



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu

Kvalitativní studie tvorby strategie ve sportovní organizaci

Autor diplomové práce: Bc. David Helma

Vedoucí diplomové práce: Ing. Stanislav Tripes

Rok obhajoby: 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„Kvalitativní studie tvorby strategie ve sportovní organizaci“

jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny

jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 20. prosince 2017

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: Bc. David Helma
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 efektivnosti strategie dané organizace.

Rozsah práce: 70

Seznam odborné literatury:

1. HILL, C W L. -- JONES, G R. *Theory of strategic management : with cases*. [S.l.]: South-Western Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-133-58465-0.
2. BEECH, J G. -- CHADWICK, S. *The business of sport management*. New York: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-273-72133-8.
3. HOYE, R. *Sport management : principles and applications*. Boston: Elsevier, 2009. ISBN 978-0-7506-8755-3.
4. KIMBALL, D C. -- LUSSIER, R N. *Applied sport management skills*. Champaign: Human Kinetics, 2014. ISBN 978-1-4504-3415-7.
5. Edwards, A. -- Skinner, J., *Qualitative Research in Sport Management*. Routledge, 2010. ISBN 978-0-7506-8598-6

Datum zadání diplomové práce: duben 2015

Termín odevzdání diplomové práce: prosinec 2017

Bc. David Helma
Řešitel

Ing. Stanislav Tripes
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí katedry

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

Název diplomové práce:

Kvalitativní studie tvorby strategie ve sportovní organizaci

Abstrakt:

V této práci se zaměřuji na analyzování, jak mnou vybraná sportovní organizace pracuje s tvorbou strategie, zda využívá strategický plánovací cyklus, či jiné strategické nástroje. Analýza proběhla na základě polostrukturovaných rozhovorů se zástupci vybrané sportovní organizace, kterou byla pro účely této práce zvolena SK Slavia Praha. Cílem práce je zjištění, jak je v tomto fotbalovém klubu pracováno se strategií, jak je pracováno se strategickým plánovacím procesem a zda klub postupuje v souladu s teorií, či nikoliv. Na základě získaných dat bylo zjištěno, že klub se teprve nachází na začátku tvorby strategie. Klub prozatím nevyužívá strategický plánovací cyklus cíleně. V rozsahu v kterém ho aktuálně provádí, se ovšem velmi shoduje s teoretickými východisky, ačkoliv teoretická východiska nejsou při tomto procesu brána v potaz. I díky těmto nedostatkům byla formulována vhodná doporučení, jak by mohl být klub, v procesu tvorby strategie, ještě efektivnější.

Klíčová slova:

Strategie, strategický plánovací cyklus, sportovní organizace, fotbalový klub

Poděkování:

Rád bych na tomto místě poděkoval v první řadě vedoucímu této práce panu Ing. Stanislavu Tripesovi z Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty managementu v Jindřichově Hradci za dlouhodobé poskytování odborných rad, trpělivost a čas, které mému výzkumu věnoval. Rovněž bych rád poděkoval všem respondentům za vstřícnost a poskytnutí nezbytných informací pro dokončení tohoto výzkumu. Zároveň bych také rád poděkoval své rodině i svým nejbližším, kteří mě v celém průběhu zpracování této práce podporovali a dodávali nezbytnou energii pro její dokončení.

Obsah

Úvod	13
1 Tvorba Strategie	15
1.1 Vymezení Strategie	15
2 Strategický plánovací cyklus ve sportovní organizaci	21
2.1 Stanovení mise, vize a cílů	24
2.2 Strategická analýza	26
2.3 Formulace strategie	33
2.4 Implementace strategie	36
2.5 Strategické hodnocení a kontrola – evaluace strategie	38
3 Metodologie	43
3.1 Research design	43
3.2 Výzkumný vzorek a průběh výzkumu	44
3.3 Metoda sběru dat	45
3.4 Metody analýzy dat	45
4 SK Slavia Praha	47
4.1 Organizační struktura	49
4.2 Strategický plánovací cyklus	51
4.2.1 Stanovení mise, vize a cílů	51
4.2.2 Strategická analýza	55
4.2.3 Formulace strategie	60
4.2.4 Implementace strategie	63
4.2.5 Strategické hodnocení a kontrola – evaluace strategie	65
5 Diskuse a závěrečná doporučení	69
Omezení výzkumu	79
Závěr	81
Seznam literatury	83
Přílohy	93

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo SK Slavia Praha	47
Obrázek 2: Průběžná tabulka sezóny 2016/2017.....	48
Obrázek 3: Znalost analýz v rámci strategické analýzy.....	56
Obrázek 4: Znalost strategií v rámci formulace strategie.....	61
Obrázek 5: Znalost strategií v rámci kontroly strategie.....	66
Obrázek 6: Výsledná tabulka sezóny 2016/2017	67

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o klubu	49
Tabulka 2: Dílčí cíle klubu.....	53

Seznam příloh

Příloha 1: Koncept otázek pro rozhovory	93
Příloha 2: Rozhovory s respondenty	93

Úvod

V dnešní době, kdy číhá konkurence doslova na každém rohu, je pro jakoukoliv organizaci čím dál složitější prosadit své zájmy a vybudovat stabilní pozici na trhu. Tento tlak tak nutí organizace, aby kladly mnohem větší důraz na faktory ovlivňující její dlouhodobou úspěšnost. Proto organizace zaměřily více pozornosti na jeden z faktorů, který mohou samy ovlivnit a to strategii organizace. Aby strategie organizace byla dlouhodobě úspěšná a pomohla se tak stát organizaci jedinečným subjektem na trhu, začaly organizace využívat nástroj zvaný strategický plánovací cyklus.

V této diplomové práci se zaměřuji právě na to, jak mnou vybraná sportovní organizace pracuje se strategií a jaké proto využívá strategické nástroje. Pro účely tohoto výzkumu jsem si jako sportovní organizaci vybral nejstarší a jeden z nejúspěšnějších českých fotbalových klubů, SK Slavia Praha. Tento tradiční český velkoklub se ještě nedávno potácel na hranici své existence. SK Slavia Praha, se po velkých úspěších a obhájení zisku titulu dostala do velkých potíží, ze kterých dlouhou dobu nedokázala najít cestu ven. To se změnilo až s příchodem nových vlastníků, čínské společnosti CEFC a podnikatele Jiřího Šimáněho. Klub poté prošel rozsáhlou restrukturalizací a změny se dotkly i vedení klubu. To byla ideální možnost pro analyzování situace jaké postupy a procesy v rámci strategie a strategického plánovacího cyklu v klubu, pro navrácení „Slavie“ na přední příčky fotbalové ligy, použily.

Problematikou strategického řízení organizací se nejen v obecné rovině, ale i se zaměřením na sportovní prostředí zabývá ve svých studiích a pracích sousta autorů (Ilič, 2013; Beech a Chadwick, 2013; Hoyer et al. 2015; Lussier a Kimball, 2014; Byers et al., 2012) přičemž někteří se dokonce zabývají přímo strategií v prostředí fotbalových klubů (Şener a Karapolatgil, 2015; Kriemadis et al., 2013; Rikardsson, 2013). Tito autoři se ve svých studiích primárně zabývali otázkou, jak je ve sportovních organizacích, respektive ve fotbalových klubech, využíván proces strategického plánování se zaměřením na konkrétní specifika tohoto procesu. Díky tomu, že tyto výzkumy přinesly nové poznatky o strategickém řízení, strategickém plánování a celkovém pohledu na tvorbu strategie ve sportovních organizacích, byly využity jako podklad pro zpracování této diplomové práce.

Tento výzkum je rozdělen standardně, a to do těchto částí: Úvod, Rešerše literatury, Metodologie, Analytická část, Omezení a Závěr. V úvodu práce je popsána problematika, kterou se tato diplomová práce zabývá, a zároveň jsou specifikovány hlavní cíle práce společně s výzkumnými otázkami. V rešerši literatury je nejprve vymezen pojem strategie. Před tím než vůbec začneme strategii tvořit, je důležité si

uvědomit, co to strategie vlastně je. Proto je první kapitola věnována definování tohoto pojmu. Další kapitola je věnována nejvyužívanějšímu strategickému procesu, strategickému plánovacímu cyklu. Tento proces se skládá z pěti základních fází – *stanovení cíle, mise a vize, strategické analýzy, formulace strategie, implementace strategie a hodnocení a kontroly* - kdy každá z nich je v této kapitole podrobněji popsána a to společně s konkrétními analýzami a postupy využívanými ve sportovním prostředí. V metodologii práce je nejprve popsán research design, kde jsou vymezeny cíle práce a popsány výzkumné otázky. Dále je pak představen výzkumný vzorek společně s odůvodněním výběru tohoto vzorku. V podkapitole metoda sběru dat jsou popsány metody sběru kvalitativních dat a zdůvodnění výběru rozhovorů pro tento výzkum. V poslední podkapitole analýzy dat je popsáno, jak byla získaná data analyzována a jaké postupy k tomu byly použity. V analytické části jsou interpretovány a popsány výsledky provedeného výzkumu a zodpovězeny stanovené výzkumné otázky, které jsou následující:

„Jak vedoucí pracovníci klubu SK Slavia Praha vnímají strategii?“

„Jak se v klubu SK Slavia Praha pracuje se strategickým plánovacím cyklem?“

Cílem práce je tedy nalézt odpovědi na stanovené výzkumné otázky a zároveň provést analýzu tvorby strategie ve fotbalovém klubu SK Slavia Praha a zjistit, jak je v této organizaci pracováno se strategií. Dalším cílem práce je vytvoření vhodných doporučení pro klub, která vycházejí z provedeného výzkumu. Tím jsem vlastně pro klub vytvořil určitou zpětnou vazbu, na základě které si v klubu budou moci uvědomit, co v této problematice mají nastaveno správně, respektive co mohou zlepšit.

Pro čtenáře této práce vidím přínos v porozumění a ujasnění si toho, co to vlastně strategie je, jak se tvoří, na jakých úrovních ve sportovních organizacích se tvoří a jak sportovní organizace využívají strategického plánovacího cyklu. Zkoumaným subjektem je sportovní klub, proto pro čtenáře může být také zajímavé zjištění, jak se se strategickým plánovacím cyklem pracuje ve fotbalovém prostředí, respektive jestli se s ním vůbec pracuje. Závěrečná doporučení mohou sloužit i ostatním sportovním organizacím, jako vodítko k tomu, čemu by se měly sportovní organizace vyvarovat a na co si dát pozor.

1 Tvorba Strategie

Nejen v odborné literatuře, ale i v běžném životě je pojem strategie hojně využíván. Málokdo si je ovšem vědom přesného významu tohoto pojmu a málokdo by dokázal, bez dlouhého přemýšlení, tento pojem jednoduše definovat. Tato kapitola proto slouží k vyjasnění významu strategie, jejímu definování a interpretaci dle různých autorů.

1.1 Vymezení Strategie

O skutečném původu slova strategie panují značné nejasnosti. Ačkoliv se často uvádí, že první zmínka o strategii byla zaznamenána ve Starověkém Řecku, pravdou je, že první zmínka o strategii pochází ze staré Číny z let 400 – 200 př. n.l. (Horwath, 2006). Nicméně, proto abychom odhalili původní význam slova strategie, je opravdu nutné se do Starověkého Řecka, kde má toto slovo svůj původ, vrátit (Beech a Chadwick, 2013). Slovo strategie je odvozeno z řeckého slova *strategos*, které je složeno ze slov *stratos* (armáda) a *agein* (vedení). Pokud půjdeme do úplného detailu, tak tento pojem byl původně využíván ve válečné terminologii a to jako soubor taktik a postupů, jak přemoci svého protivníka (Nickols, 2016).

Pokud se vrátíme zpět do oblasti řízení a vedení sportovní organizace, tak v této oblasti lze strategii definovat jako proces, při kterém organizace určuje směr a rozsah činností sportovní organizace, s ohledem na její schopnosti a prostředí, ve kterém působí (Hoye et al., 2012). Zjednodušeně se tedy dá říci, že strategie je soulad, respektive propojení, mezi organizací a jejím vnějším prostředím (Viljoen a Dann, 2003). Podle jednoho z nejvýznamnějších autorů v oblasti strategie M.E.Portera (Nickols, 2016), je hlavním smyslem, respektive účelem organizace, aby se stala odlišnou od své konkurence (Hoye et al., 2012). Takovéto odlišení se podaří organizaci získat díky konkurenční výhodě, kterou získá zmíněným souladem mezi organizací a jejím vnějším prostředím (Porter 1998). Strategie pak v tomto případě, pomůže porozumět tomu, jak se jeden fotbalový klub, liší od toho druhého (Hoye et al., 2012).

Podle Brysona (1988) je strategie soubor účelů, politik, programů, akcí, rozhodnutí a alokací zdrojů, které určují jaká organizace je, co dělá a proč to dělá. Velmi podobně strategii definoval také Andrews (1971), podle nějž je strategie soubor cílů, účelů, hlavních politik a plánů pro dosažení těchto cílů, které jsou určeny tak, aby definovaly, v jaké oblasti organizace působí, nebo má působit a jakým typem společnosti je, nebo má být. Oba se tedy shodují na tom, že strategie je velmi důležitá, pro samotné definování působnosti organizace a zároveň podporují toto tvrzení

vyjmenováním jednotlivých složek, které působnost organizace, respektive strategie, definují. Jiným pohledem se na strategii dívá Mintzberg (2000), podle kterého je strategie plán (plan), vzor (pattern), pozice (position), perspektiva (perspective) a manévr (ploy). Tyto aspekty strategie jsou zásadní pro vymezení organizace vůči své konkurenci a pomáhají jí tak předčít (Hartmann a Weigl, 2008; Breuer, 2010; Mintzberg, 2000). Pokud tedy organizace chtějí, aby byla zvolená strategie konkurenceschopná, je potřeba, aby byla odlišná. To znamená záměrně vybírat soubor aktivit tak, aby organizaci doručila jedinečnou kombinaci hodnot. Jednoduše řečeno organizace by tedy měla vykonávat činnosti jinak než konkurence, nebo vykonávat jiné činnosti než konkurence (Porter, 1998).

Strategie je o kompromisech a rozhodnutích, co bude organizace dělat a co ne (Jeyarathnam, 2008). Všechny zdroje jsou omezené: fotbalové týmy mají pouze 11 hráčů, ragbyové 15, organizace mají omezený přístup k lidským, finančním a fyzickým zdrojům. Pokud se organizace zaměří pouze na jednu oblast, může znamenat, že bude slabá v těch ostatních (Shilbury et al., 2014). Dá se tedy říci, že strategie je v podstatě o řízení silných a slabých stránek (Beech a Chadwick, 2013; Byers et al., 2012; Mallya 2007; Das 1990). Každý tým má svůj vlastní styl a taktiku, podniky mají své vlastní produkty a služby. Tyto rozdílnosti mají svůj smysl a ten přináší onu hodnotu týmu nebo organizaci (White, 2004). Pokud se zaměříme na strategii přímo ve sportu, tak v tomto prostředí lze strategii přirovnat k hernímu plánu sportovního týmu. Ještě před tím, než započne samotný zápas, tak se trenéři zaměřují na slabé a silné stránky, jak svého týmu, tak i svých soupeřů. Zároveň trenér analyzuje, jak se oběma týmům dařilo v předchozích utkáních a jak daná utkání probíhala. Rovněž přemýšlí do budoucna a kalkuluje s tím, jaké hráče bude chtít mít k dispozici pro další utkání, proto některé může v daném utkání nechat odpočívat, případně mohou do utkání zasáhnout v jeho průběhu. Jelikož je hlavním cílem vyhrát zápas, může se plán, respektive strategie, v průběhu utkání, respektive podle jeho průběhu, změnit. V porovnání plánů, respektive strategií, např. fotbalového týmu, se strategií organizace, tkví hlavní rozdíl v dlouhodobosti, kdy fotbalový tým má plán pro každé utkání, zatímco strategie organizace je dlouhodobější s mnoha dalšími nevyjasněnými otázkami (Das, 1990).

Důležitým aspektem k podpoření úspěšnosti strategie je nově vzniklý obor strategické myšlení (Tovstiga, 2015; Warner, 2010, Mallya, 2007). Strategické myšlení lze definovat jako určitý způsob myšlení se specifickými a zřejmými charakteristikami. Je to proces, který využívá intuici a kreativitu a vede k úspěšné perspektivě organizace (Mintzberg, 2000; Mallya, 2007; Tovstiga 2015). Strategické myšlení není pro všechny vrozená vlastnost (Mallya, 2007), ani samotná kreativita ani intui-

ce nejsou něčím, co by se dalo vyučovat. Ale tréninkem a neustálým se zlepšováním se dají tyto vlastnosti získat (de Wit a Meyer 2010). Výhodou tréninku strategického myšlení je fakt, že díky rozvíjení těchto schopností, je pak pravděpodobnější, že vytvořené strategie budou úspěšné (Warner, 2010). Pro dlouhodobou úspěšnost strategického myšlení je důležité, aby stratégové neustále přemýšleli, uvažovali a dávali tyto myšlenky do logických souvislostí (Davey, 2014). Dále by si také měli rozšiřovat obzory, diskutovat své myšlenky s ostatními, kteří přemýšlejí jinak a mohou tak pomoci se dívat na danou věc jiným pohledem, podporovat ostatní v myšlení strategicky a provádět rozhodnutí (macquarie.com, 2016). Peter Drucker uvádí i hlavní úskalí strategického myšlení *„Nejzákladnější chyby nejsou dělány jako výsledek špatných odpovědí. Opravdu nebezpečná věc, jsou špatně položené otázky“* (Drucker, 2012). Pokládání otázek je totiž nedílnou součástí strategického myšlení, proto pokud otázky nejsou pokládány správně, dané odpovědi nepřinesou žádný posun v otázce strategického fungování organizace (Tovstiga, 2015). V dnešní době již nestačí jen myslet strategicky. Konkurenční prostředí se vyvíjí a organizace musejí klást větší důraz na odlišení se od své konkurence. Tento vývoj podnítl tvorbu modifikovaných verzí strategického myšlení. Jednou z nich, je strategické inovativní myšlení. To se v dnešní době stává důležitou součástí strategického řízení organizací. Úspěšné podnikové strategie jsou založeny na inovaci a rozdílnosti. Manažeři neustále hledají nové způsoby jak dělat věci netradičními způsoby k uspokojení neuspokojených potřeb zákazníků. Organizace se dívají na to jak dělat věci jinak a ne jen na to jak být lepší než konkurence v odvětví (Varbanova, 2013).

Tyto základní činnosti z hlediska strategie jsou závislé na schopnostech manažerů. Jako manažeři bychom měli analyzovat prostředí, protivníka, zdroje a z této analýzy vytvořit strategii, která bude využívat příležitosti a popírat hrozby (Warner, 2010). Bez schopného manažera by sportovní kluby nemohly dosahovat stanovených cílů organizace. Manažer je totiž v pozici řídící a odpovědné osoby, která řídí celou organizaci a zodpovídá za její bezproblémový chod. Role sportovních manažerů se může lišit na základě nastavení organizace. Manažeři ve sportu se prvně musejí rozhodnout, čeho chtějí dosáhnout a poté jak toho dosáhnou (Johnson et al., 2009). Aby byli sportovní manažeři efektivní, musejí mít cit pro sport a mít dobré řídicí schopnosti (Watt 2003). V rámci maximální účinnosti musejí manažeři získat maximum z dostupných zdrojů a v rámci efektivnosti musí dělat správné věci k dosažení cílů (Lussier a Kimball, 2014).

Lussier a Kimball (2014) dále definovali důležité vlastnosti, kterými by měl schopný sportovní manažer disponovat. Jsou to:

- **Technické schopnosti** – např. práce s pc, využívání softwarů pro stanovení rozpočtu nebo schopnosti pro realizaci přestupů
- **Práce s lidmi** – ideálně by měli manažeři mít schopnost si zaměstnance, sportovce a trenéry získat tak, aby s nimi chtěli pracovat a hlavně aby pro ně chtěli pracovat
- **Komunikační schopnosti** – schopnost interpretovat svoje myšlenky a vize jednoznačně a efektivně, tak aby byly pro všechny zaměstnance, sportovce a trenéry srozumitelné a rychle osvojitelné
- **Schopnost pracovat koncepčně** – sportovní manažeři by měli vidět organizaci jako celek a jelikož startují různé projekty, měli by disponovat projektovými a koncepčními schopnostmi
- **Rozhodovací schopnosti** – manažeři jsou zodpovědní za svá rozhodnutí, proto by měli mít tyto schopnosti na vysoké úrovni. Pokud například vyberou do týmu špatné hráče nebo zaměstnance, jsou to zpravidla oni, kdo jsou za tyto špatná rozhodnutí odpovědní

Strategie může být ve sportovní organizaci tvořena, respektive prováděna, na několika úrovních (White, 2004; Hums a MacLean, 2017). Nejčastěji se rozlišují tři různé podnikové úrovně strategie – korporátní, business a funkční – které jsou zároveň vzájemně propojené (Lussier a Kimball, 2014; White, 2004, Mallya, 2007; Johnson et al., 2009; Hums a MacLean, 2017). Nejvyšší, z pohledu organizace, úroveň, na které tvorba strategie probíhá, je úroveň **korporátní**. Na této úrovni se organizace zabývá nejvýznamnějšími otázkami z globálního pohledu řízení organizace (Hums a MacLean, 2017; Mintzberg, 2005) a zároveň zde určují, jakým směrem se bude organizace z dlouhodobého hlediska ubírat (de Wit a Meyer, 2010). V podstatě se zaměřuje na výběr oblasti, ve které společnost bude konkurovat, vyvíjet se a koordinovat svou činnost (Mintzberg, 2005). Pokud to převedeme do praxe, tak se na této úrovni může organizace rozhodovat, v které zemi, v jakém oboru bude organizace podnikat, nebo jak bude alokovat disponibilní zdroje (Mallya, 2007). Z těchto otázek pak mohou plynout problémy, se kterými se organizace následně potýká např. problémy geografického pokrytí, nebo jak by měly být rozděleny zdroje mezi různé části organizace (Johnson et al., 2009).

