelně nesledují. Z jejich výpovědí je zřejmé, že nějaké povědomí o těchto faktorech mají, nicméně nepovažují za důležité je pravidelně sledovat, jelikož si myslí, že se jejich oddílu přímo nedotýkají, což vyplývá jak z rozhovorů, tak především z dotazníkového šetření.

Druhou úrovní externí analýzy je analýza mikrookolí. V této části bylo zkoumáno již bližší okolí organizace. Konkrétně, jak vedení oddílu vnímá ohrožení ze strany nových konkurentů, hrozbu nabídky substitučních služeb, vyjednávací sílu

zákazníků a dodavatelů a v neposlední řadě, jak se vnímá rivalitu mezi svými současnými konkurenty.

První zkoumanou hrozbou, které by mohl oddíl Won-hyo Třeboň čelit je hrozba nově vstupujících konkurentů. Již při první zmínce o možnosti vstupu nových konkurentů se však vedení organizace shodlo na tom, že tato hrozba v nich nevzbuzuje žádné obavy. „*Pokud má ten nově vstupující rozum, tak to neudělá. Protože když je rybník malej, tak těžko potom může přijít ještě nějaký další rybář a snažit se lovit* (Respondent 1, 2016)“. Toto tvrzení je více než trefné. V Třeboni se totiž krom oddílu Won-hyo Třeboň, nachází opravdu velké množství sportovních klubů. Ty své členy lákají na všechny možné druhy sportů, od klasického fotbalu, florbalu, hokeje, házené a volejbalu, přes gymnastiku, atletiku a další bojové sporty jako je například judo, box a kickbox, až po netradiční a méně časté sporty jako je třeba jachting. V Třeboni se tedy nachází opravdu velké zastoupení různých druhů sportů a pro nově vstupujícího je zde opravdu nízká možnost získat pro sebe taky kus tržního podílu. Této hrozbě by prý oddíl byl vystaven „*ve chvíli, kdyby se do Třeboně přistěhoval někdo velmi schopný jako trenér z nějakého jiného atraktivního bojového sportu a chtěl by si tady otevřít oddíl. I kdyby to udělal, tak by mu zcela jistě trvalo roky, než by se etabloval do té situace, v jaký jsme my. Kdy nás v Třeboni všichni znají, valná většina lidí s námi má velmi dobrou ať už vlastní, nebo přenesenou zkušenost od známých. Takže akutní nebezpečí jako takový tady není* (Respondent 2, 2016)“. Třeboňský oddíl tedy v této oblasti sází na svou dobrou pověst, které se těší díky své dlouhodobé bezproblémové působnosti a dále díky své image, kterou si vytvořil prostřednictvím výchovy několika reprezentantů úspěšných, jak na mezinárodním, tak světovém poli. Další vstupní bariérou, která oddíl chrání před novými konkurenty je dle výpovědí finanční podpora, kterou každoročně oddíl dostává, jak od Českého svazu Taekwon-Do ITF, tak od města Třeboň, díky které svým členům dokáže zajistit dobré zázemí a servis, za minimální členský příspěvek.

Vedení oddílu se neobává ani hrozby substitučních služeb, což jsou z hlediska dotazovaných jiné bojové sporty. Krom taekwonda je v Třeboni možné cvičit ještě judo, box a kickbox. Toto tvrzení lze doložit tím, že jeden z respondentů se nevěnuje pouze výuce taekwonda, ale i výuce boxu a kickboxu. „*Jelikož toho v Třeboni trénuju trochu víc, tak vím, že na každý ten sport chodí úplně jiná sorta lidí. Každý se chce učit něco jinýho. Pak se teda stává, že taekwondáci chodí ještě na ten kickbox a mají ho jako doplňkovou sport, že se toho chtějí naučit prostě ještě trochu víc a co se boxu týče, tak za celou dobu, co trénuju jsem se setkal maximálně s jedním nebo se dvěma lidma, co přešli z taekwonda na box. Tady v Třeboni to prostě takhle je* (Respondent 3, 2016)“. Dalším

možným důvodem je, že v případě jiných bojových sportů se jedná o méně atraktivní a v některých případech spíše doplňkové sporty, za vyšší cenu.

Dalším faktorem, se kterým se může oddíl Won-hyo Třeboň setkat, je vysoká vyjednávací síla zákazníků, v tomto případě členů oddílu. I přes ten fakt, že se v Třeboni nachází opravdu velká nabídka sportů a přechod z jednoho na druhý nepředstavuje pro členy, krom případného pořízení vybavení, příliš vysoké náklady, si vedení oddílu nepřipouští, nebo si není vědomo, že by oddíl čelil vysoké vyjednávací síle zákazníků. Ze zkušenosti si respondenti troufají tvrdit, že když se lidi rozhodnou začít cvičit právě Taekwon-Do, tak už pak většinou zůstávají tomuto sportu věrní. Vysvětlení, pro tuto skutečnost je prý takové, že oddíl Won-hyo Třeboň svým členům poskytuje v rámci svých služeb určitý nadstandard. Třeboňský oddíl má ve svém vedení hned tři mezinárodní instruktory, plus trenéra, který dvakrát získal titul mistra světa a celkem pět titulů mistra Evropy. Tato skutečnost plus individuální a osobní přístup ke svým členům tvoří nabídku služeb třeboňského Taekwon-Do oddílu nadstandardní a vysoce kvalitní, a nutno podotknout, že tyto služby poskytuje za minimální členský příspěvek. Z tohoto důvodu vedení oddílu nepovažuje vyjednávací sílu zákazníků, lépe řečeno svých členů za vysokou.

První faktor mikrookolí, který vedení třeboňského oddílu vnímá jako hrozbu, je vyjednávací síla dodavatelů. Ne snad z hlediska dodavatelů sportovního vybavení, jelikož to ke cvičení taekwonda není potřeba téměř žádné. Touto vyjednávací silou, disponuje pronajímatel prostor, ve kterém oddíl provozuje svou činnost. Důvodem je, že Třeboň je relativně malé město, které má omezený počet tělocvičen k pronájmu, tudíž kdyby oddíl dostal ze současných prostor výpověď, bylo by velmi náročné jeho aktivitu rovnocenně nahradit někde jinde. V této oblasti se všichni respondenti zmínili, že ideální by bylo mít vlastní tělocvičnu, nicméně problémem by zde byla lokalita, respektive v Třeboni, nebo její blízkosti hledat místo pro výstavbu a především finance.

Co se týče posledního zkoumaného faktoru mikrookolí, tedy rivality mezi současnými konkurenty, tak ta se dá, dle výpovědí respondentů, popsat ze dvou rovin. Jednak v rámci taekwonda na republikové úrovni při různých celorepublikových soutěžích, kde samozřejmě konkurence a rivalita je velmi vysoká, jelikož každý chce dopadnout co nejlépe. Tyto soutěže ovšem nejsou nikterak finančně ohodnoceny. Vítěz si domu odváží pouze největší počet medailí, pohár nejúspěšnějšího oddílu v České republice, a radost z vítězství. Druhou rovinou, kterou se dá rivalita mezi současnými konkurenty popsat je rivalita na úrovni lokální, tzn. obecně mezi sportovními organizacemi v Třeboni. Tato rivalita se dle výpovědí

respondentů projevuje vždy na začátku školního roku, kdy probíhají náборы nováčků na jednotlivé sporty.

Celkově tedy z hlediska analýzy mikrookolí a z hlediska zkoumaných sil mikrookolí, se oddíl Won-hyo Třeboň necítí být ohrožen ani ze strany nově vstupujících konkurentů, ani nabídkou substitučních služeb a ani se necítí být ohrožen vysokou vyjednávací silou zákazníků. Na druhou stranu se oddíl setkává s vysokou vyjednávací silou dodavatele, konkrétně s dominantní silou pronajímatele tělocvičny. A v neposlední řadě se oddíl potýká s vysokou rivalitou mezi současnými konkurenty, a to většinou jen jednou ročně vždy při začátku školního roku, kdy probíhají náборы nováčků do jednotlivých sportovních oddílů v Třeboni.

Další analýza, která v rámci rozhovorů byla rozebírána, byla analýza stakeholderů. Za jednoho ze svých hlavních stakeholderů vedení oddílu považuje Český svaz Taekwon-Do ITF. Jak již bylo zmíněno výše, sportovní oddíl Won-hyo Třeboň spadá pod občanské sdružení Český svaz Taekwon-Do ITF. Tedy veškerá činnost sportovního oddílu musí být v souladu s určitými pravidly svazu. Tato pravidla ovlivňují aktivity oddílu od té nejzákladnější úrovně výuky taekwonda až po sportovní přípravu závodníků a reprezentantů. To znamená od dodržování určitých zásad taekwonda, předepsaného cvičebního úboru a chování v tělocvičně až po organizaci techniky, organizaci zkoušek na vyšší technické stupně (barvy pásků), organizaci seminářů apod. Pokud si tedy oddíl chce udržet členství ve svazu musí se řídit legislativou svazu. Ta zahrnuje v první řadě stanovy Českého svazu Taekwon-Do ITF a dále různé směrnice, zahrnující například nahlašování provozovaných tělocvičen, vystavování členských průkazů svazu a jejich planost, přestupní řád, disciplinární řád, pokyny pro boj proti dopingu apod. Pokud se oddíl touto legislativou řídit nebude, může být ze svazu vyloučen. V tomto případě by prý mohl i nadále fungovat bez registrace u Českého svazu Taekwon-Do ITF, nicméně by přišel o značné výhody. Jednou z těchto výhod jsou dotace. A další výhodou, která plyne ze členství ve svazu jsou kulturní akce, které Český svaz Taekwon-Do ITF pořádá. Jedná se převážně o závodní činnost, která je pro členy velkým lákadlem. Dále to jsou zkoušky na vyšší technické stupně, což v očích členů oddílu představuje vidinu růstu a zlepšení. A také se například jedná o organizované semináře, kde trenéři a jejich žáci cvičí společně přímo s korejským mistrem. To znamená, že v zájmu oddílu je v každém případě zachování členství v Českém svazu Taekwon-Do ITF.

Dalším velmi významným stakeholderem je dle výpovědí město Třeboň a jeho vedení. Město Třeboň je považováno za velmi významného stakeholdera hned ze dvou důvodů. Jednak oddíl poskytuje značnou finanční podporu. A jednak poskytuje

prostory pro realizaci činnosti oddílu. Co se týče vedení města, tak i navzdory tomu, že se po dobu působení oddílu v Třeboni vystřídalo ve vedení města několik stran, tak oddíl nikdy nezaznamenal žádné negativní působení či negativní ohlasy na svou činnost. Dle vedení oddílu je to z toho důvodu, že za těch několik dlouhých let, co v Třeboni působí si oddíl vybudoval velmi dobrou pověst, nikdy nepůsobil žádné problémy či nevznášel žádné nesmyslné požadavky. Podle výpovědí respondentů je město s vedením oddílu spokojeno, a naopak oddíl projevuje městu svou vděčnost v podobě veřejných exhibic při různých kulturních a společenských událostech. Spolupráce s městem je tedy pro oddíl velmi důležitá. Proto se oddíl snaží provozovat svou činnost tak, aby naplňoval představy, které město má o sportovních organizacích na svém území a o práci s mládeží a s dětmi, čímž vzbuzuje velmi kladné ohlasy.

A posledním velmi významným stakeholderem je samozřejmě členstvo a v případě dětí i jejich rodiče. Členové jsou nesporně velmi důležití pro chod organizace. Prvním důvodem je, že bez členů by oddíl nemělo smysl vést. Dalším důvodem je, že výše veškerých dotací, členských příspěvků apod., se odvíjí právě od počtu členů v oddílu. A v neposlední řadě, pokud by oddíl neměl dostatečný počet členů, konkrétně minimálně 15, znamenalo by to pro něj vyloučení z Českého svazu Taekwon-Do ITF. Jinými slovy, členská základna a její aktivita je velmi důležitá pro chod a celkovou činnost celého oddílu Won-hyo Třeboň. Již delší dobu se oddíl v této záležitosti potýká s velmi nepříjemným faktem. A tím je skutečnost, že Třeboň není univerzitní město. Tato skutečnost je pro oddíl velmi limitující především z hlediska tvorby dostatečného množství členů nad 18 let a potenciálních trenérů. Mateřské, základní a střední školy, o ty v Třeboni není nouze, nicméně se zde nenachází žádná vysoká škola. To znamená, že drtivá většina mladých lidí po dokončení střední školy, z důvodu navazujícího vysokoškolského studia, Třeboň opouští. Tím oddíl ztrácí většinu členů s vysokými technickými stupni (černými pásy), kteří by již mohli vést jednotlivé skupiny v rámci tréninků. *„Takhle to funguje tak, že my si někoho od malička pipláme, vidíme tam nějaký potenciál, tak se na to zaměřujeme, během těch několika let ho napáskujeme a uděláme z něj dobrého závodníka co vyhrává a ve chvíli, kdy se dostane do té fáze, že by nám mohl začít konečně pomáhat a fungovat jako trenér, aby předával svoje zkušenosti na mladší, tak mu padne 18 a on se přestěhuje třeba do Prahy kvůli škole a my už ho nevidíme a jen tajně doufáme, že se zase jednou vrátí (Respondent 1, 2016)“.*

Všichni respondenti se shodli na tom, že tito tři hlavní stakeholdeři, jsou pro činnost oddílu jako tři základní stavební kameny, bez kterých by nebylo možné oddíl vést.