Další úrovní je **business úroveň**, na které se organizace zabývá primárně otázkou, jak být co nejvíce konkurenceschopní, respektive jak se úspěšně vymezit vůči konkurenci (Mintzberg, 2005; de Wit a Meyer, 2010), a zároveň, jak si vytvořit udržitelnou konkurenční výhodu (Johnson et al., 2009; Slack a Parent, 2006; Mallya, 2007). Oproti korporátní úrovni, jsou na této úrovni prováděny rozhodnutí, nikoliv globálně za celou organizaci, ale pro každou divizi nebo oddělení v organizaci zvlášť

(Johnson et al., 2009; Mallya, 2007). To, jak bude organizace konkurovat v daném prostředí, určují organizace pomocí generických strategií (Slack a Parent, 2006; Hoyer et al., 2012). Existují tři hlavní generické strategie, které mohou organizace, pro určení způsobu konkurování využít – strategie nízkonákladová, diferenciativní a zaměřená (Porter, 2008). V malých organizacích jsou strategická a taktická úroveň téměř identické (Johnson et al., 2009). Stejně tak je tomu i u sportovních organizací, které ve většině případů provádějí svou činnost jen v jednom odvětví, tudíž jsou u nich korporátní a business úrovně v podstatě spojené do jedné (Slack a Parent, 2006). Všechny úrovně jsou pro organizace důležité jiným způsobem, ale na této úrovni má organizace nejlepší možnost, jak ovlivňovat svou výkonnost (Hoskisson et al., 2012).

Poslední úrovní, je úroveň **funkční**. Pro sportovní organizace je velmi důležitá, protože rozvíjí její důležité specifické oblasti (Lussier a Kimball, 2014). Tato úroveň poskytuje organizaci pevný základ pro efektivní fungování organizace. Jsou zde rozvíjeny jednotlivé komponenty, jako jsou zdroje, procesy, lidé a informace, které jsou následně poskytovány vyšším úrovním (korporátní a business), pro další využití a především efektivní a účinné stanovení strategie organizace (Johnson et al. 2009; Mintzberg, 2005). Na funkční úrovni se organizace zabývá řízením funkčních oblastí, jako jsou například marketing, lidské zdroje, finance, vývoj, design atd., přičemž všechny tyto funkce podporují individuální strategie a celkové strategie podniku (Lussier a Kimball, 2014; de Wit a Meyer, 2010).

Aby byly sportovní organizace dlouhodobě úspěšné, začaly využívat strategický sportovní management (Hoyer et al., 2015; Lussier a Kimball, 2014; Slack a Parent, 2006). Ten v podstatě určuje, jak je vedení organizace schopné správně sladit organizaci se silami řídícími změnu v prostředí, ve kterém organizace konkuruje (Harrington, 2011). Zároveň pomáhá plánovat, dohlížet a organizovat všechny druhy sportovních aktivit na domácí i mezinárodní úrovni (Bhardwaj, 2011). Strategický management rovněž udává charakter a směr společnosti jako celku. Je zainteresován v základních rozhodnutích spojených s tím, jaká je organizace nyní a jaká bude v budoucnu a umožňuje organizaci být aktivnější při formulování vlastní budoucnosti (David, 2011). Také určuje čeho je organizace schopna dosáhnout a rozhoduje o tom, co dělat nebude. Zabývá se plánováním a rozhodováním pro středně až dlouhodobou budoucnost (Morden, 2007). Podstatné je, aby organizace měly stanoven systémový přístup k identifikování a provádění nezbytných změn a měření organizačního výkonu tak, aby postupovala vpřed k dosažení mise, vize a cílů (Taylor et al., 2015). Sportovní organizace by se měly vyvarovat základních chyb, jako je tlak na vydělání více peněz nebo výhra v zápase za každou cenu a od-

vádějí tím tak pozornost od dalších neméně důležitých oblastí např. potřeby rozvíjet mladé hráče nebo zvýšení divácké účasti na stadionech (Hoye et al., 2015). Klíčovým bodem je pro strategický sportovní management efektivní strategické plánování, které má tři hlavní výhody: rychlejší rozhodování, lepší řízení zdrojů a jasnější identifikaci kroků potřebných k dosažení důležitých cílů. Špatné plánování v rámci využívání podnikových zdrojů často vede k neúspěchu. Dobré plánování je založeno na koncepčních a rozhodovacích schopnostech manažerů (Lussier a Kimball, 2014). Strategický sportovní management úzce souvisí se strategickým plánovacím cyklem, procesem, který se ve sportovních organizacích využívá pro plánování budoucnosti, respektive dosahování organizační misí, vizí a cílů. Tomuto procesu je proto věnovaná celá následující kapitola, kde jsou představeny jednotlivé kroky a postupy vázající se k danému kroku.

2 Strategický plánovací cyklus ve sportovní organizaci

Nejvýznamnějším nástrojem v rámci strategického řízení sportovní organizace je strategický plánovací cyklus. Tento proces má několik fází, které je nutné provést pro výběr nejvhodnější strategie. Většina autorů definuje různý počet kroků, kterými by měla organizace v rámci strategického cyklu projít. V této kapitole pracuji s pěti základními kroky, které jsou v dalších podkapitolách podrobněji rozebrány.

Strategické plánování se stalo velmi důležitou součástí top managementu a to především díky vlivu vnějších faktorů a systémovému přístupu k managementu (Rao, 2010) a také díky schopnosti sladit organizační strategie, výkonnost a výsledky organizace (Mallya, 2007; Byers et al., 2012; O'Regan a Ghobadian, 2002). Dá se tedy říci, že strategické plánování je množina rozhodnutí, aktivit a plánování akcí, které jsou nezbytné pro přežití, konkurování a úspěšné fungování organizace (David, 2011). Mintzberg (2005) uvádí, že je to nejefektivnější nástroj, který při správném provedení, doručí organizaci přidanou hodnotu tím, že bude více konkurenceschopná a zlepší její výkonnost (Byers et al., 2012). Strategické plánování poskytuje prostředky, aby organizace mohla systematicky řešit záležitosti zásadního významu a udržovat tak dlouhotrvající efektivnost (Rao, 2010). V rámci strategického plánovacího cyklu je proto potřeba, aby sportovní manažeři rozvíjeli a stanovovali misi, analyzovali prostředí, stanovili cíle, rozvíjeli strategii a danou strategii implementovali a kontrolovali (Lussier a Kimball, 2014).

Strategický plánovací cyklus měnil během let svou podobu. Tím se měnila i struktura a počet jednotlivých kroků, které organizace musejí provést, aby byl celý proces efektivní a přinesl organizacím to, proč tento proces v organizaci prováděli. Různí autoři uvádějí různý počet kroků. V této práci ale dále pracuji s aktuálním formátem s 5 základními kroky, který je modernějším formátem oproti dříve využívanému modelu se 4 nebo 3 kroky a níže jsou jednotlivé kroky krátce představeny (Hoye et al., 2015; Lussier a Kimball, 2014; Byers et al., 2012; Hill a Jones, 2013; Mallya, 2007; Hernández, 2002).

- **Stanovení cílů, mise a vize** - v první fázi strategického plánovacího cyklu by si měla sportovní organizace určit, kam bude organizace směřovat, čeho chce dosáhnout a za jak dlouho toho chce dosáhnout.
- **Strategická analýza** - v druhé fázi by měla sportovní organizace provést analýzu prostředí a to jak interního, tak i externího. Tyto analýzy pomohou organizaci ujasnit si pozici na trhu a také, jak si organizace stojí v porovnání s konkurencí.

Lépe pak může vybrat vhodnou strategii, která využije jejich silných stránek a zároveň využije příležitosti na trhu.

- **Formulace strategie** – formulace strategie může probíhat na několika úrovních. Hlavní smysl ovšem vězí ve výběru vhodné strategie na základě stanovených kritérií. Zároveň je nutné, aby tato vybraná strategie byla v souladu s ustanoveními vycházejících z předchozích fází strategického plánovacího cyklu.
- **Implementace strategie** – Aplikační část, ve které manažeři vybranou strategii realizují. Je třeba dbát, aby zvolená strategie byla realizována přesně tak, jak byla v předchozích krocích vybrána.
- **Hodnocení a kontrola strategie** - V této fázi by sportovní manažeři měli hodnotit, zda byla zvolena vhodná strategie, jestli bylo dosaženo zvolených cílů a zda se organizace na trhu dostala tam, tak si zvolila. Jde o proces zpětné vazby.

Strategické plánování není statickým nástrojem, který byl jednou stanoven a nezmění se. Je to neustále se vyvíjející proces, který se snaží reagovat na změny v prostředí (Mallya, 2007). Vliv strategického plánování závisí na tom, jak dynamicky a komplexně je nastavena organizace. Strategický plánovací cyklus udává směr a rozsah organizace v dlouhodobém horizontu, díky kterým dosahuje výhody pro organizaci prostřednictvím konfigurace zdrojů v měnícím se prostředí (Byers et al., 2012, Hoyer et al., 2015; Grünig et al., 2015). Je podstatné tyto zdroje konfigurovat tak, aby vyhovovaly potřebě trhu a naplnily očekávání zainteresovaných stran. Strategický plánovací cyklus se pokouší změnit sílu společnosti vzhledem ke konkurenci, nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem. Zaměřuje se na směr organizace a opatření nezbytná pro zlepšení výkonu organizace (O'Regan a Ghobadian, 2002). Proto, aby bylo možné určit, kam sportovní organizace v dynamickém prostředí směřuje, potřebuje sportovní organizace přesně vědět, v jakém prostředí se aktuálně pohybuje. Pak teprve může rozhodnout, kam se chce organizace dostat a jak se tam dostane (Kriemadis a Theakou, 2007).

Proto, aby organizace měly pod kontrolou svou budoucnost a byly schopné pružně reagovat na budoucí výzvy (Mintzberg, 2000), je potřeba, aby o budoucnosti přemýšlely systematictěji a plánovaly, jak budou reagovat na možné změny v externím prostředí. To znamená, že sportovní organizace bude lépe připravena přizpůsobovat se změnám, které se vyskytnou, jelikož již bude mít připravené alternativní strategie (Beech a Chadwick, 2013). Silné zaměření se sportovní organizace na minulost není při tvorbě strategie ideální. Všechny naše rozhodnutí jsou totiž o budoucnosti (Hernández, 2002). Akce, která se koná v současnosti, je totiž to, co utváří budoucnost. Proto chápání současnosti umožňuje manažerům

dosáhnout perspektivy, která poskytne organizaci základ pro posun vpřed (Bell, 2003).

Byers et al. (2012) jako jeden z mála našel 6 strategických faktorů, které je důležité zvážit před tím, než sportovní organizace projde strategickým plánovacím cyklem a formuluje specifické strategie. Všechny jsou pro sportovní organizaci podstatné a je třeba jim věnovat zvláštní pozornost. V první řadě jde o schopnost sportovní organizace zajistit **finanční prostředky** z externích zdrojů. Pro sportovní organizaci je rovněž důležitá **velikost zákaznické základny**, tudíž počet potenciálních zákazníků organizace. Aby byla sportovní organizace konkurenceschopná, je nutné, aby byla schopna přilákat do organizace **schopné lidské zdroje**. Vzhledem ke stakeholderům, kteří mohou poskytnout podporu, je důležité, aby byly programy organizace **viditelné** a snadno **pochopitelné**. Pro nováčky v daném sportu je základní charakteristikou, jak **nákladné** je pořídit vybavení v tomto sportu. K těmto nákladům se váže i otázka, jak velký **obnos** je potřebný pro účast v daném sportu. Tyto faktory ovšem zvažují pouze velké sportovní organizace. Malé organizace na tuto analýzu nemají buď prostředky nebo lidské zdroje (Byers et al., 2012).

David (2011) se na proti tomu na strategický plánovací cyklus podíval i z pohledu organizací, které nechtějí provádět strategické plánování a uvádí důvody, proč některé organizace strategické plánování nedělají, nebo ho nedělají efektivně. Jedním z nejzásadnějších bodů je to, že organizace vidí strategické plánování jen jako ztrátu času. Nevidí v něm budoucí investici, ale jen zbytečně vynaložené náklady, které neprodukují žádný produkt. Často se také stává, že při současném úspěšném období je organizace uspokojena dosavadními úspěchy a nevidí důvod plánovat. To je ovšem zásadní chyba, protože úspěch dnes nezaručuje úspěch zítra a organizace by si měli uvědomit, co jim strategické plánování přinese oproti tomu, co mohou ztratit, pokud strategické plánování provádět nebudou. Hoye et al. (2012) pokračuje a uvádí důvody, proč některé organizace nechtějí strategický plánovací cyklus provádět. Podle něj mohou být některé organizace ovlivněny špatnými zkušenostmi z minulosti, kdy některé strategie nemusely být úspěšné. To ovšem mohlo být způsobeno například tím, že přípravné práce nebyly hotovy pořádně. Tyto přípravné práce znamenají komplexní průzkum interního a externího prostředí, které jsou v dalších kapitolách blíže popsány. Pro úspěšné strategické plánování by tedy sportovní manažeři neměli uspěchat žádnou ze základních fází strategického plánovacího cyklu a neměli by podceňovat důležitost přípravných prací jednotlivých fází.

2.1 Stanovení mise, vize a cílů

Podstatou této prvotní fáze strategického plánovacího cyklu je určit směr organizace. Jde o stanovení toho, čeho chce sportovní organizace dosáhnout, co je jejím posláním a co jí pohání kupředu.

Prvním krokem v rámci této fáze strategického plánovacího cyklu je tvorba **mise** organizace (Hill a Jones, 2013; Hoyer et al., 2012). Ta poskytuje organizaci rámec, ve kterém jsou formulovány strategie. Mise má 4 základní komponenty: prohlášení o smyslu organizace (důvod existence), prohlášení o požadovaném budoucím stavu, prohlášení o klíčových hodnotách a prohlášení o hlavních cílech organizace. Důležitým prvním krokem v procesu formulování mise je definování podnikání organizace (Hill a Jones, 2013). Definice v zásadě odpovídá na otázky „Proč sportovní organizace existuje?“ a „Čeho se organizace snaží dosáhnout?“ (Mallya, 2007; Hill a Jones, 2013; Leach et al., 2013; Lussier a Kimball, 2014). Odpovědi na tyto otázky vedou k formulování mise a zároveň na základě nich mohou sportovní manažeři provádět rozhodnutí o směřování organizace tak, aby byla v souladu s posláním sportovní organizace (Pedersen a Thibault 2014). Mise určuje roli, kterou organizace hraje ve společnosti. Jedná se o trvalé prohlášení o účelu, který odlišuje jednu firmu od dalších. Aby organizace přežila dlouhou dobu, provádí různé funkce, které jsou oceňovány společností. Mise obvykle dává vnitřní směr pro budoucnost organizace (Jeyarathnam, 2008). Přestože se nezdá důležité sepsat takové prohlášení opak je pravdou. Tím totiž sportovní organizace snižuje riziko zmatení a předchází tím možným nejasnostem vzhledem k účelu organizace. Stanovení mise by mělo definovat, proč byla organizace založena, co poskytují její produkty a služby a komu budou tyto produkty a služby poskytovány (Hoyer et al., 2012). Zároveň sepsání a vytvoření mise organizace může zvýšit loajalitu minimálně těch zaměstnanců, kteří se na tvorbě mise podíleli (Grünig et al., 2015). Důležitá je také zpětná vazba, kdy by mise měla být aktualizovaná a revidována a to minimálně každých 5 let (Hernández, 2002).

Vize společnosti se oproti misi dívá více do budoucnosti a definuje požadovaný budoucí stav sportovní organizace (Hoyer et al., 2015; Leach et al., 2013). Často se jedná o smělé podmínky, čeho by ráda organizace dosáhla (Hill a Jones, 2013). Aby vize splnila svůj účel, je nutné, aby byla jasná a jednoznačná. Měla by být krátká, zapamatovatelná a inspirativní (Leach et al., 2013). Dobře nastavená vize dokáže inspirovat a motivovat pracovníky a podporuje myšlení v dlouhodobém horizontu (Mallya, 2007). K nastavení strategického směru organizace je potřeba být vizionářem. Dokázat se dívat do budoucnosti a tvořit jasný obraz toho, jaká by organizace mohla být. Myšlení tímto způsobem znamená být schopný interpretovat informace

sesbírané během analýzy a najít příležitosti, které přinášejí. Vize prohlašuje středně až dlouhodobé ambice organizace. Je to vyjádření toho, čeho chce organizace dosáhnout v průběhu tří až pěti let (Hoye et al., 2012). Vize je to, v co organizace věří. Vize musí být určena z přesvědčení a ideologie. V to, v co věříme jako lídři, jsou naše hodnoty a hodnoty naší organizace. Přesná a praktická víra je motorem pro myšlení a zapojení všech v procesu realizace vize (Leeuwen et al., 2007). Vize je ideální stav v budoucnosti, který je inspirující a posilující pro stakeholdery organizace. Umožňuje relativně snadně určit strategické priority organizace a vypracovat konkrétní plány pro jeho případné uskutečnění (Cowley a Domb, 1997). Scott (2014) upozorňuje na zásadní chybu v procesu tvorby vize. Organizace sice může mít nastavenou vizi, ale pokud jí nekomunikuje veřejnosti, není to o tolik větší rozdíl, jako nemít vizi vůbec.

Pokud jsou stanoveny mise a vize, tak mohou sportovní manažeři přejít k dalšímu kroku a to stanovení hlavních cílů sportovní organizace. Cíl je přesný a měřitelný budoucí žádoucí stav organizace. Účelem cílů je přesně specifikovat, co musí být hotovo, pokud chce organizace dosáhnout její mise a vize (Hill a Jones, 2013; David, 2011; Leach et al., 2013; Byers et al., 2012). Dobře formulované cíle poskytují způsoby, kterými mohou být manažeři hodnoceni. U většiny organizací je primárním cílem maximalizovat výnos pro akcionáře. Ovšem u sportovních organizací jde ve většině případů primárně o sportovní úspěchy (Hoye et al., 2015; Lussier a Kimball, 2014). Definování dlouhodobých cílů by mělo souviset s takovými otázkami jako je rozvoj produktu, uspokojení zákazníků (Hill a Jones, 2013). Zároveň by měly být cíle definovány v rámci metody **SMART**. Měly by být **konkrétní** (specific), **měřitelné** (measurable), **dosazitelné** (attainable), **realistické** (realistic) a **časově ohraničené** (time bounded) (O'Neill 2006; Lussier a Kimball, 2014; Mallya, 2007; Hernández, 2002). Vzhledem k tomu, že vize je odrazem středně až dlouhodobých ambicí organizace, tak cíle organizace slouží jako značky na cestě k těmto cílům. Hoye et al. (2012) uvádí i konkrétní příklad ze sportovního prostředí. Pokud se například sportovní klub pohybuje v průběhu sezony ve spodní části výsledkové tabulky a vizí klubu je skončit minimálně do třetího místa, je jasné, že tato vize je nereálná. Klub si tak tedy zvolí dílčí cíle, že se například následující sezónu umístí o tři místa lépe, až nakonec dané vize dosáhne. Cíle a strategie dohromady vysvětlují firemní koncepci podnikání (Jeyarathnam, 2008). Cíle se mohou také dělit na krátkodobé a dlouhodobé. Příklad krátkodobého cíle může být pro fotbalový klub vyhrát 2 z prvních 3 zápasů nové sezóny. Dlouhodobý cíl může být vyhrát v následující sezóně celou fotbalovou soutěž (Slack a Parent, 2006; Smith a Stewart, 2014; Covell a Walker, 2013). Pokud jsou stanovené cíle měřitelné, např. pomocí různých čísel nebo procentuálních vyjádření, přináší to sportovní organizaci dvě

velké výhody. Ta první spočívá v tom, že díky těmto kvantitativním vyjádřením, mohou sportovní organizace snáze ohodnotit výkonnost svých zaměstnanců a i organizace samotné. Druhá spočívá v celkovém řízení organizace, protože je velmi těžké řídit něco, co nedokážete ohodnotit, respektive změřit to, jak úspěšný jste v dosahování požadovaného stavu (Hums a MacLean, 2017).

2.2 Strategická analýza

Analýza prostředí se provádí pomocí nástrojů, které jsou využívány v rámci externího a interního prostředí. Po provedení vybraných analýz se zjištěné informace a poznatky zanesou do SWOT analýzy, která dokonale shrne strategickou pozici organizace.

V rámci interní analýzy je základním cílem odhalit silné a slabé stránky podniku (Hoye et al., 2015; Malya, 2007; Hill a Jones, 2013). Hlavní myšlenkou je tedy objektivně zhodnotit aktuální postavení organizace (Mallya, 2007). Identifikování silných a slabých stránek v organizaci zahrnuje identifikaci kvality a množství zdrojů a rozlišovací schopnosti. Tyto aspekty pomáhají při budování konkurenční výhody a k dosažení lepší účinnosti, kvalitě, inovaci a loajalitě zákazníků (Jeyarathnam, 2008). Oproti externím faktorům mají interní faktory pro organizace výhodu v tom, že je mají organizace pod kontrolou (Lussier a Kimball, 2014). Pro zhodnocení situace uvnitř organizace existuje několik nástrojů, kterými se získávají informace o silných a slabých stránkách organizace. Jde o organizacemi velmi využívanou analýzu zdrojů organizace, kde organizace zjišťuje jaké má hmotné a nehmotné zdroje nebo VRIO analýzu, která taktéž analyzuje zdroje organizace, ale v rámci jiných hledisek (Mallya, 2007).