Další rovinou, která byla v rámci strategické analýzy zkoumána, je rovina interního charakteru, jelikož klíčové faktory úspěchu se mohou nacházet i v interním prostředí organizace. V rámci interní analýzy bylo tedy zjišťováno, jakými zdroji sportovní oddíl Won-hyo disponuje a případně měla být odhalena jeho konkurenční výhoda. Zdroje oddílu byly standardně rozděleny na hmotné, finanční, lidské a nehmotné. Co se první kategorie týče, tzn. hmotných zdrojů, tak těch organizace ve svém vlastnictví příliš nemá. Tělocvična, ve které oddíl provozuje svou činnost má pouze pronajatou. Co ale oddíl přímo ve svém vlastnictví má jsou stojany na speciální techniky, boxovací pytle a další specifické sportovní vybavení typu tatamy, lapy apod. *„Potřebovali bychom jako hmotný vybavení svojí vlastní tělocvičnu. Kde bychom všechno vybavení, přímo specifický pro Taekwon-Do mohli mít neustále připravený k tréninku, rozmístěný připravený okamžitě k dispozici a k použití (Respondent 1, 2016)“*. *„Není to nezbytný, ale bylo by to ideální a eliminovali bychom tím zase nějaký rizika (Respondent 2, 2016)“*. Ideálním stavem by tedy pro oddíl bylo mít svojí vlastní tělocvičnu s kompletním vybavením. Krom tělocvičny však pro oddíl není potřeba další hmotné vybavení. *„U nás dětem ke cvičení stačí tričko a tepláky. Všechno se dělá rukama, nohama a žádný další vybavení prostě nepotřebujem (Respondent 3, 2016)“*.

Finanční zdroje sportovního oddílu Won-hyo Třeboň tvoří v první řadě členské příspěvky. Výši členských příspěvků si oddíl stanovuje sám, tzn. není určena Českým svazem Taekwon-Do ITF. Výše příspěvku v třeboňském oddílu činí 2 000 Kč za kalendářní rok, ale je možné jej platit v pravidelných měsíčních splátkách po 200 Kč. Nejedná se o vysokou částku, a to především z toho důvodu, že oddíl má i jiné finanční prostředky a tím pádem se snaží svým členům maximálně finančně ulevit. Mezi další finanční prostředky, které má oddíl možnost čerpat patří v první řadě dotace od Českého svazu Taekwon-Do ITF. Co se těchto dotací týče, tak jejich výše se odvíjí od počtu členů v oddílu. Nicméně, aby tyto dotace byly oddílu přiznány, musí dodržet určitá pravidla a splnit podmínky pro poskytování dotací, které Český svaz Taekwon-Do ITF stanoví.

Další finanční prostředky, které má oddíl k dispozici jsou dotace od města Třeboň. Město Třeboň každoročně poskytuje příspěvky a dotace v oblasti tělovýchovy a sportu. To znamená, že neposkytuje dotace pouze sportovnímu oddílu Won-hyo Třeboň, ale také ostatním sportovním organizacím na svém území. Výše dotace pro oddíl je stejně jako dotace od svazu odvíjena od počtu členů organizace. Ovšem počet členů nestačí, aby byla oddílu dotace od města přiznána, je třeba stejně jako u svazových dotací dodržet určitá pravidla a podmínky. Krom toho musí být k žádosti ještě přiložen roční plán činnosti oddílu, počet členů, orientační rozpočet příjmů a výdajů, dále účel využití dotace, zdůvodnění žádosti o dotaci a v neposlední řadě

musí být přiložena výše požadovaného příspěvku. Tzn., že město Třeboň má mnohem přísnější kritéria pro poskytování dotací. Je to z toho důvodu, že částka poskytovaná městem ve srovnání s částkou poskytovanou svazem je značně vyšší.

Z hlediska lidských zdrojů má oddíl k dispozici 12 trenérů na zhruba 150 členů. A z těchto 12 trenérů je stálých a pravidelně docházejících pouze 7. Oddíl tedy trpí nedostatkem trenérů s čímž souvisí i výše zmíněný fakt, že Třeboň není univerzitním městem a téměř každý mladý člověk po dovršení střední školy, z důvodu navazujícího vysokoškolského studia, Třeboň opouští, čímž oddíl přichází o potenciální trenéry. Na druhou stranu má oddíl uspokojivý počet kvalifikovaných mezinárodních instruktorů. A to konkrétně tři, čímž se stává jedním ze tří oddílů v České republice, který má největší počet mezinárodních instruktorů. Dalším významným lidským zdrojem, kterým oddíl disponuje je velmi úspěšný trenér, který jakožto český reprezentant získal hned dvakrát titul mistra světa a pětkrát titul mistra Evropy a který v současné době funguje jako jeden z hlavních trenérů v oddílu. Tato skutečnost spolu s celkem vysokým počtem mezinárodních instruktorů oddílu značně zvedá prestiž.

Prestiž, respektive image je hlavní nehmotný zdroj, kterým oddíl disponuje. Velmi dobrou image oddíl získal na základně vynikající sportovní úspěšnosti díky již odrostlým reprezentantům, kteří v taekwondu dosahovali na tituly mistrů Evropy, a dokonce mistrů celého světa. V současné době se oddíl snaží tuto sportovní úspěšnost zase obnovit a snaží se vychovávat co nejvíce kvalitních reprezentantů.

Výše uvedené zdroje byly následně podrobeny VRIO analýze, tzn., že byly respondentům kladeny otázky ohledně podmínek této analýzy, aby byl případně odhalen zdroj konkurenční výhody. Bohužel však dle respondentů žádný z výše jmenovaných zdrojů nedisponuje všemi potřebnými atributy. To znamená, že na základě výpovědí respondentů nelze určit zdroj, který by pro oddíl představoval konkurenční výhodu. Zajímavé ovšem bylo, že v rámci rozhovorů se respondenti shodli na tom, že žádný ze zdrojů se nedá považovat za konkurenční výhodu, nicméně v dotazníkovém šetření ji dokázali jasně pojmenovat. Nejčastěji se objevovala slova jako kvalita a přístup, tudíž by se zdroj konkurenční výhody dal spatřovat v nehmotných zdrojích. Je důležité, aby organizace nad svými zdroji takto přemýšlela, jelikož tvorba konkurenční výhody může být pro oddíl existenčně důležitá, stejně jako její udržení. A to například kvůli získání lepšího postavení vůči konkurenčním oddílům v Třeboni.

Na závěr druhé fáze strategického plánovacího cyklu přichází na řadu shrnutí výsledků strategické analýzy do analýzy SWOT, která hodnotí silné a slabé stránky oddílu a na druhou stranu identifikuje příležitosti a hrozby, kterým oddíl musí

v rámci svého okolí čelit. Za první silnou stránku respondenti považují dobrou finanční situaci, respektive to, že oddíl finančně nestrádá. Další silná stránka spočívá v lidských zdrojích a nehmotných zdrojích, konkrétně tedy v kvalifikovaném a velmi úspěšném vedení a v osobním a individuálním přístupu. U lidských zdrojů ovšem zůstaneme i v případě identifikace slabých stránek. Třeboňský oddíl totiž trpí celkově velmi nízkým počtem trenérů a členů, které by mohl dostat do české reprezentace. A dále by se dalo říci, že slabou stránkou je i fakt, že oddíl nemá vlastní tělocvičnu.

Co se příležitostí a hrozeb týče, tak jelikož respondenti v rozhovorech nebyli příliš schopni vyjmenovat konkrétní faktory makrookolí, které na oddíl působí, dalo by se říci, že i definování příležitostí a hrozeb nebudou příliš úspěšné. To však platí pouze v případě hrozeb, které vedení oddílu neobjevilo žádné. Konkrétně neodhalilo žádnou hrozbu ve chvíli, kdy jim byla ohledně tohoto tématu položena konkrétní otázka. Nicméně za hrozbu pro oddíl by se dala považovat skutečnost, že Třeboň není univerzitním městem, a tím pádem oddílu každoročně odchází několik kvalitních členů. Určitou příležitost vedení oddílu spatřuje ve výchově budoucích trenérů, aby bylo možné rozšířit tréninkový program, případně otevřít více hodin a tím pádem členům poskytnout větší sportovní vyžití, což by mohlo vést k vyšší sportovní úspěšnosti. Bohužel se tato skutečnost za příležitost považovat nedá, jelikož se nejedná o externí záležitost oddílu a příležitosti by měly být identifikovány v rámci externího prostředí. Co se ovšem za příležitost považovat dá, je oslovení nové skupiny členů, konkrétně dětí od 3 do 6 let, respektive jejich rodičů, což by do budoucna mohlo pomoci vyřešit problém s nedostatečným počtem trenérů a reprezentantů. A dále by to mohlo zmírnit rivalitu mezi stávajícími konkurenty v případě každoročních náborů nových členů.

Celkově se ovšem dá předpokládat, že vedení oddílu nezná princip tvorby SWOT analýzy, což je zásadním nedostatkem právě z toho důvodu, že oddíl nemá nástroj k posouzení svého aktuálního stavu, a tudíž ani nemá z čeho vycházet v případě formulace strategie. Hlavní myšlenkou tvorby strategie totiž je, že strategie by měla být formulována tak, aby organizace využívala silné stránky a příležitosti a na druhou stranu, by měla být formulována tak, aby překonala své slabé stránky a neutralizovala hrozby, vyplývající z externího prostředí organizace.

3.3 Formulace strategie

V této části práce, by měla být diskutována formulace a následně implementace formulované strategie. V této fázi dochází ke kompletnímu posouzení současného stavu organizace a k formulaci jakéhosi plánu, jak dosáhnout svých cílů, své vize,

a nakonec jak dosahovat své mise. Jelikož však oddíl Won-hyo Třeboň nemá definované cíle, dle metody SMART, nemá jasně určenou vizi a v neposlední řadě neprovádí žádným formálním způsobem strategickou analýzu a nezná principy tvorby SWOT analýzy, natož aby si pak tyto faktory písemně zaznamenával není ani možné, aby prováděl správnou formulaci strategie, které se dle výpovědí respondentů stejně nevěnuje. V této části bylo vedení oddílu schopno pouze definovat svou cílovou skupinu a následně bylo schopno říci v čem je lepší než konkurence, i přes skutečnost, že v rámci interní analýzy pomocí metody VRIO nebylo schopno identifikovat žádný zdroj, který by se dal za konkurenční výhodu považovat.

Cílová skupina oddílu jsou tedy děti a mládež od 3 do 19 let. Důvody jsou převážně finančního a interního charakteru. Finanční proto, že město Třeboň poskytuje oddílu dotace pouze na členy do 19 let, to znamená, že město věnuje oddílu peníze pouze pro mládež. A interního charakteru z toho důvodu, který souvisí s faktem, že Třeboň není univerzitní město a většina mladých lidí se po ukončení střední školy stěhuje za studiem do větších měst. Konkurenční výhodu oddílu jeho vedení spatřuje v „*zavedenosti a dlouhé pověsti* (Respondent 1, 2016)“, dále v tom, že „*Taekwon-Do jako sport je pro rodiče naprosto finančně nenáročný a uživatelsky vstřícný* (Respondent 2, 2016)“. A v neposlední řadě považují za konkurenční výhodu fakt, že v oddílu mají know-how na výchovu mistrů Evropy a světa, jelikož se to vedení oddílu již několikrát povedlo. Toto jsou skutečné konkurenční výhody, které měly být odhaleny v rámci interní analýzy. Tudíž nejvýznamnějšími zdroji, kterými oddíl disponuje jsou lidské zdroje a zdroje nehmotné (pověst, image, know-how).

Dále v této části při dotazování na téma formulace strategie, se odpovědi respondentů začaly opět stáčet směrem k cílům oddílu a určitým ideálům, které by oddílu usnadnili jeho činnost apod. Z tohoto faktu se tedy dá usuzovat, že formulaci strategie si vedení oddílu představuje jako formulaci cílů a určitých ideálů. To znamená, že se opět vrací k formulaci strategického směru, nicméně podstatou formulace strategie je víceméně dát do souladu strategický směr se strategickou analýzou. Nicméně jak již bylo řečeno, problémem je, že cíle organizace nejsou definovány podle metody SMART a že organizace nemá stanovenou vizi. Dále v oddílu formálně neprobíhá strategická analýza a tím pádem se jeho vedení nevěnuje ani tvorbě SWOT analýzy, což má za následek, že při formulaci strategie nemá vedení oddílu z čeho vycházet. A nakonec, když není strategie zformulovaná, nemůže docházet ani k její implementaci.

3.4 Implementace strategie

Vzhledem k tomu, že vedení oddílu se nevěnuje formulaci strategie, není ani možné provádět její implementaci, respektive není co uvádět do akce. V rámci tématu implementace strategie byli respondenti pouze schopni říci, jaká je organizační struktura oddílu a jakými interními předpisy se členové a vedení oddílu řídí. Organizační struktura je v oddílu Won-hyo Třeboň velmi jednoduchá a je popsána ve stanovách oddílu. Formálně nejvyšším orgánem je výbor spolku, který tvoří všichni trenéři se třetím danem (technický stupeň) a statutárním a výkonným orgánem je předsednictvo výboru. V obou těchto orgánech působí všichni tři hlavní respondenti, kteří se účastnili jak dotazníkového šetření, tak i rozhovorů. Dalším orgánem je členská schůze, kterou tvoří všichni členové organizace. Nicméně i přes to veškerou činnost oddílu řídí pouze tři osoby. *„My tři jsme tu jediní mezinárodní instruktoři a my v zásadě řídíme celou činnost a děláme to už dlouhodobě. Takže my vedeme tréninky, my je plánujeme, my se staráme o to, aby bylo finanční zabezpečení, my plánujeme účast na soutěžích, my zajišťujeme dopravu na soutěže, ubytování, startovní, prostě veškerá tíha leží na našich bedrech (Respondent 1, 2016)“.*

Do interních materiálů, kterými se oddíl Won-hyo Třeboň řídí spadají v první řadě jeho stanovy, ve kterých má oddíl zakotvenou svou misi, popsanou organizační strukturu apod. Dále stanovy Českého svazu Taekwon-Do ITF a stanovy mezinárodní federace Taekwon-Do ITF. Oddíl musí legislativu těchto dvou vyšších struktur přebírat a musí se jí řídit. *„Tam se upravuje všechno možný od registrace členů, přes skládání zkoušek kupovejch na barevný pásy, po danový zkoušky, soutěžní pravidla, možnost čerpání seminářů, nutnost čerpání seminářů v případě, kdy chceš dělat trenérský třídy, trenérský kvalifikace, úplnej základ jako jsou zásady Taekwon-Do, slib Taekwon-Do, kterej musí dodržovat každej apod. Takže vlastně tu jsou nějaký na nás nezávislý předpisy, který přejímáme (Respondent 2, 2016)“.* Tyto předpisy mají písemnou podobu a od první chvíle kdy členové vejdou do tělocvičny, jsou jim tyto předpisy nějakým způsobem tlumočeny a vštěpovány. Takže od první chvíle členové vědí, že jsou nějaké zásady, které musí dodržovat, že jsou zde nějaká pravidla, jak se musí chovat v tělocvičně a ke svým instruktorům apod. Další otázka byla směřována k tomu, jak jsou tyto předpisy dodržovány, respektive zdali je vyžadovány jejich dodržování. *„Jak se to vezme. Samozřejmě když máme dětskej trénink, tak jako nedbáme přísně na to, aby se k nám chovaly jako k nějakým nejvyšším autoritám, protože to prostě nejde. Když tu jsou tříletý děti, tak si tady s nima hrajeme prostě jako s dětma. Na druhou stranu jsou tu jistý nepřekročitelný pravidla, což je teda aplikace těch zásad taekwonda, který jsou striktně dodržovaný. Takže ve chvíli, kdybychom tady někoho učili se prát a on potom chodil a mlátil spolužáky ve škole, tak ho bez milosti*

vykopneme, protože to prostě do taekwonda nepatří (Respondent 3, 2016)“. To znamená, že s výukou taekwonda je spojeno i prosazování určitých morálních aspektů a sdílení hodnot, které se členové učí hned od začátku.

Čemu ovšem respondenti nevěnovali příliš velkou pozornost byla kultura oddílu. Z rozhovorů, a především z pozorování je zřejmé, že uvnitř oddílu panuje silná organizační kultura. „Osobnost“ oddílu je taková, že mezi všemi členy oddílu panují velmi přátelské vztahy, nezávisle na věku či na technických stupních. Členové také sdílejí určité základní hodnoty, tradice, a nepsaná společenská pravidla, například, než členové vejdou do tělocvičny musí ji úklonem pozdravit. Následně první co udělají je, že jdou postupně za všemi hlavními trenéry daného tréninku a také je mírným úklonem pozdraví. Dalším příkladem může být nastupování, či tvořená formace v rámci tréninku, kdy se členové již automaticky řadí od nejvyšších technických stupňů po ty nejnižší a společně tak zahajují a ukončují trénink pozdravem Taekwon-Do. A dalším kulturním znakem může být například společný jazyk či slang, kterým spolu všichni členové mluví a který je pro laickou společnost nesrozumitelný. Stručně řečeno v průběhu výuky taekwonda si všichni členové osvojí základní zásady taekwonda – zdvořilost, čestnost, vytrvalost, sebeovládání a nezkrotný duch a také si rychle osvojí určité vzorce chování, které pak již automaticky provádějí. Organizační kultura panující v oddílu je tedy velmi silná, což napomáhá k budování dobrých vztahů, jak mezi jednotlivými členy, tak mezi členy oddílu a jeho vedením.

3.5 Kontrola a hodnocení strategie

V poslední fázi strategického plánovacího procesu byla kontrola a hodnocení strategie. V této fázi strategického plánovacího cyklu bylo zkoumáno, zda oddíl dosahuje svých stanovených cílů a případně, jak probíhá hodnocení dosahování stanovených cílů. Respondenti se v rámci svých výpovědí shodli na tom, že se jim jednak většinou stanovených cílů nedaří dosahovat, jednak nedochází ani k pravidelnému vyhodnocování stanovených cílů a jednak že k hodnocení nepoužívají žádná hodnotící kritéria ani metody. *„Víš co, zase se dostáváme k tomu, že nejsme firma, kde na tohle existují formalizovaný nástroje. Takže nevedeme nic takového jako pravidelné vyhodnocování plánu a porady nad hodnocením plánu, takže to probíhá v rovině řekněme částečně intuitivní a částečně v rovině ne úplně přesně kvantifikovaný (Respondent 3, 2016)“.*

Na druhou stranu z výpovědí vyplynulo, že vedení oddílu má před každou akcí, jako jsou třeba každoroční nábory, zhruba představu o tom, jaký je jejich cíl. Případně je poté schopno tento cíl vyhodnotit a udělat si obraz o tom, jestli akce byla úspěšná či nikoli. Nicméně k tomu nepřistupuje formálně a nepoužívá žádné nástroje vhodné pro měření a hodnocení stanovených cílů. V tuto chvíli se již opět vracíme ke strategickému směru a k nesprávné formulaci cílů, které oddíl sice má, avšak neformálně formulované nedefinované dle metody SMART, což znamená, že se tyto cíle nedají sledovat, měřit a tím pádem ani vyhodnocovat. To znamená, že vedení oddílu se nevěnuje formulaci strategie, tudíž ani implementace strategie a v neposlední řadě selhává i v případě kontroly a hodnocení. Tím pádem veškeré formální strategické plánování ztrácí smysl a stává se pouhou teoretickou záležitostí.

4 Diskuse a zhodnocení výzkumu

Současná situace na trhu je charakterizována turbulentním a dynamicky se měnícím prostředím, kterému je potřeba se neustále přizpůsobovat. Následkem je vznik nových podmínek, nových příležitostí, ale i hrozeb na které musí organizace reagovat. Odpovědí na tuto situaci je tvorba strategie a strategické plánování, které má obvykle za úkol zvýšit efektivitu organizace, stimulovat strategické myšlení a předvídavost. A také má za úkol připravit vedení organizace na kreativní využívání nově vzniklých, či doposud nevyužitých příležitostí, a naopak neutralizovat vzniklé hrozby a rizika.

Na první pohled se může zdát, že s tímto výrokem souhlasí i vedení oddílu Won-hyo Třeboň, které se účastnilo dotazníkového šetření a rozhovorů na téma tvorba strategie a strategický plánovací cyklus. Vedení oddílu dle jejich výpovědí strategii a její tvorbu bere jako samozřejmost a vnímá ji jako důležitý aspekt pro přežití organizace. Respondenti jsou si vědomi toho, že pokud by v rámci oddílu nepřemýšleli o tom, jakým směrem se budou vyvíjet, kde by se v budoucnu chtěli nacházet, tak by jen těžko něčeho dosáhli a věci by se dle jejich slov děly nahodile. Dále dle výpovědí lze přepokládat, že respondenti krom směru, kterým by se chtěli ubírat, uvažují i nad analýzou prostředí, kterou vnímají také jako důležitou součást tvorby strategie. A v neposlední řadě jsou přesvědčeni, že každodenní aktivity oddílu jsou vykonávány tak, aby přispívaly k dosahování stanovených cílů organizace, které jsou formulovány vzhledem k vnějšímu a vnitřnímu prostředí oddílu a které vedení průběžně kontroluje. Na druhou stranu bylo, ale v průběhu rozhovorů podotknuto, že i když je tvorba strategie vnímána jako samozřejmost, její tvorba však neprobíhá formálně dle teoretických poznatků a v tomto směru obecně využívaných postupů. Důvodem je, že oddíl Won-hyo není podnikatelská firma, tudíž respondenti nevidí jako důležité používat k tvorbě své strategie nástroje, které se využívají v komerčním sektoru. A dále bylo toto tvrzení podloženo konstatováním respondentů, že se jedná pouze o hobby, kterému se věnují ve volném čase, tudíž zde neprobíhá formalizované strategické plánování. Stručně řečeno se v případě oddílu Won-hyo Třeboň jedná o malý a neprofesionální oddíl, což má za následek to, že strategie není pevně formulována a není s ní pracováno jako ve velkých korporátních firmách. „*Víme, jakou máme vizi, jakou máme strategii, jak se k ní dobrat, v předsednictvu to neustále komunikujeme, ale neprobíhá to zase nijak formalizovaně* (Respondent 2, 2016)“.

Toto tvrzení poskytlo odpověď na jednu z výzkumných otázek, konkrétně na otázku, jak se vedení organizace dívá na pojem strategie či strategický plánovací cyklus. A následně bylo i v průběhu výzkumu potvrzeno.

V rámci první fáze strategického plánovacího cyklu oddíl v první řadě selhává v definování své vize, kterou mělo vedení problém definovat. Respektive ze začátku mělo problém vyjádřit, co je vizí oddílu, a případně zda oddíl vůbec nějakou vizi má. Z výpovědí lze předpokládat, že pojem vize jednotlivým respondentům znám nebyl, což znamená, že oddíl Won-hyo svou vizi pevně stanovenou nemá. I přes tento fakt, však každý z respondentů měl jasnou představu o tom, kde by se oddíl měl v budoucnu nacházet, nicméně se jejich výroky za vizi považovat nedají. Třeboňský oddíl tedy před sebou nemá jasně zformulovaný model svého budoucího stavu. Vzhledem k této skutečnosti tedy není překvapením, že vedení oddílu selhává i v případě definování cílů oddílu, a to hned ze dvou hledisek. Jednak nemá a ani nemůže mít cíle zformulované tak, aby v případě jejich naplnění dosahovaly vize oddílu. A jednak z výpovědí respondentů vyplývá, že cíle nejsou definovány dle metody SMART, tudíž není možné je sledovat, měřit, a nakonec přistupovat k jejich vyhodnocení. Přesněji řečeno dotazovaní ví, jaké jsou cíle oddílu, dokáží je dokonce i snadno vyjmenovat, a to nejen v případě kdy byli na toto téma v rámci rozhovorů dotazováni. Ale například i v případě kdy měli hovořit o příležitostech oddílu, které chybně spatřují v interním prostředí, v případě analýzy stakeholderů, anebo bylo také téma členské základny okrajově zmíněno i například v případě tématu implementace. A v neposlední řadě i v případě kontroly a hodnocení, kdy respondenti zmiňovali, že se oddílu nedaří pravidelně dosahovat stanovených cílů, kde jádrem problému je zřejmě právě jejich špatná formulace a nastavení.