Analýza zdrojů organizace

Zdroje sportovních organizací se dělí na hmotné a nehmotné. Jsou to zdroje, které organizaci zajišťují, že mohou vykonávat svou činnost (Campbell et al., 2011). Hmotné zdroje mohou zahrnovat stadiony, vybavení, kanceláře, pozemky nebo peníze. Nehmotné zdroje mohou zahrnovat značku, image, reputaci, koučování, sportovní know how a kulturu (Byers et al., 2012). Tyto nehmotné zdroje je náročné vyvinout, ovšem pro konkurenci je extrémně obtížné tyto zdroje napodobit. Díky tomu jsou nehmotné zdroje často považovány za hodnotnější, protože mohou vytvořit základ pro klíčové kompetence a udržitelnou konkurenční výhodu (Hill a Jones, 2013). Zjednodušeně řečeno, hmotné zdroje si musí organizace obstarat mimo organizaci, zatímco hmotné vznikají uvnitř sportovní organizace (Campbell et al., 2011; Evans et al., 2012).

Hmotné zdroje jsou takové zdroje, které můžeme vidět, dotknout se jich nebo je kvantifikovat (Campbell et al., 2011; Evans et al., 2012). Můžeme je dále dělit na:

- **Finanční zdroje** - Schopnost obstarat finanční prostředky na podporu podnikatelských aktivit nebo schopnost organizace vytvářet peněžní prostředky uvnitř sportovní organizace (Bill, 2009). Mnoho manažerů má stanovené rozpočty. Jejich rozpočty uvádějí, jaké jsou náklady na provoz jejich oddělení, obchodu nebo týmu. Dá se říci, že rozpočet ukazuje, jaké finanční zdroje jsou dostupné k dosažení cílů organizace. Manažeři jsou zodpovědní za to, že se neplýtvá těmito zdroji (Lussier a Kimball, 2014).
- **Fyzické zdroje** - Propracovanost a stáří zařízení a vybavení organizace včetně softwarových systémů, přístupu k surovinám nebo zákazníkům (Bill, 2009). Pro sportovní organizace fyzické zdroje zahrnují budovy, stadiony, zboží nebo počítače (Lussier a Kimball, 2014).
- **Lidské zdroje** - V rámci kategorie lidských zdrojů se zkoumá spousta specifik, kterými jsou například loajalita zaměstnanců, trénink, zkušenosti, vzdělání a úsudek manažerů, flexibilita a přizpůsobivost zaměstnanců (Bill, 2009). Lidé jsou pro manažery nejhodnotnější zdroj. Pokud se nestarají o své lidi, jejich organizace nebude úspěšná. Musí usilovat a přijímat ty nejlepší dostupné lidi. Tito zaměstnanci musejí být vedeni tak, aby dokázali využívat zdroje organizace a maximalizovali tak její produktivitu (Lussier a Kimball, 2014).

Nehmotné zdroje jsou oproti hmotným zdrojům méně viditelné a může se jednat o duševní vlastnictví, technologické znalosti, informační zdroje nebo reputaci (Lussier a Kimball, 2014; Bill, 2009).

- **Duševní vlastnictví** - Je chráněno zákonem a jedná se především o patenty, autorská práva nebo ochranné známky a obchodní značky (Bill, 2009).
- **Reputace** - Dobré jméno u dodavatelů za výkon a vzájemně výhodný vztah, placení na čas nebo společné vytváření dobré pověsti se zákazníky nebo značkou (Lussier a Kimball, 2014).
- **Technologické znalosti** - Znalosti potřebné k používání technologií nebo zaměstnanci, kteří jsou schopni aplikovat jakoukoliv špičkovou technologii. Vlastnictví patentů, obchodních značek nebo autorská práva (Lussier a Kimball, 2014).
- **Informační zdroje** - Manažeři potřebují všechny druhy informací. Například je pro manažery důležitá informace, který dodavatel dodává určité zboží nejrychleji a nejlevněji (Bill, 2009).

VRIO analýza

Dalším nástrojem, kterým mohou sportovní organizace zanalyzovat své interní prostředí je VRIO analýza. Tato analýza identifikuje strategické zdroje organizace. Pro detailnější posouzení zdrojů je důležité využít VRIO analýzu v kombinaci s jinými analýzami. Tato analýza posuzuje zdroje organizace ze 4 základních hledisek (Witcher, 2010; Leach et al., 2013, David, 2011, Friend a Zehle, 2010):

- Hodnota (Value) – jak nákladné jsou zdroje
- Vzácnost (Rareness) – jak vzácné jsou zdroje
- Napodobitelnost (Imitability) – jak složité je napodobení zdroje
- Organizace (Organization) – jak je organizace uspořádána vzhledem k využitelnosti zdroje

Pokud zdroje organizace splňují výše uvedené charakteristiky, vytváří si tak organizace trvalou konkurenční výhodu (David, 2011; Leach et al., 2013).

Externí analýza se oproti interní analýze zabývá rozбором faktorů v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení. Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a hrozby. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se hrozbám vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik (Hill a Jones, 2013; Lussier a Kimball, 2014, Leach et al., 2013). V této fázi probíhá zkoumání prostředí, ve kterém organizace působí a analyzuje síly, které ovlivňují organizaci. Tyto síly mohou být sociální, ekonomické, vládní, právní, mezinárodní a technologické (Jeyarathnam, 2008). Níže jsou představeny nejvyužívanější analýzy v procesu analyzování externího prostředí sportovních organizací.

Analýza pěti sil

Analýza pěti sil je nejběžněji používaný nástroj pro popsání externího konkurenčního prostředí. Zaměřuje se na odhad vývoje konkurenčního prostředí v odvětví, ve kterém organizace působí (Taylor et al., 2015). Tato analýza zkoumá 5 základních konkurenčních sil. Jsou to stávající konkurenti, potenciální konkurenti, dodavatelé, kupující a substituty (Hoye et al., 2012; Porter, 2008). Čím silnější je každá z těchto sil, tím obtížnější je pro společnost zvyšování cen a vydělávání větších zisků. Silné konkurenční síly mohou být považovány jako hrozby, protože snižují zisky. (Lussier a Kimball, 2014; Porter, 2008).

Hrozba nových vstupujících

Jedná se o potenciální konkurenty, kteří momentálně nekonkurují v odvětví, ale pokud se rozhodnou mají schopnost tak učinit. Zavedené společnosti se často pokoušejí odradit potenciální konkurenty ze vstupu do odvětví, protože čím více firem

do odvětví vstoupí, tím obtížnější je pro zavedené firmy ochránit jejich podíl na trhu a generovat zisk (Hill a Jones, 2013; David, 2011; Mallya, 2007). Vysoké riziko vstupu nové konkurence, představuje hrozbu ztrátu zisku pro zavedené společnosti. Naopak nízké riziko vstupu umožňuje zavedeným společnostem využít této příležitosti ke zvýšení cen a zisku (Hill a Jones, 2013; Lussier a Kimball, 2014; David, 2011; Porter, 2008). Jak již bylo řečeno, každá organizace čelí možnosti, že nová konkurence může kdykoliv vstoupit do jejího odvětví. Přesto je tato možnost v některých formách profesionálního sportu nepravděpodobná, jelikož bariéry vstupu jsou příliš vysoké. Například pro soukromou nezávislou fotbalovou ligu by bylo extrémně obtížné vstoupit na trh kterékoliv fotbalové ligy v Evropě. Na druhou stranu výrobci sportovního vybavení, sportovní události a výrobci sportovního oblečení jsou pravidelnými novými vstupujícími ve sportovním průmyslu (Hoye et al., 2012).

Vyjednávací síla kupujících

Kupujícími jsou jednotliví zákazníci, kteří konzumují produkty společnosti (koncoví uživatelé), nebo společnosti, které distribuují produkty koncovým uživatelům, jako jsou velkoobchody a maloobchody (Lussier a Kimball, 2014; Mallya, 2007). Vyjednávací síla kupujících se týká schopnosti odběratelů vyjednat snížení cen společnosti nebo zvýšení nákladů společnosti tím, že požadují vyšší kvalitu a služby. Snižováním cen a zvyšováním nákladů, mohou kupující potlačit zisky v odvětví. Proto mohou být kupující považováni za hrozbu. V případě, že kupující mají slabou vyjednávací pozici, mohou společnosti v odvětví zvýšit ceny a snížit náklady (Hill a Jones, 2013; Lussier a Kimball, 2014; David, 2011; Porter, 2008). Spousta fotbalových fanoušků drží určitou sílu, pokud se jedná o nákup lístků. Fotbalové kluby jsou určitým způsobem závislé na prodeji lístků na zápasy. Pokud budou fanoušci nespokojeni, mohou svou nespokojenost vyjádřit nekoupením lístků a tím připravit klub o příjmy z prodeje lístků (Hoye et al., 2012).

Vyjednávací síla dodavatelů

Jedná se o organizace, které dodávají do odvětví vstupy, jako jsou materiály, služby a práce. Síla dodavatelů spočívá ve schopnosti zvýšit ceny vstupů nebo zvýšení nákladů výrobního odvětví například tím, že poskytuje nekvalitní služby nebo špatné služby. Čím méně je dodavatelů v odvětví, tím je jejich síla větší (Hill a Jones, 2013; David, 2011; Porter, 2008). Když dodavatelé zásadních surovin sportovní organizace hrozí, že zvýší cenu nebo odeberou své produkty nebo služby, pokoušejí se tak zvýšit svou vyjednávací sílu. To může přijít od dodavatelů materiálů potřebných k vybudování nového zařízení nebo od dodavatelů sportovního vybavení. Nejvýznamnější otázka přišla se spojováním hráčů do svazů ve snaze zvýšit jejich mzdy a

stanovit platové stropy klubů. Tam, kde jsou skupiny hráčů dobře organizovány, tam se jejich vyjednávací síla ukázala jako významná (Hoye et al., 2012).

Hrozba substitutů produktů a služeb

Jedná se o produkty jiných organizací, které dokáží podobně uspokojit potřeby zákazníků. Například organizace v kávovém průmyslu konkurují nepřímo čajovému a nealkoholickému průmyslu, protože všechny tři produkty uspokojují potřebu nealkoholických nápojů (Hill a Jones, 2013). Existence blízkých substitutů je silná konkurenční hrozba, protože to omezuje cenu, kterou mohou organizace v odvětví požadovat za své produkty. Pokud cena kávy roste příliš oproti cenám čaje či nealkoholickým nápojům, mohou konzumenti kávy přejít k těmto substitutům (Mallya, 2007; David, 2011; Porter, 2008). Tradiční sportovní odvětví se neustále rozšiřují a je běžné, že různé sporty soutěží mezi sebou. Když je tato hrozba vysoká, sportovní organizace čelí problému, že budou převálcovány jinými druhy sportu nebo hůře, jinými volnočasovými aktivitami (Hoye et al., 2012).

Intenzita rivality mezi konkurenty v odvětví

Rivalita odkazuje na konkurenční boj mezi společnostmi v odvětví. Konkurenční boj může být proveden skrze cenu, design produkt, reklamu, služby a podporu. Díky intenzivnímu soupeření se snižují ceny a zvyšují náklady. Tudíž intenzivní soupeření přináší hrozbu pro ziskovost. Pokud je naopak soupeření nízké, společnosti mohou zvýšit ceny a snížit výdaje (Hill a Jones, 2013; David, 2011; Porter, 2008). Na trhu existuje spousta sportovních organizací, které nabízí prakticky totožné produkty a služby čímž zvyšují intenzitu soupeření. Například, na trhu se sportovní obuví je rivalita mezi Nike a Adidas extrémně vysoká. Naopak z hlediska fanouškovské základny není rivalita mezi sportovními kluby ve stejné lize tak intenzivní. Příkladem mohou být Londýnské fotbalové kluby. Je nepravděpodobné, že by jeden klub byl schopen „ukrást“ fanouška z jiného místního klubu. Nicméně tyto kluby si konkurují v médiích, sponzoringu, hráčích, trenérech, manažerech a zaměstnancích. Nejvíce si ovšem konkurují při dosahování vítězství v lize (Hoye et al., 2015).

PEST analýza

Další analýzou, kterou je možné využít při analýze externího prostředí je PEST analýza (Mallya, 2007; Hill a Jones, 2013; Leach et al., 2013). Rozhodnutí a akce strategických manažerů mohou často měnit konkurenční strukturu odvětví a rovněž mohou měnit podmínky v makroprostředí. Změny sil v makroekonomickém prostředí mohou mít vliv na některou, nebo všechny síly v Porterově modelu pěti sil, čímž se může změnit intenzita těchto sil a spolu s nimi i atraktivnost odvětví. Proto je podstatné tyto síly analyzovat (Hill a Jones, 2013). Cílem PEST analýzy není vyjmenování všech faktorů v dané kategorii, ale nalezení těch pro podnik nejdůleži-

tějších. Všechny tyto vlivy jsou měnné v čase, a proto je nutné, aby byly průběžně sledovány a vyhodnocovány. PEST analýza zkoumá vnější prostředí z hlediska politického, ekonomického, sociálního a technologického (Bradbury a O'Boyle, 2017).

Politické faktory

Tento faktor se dívá na to, jak vládní rozhodnutí a právní otázky ovlivňují schopnost organizace být ziskové a úspěšné. Faktory, které je potřeba zohlednit jsou daňové zákony, autorská práva, politická stabilita, obchodní pravidla, zákony o zaměstnanosti a bezpečnostní předpisy (Bradbury a O'Boyle, 2017). Organizace by také měly zvážit, jaké očekávané posuny u moci by mohly mít vliv na jejich podnikání. Například, aby se snížila obezita dětí, se může vláda rozhodnout financovat sportovní programy pro děti atd. (Taylor et al., 2015).

Ekonomické faktory

Zabývá se zkoumáním vnějších ekonomických problémů, které mohou hrát roli v úspěchu organizace. Položky, které musí brát v potaz, jsou: ekonomický růst, inflace, míra zdanění, úrokové sazby, ekonomická stabilita, politika nezaměstnanosti a úvěrová dostupnost (Bradbury a O'Boyle, 2017). Samozřejmě i ve sportovních organizacích se řeší ekonomické otázky fungování klubu. Pokud by totiž organizace nereflektovali aktuální ekonomický vývoj, mohlo by to pro ně mít fatální důsledky. Například velké mezinárodní akce (Mistrovství světa) nebo atraktivní sporty v exotických destinacích (surfování na Hawai) vedou k podpoře turizmu, čímž se v regionu značně zvýší zisky a zároveň zlepší infrastruktura (Taylor et al., 2015).

Sociální faktory

Analyzuje demografické a kulturní aspekty na trhu organizace. Tyto faktory pomáhají podnikům zkoumat potřeby spotřebitelů a zjistit, co je jejich motivem k nákupu. Mezi faktory, které je nutné zkoumat, jsou demografie, tempo růstu populace, věk, postoje k práci, náboženské a etické přesvědčení, životní styl a vzdělávání (Bradbury a O'Boyle, 2017). Jedním z hlavních sociálních trendů poslední doby je zaměření se na zdravý životní styl. Pro organizace, které využijí této příležitosti, to může mít obrovský dopad z hlediska zisku. Naopak by si například měli organizace včas uvědomit faktor stárnutí populace, který jim může ubírat jak účastnickou tak i fanouškovskou základnu (Taylor et al., 2015).

Technologické faktory

Tento faktor bere v úvahu technologické otázky, které ovlivňují, jak organizace dodává své produkty nebo služby na trh (Mallya, 2007; Leach et al., 2013). Mezi konkrétní položky, které je potřeba zvážit jsou technologický pokrok, vládní výdaje na technologický výzkum, životní cyklus současné technologie atd. (Bradbury a

O'Boyle, 2017). Kromě toho, by společnosti měly zvážit generační posun. To znamená, jak by jejich technologické očekávání mohlo mít vliv na ty, kteří budou užívat jejich produkt a jak jsou produkty doručovány. V dnešní době je například aktuální technologická podpora v rámci prodeje lístků na utkání (internetový prodej) nebo propagace sportovních událostí (reklama na internetu) (Taylor et al., 2015).

SWOT analýza

Tato analýza je využívána pro zaznamenání informací a výsledků z výše provedených analýz. Z nich následně sportovní organizace vyvozuje závěry a díky tomu mohou manažeři zhodnotit situaci na trhu (Hoye et al., 2015). Tato analýza je používána k přezkoumání pozice organizace zevnitř ven. SWOT analýza bere v úvahu silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby (Byers et al., 2012; Hill a Jones, 2013; Mallya, 2007). Interní analýza, která se zabývá silnými a slabými stránkami pokrývá vše, nad čím má organizace kontrolu (David, 2011). Některé činnosti fungují dobře a mohou být tedy viděny jako silné stránky, naopak některé je těžké dělat správně a proto jsou viděny jako hrozby. Externí analýza se zabývá faktory, na které organizace nemá přímý vliv. Ty jsou rozděleny na příležitosti a hrozby. Účelem je najít hlavní faktory, které hrají vhodnou roli ve směru organizace nebo úspěch ve strategii (Hoye et al., 2012). V podstatě se jedná o výtah ze zjištěných informací z vnější a vnitřní analýzy. Jelikož tato analýza může pracovat se spousty dat, je v rámci větší efektivity lepší pracovat s menším počtem položek (Kotler, 2012).

Příležitosti a hrozby

Cílem této analýzy je přimět manažera, aby předvídal trendy na trhu, které mohou ovlivnit firmu. V rámci hrozeb by měl manažer posoudit jak pravděpodobné je, že jednotlivé hrozby nastanou a zároveň odhadnout škody, které mohou způsobit (David, 2011). Následně by se měl zaměřit na nejpravděpodobnější hrozbu s nejhorším dopadem a vypracovat plán, jak se s nimi nejlépe vyrovnat. Díky svým silným stránkám, může organizace využít příležitost ve změně v prostředí ve svůj prospěch (Leach et al., 2013). Manažer by měl odhadnout atraktivnost jednotlivých příležitostí a pravděpodobnost úspěchu. Jelikož má využití těchto příležitostí svá rizika, musí manažer rozhodnout, zda budoucí výnosy převýší tyto rizika (Kotler, 2012). Ve fotbalových klubech může být například příležitost vybudovat mládežnické akademie. Naopak hrozbou může být odliv mladých hráčů do konkurenčních klubů na základě lepšího zázemí a podmínek (Hoye et al., 2015).

Silné a slabé stránky

Ve SWOT analýze jsou zahrnuty pouze takové silné a slabé stránky, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Silné stránky by se měly zakládat na faktech. Silné stránky jsou zdroje nebo schopnosti, které organizace může využít k dosažení cílů

(David, 2011). Slabé stránky jsou brány jako nedostatky, které brání organizaci v dosahování svých cílů (Kotler, 2012; Leach et al., 2013). Dobré jméno, historie nebo kvalitní zázemí mohou být silnými stránkami u sportovních klubů. Slabými stránkami může být slabá propagace klubu nebo sponzoring na nízké úrovni (Hoye et al., 2015).

2.3 Formulace strategie

Po stanovení mise, vize a cílů a provedení strategické analýzy, je dalším krokem formulace strategie. Sportovní manažeři v tomto kroku formulují, tvoří a vybírají takovou strategii, kterou bude chtít sportovní organizace implementovat. Je nutné, aby sportovní manažeři vybrali takovou strategii, která bude v souladu s misí, vizí a cíli organizace a zároveň bude vycházet z provedené strategické analýzy. Díky ní již sportovní manažeři znají silné stránky podniku a příležitosti trhu a rovněž má i důležité informace o konkurenci a prostředí, ve kterém se pohybuje. To jsou klíčové faktory, které sportovní manažeři využijí při formulaci strategie k tomu, aby vybrali takovou strategii, na základě které si sportovní organizace vytvoří jedinečnou pozici na trhu a dosáhne stanovených cílů.

V každém kroku procesu formulování strategie dělá sportovní organizace několik podstatných rozhodnutí. Mintzberg (2005) proto celý proces rozdělil do třech módů. Prvním z nich je **plánovací mód**, ve kterém sportovní organizace navrhne strategii organizace do jednoho bodu v jeden časový okamžik, kde jsou všechna důležitá rozhodnutí ve vzájemném vztahu. Plánovací mód je nejvíce využíván ve velkých sportovních organizacích, které hledají jak efektivitu, tak i růst (Byers et al., 2012). Dalším módem je mód **podnikatelský**, kdy je vlastně strategie formulována jednou osobou, kterou může být vlastník nebo manažer sportovní organizace. Charakteristické je pro tento mód využití intuice a zkušeností pro najetí příležitostí pro organizaci. Vlastník či manažer dělají v tomto módu často odvážná rozhodnutí. Tento mód formulace strategie je nejčastěji využíván v menších sportovních organizacích a v relativně nových organizacích (Mintzerg, 2005). Třetím a posledním módem je mód **adaptivní**. Ten je charakteristický neustálým projednáváním cílů sportovní organizace a prostředků, kterými jich organizace chce dosáhnout. Reaguje spíše na existující problémy než na aktivní vyhledávání příležitostí. Tento přístup je využíván v zavedených sportovních organizacích, kde je moc rozdělena napříč organizací a kde není žádný jednoduchý organizační cíl. V praxi je velmi pravděpodobné, že sportovní organizace využijí kombinaci těchto módů. (Mintzberg, 2005; Byers et al., 2012).

Z hlediska využití formulace strategie existuje několik typů strategií na různých úrovních, které jsou dostupné sportovnímu manažerovi (Hoye et al., 2012). V předchozích kapitolách této práce byly definovány úrovně strategie v rámci sportovní organizace, kterými jsou korporátní úroveň, business úroveň a funkční úroveň. V každé této úrovni existuje několik typů strategie, na které se může sportovní organizace zaměřit.

V rámci **korporátní strategie** se může organizace zaměřit na tyto 4 typy strategií (Byers et al., 2012; Hill a Jones, 2013; Lussier a Kimball, 2014):

- **Růstová strategie**

Téměř všechny sportovní organizace mají jako jeden z cílů stanoven růst organizace. Toho mohou dosáhnout v rámci růstové strategie (Byers et al., 2012). Sportovní organizace v této strategii využívají diverzifikaci a integraci, čímž se snaží rozložit riziko. Primárně se sportovní organizace usilují o zvýšení jejich velikosti na základě agresivního zvyšování objemu prodeje (Lussier a Kimball, 2014).

- **Strategie stability**

Sportovní organizace se snaží udržovat současnou velikost organizace nebo se snaží o pomalý růst (Hill a Jones, 2013). To je dáno tím, že je sportovní organizace spokojena se stávající pozicí na trhu. Toho lze například využít při prodeji lístků na zápasy. Pokud sportovní organizace nebudou zvyšovat ceny lístků, udrží si tak stávající počet fanoušků na stadionu (Byers et al., 2012).

- **Defenzivní strategie**

Tuto strategii využívají sportovní organizace právě tehdy, když poptávka po jejich produktech a službách začne klesat (Hill a Jones, 2013). Sportovní organizace nejsou s touto situací spokojeny a snaží se zvrátit tuto situaci a překonat vzniklý problém. Vylepšit situaci se sportovní organizace snaží zlepšením cash flow zvyšováním příjmů, snižováním výdajů a prodejem aktiv (Byers et al., 2012).

- **Kombinace strategií**

Jen zřídka má sportovní organizace pouze jednu strategii. Nejčastěji je využíván model s kombinací jednotlivých strategií. Sportovní organizace v jeden moment využívá strategii růstu, stability a defenzivní strategii a to na různých úrovních řízení organizace (Byers et al., 2012; Lussier a Kimball, 2014).

V rámci **business strategie**, se nejčastěji využívají generické konkurenční strategie. Generické strategie odpovídají na nejzákladnější otázku, které sportovní manažeri čelí. Co bude zdrojem naší konkurenční výhody? V rámci generický strategií jsou definovány tři základní strategie (Hoye et al., 2012; Byers et al., 2012; Porter, 2008; Lussier a Kimball, 2014):

- **Nákladové prvenství**

Tím, aby se sportovní organizace staly nákladovými lídry, musejí dodávat produkty a služby na co nejnížší nákladové úrovni, co největšímu počtu zákazníků. Základem pro tuto generickou strategii je účinnost a schopnost udržet náklady na minimu (Porter, 2008; Mallya, 2007; Byers et al., 2012). Nicméně, někteří výrobci sportovního vybavení a oblečení poskytují své výrobky levněji v naději, že mohou rychle předčít svou dražší konkurenci. Nízkonákladový výrobci musejí využít všechny možné zdroje nákladové výhody. Pokud organizace dosáhne a udrží vedení v nákladech, může určovat ceny v odvětví. Například některé fotbalové kluby nabízejí cenově výhodné balíčky s lístky na více utkání (Hoye et al., 2012).

- **Strategie diferenciac**

Sportovní organizace se v rámci této strategie snaží být jedinečná ve svém oboru a to v několika dimenzích, které zákazníci obecně oceňují. Cílem je poskytnout odlišné produkty a služby, které jsou pro konkurenci těžko napodobitelné (Byers et al., 2012; Porter, 2008). Logika tohoto přístupu se opírá o fakt, že zákazníci budou upřednostňovat produkty a služby, které jsou jedinečné. Tento přístup je typicky podporován pokusy o vytvoření silné image značky, začlenění pravidelných inovací a nových funkcí, stejně jako kvalitní zákaznický servis. Například sportovní značky jako jsou Nike nebo Adidas využívají loga na svých produktech jako symbol diferenciac – něčeho výjimečného (Hoye et al., 2012).

- **Strategie zaměření**

Tato strategie spočívá ve volbě úzkého konkurenčního segmentu v odvětví. Vybírá se takový segment, ve kterém organizace přizpůsobuje svou strategii, tak aby vytvořila výsadní postavení v tomto segmentu (Porter, 2008; Byers et al., 2012). To znamená, že se organizace snaží o nalezení skuliny na trhu, kde budou organizace poskytovat produkty a služby s cílem vytvořit dominující podíl na trhu. V tomto malém segmentu mohou sportovní organizace získat rychlý úspěch, aniž by museli soupeřit s většími a lépe financovanými organizacemi. Mnoho sportovních organizací tento přístup využívá (Hoye et al., 2012).

V rámci **funkční strategie** sportovní manažeři nejčastěji pracují s funkcemi, které se využívají na té nejnížší organizační úrovni. Sportovní manažeři mohou využít funkcí marketingových, operačních, lidských zdrojů a finančních. Ideální je pokud sportovní manažeři využívají všech těchto funkcí a vzájemně je propojují (Lussier a Kimball, 2014; Johnson et al., 2009;).

Strategičtí sportovní manažeři vždy hledají pozici pro organizaci, kde by mohla zaplnit trh. Součástí volby je určení toho, co bude sportovní organizace pravděpodobněji dělat lépe než konkurence, tedy nalezení konkurenční výhody. Druhá část

je nalezení příležitostí v prostředí, které stojí za prozkoumání. Tam, kde je nalezena shoda mezi těmito faktory v souladu se strategickým řízením, tam je vytvořeno formulování strategie.

2.4 Implementace strategie

Po stanovení a výběru strategie následuje implementace zvolené strategie. Jak zmiňují autoři níže, je to jeden z nejdůležitějších kroků v celém procesu. Je totiž možné mít vybranou vhodnou strategii, ale její špatnou implementací může být celý proces znehodnocen.

Úspěšná formulace strategie ještě neznamená úspěšnou implementaci. Je mnohem obtížnější něco udělat (implementace) než říci co a jak se má udělat (formulace) (Mallya, 2007; Byers et al., 2012; Leach et al., 2013). Proces implementace je mnohem snazší pokud manažeři a zaměstnanci sportovní organizace rozumí oboru, ve kterém organizace působí, cítí se být součástí organizace a byli zapojeni do procesu formulace strategie – tím se vytvoří závazek pomáhat organizaci k dosažení úspěchu (Hoye et al., 2015). Implementace strategie ovlivňuje sportovní organizaci na všech jejích úrovních. Implementace strategie představuje volbu konkurenční strategie organizace (David, 2011). Například, pokud byla vybrána strategie diferenciací, ve fázi implementace se manažeři zabývají tím, jak toho mohou dosáhnout v rámci produktů, služeb a činností organizace. Proces implementace vyžaduje rozvoj programů, rozpočtů a postupů. Jeho podstatou je, dosahování cílů organizace, kdy různé skupiny organizace pracují na dosahování malých cílů, které nakonec přinesou dosažení hlavního cíle (Jeyarathnam, 2008; Smit, 2000). Jakmile je rozhodnutí o strategii, která bude použita k dosažení cílů, dokončeno, je úkolem realizovat tuto strategii. To znamená, že zástupce z každé hlavní oblasti v organizaci se musí zapojit při rozhodování, jakým způsobem mohou přispět k obecné strategii. Například, jestliže je jedním z cílů klubu zabývat se výkonem, je pravděpodobné, že představitelé rozvojových programů, budou hrát roli při plánování. Proces implementace zvolené strategie vždy přináší změny v alokaci zdrojů, organizační struktuře, kultuře, a vedení lidí (Hoye et al., 2015).

- **Organizační struktura**

Každá sportovní organizace má strukturu, která popisuje jaké úkoly a jak mají být prováděny. Nalezení správné struktury má pro organizaci velmi zásadní význam (Hill a Jones, 2013; Byers et al., 2012). Správná struktura znamená takovou strukturu, ve které manažeři a vlastníci mohou vyvinout dostatečnou kontrolu činností zaměstnanců bez přílišného ovlivnění jejich motivace a postojů k práci. Jinými slovy organizační struktura poskytuje plán nebo mapu, jak jsou pozice uvnitř organizace propojeny a jaké úkoly jsou vykonávány jednotlivci a pracovními

týmy. Tím vlastně každý zaměstnanec ví, jaký je jeho úkol čímž se výsledky jejich práce a dosahování cílů stává více efektivním (Hoye et al., 2012). Existuje mnoho typů struktur, ovšem všechny jsou vymezeny a definovány v rámci stupně složitosti, formalizace a centralizace (Burton a Obel, 2004, Mallya, 2007). Stupeň **složitosti** udává míru odlišnosti v organizaci, což znamená, kolik v organizaci existuje typů pracovních pozic, rolí, hierarchických úrovní atd. Můžeme ji rozdělit na vertikální a horizontální. **Formalizace** určuje, v jakém rozsahu jsou v organizaci činnosti řízeny podle pravidel a postupů. Vymezuje pravomoci a odpovědnost. **Centralizace** stanovuje, na jaké úrovni se budou provádět důležitá rozhodnutí. Pokud jsou důležitá rozhodnutí soustředována do rukou vrcholových manažerů, jedná se o centralizaci. Pokud se naopak rozhodnutí provádějí na nejnižší úrovni organizační hierarchie, jedná se o decentralizaci (Carvalho, 2015; Byers et al., 2012). Pro organizaci je organizační struktura důležitá také v tom, že určuje, jak a jaké zdroje budou alokovány (David, 2011).

- **Alokace zdrojů**

Alokování zdrojů je důležitou součástí sportovní organizace v procesu dosahování organizačních cílů. Pro organizaci je velmi zdrcující pokud při procesu implementace strategie zjistí, že ke stanoveným cílům nemá dostatek přidělených zdrojů. Pro organizaci je tedy klíčové, aby její manažer měl znalosti o typech zdrojů, chápal důležitost alokace zdrojů a efektivně tyto zdroje rozděloval. Zdroje organizace se dělí na 4 základní skupiny: finanční, fyzické, lidské a technologické zdroje (Alkhafaji a Nelson, 2013). Existuje mnoho faktorů, které zabraňují efektivní alokaci zdrojů, mezi které patří například přehnaná ochrana zdrojů, příliš velký důraz kladen na krátkodobá finanční kritéria, organizační politiky, neurčité cíle, neochota riskovat nebo nedostatečné znalosti (David, 2011).

- **Organizační kultura**

Organizační kultura je v určité podobě součástí každé organizace. Obvykle je organizační kultura tvořena souborem sdílených hodnot, přesvědčení, postojů, zvyků, osobností a hrdinů, které charakterizují organizaci (David, 2011; Hoye et al., 2012). Pokud je organizace podporována organizační kulturou a jejími produkty potom mohou manažeři implementovat strategii rychleji a jednodušeji. Naopak pokud organizace nemá podporu v organizační kultuře, může být implementace neefektivní (Hill a Jones, 2013; David, 2011; Hoye et al., 2012), nebo dokonce kontraproduktivní (Aby byla organizační kultura správně implementována, je potřeba, aby si manažeři uvědomili její sílu, odkud se vzala a jaké jsou její silné a slabé stránky (Ike, 2017). Důležité je rovněž, aby byly v organizaci jasné stanoveny systémy a postupy, systém odměňování a povýšení, čemu by měli lídři

věnovat pozornost, co měřit a kontrolovat a aby byly známy reakce lídrů na kritické události a organizační krize (Schein, 2006).

- **Vedení lidí**

V procesu implementace jsou lidé klíčovým faktorem k úspěšné implementaci. Správně prováděný leadership vede a inspiruje lidi k vynaložení maximálního úsilí k dosažení žádoucích výsledků. V každé organizaci by měl být někdo, kdo dokáže zaměstnance vhodně zapojit do procesu implementace. Tím, kdo takovou úlohu v organizaci zastává, je lídr (Armstrong, 2009). Aby byl lídr schopný vést a motivovat své zaměstnance k požadovaným výkonům je potřeba, aby disponoval vlastnostmi, jako jsou **nadšení, sebedůvěra, houževnatost a vytrvalost, čestnost a poctivost, laskavost a srdečnost, pokora a skromnost** (Adair, 2013). V určitém smyslu se dá říci, že lídr je motivátor. Pokud organizace nebude motivovat své zaměstnance, může to přispět k negativnímu ovlivnění morálky v pracovním týmu, zaměstnanci se přestanou zajímat o úspěch a image organizace nebo odejdou uprostřed těžkých období. To vše může negativně ovlivnit úspěšnou implementaci a je nutné, aby organizace adekvátně ohodnotila a motivovala své zaměstnance (Maddock a Fulton, 1998). K tomu, aby byl zaměstnanec vhodně motivovaný a ohodnocený, existuje několik možností. V procesu implementace je pak nejvíce důležité, aby byl zaměstnanec zapojen do tohoto procesu, cítil se být součástí týmu, byl adekvátně platově ohodnocen a měl stanovené odměny za plnění stanovených cílů (Armstrong, 2009).

2.5 Strategické hodnocení a kontrola – evaluace strategie

Závěrečným krokem celého strategického plánovacího cyklu je hodnocení a kontrola. V tomto kroku je zhodnoceno, zda byla zvolena vhodná strategie, zda byla vhodně implementována a zda bylo dosaženo požadovaných výsledků. Zároveň tento krok pomáhá manažerům uvědomit si chyby, které v celém procesu realizace strategie udělali.

Jedním z dalších obtížných kroků strategického plánovacího cyklu je kontrola nebo hodnocení toho, čeho sportovní organizace chtěla dosáhnout (Hoye et al., 2012). Jejím účelem je tedy zhodnotit, jak je zvolená strategie **efektivní** v rámci dosahování stanovených cílů organizace. Jde ovšem nejen o proces určení jak je strategie efektivní, ale zároveň i o přijímání nápravných opatření tam, kde je to potřebné. Aby byla evaluace efektivní, je nutné, aby manažeři pohotově získali jasné a objektivní informace od zaměstnanců pracujících na nižších úrovních v organizaci (Karami, 2007). Je také podstatné, aby v celém procesu a jeho aktivitách, organizace postupovala ekonomicky. Příliš mnoho informací totiž může být pro sportovní or-

organizaci ve výsledku stejně tak špatné jako příliš málo informací. Nebo příliš mnoho kontrol může udělat více škod než užitku (David, 2011). Aktivita evaluace rovněž musejí být smysluplné, měly by se konkrétně vztahovat k cílům organizace, poskytovat manažerům užitečné informace o úkolech, nad kterými mají kontrolu a vliv a měly by poskytovat včasné informace. Cílem evaluace je, aby sportovní organizace získala opravdový obrázek o tom, co se v organizaci opravdu děje (Gupta, 2009; Kazmi, 2005).

Proces evaluace je prováděn ze tří základních perspektiv – zkoumá základní východiska strategie organizace, porovnává očekávané výsledky s aktuálními výsledky a přijímá nápravná opatření a zajišťuje, aby byl výkon v souladu s plány (Katsioloudes a Abouhanian, 2016; Lodato, 2014). Tyto kontrolní systémy stanovují měření a zpětnovazební systémy, které umožňují manažerům zhodnotit, zda společnost vykonává strategii nutné k maximalizaci dlouhodobé ziskovosti. Smyslem kontrolních systémů je podle Hilla (2016) a Kazmiho (2005):

- Stanovit normy a cíle, vůči kterým lze měřit výkonnost
- Vytvořit systémy pro měření a sledování výkonu v pravidelných intervalech
- Měření výkonu organizace
- Porovnání skutečného výkonu oproti stanoveným cílům
- Vyhodnocení výsledků a v případě potřeby přijmout nápravná opatření

Ve sportovních organizacích je možné provádět evaluaci strategie několika možnými metodami. Z těchto metod dále uvádím 4 nejčastěji využívané metody. Jedná se o měření výkonnosti organizace, interní audit, balanced scorecard a performance management.

Měření výkonnosti organizace

Tato metoda zahrnuje porovnávání výsledků s aktuálními výsledky, zkoumání odchylek od plánů, hodnocení individuálních výkonů a zkoumá pokrok, který byl učiněn vzhledem k naplňování stanovených cílů. Kritéria pro hodnocení a kontrolu strategie by měla být měřitelná a jednoduše ověřitelná. Kritéria, která předpovídají, jaké budou výsledky, jsou více důležitá, než ta, která ukazují, co se stalo (Carton a Hofer, 2006). Například pro manažery je jednoznačně užitečnější pokud dostanou informaci, které tržby budou v následujícím kvartále pod 20 % než, když dostanou informaci, které tržby byly pod 20 % v minulém kvartále (David, 2011). Aby byl proces evaluace opravdu efektivní, je nutné, aby sportovní organizace předpovídaly. Zaznamenávání příznivého či nepříznivého průběhu probíhá typicky na měsíční, čtvrtletní nebo roční bázi. Určit, které cíle jsou při evaluaci strategie nejdůležitější, je ovšem velmi obtížné (Poister, 2008). Evaluace je založena na kvalitativních a kvantitativních kritériích. Volba přesného souboru kritérií pro hodnocení záleží na

konkrétní sportovní organizaci, na její velikosti, strategii a filozofii vedení. Kvantitativní metoda využívá nejčastěji finanční ukazatele, které manažeři využívají ve třech nejdůležitějších oblastech – porovnání výkonu organizace v různém časovém horizontu, porovnání výkonu s konkurenčními organizacemi a porovnání výkonnosti organizace s průměrem v odvětví (Mallya, 2007). Fotbalové kluby jistě používají kvantitativních metod jako je ROI (rentabilita investic), ROE (rentabilita vlastního kapitálu), zisk na akcii a dalších metod. Z hlediska kvalitativního měření výkonnosti se využívá například měření spokojenosti zákazníků, nebo dalším měřítkem je image společnosti (Taylor et al., 2015).

Audit

Často používaným nástrojem v procesu evaluace je audit. Audit je systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování údajů, týkající se prohlášení o ekonomických aktivitách a ukazatelích, která potvrdí stupeň souladu mezi těmito tvrzeními a stanovenými kritérii a sděluje výsledky zainteresovaným stranám (David, 2011). Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a konzultační činnost, zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů uvnitř organizace. Napomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší přístup k hodnocení vnitřního řídicího a kontrolního systému organizace. Aby audit naplňoval své poslání a roli, musí být jeho činnost v souladu s Mezinárodním rámcem profesionální praxe interního auditu (International Professional Practice Framework) (Kafka, 2009). Ti, kdo provádí interní audit, se mohou dělit do tří skupin. Mohou to být auditoři uvnitř organizace. Aby byli tito auditoři objektivní, je nutné, aby nebyli zapojeni do činností, které budou následně hodnotit. Dále organizaci mohou hodnotit nezávislí auditoři nebo vládní auditoři (Fernando, 2010). Cílem interního auditu je pomáhat řídicím pracovníkům sportovní organizace dosáhnout efektivního plnění stanovených úkolů. Zároveň sleduje provádění kontrol v organizaci a informuje řídicí pracovníky o všech odhalených nepravidelnostech a odchylkách. K tomu auditoři využívají analýzu, hodnocení, doporučení, návrhy a konzultace (Lanza, 2009).

Balanced scorecard

Velmi využívanou metodou v procesu evaluace strategie je také metoda Balanced scorecard. Primárním cílem této analýzy je nalézt rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, finančními a nefinančními měřítky a vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti (David, 2011). Výhodou je, že balanced scorecard vzniká jako kolektivní projekt, který sdílí celý podnik a každý se podílí na jeho řešení. Tato metoda umožňuje organizaci hodnotit strategii ze 4 perspektiv: finanční výkon, zákaznická perspektiva, vnitřní organizační procesy a učení a růst. V této metodě jsou všechny tyto složky propojeny a měřeny ve vzájemných souvislostech. Pomáhá převést stra-

tegií firmy do konkrétních plánů a měřítek a vytváří strategickou zpětnou vazbu s informací o úspěšnosti realizované strategie (Niven, 2005; Kaplan a Norton, 2001; Kazmi, 2005).

- **Finanční perspektiva** měří ekonomické důsledky prováděných činností. Jde převážně o finanční měřítka ziskovosti hlavních poměrových ukazatelů efektivnosti nebo ekonomické hodnoty. Hlavními finančními cíli mohou být růst obratu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využívání aktiv atd.
- **Zákaznická perspektiva** definuje zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce organizace působit. Organizace si musí vybrat konkrétní zákaznické skupiny a poté se zaměřit na poskytování hodnotové výhody těmto skupinám. Stěžejními body této perspektivy jsou např. vlastnosti produktů, vztahy se zákazníky a image organizace.
- **Perspektiva vnitřních procesů** identifikuje kritické vnitřní procesy, které musejí být prováděny na vynikající úrovni, aby bylo možné realizovat představy vlastníků i klíčových zákazníků.
- **Perspektiva učení se a růstu** – jedná se o investice do budoucnosti, rozšiřování schopností zaměstnanců, systémů a procesů. Stěžejními body je např. spokojenost a udržení zaměstnanců a jejich produktivita.