Hlavní cíle oddílu se točí především kolem členské základny - noví členové, stálí členové a výchova potenciální trenérů a reprezentantů. Kvalitní členská základna pro oddíl svým způsobem znamená budoucnost a zajišťuje jeho pokračování v blízké i vzdálené budoucnosti. To znamená, že budováním kvalitní členské základny oddíl buduje i svou kapacitu a stabilitu do dalších let, tudíž by se dala také považovat za vizi oddílu, k jejímuž naplnění by pomáhaly právě správně definované cíle dle metody SMART. Například by si vedení oddílu mohlo jako jeden z cílů stanovit, že počet členů v dětské přípravce se bude každý rok pohybovat kolem 40 dětí. Navazujícím cílem může být, že pokud bude v daném roce podmínka 40 dětí v dětských přípravkách splněna, v tentýž rok v klasickém náboru dětí od 6 let bude oddílu stačit nabrat například 30 dětí od 6 let, což by mělo pokrýt množství členů, kteří v daném roce z oddílu odešli, a případně množství členů nestálých, u kterých je malá pravděpodobnost, že se dostanou k mistrovskému černému pásku a tudíž s nimi nelze počítat ani na pozice trenérů, a ani je nelze brát jako možné potenciální členy české reprezentace. Pro případ, že by podmínka 40 dětí v dětských přípravkách splněna nebyla, odrazí se to ve zvýšeném počtu dětí, které bude potřeba nabrat v klasickém náboru a naopak. Co se poté například týče stálých členů, kteří odcházejí

z důvodu navazujícího vysokoškolského studia, tato skutečnost se dá také velmi snadno sledovat, a tudíž by se tato skutečnost dala do cílů ohledně náborů na příští rok zapracovat. V případě, že bude oddíl takto stanovených cílů pravidelně dosahovat, bude se moci pochlubit kvalitní členskou základnou a naplní tak v tomto směru i svou vizi.

V této souvislosti opět naváží na vizi, kterou mělo vedení oddílu zprvu problém definovat. Dle mého názoru by se za vizi oddílu dala považovat již zmíněná kvalitní členská základna, a případně by se za vizi dalo považovat i respondenty několikrát zmíněné zvýšení sportovní úspěšnosti. Jak by vypadaly cíle v případě, že by vizí oddílu byla kvalitní členská základna, bylo popsáno výše. V případě že by vizí oddílu bylo například zmíněné zvýšení sportovní úspěšnosti, respektive pokud by se oddíl Won-hyo Třeboň, chtěl stát například nejúspěšnějším oddílem na mistrovství České republiky a v současné době, kdyby byl umístěn ve spodní části žebříčku, jeho cílem by mohlo například být polepšit si každý rok minimálně o jedno místo. Bude-li pak oddíl pravidelně dosahovat tohoto cíle, může nakonec dosáhnout i své vize.

Vedení oddílu by se tedy mělo nad definováním vize zamyslet a stejně jako misi, by ji mělo sdílet mezi všechny své členy. Samotné definování vize by však pro oddíl mohla být určitá výzva, jelikož je součástí větší organizace, konkrétně spadá pod občanské sdružení Český svaz Taekwon-Do ITF. To pro oddíl totiž znamená, že výsledná vize musí odrážet a podporovat vizi celého svazu. Na druhou stranu by to pro oddíl mohlo znamenat i určitou obtíž, jelikož ani Český svaz Taekwon-Do ITF pevně stanovenou vizi nemá, což by v konečném důsledku mohlo absenci vize třeboňského oddílu vysvětlovat.

Co bylo však v rámci strategického směru vedením oddílu definováno naprosto správně, byla mise oddílu. V tomto případě se nabízí otázka, zda je tomu tak, pouze díky skutečnosti, že je mise oddílu převzata od Českého svazu Taekwon-Do ITF. Mise nejenže splňuje veškeré teoretické požadavky na misi kladenou, ale je také písemně zaznamenána ve stanovách oddílu. Na druhou stranu je z rozhovorů zřejmé, že jsou jednotliví respondenti s misí oddílu ztotožnění, jelikož ji dokázali téměř doslovně citovat, aniž by její text měli před sebou. Dále lze z výpovědí usuzovat, že mise oddílu prostupuje napříč celou organizací a skutečně tak vystihuje podstatu činnosti sportovního oddílu. Důkazem pro toto tvrzení může být skutečnost, která byla odhalena na základě kódování v programu NVivo, a tou je, že dotazovaní jednotlivé aspekty mise nezmiňovali pouze v případě diskuse na téma strategický směr, ale zmiňovali je téměř ve všech zkoumaných fázích strategického plánovacího procesu. V případě strategické analýzy se objevoval nejvíce aspekt účasti na dostupných úrovních soutěžích, a to především na úrovni mikrookolí oddílu. Aspekt

materiálových a tréninkových podmínek se zase nejvíce objevoval v případě analýzy interního prostředí oddílu. Nejvíce se však respondenti o aspektech mise zmiňovali ve fázi implementace v souvislosti s kulturou oddílu. Uvnitř oddílu panuje velmi silná organizační kultura, což vyplývá jak z rozhovorů, tak především z pozorování. Nejvíce se v rámci kultury odráží celkově výuka taekwonda, se kterou jsou spojená, krom fyzické zdatnosti, i určitá morální a filozofická hlediska, což ovšem vyplývá ze samotné podstaty sportu a z hodnot, které jsou členům vštěpovány. A v neposlední řadě byl opět konkrétně aspekt účasti na soutěžích zmiňován v případě kontroly a hodnocení strategie.

Skutečnost, že mise oddílu prostupuje celou organizací a je často zmiňována i jiném kontextu, je velmi důležitá. Hlavním důvodem je, že se v případě oddílu Won-hyo Třeboň bavíme o neziskové sportovní organizaci, kde hlavním motivem není zisk, ale je to právě plnění mise, které pro tento typ organizací představuje důkaz úspěchu.

Doporučení pro první fázi strategického plánovacího procesu by se tedy mohlo týkat pouze definování vize a cílů. Vedení oddílu by se mělo v první řadě zamyslet nad definováním vize oddílu a stejně jako misi, by ji mělo sdílet mezi všechny své členy. Mělo by definovat cíle na základě metody SMART, aby bylo možné je sledovat, měřit, a nakonec vyhodnocovat a aby jejich splnění napomáhalo dosahovat vize. Pakliže před sebou oddíl bude mít jasný obraz budoucnosti, bude také vědět, jaké cíle k tomuto obrazu povedou. A díky metodě SMART bude vedení schopné určit, zda je organizace v plnění cílů úspěšná či nikoli a případně, bude schopné přijmout konkrétní nápravná opatření.

Další zkoumanou fází strategického plánovacího cyklu byla strategická analýza. Ta byla rozdělena dle zkoumaného okolí a použitých metod. První metodou, respektive analýzou, byla analýza PEST zkoumající makrookolí organizace z hlediska politických, ekonomických, sociálních a technických faktorů. V tomto případě je výhodou třeboňského oddílu skutečnost, že je pod záštitou Českého svazu Taekwon-Do ITF, který je členem Mezinárodní federace Taekwon-Do (ITF) a České unie sportu (ČUS). To znamená, že veškeré faktory makrookolí sleduje právě český svaz a dá se říci, že PEST analýzu za třeboňský oddíl dělá v podstatě svaz. Jinými slovy, třeboňský oddíl tyto faktory a jejich změny nemusí sledovat, jelikož je českým svazem o veškerých změnách a jejich dopadech informován. Tuto skutečnost navíc potvrzují i některé výpovědi respondentů. Ti v rozhovorech dokázali vyjmenovat pár faktorů makrookolí dle struktury PEST analýzy, nicméně žádný z nich nedokázali popsat konkrétně. Případně ani nedokázali popsat, jak tyto jednotlivé faktory na oddíl působí, popřípadě jaký dopad by na oddíl měla jejich

změna. Z toho vyplývá, že celkově tedy vedení oddílu faktory makrookolí nesleduje, jelikož kdyby ano, jsou jednotliví respondenti schopni o těchto faktorech mluvit a lépe odpovídat na otázky týkající se tohoto tématu. Možnou podporu tohoto tvrzení může být, že u politických faktorů makrookolí, padla zmínka o městě Třeboň, které spadá do mikrookolí organizace. A na druhou stranu v rámci makrookolí nebyl zmíněn Český svaz Taekwon-Do ITF. Pravdou je, že situace ohledně svazů může být v jistém směru diskutabilní, nicméně dle mého názoru se jedná o makrookolí, jelikož i když je každý oddíl součástí valné hromady a podílí se tak na řízení, tak zde není příliš velká šance dění ve svazu ovlivňovat, tudíž bych Český svaz Taekwon-Do ITF řadila do faktorů makrookolí. Další podporou tohoto tvrzení může být i dotazníkové šetření. Z něho vyplývá, že celkově vedení oddílu plus další členové, kteří se účastní organizace oddílu ani jednu zkoumanou oblast makrookolí pravidelně nesledují.

Otázkou však stále zůstává, zda je sledování makrookolí pro oddíl důležité. Jedná se o malý neziskový sportovní oddíl, který působí na relativně malém městě a jak již bylo řečeno, veškeré faktory makrookolí sleduje Český svaz Taekwon-Do ITF, pod který oddíl spadá a který případně veškeré změny či informace se všemi svými oddíly komunikuje. Doporučením pro tuto část tvorby strategie tedy může být, nejprve si ujasnit rozdíly mezi makrookolím a mikrookolím. A dále zpracovat na zjištění, zda je tato rovina pro oddíl existenčně důležitá a pokud ano, tak ji více dostat do podvědomí, soustředit se na ty faktory, které mohou mít na oddíl bezprostřední vliv, pokusit se zhodnotit jejich budoucí vývoj a zjistit jaký budou mít případné změny na oddíl dopad. Jelikož stále platí, že strategie oddílu by měla vycházet z kvalitní analýzy okolí, které na ni a na její činnost působí, a to především z toho důvodu, aby byla vytvořena pevná základna pro další strategické aktivity oddílu.

Další úrovní strategické analýzy zkoumající již bližší okolí oddílu, byla analýza mikrookolí zastoupená metodou Porterova modelu pěti sil. V porovnání s předchozí úrovní externí analýzy, zde respondenti dokázali odpovídat daleko snáz a dokázali se k problematice mnohem lépe vyjádřit. V rámci hrozby vstupu nových konkurentů, dokázali jasně vyjádřit, jaké jsou vstupní bariéry a na čem jsou konkrétně založeny a dále dokázali zformulovat situaci, ve které by oddíl této hrozbě byl vystaven. Stálou konkurenci dokázali popsat hned ze dvou rovin. Dokázali správně odhalit míru vyjednávací síly dodavatelů a v čem spočívá. Nicméně co by zde mohlo být doporučeno, tak přezkoumat hrozbu substitutů a vyjednávací sílu zákazníků. Zde za substituty svých služeb respondenti jednohlasně považovali jiné bojové sporty. V tomto případě by nebylo na škodu podívat se na problematiku z větší perspektivy, kde by substituty nemusely být zaměřeny pouze na jiné bojové sporty, ale možná celkově na trávení volného času a zábavu – počítače, sociální sítě, kino, divadlo,

posezení s přáteli apod. viz dotazníkové šetření. Hrozbu, kterou vedení oddílu dle mého názoru neodhalilo správně je vyjednávací síla zákazníků. Tato hrozba je charakterizována tím, jak snadno mohou zákazníci, či členové nějakého klubu přejít ke konkurenci. Třeboň nabízí opravdu širokou nabídku různých druhů sportů jako je například fotbal, hokej, gymnastika, atletika a jiné bojové sporty a přechod z jednoho na druhý (až na pár výjimek) nepředstavuje pro členy, či jejich rodiče příliš vysoké náklady. To, že zákazníci, přesněji řečeno členové v současné době nemají důvod svou sílu využívat například ke stlačování cen, anebo k dosažení vyšší kvality služeb neznamena, že vysokou sílou nedisponují. Tudíž by vedení oddílu na tuto hrozbu mělo změnit pohled a stále hledat nové způsoby, jak posilovat loajalitu svých členů.

Jak již bylo řečeno, v komparaci s externí analýzou makrookolí dopadla analýza mikrookolí daleko lépe a respondenti byli schopni snáz odpovídat a dobrat se ke smysluplným výsledkům. Z čehož se dá vyvodit závěr, že pro oddíl Won-hyo Třeboň je daleko smysluplnější a důležitější sledovat jednotlivé faktory mikrookolí nežli makrookolí, které za ně s největší pravděpodobností sleduje právě Český svaz Taekwon-Do ITF.