Performance management

Performance management je nové odvětví, které se zabývá hodnocením a kontrolou dosahovaných výsledků. Aktivně sleduje úroveň organizačního výkonu a snaží se ho neustále vylepšovat (Bjørn Andersen et al., 2006). Tento proces využívá systémy a postupy organizace k uspokojení požadavků stakeholderů (Robinson a Palmer, 2010). Performance management je nezbytný nástroj k identifikování silných a slabých stránek a odhalování cest, kterými může organizace zlepšit svůj výkon. Je také důležitý v rozhodování, kde by měly být vzácné zdroje alokovány, tak aby se dosáhlo, co nejlepších výsledků. Může nám také poskytnout obraz, jak si sportovní organizace, klub nebo liga vede v porovnání s konkurencí. Tento obraz, může být využit k identifikování slabých stránek a navržení strategií, které zlepší oblasti, ve kterých byly identifikovány špatné výsledky. Zjednodušeně lze říci, že performance management je klíčový v dlouhotrvajícím úspěšném fungování sportovní organizace (Hoye et al., 2012). Je důležité se na performance management dívat ze strategického pohledu. Čili zaměřit pozornost na to, čeho chce organizace dosáhnout a aby byl performance management vykonáván v souladu s cíli, misí a vizí sportovní organizace (Robbins a Barnwell, 2002). Tento systém zajišťuje, aby zaměstnanci dostali jasné a srozumitelné informace o tom, co se od nich požaduje. Tím pomáhá zlepšit schopnosti a dovednosti k dosažení předem stanovených očekávání a zároveň získává podporu od managementu rozvíjet jejich kapacitu a

naplnit očekávání prostřednictvím zpětné vazby (De Waal, 2013). Performance management využívá k hodnocení organizace několik modelů, mezi ty hlavní patří: Model vstupů, výstupů a vnitřních procesů, Model z hlediska stakeholderů nebo také využívá metody Balanced scorecard (Hoye et al., 2012).

Přijímání nápravných opatření

V případě, že sportovní organizace využije některou z výše uvedených metod k evaluaci strategie a získá nepříznivé výsledky, je nutné, aby sportovní organizace přijmula taková opatření, která nastalou nepříznivou situaci napraví. Potřebné změny se mohou týkat změny organizační struktury, nahrazení jednoho či více klíčových osob, prodej divize nebo přepracování mise organizace. Další změny se mohou týkat přehodnocení cílů, vynalezení nových politik, zvýšení kapitálu nebo alokování jiných zdrojů (David, 2011). Přijímáním nápravných opatření neznamená, že se opustí od stávajících strategií nebo, že musejí být formulovány nové strategie. S přibývajícím zaměstnancem přibývají i možnosti a pravděpodobnost nesprávného či nevhodného jednání (Stoehr, 2011). Každá osoba, která řídí podnik, musí kontrolovat činnosti zaměstnanců a rovněž i výsledky, kterých dosáhli. Pokud činnosti nebo výsledky nejsou v souladu s plánovanými výsledky, je nutné použít nápravná opatření. Příčiny odchylek mohou být například způsobeny stanovením těžko dosažitelných cílů nebo zvolením špatné strategie pro dosažení cílů (Young, 2003). Každá příčina vyžaduje jiné nápravné opatření. Možností, jak napravit vzniklé odchylky mají manažeři ve sportovních organizacích velké množství. Nejčastěji se využívá přezkoumání několika základních oblastí a v případě nutnosti se provede změna v této oblasti (Ryszard Barnat, 2007).

- **Revize standardů** – je možné, že standardy v organizaci nekorespondují se stanovenými cíli a strategiemi. Odchylky často bývají ve stanovení buď příliš vysokých standardů, nebo příliš nízkých.
- **Revize cílů** – v případě změny podmínek v odvětví nebo na trhu, může sportovní organizace provést změnu a upravit stanovené cíle.
- **Revize strategií** – Pokud je nutné provést interní změny ve sportovní organizaci, tak se může stát, že strategie, které byli dříve žádoucí, jsou nyní nežádoucí a je nutné provést jejich úpravu.
- **Revize struktury, systému nebo podpory** – v případě zjištění, že struktura, systém nebo podpora nejsou v souladu a nepřispívají k dosahování cílů organizace, měla by sportovní organizace provést změny v těchto oblastech.
- **Revize činností** – Nejčastější řešení, kdy se ve sportovní organizaci provede úprava jedné nebo více činností. Například se jedná o dodatečné vedení, trénování a školení zaměstnanců, častější využívání pozitivních stimulů, lepší plánování nebo výměna zaměstnanců.

3 Metodologie

V této části práce jsou popsány cíle této práce a s nimi související formulované výzkumné otázky. Součástí metodologie je také vysvětlení a zdůvodnění jaké výzkumné metody byly použity, jaký byl výzkumný vzorek, jaká data a jakou metodou byl prováděn sběr dat a v poslední části, jaké byly použity metody analýzy dat.

3.1 Research design

Hlavním cílem této diplomové práce je zjištění, jak si klub SK Slavia Praha vede v rámci strategie a strategického plánovacího cyklu. Tyto poměry jsou vysvětleny na základě polostrukturovaných rozhovorů s manažery a zaměstnanci klubu. Po provedení výzkumu byly nalezeny konkrétní odpovědi na výzkumné otázky, které zároveň pomohly dosáhnout potřebných informací k dosažení stanovených cílů práce. Dalším cílem práce je ze zjištěných informací vytvořit pro klub vhodná doporučení o jeho strategickém chování.

Výzkumné otázky:

„Jak vedoucí pracovníci SK Slavia Praha vnímají strategii a jak s ní pracují?“

Tato výzkumná otázka je položena tak, aby bylo možné blíže pochopit vztah manažerů (vedoucích pracovníků) ke strategii v klubu. Manažeři jsou ti, kteří určují, jakou strategii klub zvolí. Proto je podstatné pochopit, jak manažeři vnímají strategii a jak s ní pracují. Důležitou roli hrají rovněž majitelé klubu. Majitelé přenechávají kompetence manažerům v dobré víře a doufají, že manažeři zvolí tu nejlepší strategii pro klub a dosáhnou stanovených cílů. V rámci této výzkumné otázky je také možné nalézt odpověď na to, jak vnímají strategii ostatní zaměstnanci klubu.

„Jak se v klubu SK Slavia Praha pracuje se strategickým plánovacím cyklem?“

V rámci této výzkumné otázky probíhalo zjištění, jak se v klubu pracuje s nejdůležitějším strategickým nástrojem. Bylo důležité poznat, zda klub prochází celým strategickým plánovacím procesem, či prochází jen jeho některými částmi nebo používá jen určité analýzy. Z odpovědi na tuto otázku lze pak pochopit, jak do hloubky se v klubu strategii věnují a jak případně může klub fungování strategického plánovacího procesu zefektivnit.

3.2 Výzkumný vzorek a průběh výzkumu

V rámci výzkumu jsem si pro analýzu strategického prostředí vybral fotbalový klub SK Slavia Praha, který hraje nejvyšší fotbalovou ligu HET liga. Tento klub byl vybrán především proto, že je to nejstarší český fotbalový klub, který prochází velkou obměnou managementu a změnami v celkovém řízení organizace. Díky tomu jsem mohl být u zrodu strategie nově se tvořícího projektu. Výzkumným vzorkem, který byl předmětem výzkumu, jsou především manažeři a vedoucí pracovníci tohoto klubu, ale zároveň se prováděl výzkum i u dalších zaměstnanců klubu. Tento výzkumný vzorek byl zvolen, protože právě manažeři a vedení klubu nastavují a tvoří strategii a směr, kterým se klub bude ubírat. Díky tomu bylo možné získat relevantní data potřebná k nalezení vhodných odpovědí na výzkumné otázky a k dosažení stanovených cílů. Do výzkumného vzorku byli zahrnuti i další zaměstnanci, jelikož bylo podstatné získat data nejen o tom, jak je vnímána strategie a strategický plánovací cyklus v managementu klubu, ale i napříč klubovou organizační strukturou a v jeho blízkém okolí.

Rozhovory se všemi účastníky výzkumu probíhaly v jejich domácím prostředí – tedy v prostorách domácího stadionu Eden Aréna. Volba prostor je velmi důležitá, protože pokud se účastníci rozhovoru cítí v daném prostředí komfortně, dokáží pak lépe reagovat na dané otázky a být v celkovém kontextu otevřenější. Je důležité, aby získaná data byla kvalitní a spolehlivá. K tomu, aby data byla kvalitní a spolehlivá, se využívá metoda triangulace (Gledhill, 2007). Ta má 4 základní typy. Pro účely této práce byla využita metoda triangulace sběru dat od různých osob (Atkinson, 2011; Management Association, 2015). Proto byly rozhovory provedeny s důležitými osobami napříč celou organizační strukturou klubu a skrze různé pozice.

Jak již bylo řečeno, rozhovory probíhaly napříč celým klubem. Všichni ti, kdo byli do procesu získávání dat zapojeni, pracují v klubu na jiných pozicích. Na každého z nich má tedy proces tvorby strategie jiný vliv a naopak každý z nich přispívá k tvorbě strategie jiným způsobem. Do procesu získávání dat prostřednictvím rozhovorů bylo zapojeno celkem 6 osob. Tím, kdo má ve Slavii Praha hlavní slovo, co se tvorby strategie týče, je generální ředitel. Tvorba strategie ve Slavii Praha ovšem neprobíhá na bázi rozhodnutí jejího jednoho člena, ale probíhá na úrovni diskuze mezi hlavními představiteli klubu a jeho managementem. Jako zástupce představitelů klubu byl rozhovor veden také s členem představenstva. Dále byl vyzpovídan vedoucí A mužstva, jenž je mezičlánkem mezi vedením klubu a jeho nejdůležitějším týmem, tedy A mužstvem. Rozhovor proběhl také s generálním sekretářem klubu. Ten v klubu působí již několik let a byl součástí vedení klubu i za předchozích maji-

telů. Ten tedy mohl zhodnotit proces tvorby strategie ze dvou pohledů a mohl porovnat, který proces byl efektivnější. Aby bylo možné posoudit, jak jsou strategie a strategický plánovací proces vnímány napříč celým klubem, byly rozhovory vedeny také s vedoucím fanshopu a trenérem mládeže žen.

3.3 Metoda sběru dat

Jelikož je tato práce kvalitativního charakteru, i samotný sběr dat probíhal pomocí kvalitativních metod. V praxi se rozlišují tři základní metody. Jde o sběr dat pomocí pozorování, zájmových skupin a v našem případě pomocí rozhovorů. Rozhovory lze provádět buď strukturované, nestrukturované nebo polostrukturované (Grbich, 2012). Strukturované rozhovory mají jasně formulovanou strukturu dotazů a je nutné přesně dodržet sled těchto dotazů. Nestrukturované rozhovory jsou naproti tomu neformální a jsou využívány tam, kde se snažíme danému tématu porozumět do hloubky (Atkinson, 2011). Pro tento výzkum byl ovšem vybrán polostrukturovaný rozhovor, který nejlépe vyhovoval potřebám výzkumu a byl tak nejlepším možným řešením pro získání potřebných dat. Tento typ rozhovorů využívá silné stránky strukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů a zároveň minimalizuje jejich nevýhody (Andrew et al., 2011). Polostrukturované rozhovory jsou flexibilnější než strukturované a naopak organizovanější než nestrukturované (Wildemuth, 2009). Velkou výhodou polostrukturovaných rozhovorů je fakt, že tazatel umožňuje v průběhu rozhovoru položit respondentovi doplňující otázky a vysvětlit případná nedorozumění. Zároveň se tak díky doplňujícím otázkám dostane tazatel více do hloubky dané problematiky a může korigovat průběh rozhovoru a mít ho tak pevně ve své režii.

Otázky pro rozhovory byly strukturovány na základě teoretické části a zároveň tak, aby dokázaly vysvětlit stanovené výzkumné otázky a bylo možné dosáhnout stanovených cílů. Na každý z rozhovorů jsem měl připraven seznam okruhů s otázkami. Během každého rozhovoru bylo ovšem potřeba dovysvětlit jak je daná otázka myšlena a také byly kladeny doplňující otázky. Průběh rozhovorů s jednotlivými respondenty jsem nahrával na záznamové zařízení svého mobilního telefonu a to z toho důvodu, abych si po opakované kontrole rozhovoru ověřil, zda mi neunikla některá podstatná informace či myšlenka respondenta.

3.4 Metody analýzy dat

Před samotnou analýzou dat je potřeba získaná data vhodně upravit, aby se s nimi dalo lépe pracovat. Proto jsem si nejprve všechny zaznamenané rozhovory přepsal do počítače a gramaticky je upravit. Důležitou částí analýzy dat je samotná příprava

dat pro analýzu dat. Analýza dat spočívá ve třech základních krocích. Nejprve je nutné provést redukci dat, poté redukovaná data vhodně zobrazit a posledním krokem je vyvození závěrů a ověření získaných dat (Saunders et al., 2009).

V této práci jsem využil redukci dat pomocí metody kódování. Samotná redukce dat spočívá ve snížení množství dat do menších celků, s kterými se pak lépe pracuje. Zjednodušeně řečeno kódování uspořádává prozatím nezpracovaná data do různých kategorií. Tyto kategorie mají stanovená pravidla, podle kterých se do nich jednotlivá data přiřazují. Tato pravidla pomáhají uvědomit si, která data spolu souvisí a umisťujeme je do kategorií tak, aby v dané kategorii byla data, která k sobě patří (pearsonschool.co.uk, 2015). Proces kódování dat probíhá ve třech krocích. Prvním krokem je otevřené kódování. V tomto kroku jsem si vytvořil kategorie, do kterých jsem poté data přiřazoval. V mém případě to znamenalo, že jsem si kategorie vytvořil podle jednotlivých kroků strategického plánovacího cyklu. Kategorie jsem si poté označil určitým symbolem – písmenem. Následně jsem provedl analýzu získaných dat a hledal mezi nimi spojitosti a vzájemné vztahy. Po prozkoumání těchto vztahů jsem provedl kategorizaci dat, což spočívalo v označení dat symbolem podle kategorie, do které daná data patřila (Strauss a Corbin, 1998). V axiální části jsem k sobě přiřadil označená data a kategorie, která k sobě patřila. V tomto kroku je potřeba znovu přečíst získaná data a pokládat si k nim doplňující otázky. Tím se zajistilo, že určitá data opravdu patří do dané kategorie. Závěrečná fáze je selektivní kódování. V této fázi jsou již data rozdělena do vytvořených kategorií a hledal jsem hlavní kategorii, ke které se všechny ostatní vztahují. Tato část kódování již navazuje na fázi zobrazení dat. Pro zobrazení dat je možné využít například program NVIVO 11, který mi rovněž pomohl s analýzou dat v rámci kódování. Pro potřeby tohoto výzkumu jsem ovšem provedl zobrazení pomocí programu Excel, který lépe vyhovoval mým potřebám. Zjištěné výsledky jsem poté slovně okomentoval a řádně odůvodnil. Tyto výstupy jsem následně využil k závěrečné fázi analýzy dat, tedy k formulaci závěrů výzkumu a ověřování správnosti zjištěných údajů (Creswell a Poth, 2016; Saunders et al., 2009).

V této kapitole byla popsána metodologie diplomové práce. Byly zde popsány všechny zásadní kapitoly, které vedly ke sběru dat a potřebných informací. V další kapitole se zaměřím na praktickou část, kde budou blíže popsány a interpretovány výsledky výzkumu.

4 SK Slavia Praha

SK Slavia Praha je historicky nejstarším a jedním z nejúspěšnějších českých fotbalových klubů. Jeho založení se datuje již do předminulého století, kdy k oficiálnímu založení došlo k datu 2. Listopadu 1892. Klub byl původně založen jako cyklistický odbor a z tohoto zaměření vychází i jeho historicky první název SK ACOS Praha (Sportovní klub Akademického cyklistického odboru Praha). Z politických a vlastnických důvodů klub několikrát změnil název. V roce 1895 se klub přejmenoval na S.K. Slavia, ale v průběhu let a díky různým režimům a majitelům změnil název ještě osmkrát, aby se v roce 1991 vrátil zpět k tradičnímu názvu SK Slavia Praha, který klubu zůstal do dnes. Za svojí více než stoletou historii klub dokázal sedmáctkrát vyhrát ligový titul, sedmkrát ligový pohár a do konce se podařilo klubu vyhrát i dříve velmi prestižní Středoevropský pohár. Klubem rovněž prošla velká řádka osobností a vynikajících fotbalistů. Za Slavii hráli takové osobnosti jako Josef „Pepi“ Bican (doposud se 447 góly historicky nejlepší střelec české ligy), Antonín Puč, František Plánička, František Veselý, Karel Jarolím a z novodobé historie legendy Vladimír Šmicer nebo Stanislav Vlček. V mládežnických kategoriích za klub hrál i pozdější prezident Edvard Beneš (slavia.cz).

Obrázek 1: Logo SK Slavia Praha



Zdroj: sport.aktualne.cz

Největší úspěchy klubu se datují do období druhé světové války, kdy klub neměl konkurenci a vyhrával jeden titul za druhým. Poté přišlo velmi hluché období a Slavia opět získala titul až po dlouhých 49 letech v roce 1996. Než Slavia vyhrála další ligový titul, uběhlo dlouhých 12 let, ale hned v následující sezóně titul obhájila, což se jí povedlo po 66 letech. Následovalo již zmiňované období v krizi, ze které se Slavii podařilo najít cestu zpátky na vrchol a v sezoně 2016/2017 se jí opět podařilo získat prozatím poslední titul.

V roce 2015 v klubu proběhla doposud nejzásadnější majetková změna. Po dlouhých 6 letech v krizi a téměř na pokraji své existence, se většinovým vlastníkem klubu stala jedna z největších čínských společností CEFC China. Nový vlastník v klubu provedl změny jak ve vlastnické, tak i v organizační struktuře. Díky této změně se po dlouhé době stal klub opět transparentní, kdy je na první pohled zřejmé, kdo klub vlastní, kdo jej řídí a jsou známy osoby na klíčových pozicích v klubu. To oproti minulým létům napomohlo nejen k zastavení šíření mýtů a pochybností o tom, kdo klub skutečně vlastní a řídí, ale obnovil se i zájem o klub z řad široké veřejnosti, médií, sponzorů, partnerských klubů a položil se tak základ k opětovnému budování pozitivní image klubu napříč celou republikou.

Po letech v průměru fotbalové ligy a se silným vlastníkem v zádech se SK Slavia Praha začíná opět vracet na výsluní českého fotbalu. V sezóně 2015/2016 z toho bylo 5. místo a boj o základní skupinu Evropské ligy. V aktuální sezóně z toho bylo po podzimní části fotbalové ligy 2. místo a ztráta 1 bodu na vedoucí Plzeň. V jarní části sezóny „Slavia“ porazila lídra soutěže v domácím utkání 1:0 a dostala se tak na jedno kolo do čela ligové tabulky. Po nečekaných ztrátách si Plzeň vzala první místo zpět. Oba týmy se nakonec o prvenství přetahovaly až do posledního kola, kdy Slavia prvenství uhájila a stala se tak mistrem ligy.

Obrázek 2: Průběžná tabulka sezóny 2016/2017

#	KLUB	Z	V	R	P	G+	G-	RG	B
1.	FC VIKTORIA PLZEŇ	23	16	5	2	35	14	+21	53
2.	SK SLAVIA PRAHA	22	14	7	1	45	16	+29	49
3.	AC SPARTA PRAHA	22	11	7	4	34	18	+16	40
4.	FK MLADÁ BOLESLAV	23	10	8	5	34	23	+11	38
5.	FC FASTAV ZLÍN	22	9	8	5	29	23	+6	35
6.	FK TEPLICE	22	8	7	7	27	21	+6	31
7.	FK JABLONEC	22	7	8	7	33	28	+5	29
8.	MFK KARVINÁ	22	8	5	9	30	34	-4	29
9.	FK DUKLA PRAHA	23	7	6	10	27	26	+1	27
10.	1.FC SLOVÁCKO	22	5	11	6	23	27	-4	26
11.	FC SLOVAN LIBEREC	22	5	8	9	16	21	-5	23
12.	FC ZBROJOVKA BRNO	22	3	14	5	21	29	-8	23
13.	BOHEMIANS PRAHA 1905	22	5	6	11	16	27	-11	21
14.	FC HRADEC KRÁLOVÉ	23	6	3	14	22	36	-14	21
15.	FC VYSOČINA JIHLAVA	22	3	8	11	16	36	-20	17
16.	1.FK PŘÍBRAM	22	4	3	15	16	45	-29	15

Zdroj: hetliga.cz

SK Slavia Praha je jedním z největších českých klubů a tomu odpovídá i počet týmů, které v této sportovní organizaci funguje. Aktuálně klub registruje celkem 23 týmů. Jde o „A“ mužstvo, juniorský tým, 15 týmů v rámci mládeže (od U5 až do U19) a 6 ženských týmů (2 týmy přípravek, 2 týmy žákyň, juniorský tým a tým žen). Všechny týmy reprezentují klub na nejvyšší možné úrovni a spousta z jejích hráčů jsou i pravidelnými účastníky reprezentačních výběrů v dané věkové kategorii. Klub v tomto ohledu nezhálá a je si vědom, že v mládeži se skrývá obrovský potenciál pro budoucí úspěšné fungování klubu. Proto klub v minulém roce otevřel mládežnickou akademii a intenzivně pracuje na vytvoření mládežnického centra. Zároveň klub spustil projekt navazování partnerských vztahů s menšími okolními kluby, ze kterých si poté vybírá ty nejtalentovanější mladé hráče a znovu otevřel sportovní třídy na ZŠ Vladivostocká. Za zmínku jistě stojí i velký úspěch mužstva žen, které se probojovalo až do slavné Ligy mistryň a v konkurenci nejlepších týmů žen postoupily až do čtvrtfinále této slavné soutěže.

Již přes 20 let je klub zapsán jako akciová společnost a funguje tak plně na principech, které je nutné v rámci tohoto typu právní formy dodržovat. Jak již bylo dříve zmíněno, majoritním vlastníkem klubu se stala čínská společnost CEFC China, která aktuálně vlastní 99,96 % akcií a zbytek vlastní drobní akcionáři. Základní kapitál klubu je stanoven ve výši 1 192 860 240 Kč a je splacen ze 100 %. Shrnutí základních informací o klubu uvádím níže v přehledné tabulce.

Tabulka 1: Základní informace o klubu

Název klubu	SK Slavia Praha – fotbal, a.s.
Vlastník klubu	CEFC China Energy Company Limited
Základní kapitál	1 192 860 240 Kč
Sídlo klubu	Praha 10, U Slavie 1540/2a, 100 00
Datum založení klubu	2. Listopadu 1892
Stadion	Eden Aréna
Kapacita stadionu	21 000 sedících diváků

Zdroj: vlastní zpracování na základě výroční zprávy

4.1 Organizační struktura

Tak jako je tomu u každé akciové společnosti i Slavia Praha podléhá dodržování veškerých náležitostí spojených s fungováním akciových společností. Jednou z těchto náležitostí je i pevně stanovená struktura řídicích orgánů společnosti. Co se

ovšem v průběhu let v rámci této povinné struktury měnilo, je složení jednotlivých členů těchto orgánů.

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti, jejímž účastníkem jsou všichni akcionáři klubu. Působnost a pravomoci valné hromady jsou definovány stanovami společnosti, které jsou jediným zakládajícím dokumentem akciové společnosti. Stanovy přijaté společností SK Slavia Praha umožňují valné hradě například měnit tyto stanovy, měnit výši základního kapitálu, volit a odvolávat členy dozorčí rady, představenstva a jiných orgánů, rozhodovat o rozdělení zisku atd. V případě Slavie se valná hromada sešla v minulém roce mimořádně dokonce dvakrát. Nejprve se sešla valná hromada 16.6. 2016, kde byly projednány a následně odsouhlaseny změny ve složení představenstva. Prozatím poslední valná hromada proběhla 30.12. 2016, kde hlavními body bylo navýšení kapitálu a jmenování nového předsedy pana Petra Branta (stanovy, 2016).

Statutárním - výkonným orgánem společnosti je představenstvo. To provádí veškeré řídicí úkony spojené s vedením klubu a zároveň zabezpečuje jeho celkové fungování. Mezi činnosti dle stanov patří například svolávání valné hromady, vypracování výroční zprávy o činnosti a stavu majetku společnosti, vypracování účetní závěrky a také jmenování a odvolání generálního ředitele. Funkční období bylo stanovami stanoveno pro členy představenstva na 5 let. K přijetí důležitých rozhodnutí je nutná nadpoloviční většina hlasů z přítomných členů představenstva. Aktuálně jsou členi představenstva SK Slavia Praha zvoleni pánové Tomáš Syrovátka, Mgr. Tomáš Bůzek místopředsdou představenstva je zvolen pan Ing. Martin Krob a předsdou představenstva je pan Ing. Jaroslav Tvrdík (stanovy, 2016).

Posledním voleným orgánem v akciové společnosti je dozorčí rada. Dozorčí rada v klubu zastává funkci kontrolního orgánu. Dohlíží a kontroluje na správné fungování jak představenstva, tak i celé společnosti. Do její působnosti patří například přezkoumávání účetní závěrky, kontrolování dodržování stanov společnosti, rozhodování o odměňování členů představenstva atd. Díky úpravě zákona o obchodních korporacích má akciová společnost možnost libovolné volby počtu členů dozorčí rady. SK Slavia Praha si ve svých stanovách stanovila volbu pouze jednoho člena dozorčí rady. Stejně tak, jako je tomu u představenstva, je funkční období členů dozorčí rady 5 let. Jediným členem dozorčí rady je nyní zvolen zástupce majitele pan Chan Chauto (stanovy, 2016).

Výše popsaná struktura správních orgánů akciové společnosti je dána zákonem a klub tuto strukturu může ovlivnit jen minimálně. Co je ovšem plně v kompetenci klubu je vytvoření vlastní organizační struktury napříč jednotlivými odděleními. Po nástupu nových majitelů a jmenování nového vedení doznala změn i organizační

struktura klubu. „Organizační strukturu jsme se snažili vytvořit tak, aby vyhovovala našim potřebám - aby zároveň pomohla zefektivnit jednotlivé procesy a nebyla příliš široká. To se myslím povedlo.“ zhodnotil organizační strukturu generální ředitel. V určité podobě má klub zobrazenou organizační strukturu i na svých webových stránkách. Aktuálně v klubu fungují 4 hlavní úseky: marketing a komunikace, finanční, sportovní a organizačně provozní. Ty jsou doplněny obchodním ředitelem, generálním sekretářem a tiskovým mluvčím. V klubu oficiálně působí 115 zaměstnanců. To ovšem nejsou všichni jeho členové. Hráči „A“ týmu jsou sice pod smlouvami, ale dosud působí jako živnostníci. Do budoucna by ale i oni mohli být zaměstnanci klubu, „*ted' se například řeší, že hráči nebudou vedeni jako živnostníci, ale jako zaměstnanci, ale to je spíše hudba budoucnosti*“ dodává generální ředitel. Počet členů klubu je ovšem mnohem vyšší „*Z pohledu klubu registrujeme kolem 600 členů*“ uvádí generální sekretář. To v podstatě jen potvrzuje fakt, že hráči „A“ týmu ani ostatní hráči v mládežnických kategoriích nejsou vedeni jako zaměstnanci klubu.

4.2 Strategický plánovací cyklus

Rozhovory s jednotlivými respondenty a analýza strategického plánovacího cyklu proběhla v SK Slavia Praha v době, kdy bylo čerstvě jmenováno nové vedení v průběhu roku 2016. Jmenování nového vedení dalo klubu nový impuls a zároveň vedlo k nastartování činností směřujících k provádění aktivit spojených se strategickým plánováním. Díky tomu jsem mohl být u zrodu strategického plánování a mohl jsem tak zjistit, jaké aktivity se v rámci strategického cyklu v klubu provádí a budou dále provádět. To byl rovněž cíl výzkumu. Proto jsem mohl ověřit, zda v klubu v rámci tohoto procesu postupují v souladu s teorií nebo mají v klubu vlastní zavedené postupy.

4.2.1 Stanovení mise, vize a cílů

Pro tak velký klub, jako Slavia Praha beze sporu je, je velmi důležité vědět jaký je účel a smysl fungování organizace a čeho chce dosáhnout. Pro klub je to důležité nejen z hlediska zlepšení efektivity, ale také dobře formulované mise a vize vytvářejí pozitivní image vzhledem ke stakeholderům jakož jsou například sponzoři, akcionáři, fanoušci atd. Na druhou stranu není podstatné jen to, jak jsou tyto pojmy definované, ale také to, zda činnosti prováděné klubem jsou opravdu v souladu s těmito prohlášeními a nejsou to jen dobře působící slova směrem ke zmíněným stakeholderům.

Klub nemá misi nikde zaznamenanou a dle slov generálního sekretáře klub misi ani cíleně nedefinoval „*misi jsme cíleně nedefinovali ta je v klubu dána víceméně již několik let*“. Pro klub je však hlavním smyslem zajistit kvalitní **zázemí** a dostateč-

ného množství **prostředků** pro to, aby mohla všechna mužstva od mládeže počínaje, po „A“ mužstvo konče, podávat nadstandardní výkony. Na tom se shodují všichni zpovídaní vedoucí pracovníci klubu. S tím úzce souvisí i další poslání klubu, které je budování a reprezentování **dobrého jména** SK Slavia Praha, ale také celého českého fotbalu. Slavia je jedním z největších českých klubů a zastupuje český fotbal i v zahraničí. Díky tomu také utváří, v očích zahraniční veřejnosti, pohled na kvalitu fotbalu v České republice. Na to navazuje i další poslání klubu, které je stát se **nejúspěšnějším** českým klubem. To je přirozené pro všechny profesionální kluby i jednotlivé sportovce. Každý chce být tím nejlepším v porovnání s konkurencí. Přestože chce být klub úspěšný, nechce úspěchu dosahovat za každou cenu, ale chce ho dosáhnout v souladu s vyznávanými **hodnotami** klubu. Slavia chce udržovat rodinnou atmosféru a být takovým sportovním klubem, kde se vyznávají hodnoty přátelství, disciplíny a spolupráce a další takové hodnoty, které ze společnosti pomalu mizí. Klub také pocítuje určitý trend společnosti, kdy uvažuje o fotbalu a sportu celkově. Slavia svojí misi vidí v obnovení zájmu o tento sport a snaží se vybudovat silnou **členskou základnu**, ze které bude vychovávat jak mladé fotbalisty pro „A“ tým tak v ideálním případě i pro reprezentaci, kde budou moci hájit zájmy Slavia i celého českého fotbalu.

Ani vizi klub nemá nikde zaznamenanou a je tedy na místě ověřit do jaké míry jednotliví respondenti danou vizi klubu opravdu znají. Dle slov generálního ředitele byla vize klubu stanovena po diskusi mezi majiteli klubu a jeho představenstvem. „*Po neúspěšných letech jsme vyhlásili do tří let návrat do evropských pohárů a boj o titul*“ potvrzuje generální ředitel. Po dlouhých letech, kdy klub bojoval o své holé přežití, je tato vize logickým vyústěním v boji o návrat do nejvyšších pater českého fotbalu. Z historického hlediska Slavia byla vždy součástí bojů o ty nejvyšší příčky a je tak na místě se na tyto pozice opět vrátit. To dokládají i slova Jiřího Vrby „*Chceme dostat Slavii zase tam, kam patří. Zpátky na vrchol*“. Ačkoliv se zdá, že i když vize není nikde zaznamenaná nebo zdokumentována, tak se její význam vytratí, opak je ovšem pravdou. Všichni respondenti v rozhovorech vystihli podstatu vize i její časové ohraničení. To je o to víc překvapivé, že vize není nikde zaznamenaná. To je částečně dáno také tím, že většina (čtyři ze šesti) respondentů jsou buď přímými účastníky jednání vedení, nebo jsou v přímém kontaktu s vedením klubu. U těchto čtyř dotazovaných tedy není žádné překvapení, že tuto vizi znají. Přestože vedoucí fanshopu i trenér žákyň nemají přímý kontakt s vedením klubu, tak i oni jsou si vědomi vize klubu. Proč tomu tak je doplňuje trenér žákyň „*Vize a cíle klub komunikuje i směrem k veřejnosti, takže všichni vědí, čeho chce klub dosáhnout*.“ Tomu pomáhá i fakt, že ze všech dotazovaných bylo cítit velké nadšení a zapálení pro věc. To dokládá i komentář generálního sekretáře „*Klub je plný srdcařů a každý ví,*

čeho chceme dosáhnout a snažíme se pro to udělat maximum“. Tím, že v klubu mají všichni touhu dostat Slavii zase zpátky na vrchol a svoje nadšení a vizi šíří směrem k veřejnosti, tak tím nahrazují fakt, že vize není nikde zaznamenaná. To ovšem není dlouhodobé řešení. Po opadnutí prvotního nadšení a chuti komunikovat vizi směrem k veřejnosti, bude přesto nutné vizi zaznamenat a mít ji veřejně dohledatelnou.

Po stanovení mise a vize přichází na řadu stanovení cílů. Cíle by měly specifikovat, co musí být hotovo, aby klub mohl dosáhnout stanovené mise a vize. Oproti misi a vizi se respondenti shodují, že cíle mají zaznamenány v záznamech z porad. Co ovšem většina z nich nezmínila a zmínil to jen generální ředitel, Slavia má zaznamenány cíle i ve výroční zprávě, která vždy hodnotí uplynulou sezonu. Z rozhovorů s respondenty vyplynulo, že klub má stanovené hlavní cíle a s nimi související jednotlivé dílčí cíle. Respondenti se shodli na tom, že hlavními cíli klubu jsou umístění v tabulce do třetího místa, vylepšení mládežnické akademie klubu a aby se klub stal opět vlastníkem stadionu. Generální sekretář dále rozvádí jak je to s definovanými cíli „Všechny cíle si pak rozdělíme na menší, dílčí cíle, nejde to všechno udělat jednorázově, skokově“, to potvrzuje i člen představenstva „Chceme se k tomu propracovat postupnými kroky“. Hlavní cíle klubu jsou tedy doplněny jednotlivými dílčími cíli, ty jsou zaznamenané ve zmíněné výroční zprávě. Výroční zpráva rovněž připomíná koupi Slavie novými vlastníky, což dává klubu možnost uvažovat i o dlouhodobých cílech bez bezprostřední starosti o samotnou existenci klubu. Kromě výše uvedených hlavních cílů si klub stanovil následující dílčí cíle.

Tabulka 2: Dílčí cíle klubu

Sportovní cíle	Umístění v lize do 3. Místa Zkvalitnění kádru „A“ mužstva
Mládež	Zkvalitnění práce s mládeží Příchod zkušených trenérů/expertů
Řízení klubu	Zefektivnit procesy Hledání cest k úsporám Prostředky vynakládat ve správném poměru cena/výkon
Kultura	Posunout Slavii výše na společenském žebříčku Nastavení pevné a neměnné kultury Udržení rodinné atmosféry, tradic a hodnot

Zdroj: vlastní zpracování (dle výroční zprávy SK Slavia Praha)

Tyto jednotlivé cíle dávají smysl. Po letech na pokraji existence začíná Slavia v podstatě od nuly. Jak již zmínili vedoucí pracovníci klubu, klub nechce nic uspěchat a úspěchu chtějí dosáhnout postupnými kroky. Sportovní cíle tak odpovídají dané situaci, kdy se kádr „A“ týmu podařilo stabilizovat a mírně posílit. Být do třetí-

ho místa tak není přehnaný cíl vzhledem k dané situaci v klubu. Zároveň si je klub vědom, že posílení „A“ týmu nekončí a je potřeba ho ještě doplnit a zkvalitnit. Se zvýšenou kvalitou v týmu a zlepšených výsledcích v klubu počítají i s odchodem nejkvalitnějších hráčů do zahraničních klubů. Tím chce klub omezit závislost na majitelích a chce se tak v tomto ohledu stát více samostatným. Ačkoliv to pro klub není nezbytně nutné, vyvíjí snahu a plán na to jak fungovat jako samostatná organizace bez výrazného vlivu majitelů. To je od klubu velice sympatické. S tím souvisí i cíl vzhledem k mládeži. Klub chce zlepšit práci s mládeží a vychovávat tak více hráčů, kteří najdou uplatnění v lize, ideálně pak v „A“ mužstvu Slavie. K tomu má napomoci i příchod zkušených trenérů a expertů v této oblasti. Klub nezapomíná ani na samotné vedení společnosti. To potvrzují i slova generálního sekretáře „*Slavia musí být hlavně silná jako organizace*“. Slavia si je vědoma, že organizace ještě není ve stoprocentní „kondici“ a je na ní potřeba nadále pracovat. Tomu by mělo pomoci zefektivnění jednotlivých procesů uvnitř organizace. Klub chce dále hledat cesty k úsporám a dává si za cíl vynakládat prostředky, tak aby měly smysl a byl dodržen poměr cena/výkon. To je pro budoucí fungování klubu velice důležité a jen to potvrzuje výše uvedená slova, že klub nechce plýtvat prostředky majitelů a chce se stát soběstačným. V dobách temna, jak by se dalo označit období, kdy Slavia balancovala nad fotbalovým bytím a nebytím, se pomalu začala vytrácet i léty budovaná organizační kultura a Slavia postupně ztrácela i těžce dobyté pozice ve společnosti. Slavia chce tento propad zastavit a znovu obnovit organizační kulturu, která se nezmění ani v těch nejtěžších obdobích a zpět získat důležité pozice ve společenských kruzích. Slavia nezapomíná ani na svou tradici a hodnoty, které vycházejí z dávné historie klubu, které hodlá ctít a vyznávat bez ohledu na sportovní úspěchy klubu. Rovněž dbá na udržení stávající rodinné atmosféry, která klub dělá něčím výjimečným v českém fotbalovém prostředí. Že to nejsou jen plané řeči, potvrzuje i člen představenstva „*Slavia chce být pro své členy rodinou, kde se udržují tradice a kde budou platit hodnoty, jež ve společnosti pomalu mizí*“.

Po provedení analýzy mise, vize a cíle je jednoznačné, že se v klubu těmito prohlášením určitým způsobem věnovala pozornost. Nebylo to nikterak hlouběji diskutováno ani se nevycházelo z teoretických znalostí, ale pro budoucí vývoj klubu bylo nezbytně nutné tyto prohlášení správně formulovat. Klub tyto prohlášení formuloval tak, aby byly v souladu s hodnotami a tradicemi, které Slavia vyznává. Mise, vize i cíle byly formulovány s ohledem na jejich dosažitelnost a realizovatelnost. Jediným, ovšem nezanedbatelným nedostatkem je fakt, že kromě cílů, nejsou tyto prohlášení zdokumentovány a není možné je dohledat. Prozatím klubu postačuje jejich šíření prostřednictvím nadšených pracovníků, ale do budoucna by v klubu

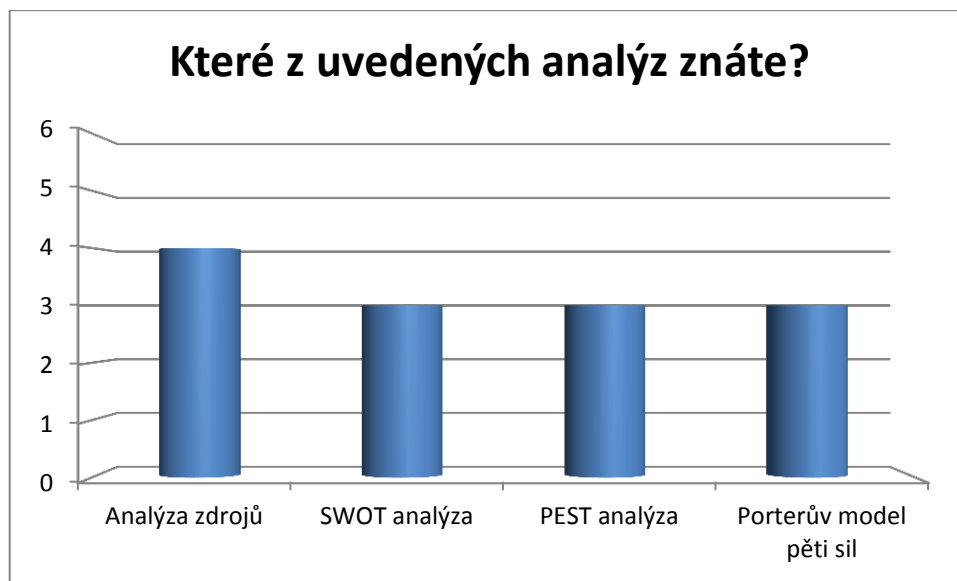
tyto prohlášení měli mít zaznamenané. To potvrdil i generální ředitel „*Prozatím je zaznamenané nemáme, ale je to dobrý bod a na tom bychom měli zapracovat.*“.

4.2.2 Strategická analýza

Strategická analýza spočívá v analyzování interního a externího prostředí sportovní organizace. Použité analýzy pak pomáhají klubu uvědomit si svou strategickou pozici na trhu a odhalit své silné a slabé stránky. V klubu ještě donedávna nemohla být o strategickém plánování vůbec řeč. Klub řešil spíše existenční záležitosti než, aby se věnoval strategickému plánování. To bylo dané také tím, že dle slov generálního sekretáře „*nekompetentní lidé často činili kroky spíše k horšímu*“. S příchodem nových majitelů se situace obrátila. Tuto změnu pocítuje i vedoucí fanshopu, který potvrzuje, že klub již strategické plánování využívá a dodává, „*celý proces se nastartoval s příchodem nových majitelů*“. To, že byl tento proces nastartován teprve nedávno, lze poznat z propracovanosti jednotlivých kroků a také na tom, jak v nich jde klub do hloubky. Strategickou analýzu klub pojal po svém a teoretická východiska využil jen minimálně.

Při strategické analýze může klub pro analyzování vnějšího i vnitřního prostředí použít několik analýz. Proto jsem se v této fázi výzkumu zaměřil na zjištění, které analýzy jednotliví respondenti znají a zároveň, které z těchto analýz jsou vědomě klubem používány. V níže přiloženém grafu je graficky zobrazena znalost respondentů předem vybraných analýz. Samotná znalost těchto analýz sama o sobě ovšem ještě nezaručuje, že jsou v klubu tyto analýzy používány. Níže je tedy kromě rozboru přiloženého grafu, rozebráno také samotné využívání daných analýz v klubu.

Obrázek 3: Znalost analýz v rámci strategické analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že respondenti ve většině případů určité teoretické znalosti mají. Nejvíce z nich zná analýzu zdrojů, naopak překvapivě pouze polovina respondentů zná všeobecně známou SWOT analýzu. Přesně polovina respondentů zná také PEST analýzu a Porterův model pěti sil.