Podrobnější analýza mikrookolí následně odhalila, že veškeré výhody a trumfy, které oddíl Won-hyo chrání před jeho okolím a které jej dělají atraktivním, tkví právě v interních zdrojích, kterým byla věnována další část strategické analýzy. V této části byli respondenti dle klasifikace zdrojů schopni vyjmenovat, jakými zdroji disponují, případně, kterými nedisponují a které by bylo ideální vlastnit. Problém však nastal v případě, kdy měli své zdroje zhodnotit dle metody VRIO, tak aby případně došlo k odhalení zdroje, který by se dal považovat za konkurenční výhodu oddílu. Takový zdroj však vedení oddílu odhalit nedokázalo. Dle mého názoru je tato skutečnost ze strany vedení oddílu pouhou chybou úsudku, jelikož když jim byla otázka ohledně konkurenční výhody položena jiným způsobem, za což lze vděčit semistrukturovanému rozhovoru, zdroj konkurenční výhody odhalit dokázali. Ten dle respondentů tkví v první řadě v lidských zdrojích, jelikož má oddíl Won-hyo Třeboň ve svém vedení tři mezinárodní instruktory a jednoho velmi úspěšného trenéra se dvěma tituly mistra světa a s pěti tituly mistra Evropy. Pokud budou následně tyto lidské zdroje zhodnoceny z hlediska metody VRIO, výsledkem je, že by se za konkurenční výhodu skutečně považovat daly, jelikož splňují všechny kritéria, které metoda VRIO vyžaduje. A dále dle respondentů zdroj konkurenční výhody může být spatřován v nehmotných zdrojích, mezi které patří dobré jméno a prestiž oddílu, a to právě díky vynikající sportovní úspěšnosti. To znamená díky konkurenční výhodě, kterou oddíl vyprodukoval svou kvalitní činností a individuálním přístupem. Individuální

a osobní přístup ke členům oddílu by se také v rámci nehmotných zdrojů dal považovat za konkurenční výhodu oddílu. Tato skutečnost však nebyla zmíněna v rozhovorech, nicméně v dotazníkovém šetření, kde se všech šest respondentů mělo možnost ke konkurenční výhodě oddílu přímo vyjádřit.

Vrátím-li se opět k analýze mikrookolí, kterou lze považovat za mnohem důležitější úroveň nežli makrookolí, tak zde je možné najít důkaz, že konkurenční výhoda oddílu opravdu tkví v lidských a nehmotných zdrojích. Krom toho, že v případě hrozby vstupu nové konkurence, mezi jednu ze vstupních bariér patří už tak vysoká nabídka široké škály sportů ve městě, další vstupní bariéra spočívá v kvalifikovaném vedení oddílu, které vlastní know-how na výchovu celosvětově úspěšných závodníků a s tím spojené dobré jméno a image oddílu Won-hyo, který své členy dokázal vychovat k úspěchům na mezinárodním a celosvětovém poli. A dále mezi vstupní bariéru nehmotného charakteru může patřit loajalita členů, která je dle respondentů založena na osobním a individuálním přístupu čili nehmotných zdrojích. Dle mého názoru je loajalita členů založena i na velmi dobrých vztazích, které vznikají díky silné organizační kultuře. Dalším příkladem pro potvrzení konkurenční výhody z oblasti mikrookolí může být faktor stávající konkurence, která v oblasti Třeboně vede boj jednak o členy a jednak o finanční prostředky v podobě dotací a sponzoringu. Výhoda treboňského oddílu opět tkví v lidských a nehmotných zdrojích. Oddíl Won-hyo v tomto směru poskytuje kvalitní služby, za přiměřené a klientsky přívětivé členské příspěvky, kdy krom základního vybavení, jako je například dobok (Taekwon-Do úbor) a možná v pozdějším věku chrániče na sportovní boj, není třeba do vybavení více investovat. A dále má oddíl v čele kompetentní vedení s velmi dobrým přístupem k finančním prostředkům, které dokáže vhodně alokovat, aby tak svým členům poskytl maximální servis a pohodlí. Na těchto dvou příkladech lze demonstrovat a potvrdit existenci konkurenční výhody oddílu Won-hyo v podobě lidských a nehmotných zdrojů, kde je zřejmé, že jeden zdroj bez druhého by nefungoval.

V tuto chvíli opustím téma konkurenční výhody a vrátím se zpět k interním zdrojům. Interní zdroje jsou pro činnost oddílu a celkově jeho existenci snad nejdůležitější složkou. Jejich kódy lze spatřovat například v misi oddílu, což je další klíčový aspekt pro chod organizace, v cílech, v již zmiňované konkurenční výhodě a v neposlední řadě tvoří silné stránky oddílu, to znamená, že se o nich respondenti zmiňovali i v případě souhrnné SWOT analýzy. Mezi interní zdroje, které doposud nebyly diskutovány patří zdroje finanční. Ty jsou bezpochyby pro oddíl existenčně důležité, jelikož se v případě oddílu Won-hyo jedná o neziskový sportovní oddíl. Finanční stránka je dle výpovědí respondentů velmi dobrá, za což oddíl může být

vděčný svým stakeholderům. Mezi nejvýznamnější stakeholdery patří bezpochyby v první řadě Český svaz Taekwon-Do ITF. Ten je pro oddíl důležitý převážně kvůli finančním prostředkům, tedy dotacím, které svaz uvolňuje na podporu jednotlivých oddílů. Dále kvůli všem soutěžím, kterých se oddíl účastní a díky kterým dokáže naplňovat svou misi. A u mise zůstaneme i v případě třetího důvodu, jelikož mise oddílu je od této vyšší struktury převzata. Český svaz Taekwon-Do ITF, krom finanční stránky oddílu, tedy ovlivňuje celkový chod oddílu. Respondenti jej zmiňovali opět téměř v každé fázi strategického plánovacího procesu – ve strategickém směru, strategické analýze na úrovni mikroprostředí, a především v rámci implementace strategie v případě interních materiálů, kterými se musí oddíl a jeho členové řídit.

Dalším důležitým stakeholderem je město Třeboň. To ovlivňuje oddíl převážně z důvodů finančních, jelikož oddílu poskytuje dotace na jeho provoz a v neposlední řadě je tento stakeholder důležitý i v případě poskytování prostor pro realizaci činnosti oddílu. Stejně jako svaz bylo město zmiňováno velmi často, nejen v případě analýzy stakeholderů, ale i v případě strategického směru, strategické analýzy na všech jejích úrovních a v rámci formulace strategie. Třetí a možná tou nejdůležitější skupinou stakeholderů jsou členové, respektive v případě dětí jejich rodiče. První důvodem je, že bez členů by nemělo oddíl smysl vést. A další důvod souvisí s finančními prostředky, které oddíl díky své členské základně každoročně inkasuje – výše dotací se odvíjí od množství členů. Členská základně je totiž jádrem fungování celého oddílu. Kdyby nebylo členů nebylo by možné naplnit celý strategický směr oddílu od cílů, přes vizi až po celou misi oddílu.

Vztahy s těmito třemi hlavními stakeholdery jsou pro oddíl velmi důležité, jelikož by bez jejich podpory oddíl přestal existovat. Je tedy třeba v rámci fungování oddílu pracovat na vzájemném uspokojení a budování silných vztahů.

Fáze strategické analýzy byla zakončena souhrnnou SWOT analýzou. Jejím účelem bylo fázi strategické analýzy celkově shrnout do matice na základě které měl být posouzen aktuální stav oddílu a která měla poskytnout vodítko pro formulaci strategie. Celkově se z rozhovorů dá předpokládat, že vedení oddílu nezná princip tvorby SWOT analýzy, a tudíž se jí ani nezabývá. Na druhou stranu i když vedení princip tvorby nezná, dokázalo správně určit silné stránky oddílu v lidských zdrojích, konkrétně v kvalifikovaném a úspěšném vedení oddílu, v podobě mezinárodních instruktorů. A v nehmotných zdrojích, které představuje dobré jméno, image a know-how a v neposlední řadě ve stabilní finanční situaci. Dále oddíl dokázal správně identifikovat v čem jsou jeho slabé stránky. Tedy v nízkém počtu trenérů a v nízkém počtu stálých, kvalitních členů. Slabou stránku oddílu bych také viděla v absenci vize a ve špatně formulovaných cílech. Co se však týče dalších faktorů

SWOT analýzy – příležitostí a hrozeb, ty vedení identifikovat nedokázalo. Důvodem může být, že v případě silných a slabých stránek se bavíme o interním prostředí organizace, které je vedení oddílu důvěrně známé, naopak v případě příležitostí a hrozeb, se bavíme o externím prostředí, ve kterém má vedení oddílu značné mezery, konkrétně tedy v případě makrookolí organizace. Dle mého názoru by se příležitosti oddílu daly vidět například v oslovení nové věkové skupiny členů. A naopak hrozby by se daly spatřovat například ve skutečnosti, že Třeboň není univerzitní město. Přehled potenciálních příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek oddílu Won-hyo by mohl vypadat následovně, viz obrázek 7.

Obrázek 7 – Přehled potenciálních příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek oddílu Won-hyo Třeboň

Silné stránky	Slabé stránky
- Tři mezinárodní instruktoři - Mistr světa a Evropy - Dobré jméno a image - Know-how - Finanční stabilita	- Nízký počet trenérů - Nízký počet stálých a kvalitních členů - Absence vize - Špatně formulované cíle - Vlastní tělocvična
Příležitosti	Hrozby
- Nová věková skupina členů	- Třeboň není univerzitní město

Zdroj: Vlastní zpracování.

Takový přehled oddílu chybí, tudíž jeho vedení nemá nástroj, prostřednictvím kterého by souhrnně zhodnotilo své prostředí, svou aktuální situaci, a tím pádem ani nemá z čeho vycházet v případě formulace strategie, a následně i v případě implementace strategie. Zajímavým faktem ovšem je, že i když vedení oddílu nemá příliš teoretických znalostí ohledně tvorby strategie, tak strategii pro svůj oddíl v podstatě zformulovalo a aktivně tuto strategii uvedlo do praxe, tudíž i přistoupilo k její implementaci. Za tuto strategii by se dala považovat tvorba dětských přípravků, kterou vedení oddílu v průběhu rozhovorů několikrát zmiňovalo, ale chybně ji považuje za svou vizi. Tvorba dětských přípravků se ukazuje jako vhodná strategie z toho důvodu, že využívá příležitost, která se oddílu naskýtá, tzn. oslovení nové věkové skupiny, které doposud oslovena nebyla. Přičemž se snaží využívat svých silných stránek. Tedy snaží se tyto členy, nebo spíše jejich rodiče nalákat na skutečnost, že bude o jejich děti dobře postaráno, jelikož budou v rukou zkušených a kvalifikovaných trenérů, kteří již dlouhodobě v Třeboni působí. Dále je láká na skutečnost, že díky dobré finanční situaci, za kterou oddíl vděčí podpoře města a svazu, je tento sport nebude příliš finančně zhmáhat. A v neposlední řadě

mohou jednotliví členové na tréninky chodit s vidinou, že stejně jako jejich hlavní trenér, i oni mohou získat titul mistra světa či Evropy, jelikož se učí od nejlepšího z nejlepších. Dále tvorba dětských přípravků může dopomoci překonat interní slabé stránky týkající se nízkého počtu trenérů a nízkého počtu stálých, aktivních členů. Jelikož tím, že se rozšíří věk cílové skupiny členů, se zvyšuje pravděpodobnost, že jednotliví členové dosáhnou vyššího technického stupně v dřívějším věku, a tudíž mohou i mistrovských černých pásků dosáhnout dříve, což znamená, že celková kvalita jejich cvičení je může snáz dostat do české reprezentace. Tato skutečnost by pro oddíl znamenala větší sportovní úspěšnost a prestiž, a to díky delší a kvalitnější přípravě členů. Případně se díky delší a kvalitnější přípravě jednotliví členové mohou dříve stát trenéry, kteří předtím, než opustí Třeboň ze studijních (či jiných) důvodů, tak budou mít šanci své zkušenosti a dovednosti předat „páskově“ mladším členům. To znamená, že se díky tvorbě dětských přípravků oddílu Won-hyo může podařit neutralizovat hrozbu, že Třeboň není univerzitním městem.

Oddíl se podařilo tuto strategii uvést už i do praxe. Dětské přípravky začal oddíl tvořit v minulém roce. Probíhalo to prostřednictvím rozšíření tréninkového programu speciálně pro děti od 3 do 6 let a v rozšíření tréninkových hodin. Implementace této strategie tedy probíhala čistě na operativní úrovni v každodenních aktivitách oddílu. V rámci implementace bylo také zapotřebí trochu rozšířit organizační strukturu, jelikož rozšíření tréninkového programu vyžadovalo, kvůli větší kapacitě členů, zapojit do vedení tréninku několik dalších trenérů z řad mladších černých pásků. Nejdůležitějším aspektem implementace však doposud zůstává kultura organizace, která zajišťuje, že se členové v oddílu cítí dobře, mají mezi sebou dobré a přátelské vztahy bez ohledu na své technické stupně a samozřejmě jsou dále velmi důležité hodnoty vyplývající ze samotné podstaty bojového umění Taekwon-Do.

Z této skutečnosti vyplývá následující doporučení. Je třeba tvorbu dětských přípravků přestat vnímat jako vizi, a začít ji vnímat jako strategii, která oddíl může dostat z bodu A do bodu B, tedy konkrétně ze situace, kdy oddíl strádá a nemá dostatek trenérů a kvalitních a stálých členů, do bodu, kdy bude mít kvalitní členskou základnu a zajistí si tak pokračování i v dalších letech a získá tak vyšší sportovní úspěšnost. V myslích vedení oddílu se možná jedná pouze o záměnu teoretických pojmů, jelikož i když nemají znalosti o tvorbě strategie, zřejmě velmi dobře vědí, co dělají, jelikož se jim i nadále daří vítězit jak na národním, tak i mezinárodním poli.

Poslední fází strategického plánovacího procesu je fáze kontroly a hodnocení strategie. Z výpovědí respondentů je zřejmé, že této fázi se příliš nevěnují. Oddíl má obecně formulované cíle, žádná kritéria hodnocení a ani ke kontrole nepřistupuje

v pravidelných intervalech. Například oddíl nemá konkrétní představu o tom, kolik každý rok přichází a odchází členů, i když lze tuto skutečnost velmi snadno sledovat a vyhodnocovat. Doporučení je v tomto případě naprosto zřejmé. V první řadě je potřeba definovat cíle dle metody SMART, viz výše a dále je potřeba nastavit určité kontrolní mechanismy a pravidelné časové intervaly, kdy ke kontrole bude docházet.

5 Omezení výzkumu

S volbou kvalitativního výzkumu přichází i celá řada omezení na které je třeba se připravit. Tato omezení se většinou týkají validity prováděného výzkumu. Prvním takovým omezením může být argument, že studie byla provedena subjektivně a výsledky mohou být považovány za nepřesvědčivé. Aby bylo zabráněno námitkám týkající se subjektivity, byla v rámci výzkumu provedena metodologická triangulace, což znamená, že data byla získána kombinací různých kvalitativních metod sběru dat. A to konkrétně z rozhovorů, dotazníkového šetření a pozorování. Krom metodologické triangulace, byla také součástí sběru dat i triangulace dat sbíraných od více členů oddílů. Další triangulací, která mohla být použita, aby bylo zabráněno subjektivnímu zkreslení výsledků je triangulace výzkumníků, což by znamenalo nasazení více tazatelů. Ta však z důvodu velké časové náročnosti výzkumu realizována nebyla. Jelikož jsem členem oddílu, tak hrozba subjektivity a zkreslení výsledků je v mém případě vyšší. Proto jsem se záměrně v kapitole 3 zdržela svého názoru a soustředila se pouze na komparaci teorie a praxe. Pro vyjádření mého názoru poté sloužila kapitole 4, která se přímo věnovala diskusi a zhodnocení celého výzkumu a případným doporučením pro zlepšení efektivity tvorby strategie.

Další omezení, které je pro kvalitativní výzkum charakteristické je špatná zobecnitelnost získaných znalostí a výsledků. Se skutečností, že kvalitativní výzkum hledá jedinečnost každého případu je spojena i tato nevýhoda, kterou je těžká přenositelnost závěrů z dané případu na případ jiný. Konkrétně tedy závěry a doporučení, které byly zformulovány pro třeboňský oddíl Won-hyo nemusí být celkově platné pro všechny menší sportovní oddíly.

Třetím omezením, které je spojeno s výzkumem kvalitativní povahy a se kterým jsem se v průběhu tvorby práce setkala, je skutečnost, že sběr dat a analýza těchto dat je časově velmi náročná záležitost. Vzhledem k tomu, že riziko subjektivity a zkreslení dat osobními preferencemi je v mém případě vyšší a vzhledem k tomu, že jsem se na základě této skutečnosti rozhodla pro metodologickou triangulaci, mohu časovou náročnost výzkumu jednoznačně potvrdit.

Materiály, které sloužily k analýze dat, tzn. přepisy jednotlivých rozhovorů, vyplněné dotazníky, či terénní deník, v zájmu zachování anonymity jednotlivých respondentů nebylo možné zveřejnit. Jednak zde figurovaly konkrétní osoby a jejich jména, byly zde uvedeny osobní informace ohledně jednotlivých respondentů a ostatních členů oddílu a v terénním deníku byly například zaznamenány konkrétní tréninkové postupy. V tomto případě bych zveřejnění těchto materiálů vnímala jako porušování etických pravidel výzkumu.

Závěr

Strategie a strategické plánování bylo do nedávna ve většině případů orientováno spíše na ziskový sektor. Tvorba strategie a strategické řízení organizací má být jakousi odpovědí na neustálý tlak, kterému jsou organizace vystaveny a na stále více turbulentní a dynamicky se měnící prostředí. Úkolem tvorby strategie je obvykle zvýšit efektivitu organizace, a připravit vedení organizací správně reagovat na podmínky neustále a rychleji se měnícího prostředí. Tato skutečnost se, ale v současně době netýká už pouze ziskového sektoru, dotýká se i neziskových subjektů, kterých se vzniklá nejistota vnějšího prostředí týká také.

Mezi takový subjekt patří i sportovní oddíl Won-hyo Třeboň, který byl předmětem diplomové práce. Jedná se o malý neziskový sportovní oddíl zabývající se výukou korejského bojového umění Taekwon-Do. Cílem práce bylo provést kvalitativní studii toho, jak je ve sportovním oddílu Won-hyo pracováno se strategií v rámci strategického plánovacího cyklu. Tedy, jak vedení oddílu tento pojem vnímá a jak přistupuje k tvorbě strategie v rámci strategického plánovacího cyklu, respektive jak přistupuje k jeho jednotlivým fázím. Na základě tohoto cíle byly definovány výzkumné otázky, tak aby co nejvíce přispěly ke splnění tohoto cíle. Tyto otázky zněly:

- VO1: Jak se vedení organizace dívá na pojem strategie či strategický plánovací cyklus?
- VO2: Jaké faktory, externí i interní, ovlivňují strategii a strategický plánovací cyklus ve vybrané organizaci?
- VO3: Jakým způsobem organizace vychází ze znalosti prostředí, při formulaci a implementaci strategie?
- VO4: Jaký vliv má tvorba strategie na výkon organizace?

Odpověď na první otázku je taková, že vedení oddílu nemá žádné znalosti o strategii a ohledně její tvorby, které by vycházely z teoretických poznatků uvedených v první části práce. Což znamená, že nemá teoretické znalosti o průběhu tvorby strategie a ani o jednotlivých fázích strategického plánovacího cyklu. Tudíž veškeré aktivity, které se v oddílu provádějí se nedějí v souladu s formálními postupy tvorby strategie. I přes tento fakt, vedení oddílu vnímá strategii jako velmi důležitý aspekt pro přežití, a proto se snaží přemýšlet o svém směru a o svých budoucích aktivitách. Vedení se také snaží aktivně podílet na budoucnosti oddílu prostřednictvím tvorby určitých plánů, které vytváří na základě řešení externích a interních otázek se kterými se v rámci své činnosti potýká. Čímž navazují na výzkumnou otázku číslo dvě, která zkoumá původ a povahu těchto otázek, respektive faktorů. Z provedeného výzkumu vyplývá, že pro oddíl Won-hyo Třeboň je smysluplnější sledovat jednotlivé faktory

mikrookolí, jelikož se jedná o malý oddíl s lokální působností, tudíž se jej faktory makrookolí přímo nedotýkají, případně za oddíl tyto faktory sleduje Český svaz Taekwon-Do ITF, u kterého je oddíl Won-hyo registrován. Klíčové jsou však pro oddíl v každém případě interní faktory, přesněji řečeno jeho interní zdroje, především z toho důvodu, že v nich lze spatřovat konkurenční výhodu.

Odpověď na výzkumnou otázku číslo tři, tedy jakým způsobem organizace vychází ze znalosti prostředí, při formulaci a implementaci strategie, není úplně jednoduchá. V rámci rozhovorů totiž vedení oddílů nebylo schopno svou strategii zformulovat, natož, aby pak přistoupilo k její implementaci. Na druhou stranu detailní analýza za pomoci softwaru NVivo odhalila, že za strategii oddílu by se dala považovat tvorba dětských přípravek, které vedení oddílu v teoretickém kontextu považovalo chybně za svou vizi. Dle mého názoru, se zde ze strany vedení oddílu jedná pouze o záměnu pojmů, jelikož jak již bylo řečeno vedení oddílu nemá znalosti o formálním způsobu tvorby strategie. Na druhou stranu, tím že vedení oddílu přistoupilo na tvorbu dětských přípravek v podstatě vycházelo ze znalostí svého prostředí a dokázalo tak na vzniklou situaci vhodně zareagovat. Tuto strategii oddíl také dokázal implementovat, a to na operativní úrovni v každodenních aktivitách oddílu.

Jaký vliv má tvorba strategie na výkon organizace je poslední výzkumnou otázkou, která musí být zodpovězena, aby byl naplněn cíl diplomové práce. K zodpovězení této otázky je potřeba se vrátit opět na začátek. Vedení oddílu vnímá strategii jako velmi důležitý nástroj pro rozvoj oddílu. Na druhou stranu nemá žádné znalosti o její tvorbě, ale i přes to, vedení oddílu dokázalo najít cestu, jak reagovat na své prostředí a příležitosti, které se mu nabízejí. Ačkoliv se ne všechny aktivity se v rámci oddílu dějí dle teorie zabývající se tvorbou strategie, tak i přes tuto skutečnost se oddíl daří se stále rozšiřovat, dále se mu daří poskytovat velmi kvalitní služby. A v neposlední řadě se oddíl i nadále daří dosahovat mimořádných úspěchů v podobě výchovy mistrů Evropy a mistrů světa, kdy posledním úspěchem oddílu, konkrétně z minulého roku, je juniorská mistryně Evropy a mistryně světa.

Na úplný závěr zbývá jen dodat, že pokud bude vedení oddílu aplikovat doporučení popsána v kapitole 4, a dá tak formulaci své strategie formálnější podobu, troufám si říct, že nic nestojí v cestě tomu, aby v budoucnu oddíl dosahoval ještě lepších výsledků.