Největší znalost projevili respondenti v rámci **Analýzy zdrojů**. To je také dáno tím, že v klubu s touto analýzou vědomě pracují, na čemž se shodují generální sekretář a člen představenstva. Člen představenstva dokonce uvádí, že se Slavia aktuálně nachází ve fázi analýzy zdrojů „Nyní jsme ve fázi analýzy nákladů, analýzy zdrojů a definování finančních zdrojů, z kterých cíle naplníme“ a generální sekretář potvrzuje, že analýza zdrojů je v klubu standardní proces „Z vyjmenovaných analýz si analyzujeme jen zdroje a to před každou nadcházející sezónou“. Slavia Praha nepochybně s analýzou zdrojů vědomě pracuje a to především v rámci definování a následné alokaci finančních zdrojů potřebných k naplnění stanovených cílů. Jak již bylo řečeno, v klubu se provádí analýza před každou následující sezónou. Před tou letošní došel klub ke zjištění, že v rámci rozvoje akademie mládeže, což je jeden z jejích hlavních cílů, nedisponuje dostatečným počtem hracích ploch. Tím vlastně klub analyzoval další oblast analýzy zdrojů, což je analýza fyzických zdrojů organizace. Klub také analyzoval lidské zdroje, což je další analyzovaná oblast, a zjistil, že pro efektivnější práci s mládeží a zvýšení šance na prosazení vlastních odchovanců v „A“ týmu, je nutné přivést nové experty a trenéry v oblasti trénování mládeže. Analýzu hmotných zdrojů dělá klub v plném rozsahu, co je ovšem zajímavé, klub analyzoval svojí situaci i vzhledem k nehmotným zdrojům. Po několika nepovedených sezónách ztratila na své síle i reputace klubu. Tohoto šrámu jsou si

respondenti vědomi a i sám generální ředitel potvrzuje, že klub neponechává nic náhodně i v tomto směru „*Chceme zajistit bezproblémový chod všech našich mužstev, aby mohly podávat co nejlepší výkony a reprezentovat tak dobré jméno Slavie*“. Kromě toho, že probíhá analýza zdrojů na úrovni celého klubu, provádějí analýzu zdrojů i jednotlivé týmy napříč celou organizací, což dokládají i slova trenéra žákyň Oldřicha Komárka „*Před každou sezonou si analyzujeme zdroje a stanovujeme rozpočet; dřív nebyly moc peníze, ale teď když potřebujeme nové vybavení, tak je to bez problémů*“, potvrzuje Komárek. Klub tedy vědomě pracuje s analýzou zdrojů a částečně k tomu využívá i teoretické znalosti jednotlivých manažerů.

Rozdílná je situace u **PEST analýzy**. Jen polovina ze zpovídaných respondentů tuto analýzu zná, ovšem tyto znalosti jsou víceméně dané jen díky jejich studiu na vysokých školách, nikoliv díky praktickému využívání analýzy v klubu. Na druhou stranu po vysvětlení významu tohoto akronymu si například generální ředitel i generální sekretář uvědomili, že některé oblasti v klubu skutečně analyzují. Konkrétně se jednalo o analyzování oblasti legislativní, což spadá do modifikace PEST analýzy na PESTLE (Mallya, 2007), nicméně v některých literaturách je písmeno „P“ bráno jako oblast politicko-legislativní, to ovšem na podstatě této analýzy nic nemění. Klub vědomě analyzuje legislativní faktory, které vycházejí především od FAČR (Fotbalová asociace České republiky). Na starosti tuto oblast má v klubu generální sekretář, který tento fakt potvrzuje „*je i mojí náplní zjišťovat legislativní změny, co se FAČR týče*“. Generální ředitel pak uvádí konkrétní případ legislativní změny, která se klubu v nejbližší době pravděpodobně dotkne „*ted' se například řeší, že hráči nebudou vedeni jako živnostníci, ale jako zaměstnanci*“. Ačkoliv si to možná někteří respondenti neuvědomují, tak v klubu jistě pracují i s faktory, které spadají do oblasti ekonomických. Faktory jako inflace, nezaměstnanost nebo průměrná mzda v určitém kontextu ovlivňují fungování každé organizace, sportovní organizace nevyjímaje. Z hlediska sociálních faktorů v klubu sledují i aktuální trendy celé společnosti. Dle slov Jiřího Vrby je patrný menší zájem o fotbal a o sport celkově. S tím se v klubu snaží pracovat a do společnosti přivést opět chuť sportovat čímž minimalizují tyto dopady na klub například z hlediska ubývající členské základny v mládežnických kategoriích. Vzhledem k technologickým faktorům je očividné, že v klubu analyzují i tuto oblast. Ačkoliv Slavia Praha nebyla v době výzkumu vlastníkem Eden arény, měla velký vliv na technologickou vybavenost, co se sportovního provozu týče. V Eden aréně se tak nachází trávník té nejvyšší kvality, velkoplošné obrazovky a i samotné vybavení kabin a prostor pro regeneraci je v souladu s nejmodernějšími dostupnými technologiemi. Nicméně si v klubu uvědomují i určité nedostatky. Slavia do budoucna plánuje vybudovat mládežnické centrum, ale do té doby je nucena vylepšovat a zkvalitňovat své stávající areály. Klub proto plánuje

vylepšit umělou travu a zázemí v areálu na Xaverově, kde má v plánu vybudovat i ubytovací zařízení. Klub tedy analyzuje všechny oblasti v rámci PEST analýzy, ovšem nikoliv na základě hlubších teoretických znalostí, ale na základě vlastní iniciativy jelikož tyto oblasti výrazně ovlivňují efektivní fungování klubu.

Podobně klub (ne)pracuje i s **Porterovým modelem pěti sil**. Opět polovina (ti samí respondenti) respondentů tento model teoreticky zná. Porterův model je jedna z nejčastěji používaných metod pro analyzování vnějšího prostředí. Je velmi významná pro uvědomění si strategické pozice klubu na trhu. Pomocí tohoto modelu se analyzuje 5 základních sil, které klub ovlivňují, jsou to dodavatelé, konkurenti, odběratelé a zákazníci. Dle slov generálního ředitele se z těchto složek v klubu zaměřují zejména na analýzu konkurence *„Samozřejmě nás zajímá, jak si vede konkurence, především ze sportovního hlediska. Máme vytyčené body, které pravidelně zjišťujeme.“*. To, že se v klubu, vzhledem k Porterově modelu, zaměřují zejména na analyzování konkurence, je logické. Hlavním cílem Slavie Praha je především dosažení sportovního úspěchu a v tom je jim největším protivníkem právě konkurence. Analyzování konkurence potvrzuje i vedoucí mužstva *„Máme pravidelné předzápasové porady, kde rozebíráme tým, proti kterému zrovna hrajeme“*. To, že konkurence fungování klubu ovlivňuje na všech úrovních, dokládá i aktuální situace v mládeži. Dle slov generálního sekretáře se v klubu snižuje počet dětí v mládežnických kategoriích. Tím se vlastně klub dostává pod tlak a musí nalézt cestu jak být lepší než konkurence. Základem je proto mít zmapovanou konkurenci a najít cestu, jak být lepší než ostatní kluby. Z rozhovorů také vyplynulo, že v klubu určitým způsobem analyzují své dodavatele. Jelikož produktem klubu, je fotbal jako takový, dodavateli jsou tedy především poskytovatelé financí. Tím, že klub vlastní finančně silný čínský majitel má klub otázku finanční stability vyřešenou. Nicméně, jak již bylo řečeno, klub se chce profilovat jako organizace nezávislá na příjmech svého majitele. K tomu ovšem potřebuje silného partnera (dodavatele) v podobě hlavního sponzora. Toho aktuálně klub nemá, a proto provádí analýzu trhu a vede jednání se silnými partnery na trhu. Odběrateli - zákazníci klubu, jsou především jeho fanoušci. Pro ty se fotbal primárně dělá a jsou zároveň ukazatelem úspěšnosti fungování klubu. Čím lepší hru „A“ mužstvo předvádí, tím více fanoušků chodí na stadion. S nástupem nového vedení se s fanoušky pracuje a to velmi výrazně. Jak generální ředitel, tak generální sekretář i člen představenstva potvrzují, že snahou Slavie je přilákat fanoušky znovu na stadion a celkově je přitáhnout ke klubu jako takovému. Jak potvrzuje generální ředitel, Slavia pro fanoušky připravuje spoustu akcí *„Pořádáme akce pro fanoušky např. autogramiádu, chystáme se otevřít slávistické muzeum, zároveň jsme aktivní na sociálních sítích, kde probíhají různé soutěže a kampaně“*. Slavia Praha má jednu z nejpočetnějších fanouškovských základen

v republice. Proto fanoušci pro klub mají velký význam. Pokud by se klubu povedlo přilákat fanoušky zpět ke klubu a na stadion, poroste tím nejen prestiž klubu, ale také vstupné a i pro samotné hráče bude jistě zvýšená podpora z hlediště pozitivně vnímána. Proto je, ze strategického hlediska, dobře, že se s nimi v klubu snaží takto pracovat. Z hlediska vlivu substitutů se klub tomuto odvětví příliš nevěnuje. Nicméně si v klubu uvědomují, že díky dnešním trendům a neomezeným možnostem z hlediska kulturního vyžití, je mnohem těžší přilákat fanoušky na stadion a také přivést nové mladé hráče do mládežnických kategorií a snaží se na to adekvátně reagovat. Ačkoliv se v klubu tato analýza vědomě nepoužívá na základě teoretických znalostí, klub jednotlivé složky tohoto modelu sleduje a vyvozuje z nich příslušná opatření. V klubu vědomě analyzují především konkurenci a to ze sportovního hlediska. Ostatní složky analyzují jen částečně a nevyužívají tak Porterův model v plném rozsahu.

Překvapivá situace byla vzhledem k **SWOT analýze**, kterou opět znala pouze polovina respondentů. Ačkoliv vědomě v klubu tuto analýzu nepoužívají, je z prováděných kroků zřejmé, že jak interní tak externí prostředí analyzují. Například v rámci interního prostředí si klub vyhodnotil, že slabou stránkou v dobách minulých byla organizační struktura. Na to klub reagoval a rozhodl se jí upravit tak, aby vyhovovala potřebám vedení a pomohla zefektivnit jednotlivé procesy. Naopak silnou stránkou klubu je v momentální situaci její silný čínský vlastník. Mezi silné stránky a zároveň jako konkurenční výhoda se dá považovat také fakt, že klub klade důraz na tradice, hodnoty a rodinnou atmosféru. Příležitost klub spatřuje například v rozšíření fanouškovské základny. Po nástupu nového vedení začala Slavia mnohem více pracovat s fanoušky, využívá marketingové akce je aktivní na sociálních sítích, vytváří výhodné balíčky na jednotlivá utkání, to vše pro přilákání fanoušků zpět ke Slavii a především na stadion. Nejlépe to dokládají slova Tomáše Syrovátky „*chceme otevřít klub fanouškům, a přitáhnout je zpátky ke klubu*“. Poslední složkou SWOT analýzy jsou hrozby, kterým klub čelí, a mohou ho v budoucnu negativně ovlivnit. V aktuální situaci to pro klub znamená boj o kvalitní mladé fotbalisty s konkurencí. V klubu registrují snížení zájmu o fotbal a s tím spojené i obtížnější získávání mladých fotbalistů do svých řad. To je o to těžší, že v Praze působí několik prvoligových mužstev, která, stejně jako Slavia, potřebují naplnit hráčskou kapacitu. I této hrozbě se v klubu snaží vyhnout a to tím, že pořádají pravidelné náборы a zároveň rozjeli projekt partnerství s menšími fotbalovými kluby v blízkém okolí. Na první pohled se zdá, že v klubu s touto analýzou pracují poměrně efektivně, ovšem to je dílem spíše náhody nikoliv cíleného analyzování vlastního prostředí na základě teoretických znalostí. Klub si je sice vědom svých silných a slabých stránek a registruje možné příležitosti a hrozby, ale pokud by dělal tuto analýzu cíleně, mohl

by proniknout více do hloubky a ještě více tak vytěžit ze svého silného postavení. Potenciál má v tomto směru obrovský.

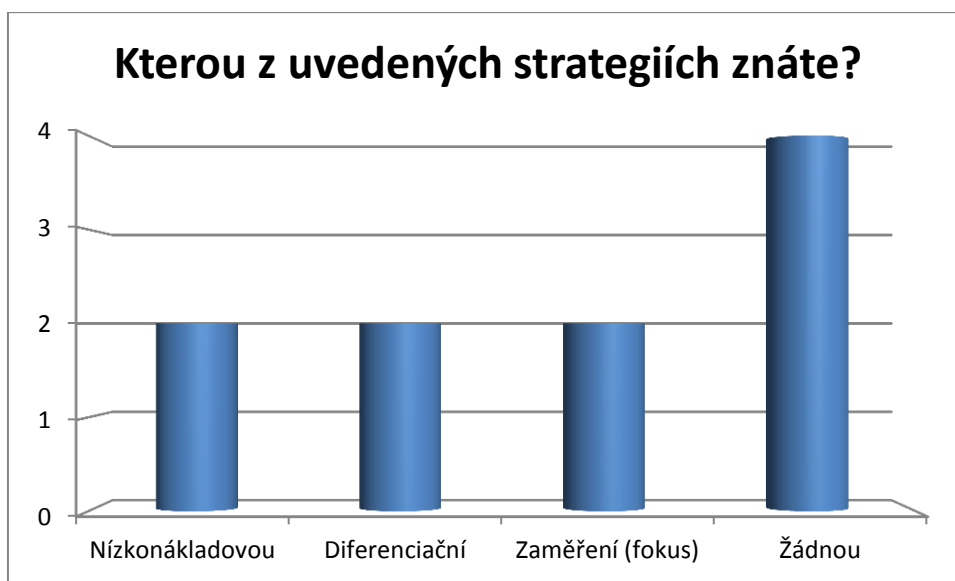
Strategickou analýzu SK Slavia Praha provádí vzhledem k řízení organizace svým vlastním způsobem. Není jednoznačně stanovený systém, jak klub v této části strategického plánování postupuje. Klub víceméně postupuje podle intuice a určitých zkušeností pracovníků na řídicích pozicích. Z provedených rozhovorů bylo zjištěno, že na základě teoretických znalostí, vědomě pracují pouze s Analýzou zdrojů. Ostatní analýzy používají spíše intuitivně a to proto, že vzhledem k efektivnímu řízení klubu tyto oblasti analyzovat potřebují. Z rozhovorů je také patrné, že mladí lidé, kteří se v klubu určitým způsobem angažují (trenér žáků i vedoucí fanshopu), teoretické znalosti mají a klub by proto mohl více spoléhat na mladé lidi s takovými znalostmi. Díky jejich teoretickým znalostem by tak klub mohl potřebné oblasti analyzovat mnohem efektivněji a především by k tomu vědomě používal příslušné analýzy, které mají svůj smysl a opodstatnění.

4.2.3 Formulace strategie

Po fázi definování mise, vize a cílů a strategické analýze, je dalším krokem v procesu strategického plánovacího cyklu fáze formulace strategie. V této fázi by měl klub vybrat strategii s ohledem na zjištění vyplývající z předchozích fází strategického plánování. Měla by být vybrána taková strategie, která klubu umožní nejlépe naplnit stanovené cíle a vize. V této podkapitole je zhodnoceno, jakým způsobem se provádí formulace strategie ve Slavii Praha a zda v klubu postupují dle teorie či nikoliv.

Vzhledem k tomu, že klub převzali noví majitelé a bylo jmenováno nové vedení, začaly se provádět činnosti související se strategickým plánováním teprve nedávno. Proto se klub ještě nedostal tak daleko a aktuálně se nachází v této fázi strategického plánování. To potvrzují i slova člena představenstva Tomáše Syrovátky „*Nyní se právě nacházíme v této fázi. Usilovně pracujeme na výběru nejvhodnějších cest, jak dosáhnout stanovených cílů*“. Dle teorie existují 3 základní cesty (strategie). Klub si může vybrat buď strategii diferenciacní, nízkonákladovou nebo fokální. Výběr jedné z těchto strategií slouží klubu jako zdroj konkurenční výhody. V grafu níže je zobrazeno, jaké jsou teoretické znalosti respondentů v rámci těchto 3 základních strategií.

Obrázek 4: Znalost strategií v rámci formulace strategie



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že většina respondentů žádnou ze zmíněných strategií nezná. Naopak pouze dva respondenti znají všechny strategie. Tito dva respondenti jsou trenér mládeže žen a vedoucí fanshopu. Oba ještě donedávna studovali vysokou školu, a proto mají teoretické znalosti v této oblasti. To poukazuje na fakt, že ostatní respondenti, tedy ti, kteří se podílí na řízení klubu, teoretické znalosti v tomto směru nemají. To ovšem nutně nemusí znamenat, že se v klubu formulace strategie a využívání některých z výše zmíněných strategií neprovádí. Naopak, v klubu se formulace strategie určitým způsobem provádí. Jen se provádí, stejně tak jako v předchozích krocích, na základě intuice a potřeby, nikoliv na základě hlubších teoretických znalostí. Samotná formulace strategie tedy v klubu probíhá, ale jen v omezeném rozsahu. Jak se ve Slavii pracuje v rámci formulace strategie, dokládají slova Jiřího Vrby „*tento proces děláme spíše intuitivně. Když máme daný cíl a víme, jak jsme na tom se zdroji, tak si to rozfázujeme do menších cílů a rozdělíme si, co kdo bude mít na starosti. Všechno probíhá na úrovni diskuse*“. Klub tedy v rámci formulace nezachází příliš do hloubky a v podstatě si jen stanoví dílčí cíle, které následně povedou k dosažení cílů hlavních. Z těchto slov je také zřejmé, že formulace, v tomto případě rozdělení cílů na dílčí cíle, navazuje na předchozí fáze strategického plánování a dochází tak až po stanovení cílů a analýze klubových zdrojů. To je pro úspěšnou formulaci strategie velmi důležité. Ze slov generálního sekretáře je také patrné, že se do jisté míry v klubu prolíná formulace strategie s implementací strategie. Samotné rozdělení činností mezi jednotlivé členy týmu spadá spíše do oblasti implementace strategie.

O něco konkrétněji než generální sekretář se do hodnocení procesu formulace pustil generální ředitel, který přiblížil, jak tento proces probíhá ze sportovního hlediska *„Dejme tomu, že letošní cíl máme skončit v tabulce do třetího místa. K tomu jsme provedli analýzu týmu a zjistili, na jakých pozicích potřebujeme posílit a kde kádr doplnit. Oproti konkurenci jsme napřed, protože používáme program na vyhledávání posil dle zadaných parametrů. Takže nám program vlastně vybere konkrétního hráče. Naši skauti se pak na hráče jezdí dívat a podle toho, zda odpovídá tomu, co jsme zadali, hráče buď oslovíme, nebo ne“*. Z těchto slov je patrné, že v klubu se vydávají cestou odlišením se od svých konkurentů pomocí Slavia Praha je jediným týmem, který tento program na vyhledávání posil v české nejvyšší fotbalové lize používá. S tím samozřejmě rostou i náklady na vyhledávání posil. Ale tato vzniklá konkurenční výhoda již přináší své ovoce. Prvním, kdo byl pomocí tohoto programu do klubu přiveden, byl Michael Ngadeu-Ngaduji. To se prokázalo jako výborný tah a Michael se po svém příchodu stal oporou nejen slávistického kádru, ale také Kamerunské reprezentace, se kterou vyhrál pohár Afrických národů. Tím pro Slavii získal nejen zvýšení prestiže, ale rovněž zvýšil i svou tržní hodnotu, čímž Slavia po jeho prodeji pokryje jak náklady vynaložené na jeho přivedení, tak i na tomto transferu něco vydělá. Slova generálního ředitele doplňuje člen představenstva a přibližuje proces formulace v rámci posílení „A“ mužstva, jež je jedním z dílčích cílů klubu *„Máme stanovená kritéria, kterých se držíme a ze kterých nechceme vybočit. Chceme např. posílit kádr A týmu. K tomu jsme si vytipovali posily na určité posty. Ale nemusíme je získat za každou cenu. Máme stanovený poměr výkon/cena z kterého nechceme vybočovat“*. Je tedy zřejmé, že klub po provedené analýze reaguje na zjištěné nedostatky. V následném procesu formulace jasně definuje parametry strategie, na základě kterých chce dosáhnout stanoveného cíle. Jedním z kritérií, které klub stanovil, je např. v procesu posílení týmu poměr výkon/cena zohledňovaný při nákupu nových hráčů. To jasně ukazuje, že klubu není lhostejné, jak s alokovanými prostředky nakládá a již při formulaci dbá na dodržování filozofie, kdy se chce klub chovat jako samostatná organizace nezávislá na finančních prostředcích majitelů.

To, že se klub vydává spíše cestou diferenciací, potvrzuje i vedoucí fanshopu *„V mnoha ohledech se klub vydává cestou odlišením se od konkurence a dělá důležité kroky svým vlastním způsobem, tudíž by se dalo říct, že klub využívá diferenciací strategii“*. To lze pozorovat i z plánů klubu do budoucna. Klub se snaží vybudovat mládežnické centrum a akademii, tak jak je tomu ve velkých zahraničních klubech a v české fotbalové lize by byly vůbec prvním týmem, který by takové centrum a akademii měl. Také jako jeden z mála klubů v české lize začali spolupracovat s menšími kluby, ze kterých získávají mladé hráče do mládežnických celků.

Ačkoliv se klub nachází právě v této fázi strategického plánovacího cyklu, je z jeho činností patrné, že v určitých segmentech již strategii formuloval. Nutno ovšem dodat, že formulaci v klubu nevěnují větší pozornost, a proto je formulace prováděna jen velmi okrajově a v omezeném rozsahu. Klub nezachází příliš do hloubky a formulaci provádí nikoliv na základě teoretických znalostí, ale na základě zkušeností, intuice a potřeby. V klubu formulace probíhá primárně tak, že jsou hlavní cíle rozděleny na jednotlivé dílčí cíle a jejich naplňování je přiděleno určitým pracovníkům klubu. V rámci vytvoření konkurenční výhody využívá klub při naplňování jednotlivých dílčích cílů a tím pádem i hlavních cílů především diferenční strategii. Využívání těchto strategií se shoduje s teorií, ale v klubu si toho nejsou vědomi a je to dílem spíše náhody. Důležitým faktorem je také to, že má klub stanovená kritéria a hranice, které klub nechce, v procesu formulace strategie, překročit. Formulace je tedy v klubu prozatím prováděna velmi jednoduchým způsobem a v případě, že by jí klub věnoval více pozornosti, mohl by být ještě efektivnější a úspěšnější.