Seznam literatury

- ALLISON, Michael a Jude KAYE, 2015. *Strategic planning for nonprofit organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-1-118-76814-3.
- AMIS, John a Michael SILK, 2005. Rupture: Promoting critical and innovative approaches to the study of sport management. *Journal of Sport Management*. roč. 19, č. 4, s. 355–366. ISSN 0888-4773.
- ANDREW, Damon P. S., Paul M. PEDERSEN a Chad D. MCEVOY, 2011. *Research Methods and Design in Sport Management*. B.m.: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-7385-1.
- ANDREWS, Kenneth, 1980. *The concept of corporate strategy*. B.m.: R. D. Irwin. ISBN 978-0-256-02371-8.
- BAKER, Robert a Craig ESHERICK, 2013. *Fundamentals of Sport Management*. United States of America: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-9108-4.
- BEECH, John a Simon CHADWICK, 2013. *The Business of Sport Management*. 2nd vyd. Harlow, England: Pearson Education, Limited. ISBN 978-0-273-72133-8.
- BRYSON, John, 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. B.m.: Jossey-Bass Publishers. ISBN 978-0-7879-0141-7.
- BYERS, Terri, Trevor SLACK a Milena M. PARENT, 2012. *Key Concepts in Sport Management*. 1st vyd. London, UK: SAGE Publications. SAGE Key Concepts series. ISBN 978-1-4462-9058-3.
- BYERS, Terri a Trevor SLACK, 2001. Strategic decision-making in small businesses within the leisure industry. *Journal of Leisure Research*. roč. 33, č. 2, s. 121–136. ISSN 00222216.
- CAPON, Claire, 2008. *Understanding Strategic Management*. Harlow, England: Pearson Education. ISBN 978-0-273-69498-4.
- CRESWELL, John W., 2014. *Research Design - Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. United States of America: SAGE Publications. ISBN 978-1-4522-2609-5.
- CRITTENDEN, William F., Vicky L. CRITTENDEN a Tammy G. HUNT, 1988. Planning and Stakeholder Satisfaction in Religious Organizations. *Journal of Voluntary Action Research* [online]. roč. 17, č. 2, s. 60–73. Získáno z: doi:10.1177/089976408801700206

- CUSKELLY, Graham a Alistair BOAG, 2001. Organisational Commitment as a Predictor of Committee Member Turnover among Volunteer Sport Administrators: Results of a Time-Lagged Study. *Sport Management Review*. roč. 4, s. 65–88.
- ČESKÝ SVAZ TAEKWON-DO ITF, 2017. Úvodní informace o taekwondu. *Český svaz Taekwon-Do ITF* [online]. Získáno z: <http://taekwondo.cz/uvodni-informace>
- DAS, Hari, 1990. *Organization theory with Canadian applications*. B.m.: Gage Educational Pub. Co. ISBN 978-0-7715-5607-4.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
- DOMANSKI, Jaroslaw, 2011. The Analysis and Synthesis of Strategic Management Research in the Third Sector from Early 2000 Through to Mid-2009. *Foundations of Management* [online]. roč. 3, č. 2. ISSN 20807279. Získáno z: doi:10.2478/v10238-012-0040-9
- DOYLE, Peter a Philip STERN, 2006. *Marketing Management and Strategy*. B.m.: Pearson Education. ISBN 978-0-273-69398-7.
- EDWARDS, Allan a James SKINNER, 2010. *Qualitative Research in Sport Management*. 1st vyd. Oxford, UK: Taylor & Francis. ISBN 978-1-136-43636-9.
- ELDRING, Jan, 2009. *Porter's (1980) Generic Strategies, Performance and Risk*. Hamburg: Diplomica Verlag. ISBN 978-3-8366-7426-3.
- FERRELL, O. C. a Michael HARTLINE, 2013. *Marketing strategy, text and cases*. B.m.: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-07304-0.
- FREEDMAN, Lawrence, 2013. *Strategy: A history*. B.m.: OUP USA. ISBN 978-0-19-932515-3.
- FURRER, Olivier, 2010. *Corporate Level Strategy: Theory and Applications*. B.m.: Routledge. ISBN 978-1-136-92071-4.
- GIVEN, Lisa M., 2008. *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. B.m.: SAGE Publications. ISBN 978-1-4522-6589-6.
- GLAISTER, Keith a Richard FALSHAW, 1999. Strategic planning: still going strong? *Long Range Planning*. roč. 32, č. 1, s. 107–116.
- GOODSTEIN, Leonard, Timothy NOLAN a William PFEIFFER, 1992. *Applied Strategic Planning: An Introduction*. San Francisco: CA: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-88390-318-6.

- GRBICH, Carol, 2013. *Qualitative Data Analysis An Introduction*. London, UK: SAGE Publications. ISBN 978-3-4462-0297-5.
- HARRISON, Jeffrey a Caron JOHN, 2013. *Foundations in Strategic Management*. B.m.: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-52870-0.
- HENDL, Jan, 2012. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0219-6.
- HILL, Charles, Melissa SCHILLING a Gareth JONES, 2016. *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*. 12. vyd. B.m.: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-85627-1.
- HOYE, Russell, Aaron C. T. SMITH, Matthew NICHOLSON, Bob STEWARD a Hans WESTERBEEK, 2012. *Sport management: Principles and Applications*. 3rd vyd. B.m.: Routledge. ISBN 978-1-85617-819-8.
- CHANDLER, Alfred, 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- CHANDLER, Alfred, 1990. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. B.m.: MIT Press. ISBN 978-0-262-53009-5.
- CHAPPELET, Jean-Loup a Emmanuel BAYLE, 2005. *Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organisations*. B.m.: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-5829-2.
- JENSTER, Per a George OVERSTREET, 1990. Planning for a Nonprofit Service: A Study of U.S. Credit Unions. *Administration in Social Work* [online]. roč. 23, č. 2, s. 103–111. Získáno z: doi:10.1016/0024-6301(90)90205-I
- JIRÁSEK, Jaroslav, 2003. *Strategie: Umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-22-3.
- JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON, 2006. *Exploring Corporate Strategy*. B.m.: Financial Times Prentice Hall. ISBN 978-0-273-71017-2.
- JONES, Gareth a Charles HILL, 2013. *Theory of strategic management: with cases*. B.m.: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-1-133-58465-0.
- KAPLAN, Robert a David NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie*. 1st vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KARAMI, Azhdar, 2012. *Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms*. B.m.: Ashgate Publishing, Ltd. ISBN 978-1-4094-6300-9.
- KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA, 2003. *Strategická řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-730-2.

KOVÁŘ, František, Kateřina BOČKOVÁ, Miroslav ŠKODA, Gabriela SLÁVIKOVÁ a Daniel LAJČIN, 2014. *Konkurenceschopný podnik: podnikatelská politika*. B.m.: Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom, s.r.o. ISBN 978-80-89400-99-7.

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

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

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1st vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAREŠ, Jiří, 2015. Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika*. roč. 65, č. 2, s. 113–142. ISSN 2336-2189.

MARGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

MCNAMARA, Carter, 2007. *Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation*. B.m.: Authenticity Consulting, LLC. ISBN 978-1-933719-06-1.

MERRIAM, Sharan B. a Elizabeth J. TISDELL, 2015. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. B.m.: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-1-119-00360-1.

MINICHIELLO, Victor, Rosalie ARONI, Eric TIMEWELL a Loris ALEXANDER, 1995. *In-depth Interviewing: Principles, Techniques, Analysis*. 2nd vyd. B.m.: Pearson Education Australia. ISBN 978-0-582-80101-1.

MINTZBERG, Henry, 1978. *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science*.

MINTZBERG, Henry, 1994. *Rise and Fall of Strategic Planning*. B.m.: Simon and Schuster. ISBN 978-1-4391-0735-5.

MOON, HwY-Chang, 2009. *Global Business Strategy: Asian Perspective*. B.m.: World Scientific. ISBN 981-4273-20-1.

NICKOLS, Fred, 2008. *Stragy, strategic management, strategic planning and strategic thinking* [online]. 2008. Získáno z: http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf

NUTT, Paul, 1984. A strategic planning network for non-profit organizations. *Strategic Management Journal* [online]. roč. 1, č. 5, s. 57–75. Získáno z: doi:10.1002/smj.4250050105

- NUTT, Paul a Robert BACKOFF, 1992. *Strategic management of public and third sector organizations: a handbook for leaders*. B.m.: Jossey-Bass Publishers. ISBN 978-1-55542-386-5.
- OTTO, Jan, 1906. *Ottův slovník naučný*. Praha: J. Otto v Praze.
- PAPADIMITRIOU, Dimitra, 2007. Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment. *The International Journal of Public Sector Management* [online]. roč. 20, č. 7, s. 571–587. ISSN 09513558. Získáno z: doi:10.1108/09513550710823498
- PATTON, Michael, 2014. *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. B.m.: SAGE Publications. ISBN 978-1-4833-0145-7.
- PENG, Mike W., 2008. *Global Strategy*. United States of America: Cengage Learning. ISBN 978-0-324-59099-9.
- PORTER, Michael, 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. B.m.: Free Press. ISBN 978-0-02-925360-1.
- PORTER, Michael, 2013. *On Competition*. B.m.: Harvard Business Press. ISBN 978-1-4221-5562-2.
- REMENYI, Dan, 2012. *Case Study Research*. United Kingdom: Academic Publishing International. ISBN 978-1-908272-40-9.
- RESPONDENT 1, 2016. Tvorba strategie ve sportovním oddílu Won-hyo Třeboň.
- RESPONDENT 2, 2016. Tvorba strategie ve sportovním oddílu Won-hyo Třeboň.
- RESPONDENT 3, 2016. Tvorba strategie ve sportovním oddílu Won-hyo Třeboň.
- ROBSON, Stephen, Kirstie SIMPSON a Lee TUCKER, 2013. *Strategic sport development*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-54400-9.
- RYPÁČEK, Pavel, 2005. Idea vs. strategie vs. taktika. *Marketingové noviny*.
- SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL, 2009. *Research methods for business students*. fifth. Harlow, England: Pearson Education, Limited. ISBN 978-0-273-71686-0.
- SCHENDEL, Dan a Charles HOFER, 1979. *Strategic management: a new view of business policy and planning*. B.m.: Little, Brown.
- SKINNER, James a Allan EDWARDS, 2005. Inventive pathways: fresh visions of sport management research. *Journal of Sport Management*. roč. 19, s. 404–421.
- SLACK, Trevor, 1997. *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. B.m.: Human Kinetics. ISBN 978-0-87322-948-7.

SLACK, Trevor a Milena PARENT, 2006. *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. 2nd vyd. United States of America: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-5639-7.

SOWELL, Thomas, 2006. *Strategic Manufacturing Management: Strategies to Achieve Managerial Competitiveness*. B.m.: Xlibris Corporation. ISBN 978-1-4257-0735-4.

SPARKES, Andrew C. a Brett SMITH, 2014. *Qualitative research methods in sport, exercise and health*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-57835-6.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4103-1.

STANOVY, 2016. *Stanovy Spolku Taekwon-do Třeboň*, z. s. 2016.

STONE, Melissa, Barbara BIGELOW a William CRITTENDEN, 1999. Research on strategic management in nonprofit organizations: Synthesis, analysis, and future directions. *Administration & Society*. roč. 31, č. 3, s. 378–423.

SUN-C', 2008. *Umění války*. Brno: B4U Publishing. ISBN 978-80-903850-6-1.

TAYLOR, Bernard, 1984. Strategic planning - which style do you need? *Long Range Planning*. roč. 17, s. 51–62.

THIBAULT, Lucie, Trevor SLACK a Bob HININGS, 1993. A Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Sport Organizations. *Journal of Sport Management*. 1., roč. 7, č. 1, s. 25–43. ISSN 08884773.

THIBAULT, Lucie, Trevor SLACK a Bob HININGS, 1994. Strategic Planning for Nonprofit Sport Organizations: Empirical Verification of a Framework. *Journal of Sport Management*. 9., roč. 8, č. 3, s. 218–233. ISSN 08884773.

THOMPSON, Arthur a Alonzo STRICKLAND, 1999. *Strategic management: Concepts and Cases*. B.m.: McGraw-Hill College. ISBN 978-0-07-399898-5.

TORRES-CORONAS, Teresa, 2012. *Social E-Enterprise: Value Creation through ICT*. United States of America: IGI Global. ISBN 978-1-4666-2698-0.

WALKER, Ian, 2013. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3920-5.

WOLSEY, Chris, Sue MINTEN a Jeffrey ABRAMS, 2012. *Human Resource Management in the Sport and Leisure Industry*. New York: Routledge. ISBN 978-0-203-88553-6.

YIN, Robert K., 2012. *Applications of Case Study Research*. United States of America: SAGE Publications. ISBN 978-1-4129-8916-9.

Přílohy

Příloha 1 – Dotazník

1. Vnímání makrookolí sportovní organizace

Makrookolí organizace obsahuje Politické, Ekonomické, Sociální a Technologické faktory, které ovlivňují celé odvětví v rámci ČR. Tyto vlivy organizace nemůže nijak ovlivnit. Vyberte prosím na sedmi bodové Likertově škále, do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s daným tvrzením. (1 - rozhodně nesouhlasím, 7 - rozhodně souhlasím)

Politické vlivy makrookolí (politika na úrovni vlády ČR, respektive sportovních svazů atd.)

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	1	2	3	4	5	6	7
Minimálně jednou měsíčně sleduji vývoj politických vlivů (zákony týkající se sportu, dotační programy, politika svazů atd.), které se dotýkají aktivit organizace.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
V rámci politiky ČR je sport velmi podporovanou volnočasovou aktivitou občanů.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vliv politických faktorů považuji za významné pro chod naší organizace.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ekonomické vlivy makroprostředí (růst HDP, inflace, měnová politika ČR, růst reálných mezd)

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	1	2	3	4	5	6	7
Minimálně jednou měsíčně sleduji vývoj vlivů ekonomiky v ČR (EU) a jejich vlivů na aktivitu organizace.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vliv ekonomických faktorů považuji za významné pro chod naší organizace.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Obyvatelé ČR jsou ochotni utrácet své peníze za sportovní aktivity.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Sociální faktory makrookolí (ovlivňují dění ve společnosti, například to, jaký mají občané vztah ke sportu a aktivnímu stylu života)

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	1	2	3	4	5	6	7
Minimálně jednou měsíčně sleduji vývoj trendů ve společnosti ve spojení se sportem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Obezita a sedavý způsob života jsou jedním z velkých problémů současné společnosti.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Obyvatelé v ČR se v posledních letech snaží aktivně sportovat minimálně jednou týdně.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vliv sociálních faktorů považuji za významný pro chod naší organizace.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Technologické vlivy makrookolí (jsou reprezentovány technologickým pokrokem ovlivňujícím celou společnost nebo odvětví)

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	1	2	3	4	5	6	7
Minimálně jednou měsíčně sleduji technologický vývoj ve spojitosti se sportovním prostředím.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vliv technologických faktorů považuji za významný pro chod naší organizace.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Vnímání mikro a interního prostředí

Vyberte prosím na sedmi bodové Likertově škále, do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s daným tvrzením. (1 - rozhodně nesouhlasím, 7 - rozhodně souhlasím)

Mikrookolí (obsahuje faktory, které mají přímý vliv na organizaci a ovlivňují každodenní aktivity; vlivy mikrookolí jsou především ze strany zákazníků, konkurentů a dodavatelů)

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	1	2	3	4	5	6	7
Znám konkurenční organizace (v našem sportovním odvětví i mimo něj) v okolí a pravidelně sleduji jejich aktivity.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dokážu jednoznačně říci, v čem je naše organizace lepší a horší než konkurenti.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Chování konkurentů ovlivňuje strategické (dlouhodobé) aktivity naší organizace.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jednoznačně dokážu identifikovat cílovou skupinu potenciálních členů organizace a jejich požadavky.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Loajalita členů organizace je založena na spokojenosti s nabízenými službami.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
V okolí organizace se vyskytuje velký počet dodavatelů (např. sportovního vybavení, ale i pronajímatelů prostor) a není problém přejít k jinému.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dodavatelé, se kterými spolupracujeme, jsou spolehliví a spolupráce s nimi přináší oboustrannou výhodu.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Interní prostředí (je reprezentováno vlivy, které přicházejí zevnitř organizace)

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	1	2	3	4	5	6	7
Členové organizace preferují sportovní aktivity před jinou formou relaxace (kino, divadlo, posezení s přáteli atd.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
V rámci naší organizace máme dostatek sportovního vybavení (tělocvičny, stroje, nářadí atd.) k uspokojení požadavků členů.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
V rámci naší organizace máme dostatek lidských zdrojů (např. vedení, trenéři atd.) v požadované kvalitě.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
V rámci naší organizace máme dostatek finančních zdrojů.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Značka (jméno) naší organizace, kvalita našich služeb a know-how jsou zárukou našeho úspěchu.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Doplňte větu: Konkurenční výhoda organizace je dána...

Stačí dvě slova ...

3. Formulace, implementace a kontrola strategie

Vyberte prosím na sedmi bodové Likertově škále, do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s danými tvrzeními. (1 - rozhodně nesouhlasím, 7 - rozhodně souhlasím)

Cíle a aktivity organizace

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	1	2	3	4	5	6	7
Cíle naší organizace jsou silně propojeny s požadavky našich členů a ostatních zájmových skupin (sponzoři, školy, rodiče, město atd.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aktivity naší organizace jsou ryze sportovního charakteru.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mimo sportovní aktivity naše organizace provozuje i jiné aktivity (např. restauraci).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Formulace strategie

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	1	2	3	4	5	6	7
Sportovní aktivity naší organizace se snažíme nabízet s co nejnižší cenou, a to díky neustálému snižování nákladů na provoz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sportovní aktivity naší organizace přinášejí odlišnou a vysokou přidanou hodnotu pro potenciální členy.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Neustále zjišťuji potřeby našich členů a tyto potřeby se snažím naplňovat.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikaci se členy organizace považuji za klíčový faktor dobrých vztahů.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Neustále zlepšuji kvalitu poskytovaných služeb pro naše členy.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kvalitu vnímám jako zdroj odlišení od jiných sportovních organizací.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Neustále inovuji naše služby za pomoci získávání nových znalostí a dovedností (trenérská školení atd.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nástroje a přístroje potřebné pro naši sportovní činnost odpovídají současným trendům v daném odvětví.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Neustále zvyšuji efektivnost organizace snižováním potřebných vstupů (zdrojů) na jeden výstup.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Pro zvyšování efektivnosti práce využíváme manuálů od sportovního svazu či České Unie Sportu.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Implementace strategie

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	1	2	3	4	5	6	7
Organizační struktura naší organizace obsahuje velké množství úrovní řízení a je dělena do většího počtu útvarů.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Veškeré pravomoci rozhodovat jsou koncentrovány v rukou předsedy (manažera) organizace.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Veškeré činnosti, vztahy a pozice jsou v naší organizace detailně popsány v různých interních dokumentech (např. ve stanovách, provozním řádu atd.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Členové naší organizace znají a sdílí hodnoty, přesvědčení, vzorce chování a komunikace v organizaci (např. to, jak se zdraví členové organizace, jak se chovat při tréninku atd.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pravidelně kontrolujeme dosahování námi vytyčených cílů.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Uved'te prosím počet členů Vaší organizace.

Uved'te prosím počet organizačních pracovníků v rámci organizace (členů správních orgánů, trenérů atd.).

Uved'te prosím procentní podíl finančních zdrojů Vaší organizace u následujících zdrojů.

Prosím napište své odpovědi zde:

- a) Členské příspěvky
- b) Dotace, příspěvky od státu, krajů, měst a sportovních svazů
- c) Sponsoring a dary
- d) Ostatní činnost

Kontrola strategie

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	1	2	3	4	5	6	7
Příjmy naší organizace bez problémů pokrývají její provoz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
V organizaci vládne uvolněná atmosféra a komunikace.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nemáme problém se získáváním nových členů.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Napište prosím nejvyšší mistrovskou soutěž, které se organizace (její členové) účastní.

Účast na mistrovských soutěžích

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	1	2	3	4	5	6	7
S úspěšností našich členů v mistrovských soutěžích jsem spokojen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Uved'te prosím procentní podíl členů organizace, kteří se účastní mistrovských soutěží.

4. Vnímání strategického plánovacího procesu

Vyberte prosím na sedmi bodové Likertově škále, do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s danými tvrzeními. (1 - rozhodně nesouhlasím, 7 - rozhodně souhlasím)

Vnímání jednotlivých součástí strategického plánovacího procesu.

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	1	2	3	4	5	6	7
Pečlivě sleduji aktivity stakeholderů*, jak ve vnitřním, tak ve vnějším prostředí organizace.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Analýza prostředí organizace je důležitá pro tvorbu strategie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cíle organizace jsou formulovány vzhledem k vlivům prostředí (vnějších i vnitřních).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jednoznačně známe cesty k dosahování vytyčených cílů.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Každodenní aktivity jsou vykonávány tak, abychom dosahovali vytyčených cílů.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Průběžně kontrolujeme dosahování vytyčených cílů.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*Stakeholder je skupina nebo jednotlivec, kteří mohou mít vliv na dosažení cílů organizace, ale na druhé straně mohou být sami dosažením cílů organizace ovlivněni. Například sponzoři, vzdělávací organizace, město, konkurenti atd.

5. Informace o respondentovi

Uveďte prosím Vaši funkci v rámci organizace.

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- ☐ Manažer
- ☐ Předseda
- ☐ Místopředseda
- ☐ Jiné

Z následujících možností vyberte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- ☐ Základní
- ☐ Středoškolské s výučním listem
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské bakalářské
- ☐ Vysokoškolské magisterské
- ☐ Vysokoškolské doktorské a vyšší

Jaký je Váš obor vzdělání? Pokud máte různé obory na různých úrovních, prosím uveďte všechny.

Kolik je Vám let?

Zvolte prosím Vaše pohlaví.

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- ☐ Žena
- ☐ Muž

Jak dlouho jste v současné pozici ve Vaší organizaci (uveďte v celých letech)?

Kolik hodin průměrně za týden věnujete práci pro organizaci?

Jaké máte jiné pracovní zkušenosti mimo pozici v současné organizaci a v kolika jiných organizacích jste je získal(a). Stačí dvě věty, kterými stručně popíšete svou profesní historii.

Příloha 2 – Seznam otázek a struktura semi-strukturovaného rozhovoru

1. Strategický směr

- Jaký je základní účel organizace, respektive jaký je důvod existence organizace?
- Má tento účel písemnou podobu?
- Jaká je vize organizace, respektive, kde by se organizace chtěla obecně nacházet?
- Jaké jsou cíle organizace?
- Kolik cílů si v rámci organizace stanovujete?
- Jakou mají povahu?
- Kdo a jak definuje cíle organizace? Dají se tyto cíle dobře sledovat, měřit a nakonec vyhodnocovat?
- Oddíl je součástí svazu, jak tato skutečnost ovlivňuje její strategický směr?

2. Strategická analýza

Makroprostředí

- Jaké politické faktory působí na organizaci?
- Jaké ekonomické faktory působí na organizaci?
- Jaké sociální faktory působí na organizaci?
- Jaké technologické faktory působí na organizaci?
- Které faktory byste vybral jako ty nejvýznamnější, a naopak jaké ty nejméně významné, z hlediska jejich vlivu na organizaci?
- Uvažujete nad jejich budoucím vývojem? Jak byste je zhodnotil? A jak byste na tyto změny případně reagoval?

Mikroprostředí

- Jak byste popsal ohrožení ze strany nově vstupujících?
- Jak uvažujete o hrozbě substitučních služeb?
- Potýkáte se s vysokou vyjednávací silou zákazníků?
- Na čem je založena loajalita zákazníků organizace?
- Potýkáte se s vysokou vyjednávací silou dodavatelů?
- Jak byste popsal rivalitu mezi konkurenty v rámci odvětví?

Analýza stakeholderů

- Jací jednotlivci či jaké skupiny mohou ovlivnit činnost organizace, respektive schopnost dosahovat stanovených cílů?
- Proč jsou pro organizaci tyto jednotlivci či skupiny důležití?
- Jaké aktivity konkrétně ovlivňují?

- Jaké jsou potřeby těchto jednotlivců či skupin? Jsou víceméně stálé, nebo se mění? Jsou protichůdné, anebo se ve svých požadavcích shodují?

Interní prostředí

- Jakými zdroji organizace disponuje?
- Jaké ze zdrojů považujete za klíčové a z jakého důvodu?
- Pociťujete v organizaci nedostatek některých zdrojů? Jakých?
- Jak byste ohodnotil klíčové zdroje organizace z hlediska jejich hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a schopnosti tento zdroj využít? Disponují všemi těmito atributy?

Strategická analýza

- Když byste se měl zamyslet, jaké jsou dle Vašeho názoru silné, a naopak slabé stránky organizace?
- Jak by se daly silné stránky organizace využít a jak by se daly slabé stránky organizace eliminovat?
- Jaké příležitosti se v rámci prostředí organizace objevují a jak by jich organizace měla správně využít?
- A naopak jakým hrozbám musí organizace v rámci svého prostředí čelit a jak zmírnit jejich dopad?
- Jak při provádění či plánování určitých strategických aktivit vycházíte ze svého prostředí?
- Kde berete informace ohledně prostředí organizace? Z jakých zdrojů čerpáte?

3. Formulace strategie

- Jaká je cílová skupina organizace, jaké jsou její potřeby a jakým způsobem je uspokojujete?
- Jakou má podle Vás organizace konkurenční výhodu? Jaká je její povaha? Měla ji organizace od začátku, nebo byla vytvořena až časem?
- Jakým způsobem si organizace udržuje konkurenční výhodu? Jakou roli v tom hrají zdroje organizace a jejich produktivita?

4. Implementace strategie

- Popište mi prosím organizační strukturu organizace?
- Jakými interními materiály se členové a vedení organizace řídí?
- Mají psanou podobu?
- Je vyžadováno jejich dodržování? Co se děje v případě, že to tak není?
- Jaké jsou sdílené hodnoty v rámci organizace?

5. Kontrola a hodnocení strategie

- Podle jakých kritérií hodnotíte úspěšnost organizace?
- Jak se organizace posunula od doby založení doposud, jaké pozorujete pokroky?
- Daří se Vám pravidelně dosahovat stanovených cílů?
- V případě, že dojde k odchylce od požadovaného stavu, jak postupujete? Proč k těmto odchylkám dochází?

6. Vnímání strategie a strategického plánovacího procesu

- Jak vnímáte strategii? Myslíte si, že je to důležitý aspekt pro přežití organizace, či nikoli?
- Podílíte se nějakým způsobem aktivně na budoucnosti organizace? Sdílíte to se svými spolupracovníky, členy organizace anebo s ostatními zúčastněnými osobami či skupinami?
- Plánujete, protože chcete, a protože to považujete za důležitou součást úspěchu, anebo protože musíte, resp. až když musíte?