4.2.4 Implementace strategie

Proces implementace strategie je další důležitou fází strategického plánovacího cyklu. V této fázi se klub pouští do realizace strategie, kterou naformuloval v předchozím kroku. Je důležité, aby klub realizoval strategii přesně tak, jak ji definoval a vybral ve fázi formulace. V procesu implementace je důležité, aby klub alokoval správné zdroje, měl nastavenou funkční organizační strukturu a kulturu a správně vedl své lidi. Samotná úspěšnost strategie záleží na tom, jak se podaří vybranou strategii implementovat. Může být vybrána sebelepší strategie, ale špatnou implementací může být její úspěch ztracen. Proto je tato fáze tak důležitá.

Ve Slavii Praha je, vzhledem ke strategickému plánování, patrné, že všechny fáze strategického plánování ještě nejsou úplně propracovány a klub v nich nezachází příliš do hloubky. To je zřejmé i z analyzování procesu implementace. Podle generálního sekretáře se v klubu příliš nerozlišuje fáze formulace a implementace *„Implementace přímo navazuje na tu předchozí fázi, nějak zvlášť je od sebe nerozlišujeme. Na poradě máme rozděleno, kdo co má na starosti a pak už se každý úsek stará o to, aby splnil to, co dostal zadáno.“* To, že se v klubu tyto fáze příliš nerozlišují, je dáno několika důvody. Jednak tyto fáze na sebe navazují a úzce spolu souvisí. Klub tak při formulaci a rozdělování hlavních cílů na dílčí cíle rovnou přidělí naplňování těchto cílů jednotlivým příslušníkům, což je již součástí implementace. Dále pak klub opět nevychází z teoretických znalostí a proto je pro klubové příslušníky toto odlišení složité. V neposlední řadě se klub touto fází ještě primárně nezabýval, proto je zde ještě podstatný prostor pro zlepšení a jasné definování činností, z kterých již bude patrné, jak se v klubu implementace provádí. Ovšem to, že tyto dvě fáze

nejsou jasně definované a od sebe oddělené, nepřekáží klubu v tom, aby realizace stanovené strategie proběhla úspěšně.

Jak již bylo řečeno, klub se teprve do fáze implementace strategie dostává a začíná pracovat na tom, aby byla zvolená strategie úspěšně realizována. To potvrzuje i člen představenstva klubu a dodává „*Do této fáze se teprve dostáváme. Jelikož jsme si udělali analýzu zdrojů a věříme, že na klíčových pozicích máme dostatečně schopné lidi, tak tím jsme se snažili předejít budoucím problémům při dosahování našich cílů*“. Člen představenstva se pustil při hodnocení implementace více do hloubky než generální sekretář a poskytl tak detailnější pohled na implementaci v klubu. Z těchto informací je patrné, že se již klub zabýval základními otázkami pro úspěšnou implementaci. Alokace zdrojů, je jedním z těchto základních aspektů. Aby se klubu nestalo, že při realizaci cílů zjistí, že nemá dostatek přidělených zdrojů, je správná alokace zdrojů velmi důležitá. Klub se tomuto aspektu věnuje již ve fázi strategické analýzy, kde si dané zdroje analyzuje ze všech základních hledisek. Pokud při této analýze zjistí nedostatek určitého zdroje, pracuje klub na jeho doplnění. Tím si vlastně klub zajistil, že ve fázi implementace bude mít dostatek potřebných zdrojů (především finančních) a eliminoval tak riziko jejich nedostatku.

Alokace není jediným aspektem pro úspěšnou implementaci. Důležité také je, aby organizace měla nastavenou funkční organizační strukturu. Tento aspekt vnímá jako důležitý také generální ředitel a rovněž uvádí svůj úhel pohledu na implementaci v klubu „*Implementaci chápu jako realizaci toho, co jsme si v předchozích krocích stanovili. Pro mě je tedy v tomto kroku důležité, že každý ví, co má dělat*“. K tomu právě pomáhá organizační struktura. Správně nastavené kompetence a vědomí, co má kdo na starosti, jsou klíčem k efektivní implementaci. Ve Slavii Praha si byli vědomi nedostatku efektivní organizační struktury, proto se vedení rozhodlo pro její inovaci a úpravu. Jelikož realizace dílčích cílů spadá do působnosti jednotlivých oddělení, je také důležité, jak se v klubu delegují kompetence. Dle slov generálního ředitele jsou v klubu delegovány kompetence tak, aby důležitá rozhodnutí prováděli k tomu kompetentní osoby „*Snažíme se delegovat kompetence a to tak, aby příslušná rozhodnutí činili lidé, kteří by o nich rozhodovat měli*“. Toto je opět velmi důležitý fakt v procesu implementace strategie. Pokud bude každý zaměstnanec vědět, jaký je jeho úkol v rámci týmu, dosahování cílů se tak tím pádem stane mnohem efektivnější.

Pro úspěšnou implementaci jsou důležité také vedení lidí a organizační kultura. Vedení lidí úzce souvisí s organizační strukturou. Je důležité, aby v klubu byli zaměstnanci zodpovědní, motivovaní a plní odhodlání popasovat se se svými úkoly a dosáhnout tak klubových cílů, protože jsou to lidé, kteří stanovené cíle realizují. Pokud klub nebude mít na klíčových pozicích schopné lidi, odrazem toho bude neú-

spěšná implementace. Tomu se klub snažil předejít. Jak výše potvrdil člen představenstva, ve Slavii se snažili na klíčové pozice vybrat dostatečně schopné lidi. Nepochybně dalším důležitým faktorem, na který klub spoléhá, je faktor osobní zainteresovanosti a „srdcařství“ daných pracovníků. Jak uvedl generální sekretář *„Klub je plný slávistických srdcařů a každý ví, o co nám jde a snažíme se pro to udělat maximum.“* Tím vlastně mají zaměstnanci na úspěchu osobní zájem a pro úspěch klubu dokáží udělat mnohem více, než kdyby takto zainteresováni nebyli. Nedílnou součástí úspěšné implementace je také organizační kultura. Tomuto faktoru v klubu věnují velkou pozornost a na organizační kultuře si zakládají. Jak je v klubu nastavena organizační kultura nejlépe dokládají slova Tomáše Syrovátky *„Slavia chce být pro své členy rodinou, kde se udržují tradice a platí hodnoty, jež ve společnosti pomalu mizí. Slavia je a chce být sportovním klubem, kde sport učí přátelství, disciplíně a spolupráci.“* Z výše uvedených slov a společně se zmíněným „srdcařstvím“ je patrné, že klub si na organizační kultuře zakládá a má jasné stanovené hodnoty, které dodržuje a hodlá dodržovat. To je nejlepším způsobem pro efektivní implementaci.

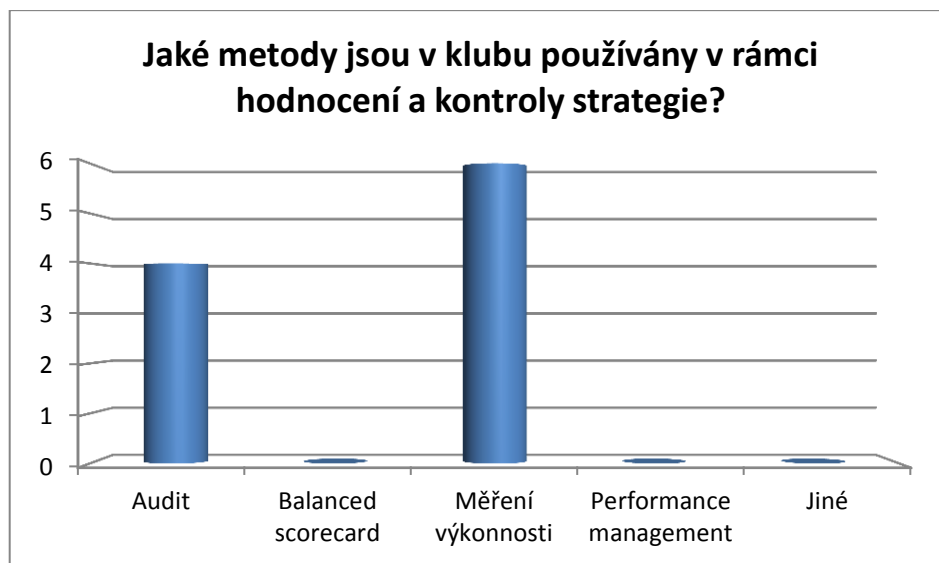
Z provedeného výzkumu je patrné, že ve Slavii Praha je implementace strategie a stanovených cílů prováděna velmi jednoduchým způsobem. Klub v současné době provádí implementaci pouze tak, že na základě formulované strategie rozdělí naplňování jednotlivých dílčích cílů daným oddělením. Ačkoliv klub nevycházel z teoretických znalostí, tak i po analýze implementace vyšlo najevo, že se v klubu faktory, které jsou pro úspěšnou implementaci nezbytné, intenzivně zabývá. Klub tak díky inovaci organizační struktury, efektivní alokaci zdrojů, nastavené kultuře a motivování svých lidí vytvořil a vytváří ideální prostředí pro realizaci svých cílů.

4.2.5 Strategické hodnocení a kontrola – evaluace strategie

Závěrečnou fází, která se v procesu strategického cyklu používá, je fáze evaluace strategie. Pro každou organizaci je tato fáze velmi důležitá. Díky evaluaci si klub uvědomí, co v celém procesu prováděl špatně, co se podařilo či nepodařilo a jaké z toho pro klub vyplývají důsledky. Na základě těchto informací může klub efektivně zareagovat a přijmout taková opatření, která nastalou situaci napraví.

V praxi existuje několik možných metod, které mohou sportovní organizace využít a mohou jimi tak hodnotit a kontrolovat, zda bylo dosaženo stanovené strategie a požadovaných cílů. Mezi tyto metody patří např. měření výkonnosti, audit, balanced scorecard a performance management. Níže uvedený graf ilustruje, jaké metody jsou v klubu používány.

Obrázek 5: Znalost strategií v rámci kontroly strategie



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že v klubu probíhá hodnocení dosahování cílů a stanovené strategie primárně pomocí měření výkonnosti, což potvrdili všichni respondenti. To je logické, jelikož většina sportovních klubů hodnotí úspěch či neúspěch na základě dosahovaných sportovních výsledků. Pro fotbalové kluby je tak nejpodstatnějším ukazatelem v rámci měření výkonnosti konečná tabulka uplynulé sezony. Ve většině případů si jsou respondenti vědomi také používání auditu k analyzování vnitřních procesů, na který si klub najímá soukromou organizaci. To, že si nejsou vědomi využívání auditu všichni respondenti, je dáno tím, že vedoucí fanshopu a trenér mládeže žen nejsou přímými účastníky řízení organizace. Na tom, že je v klubu k evaluaci využívána především metoda měření výkonnosti, se shodli také hlavní představitelé klubu, kteří se na jeho řízení podílí. Generální ředitel evaluaci zhodnotil takto „*Jak už jsem řekl, tak provádíme pravidelné audity. Hodnotíme procesy uvnitř klubu. Na týdenní bázi se scházíme se sportovním úsekem a hodnotíme uplynulý zápas, máme poradu ředitelů, kde rozebíráme, jak se daří naplňovat dané cíle, co se naopak nedaří a co potřebuje zlepšit. Nejrozsáhlejší hodnocení přichází po konci sezóny. Další kroky se pak odvíjejí od toho, jestli byla sezona úspěšná a splnily jsme, co jsme chtěli, nebo naopak.*“. To je velmi široké hodnocení evaluace, ale nabízí podrobný pohled na to, jak se s tímto procesem v klubu pracuje. Ve Slavii probíhá hlavní hodnocení po skončení sezóny. Zda byla uplynulá sezona úspěšná či neúspěšná vychází především z umístění „A“ mužstva v konečné tabulce. Níže je pro ilustraci výsledná tabulka z předchozího ročníku, kdy SK Slavia Praha procházela stabilizačním obdobím a nakonec se jí povedlo skončit v tabulce na 5. místě. To jí zaručovalo po dlouho době opět možnost bojovat o prestiž a peníze v druhé nej-

prestižnější lize v Evropě, Evropské lize UEFA. V aktuálně probíhajícím ročníku ještě nebyly odehrány všechny zápasy a závěrečná tabulka tak není k dispozici.

Obrázek 6: Výsledná tabulka sezóny 2016/2017

1.	SK SLAVIA PRAHA	30	20	9	1	65	22	+43	69
2.	FC VIKTORIA PLZEŇ	30	20	7	3	47	21	+26	67
3.	AC SPARTA PRAHA	30	16	9	5	47	26	+21	57
4.	FK MLADÁ BOLESLAV	30	13	10	7	47	37	+10	49
5.	FK TEPLICE	30	13	9	8	38	25	+13	48
6.	FC FASTAV ZLÍN	30	11	8	11	34	35	-1	41
7.	FK DUKLA PRAHA	30	11	7	12	39	35	+4	40
8.	FK JABLONEC	30	9	12	9	43	38	+5	39
9.	FC SLOVAN LIBEREC	30	10	9	11	31	28	+3	39
10.	MFK KARVINÁ	30	9	7	14	39	49	-10	34
11.	FC ZBROJOVKA BRNO	30	6	14	10	32	45	-13	32
12.	1.FC SLOVÁCKO	30	6	14	10	29	38	-9	32
13.	BOHEMIANS PRAHA 1905	30	7	7	16	22	39	-17	28
14.	FC VYSOČINA JIHLAVA	30	6	9	15	26	47	-21	27
15.	FC HRADEC KRÁLOVÉ	30	8	3	19	29	51	-22	27
16.	1.FK PŘÍBRAM	30	6	4	20	29	61	-32	22

Zdroj: hetliga.cz

V klubu jsou nastaveny i další kontrolní mechanismy, kdy se např. hodnotí každý uplynulý zápas „A“ týmu a probíhají pravidelné týdenní porady, kde se hodnotí a kontroluje, jak se postupuje v rámci dosahování stanovených cílů. To potvrzuje i člen představenstva „*Jednotlivé dílčí cíle kontrolujeme a hodnotíme na pravidelných poradách. Nenecháváme nic náhodě a chceme mít chod klubu pod kontrolou. Jak jsem řekl, děláme i audity, takže kontrolní mechanismy nastavené máme.*“. Z těchto slov je patrné, že v klubu jsou s nastavenými mechanismy spokojeni. Kromě měření výkonnosti a pravidelných porad se v klubu provádí i pravidelné audity. Jak již bylo řečeno, na to si klub najímá nezávislou soukromou organizaci. Generální sekretář klubu zhodnotil evaluaci v klubu takto „*Jak jsem řekl, tak děláme hlavně ty audity a děláme pravidelné hodnocení na poradách. Hlavní hodnocení pak přichází po konci sezony. Tam se to odvíjí podle toho, jak byl úspěšný náš „A“ tým. Od toho se pak i případně odvíjí kroky k napravení nepovedené sezony.*“ Tím vlastně generální sekretář shrnul a potvrdil výše uvedené zhodnocení evaluace a doplnil jeden podstatný fakt. Jak již z teorie vyplývá, po provedení evaluace je velmi důležité, aby klub v případě nepříznivých výsledků, přijmul nápravná opatření k napravení vzniklé situace. Což může být například obměna „A“ mužstva nebo osob na klíčových pozicích atd. Na to

v klubu rovněž myslí a je to jeden ze zásadních faktorů, který ovlivňuje budoucí úspěšné naplňování strategie a fungování klubu jako takového.

Klub opět sice nevychází z teoretických znalostí, ale znovu se zčásti s teorií shoduje. V teoretické části byly uvedeny 4 základní modely. Z rozhovorů vyplynulo, že klub z těchto modelů využívá pouze měření výkonnosti a audity. Metoda balanced scorecard a performance management se v klubu nepoužívají. Naopak klub v případě potřeby rovněž provádí nápravná opatření. Obecně se o evaluaci v klubu dá říct, že i přes některé nedostatky je v klubu prováděna ve velmi širokém rozsahu. Kontrolní mechanismy jsou nastaveny tak, aby v případě nepříznivých výsledků bylo možné včas reagovat a tuto nesrovnalost napravit. Pokud i přes to se v klubu nepodaří dosáhnout stanovených cílů, přichází na řadu nápravná opatření.

5 Diskuse a závěrečná doporučení

V předchozí kapitole bylo, na základě kvalitativního výzkumu, pouze interpretováno, jaké strategické aktivity klub SK Slavia Praha vykonává. Neproběhlo v ní, ale hlubší okomentování strategického chování klubu ani žádná další doporučení z výzkumu vyplývající. Zhodnocení toho, jak je klub aktivní v procesu tvorby strategie, zda klub pracuje se strategickým plánovacím cyklem efektivně, společně s interpretací odpovědí na hlavní cíle a výzkumné otázky, to jsou stěžejní body této kapitoly.

Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, klub SK Slavia Praha se nacházel na hranici své existence. Od zániku ho zachránil až příchod nových majitelů a především díky nim se chod klubu nastartoval opět správným směrem. Jelikož výzkum probíhal s respondenty v době, kdy bylo čerstvě jmenováno nové vedení, bylo možné tak být u počátku toho, jak si nové vedení poradí s otázkami strategického řízení klubu, vytváření klubové strategie a jaké strategické aktivity bude provádět. Tvorba strategie je stále se opakující proces, a pokud chce být jakákoliv organizace konkurenceschopná, je nutné, aby se této oblasti intenzivně věnovala. Z provedeného výzkumu je patrné, že Slavia se této oblasti začala věnovat, nicméně nedostatků a základních neznalostí mají v klubu více než dost.

Hlavním cílem této diplomové práce je zjištění, jak si klub SK Slavia Praha vede v rámci strategie a strategického plánovacího cyklu. Nalézt odpověď na naplnění tohoto cíle jde ruku v ruce se zjištěním odpovědí na stanovené výzkumné otázky. Jednou z výzkumných otázek je otázka *„Jak se v klubu SK Slavia Praha pracuje se strategickým plánovacím cyklem?“*. Níže je tedy diskutováno, jak Slavia využívá tohoto procesu, jak v jednotlivých krocích postupuje a zda postupuje v souladu s teorií, či nikoliv. Na základě těchto poznatků jsou následně určeny odpovídající doporučení.

Jedním ze základních předpokladů, pro úspěšné nastartování strategických aktivit, je efektivní organizační struktura. Beztoho, aniž by byly přesně definovány klíčové pozice v organizaci a bez dosazení dostatečně schopných lidí, by samotná strategie v organizaci ani vzniknout nemohla. To byl ovšem jeden z prvních kroků nového vedení Slavie. Vedení Slavie jednoznačně stanovilo organizační strukturu, upravilo klíčové pozice, tak aby vyhovovaly potřebám klubu a zároveň aby pomohly zefektivnit jednotlivé procesy. Tyto klíčové pozice pak byly obsazeny lidmi, kteří mají osobní zájem na budoucím úspěšném fungování Slavie. V tomto kroku tak Slavia nic nepodcenila a zároveň si tím vytvořila dobrou výchozí pozici pro implementaci strategie, jelikož efektivní organizační struktura je jedním ze základ-

ních parametrů pro úspěšnou implementaci. Doporučení plynoucí z tohoto bodu je, aby nebyl klub uspokojen prozatímním nastavením organizační struktury a nadále s ní pracoval. Jak se vyvíjí trh i konkurence, je zapotřebí, aby klub s organizační strukturou trvale pracoval. V aktuální situaci je organizační struktura stabilizovaná, ovšem klub může vždy určité pozice upravit nebo na dané pozice dosadit pracovníky, kteří se na danou pozici lépe profilují. Nutno, ale mít na paměti slova generálního ředitele, že jedním z hlavních parametrů klubové organizační struktury je, aby nebyla příliš široká. Rovněž také vždy jednat s rozmyslem, a dokud organizační struktura funguje tak jak má, příliš do ní nezasahovat, protože to by mohlo narušit její funkčnost.

Prvním krokem v procesu strategického plánovacího cyklu, je definice mise, vize a cílů organizace. V předchozí kapitole bylo interpretováno, jak se tento krok v klubu provádí. Z této analýzy vzešlo i několik zásadních nedostatků, kterých se klub v tomto kroku dopouští. První zásadní chybou je, že v klubu neproběhlo cílené definování mise, respektive zrevidování doposud stanovené mise. Vedoucí pracovníci klubu se shodli na tom, že mise je víceméně stanovená již několik let a všichni jsou si jejím zněním vědomi. To se na základě výzkumu potvrdilo, nicméně to, že znají misi vedoucí pracovníci klubu, ještě neznamená, že jí znají i všichni zaměstnanci klubu či široká veřejnost. Tomu by napomohl i fakt, pokud by byla mise písemně zaznamenána, tak jak by dle teorie bylo žádoucí. Písemně zaznamenanou misi klub rovněž nemá a vedoucí pracovníci klubu připouštějí, že toto je bod na čem by chtěli do budoucna zapracovat. Ačkoliv má klub prohlášení mise po obsahové stránce v souladu s teorií – zajistit **kvalitní zázemí** a **dostatečné množství prostředků** pro bezproblémové fungování celé organizace a všech týmů, **reprezentování dobrého jména** klubu na všech úrovních, stát se **nejúspěšnějším** českým klubem, dosahovat cílů **v souladu s vyznávanými hodnotami** klubu a vybudovat silnou členskou základnu – tedy prohlášení o smyslu a účelu existence organizace, je na místě, aby se klub zaměřil na její interpretaci uvnitř klubu a i směrem ven k veřejnosti. Jak již bylo zmíněno, to by mohlo být vyřešeno jejím písemným zaznamenáním a uvedením na veřejně dostupném místě, např. na klubových webových stránkách.

Obdobný je případ i v podobě stanovení vize klubu. Oproti misi šel v tomto kroku klub více do hloubky, kdy samotná vize byla stanovena po diskusi mezi nejužším vedením a majiteli klubu. Po obsahové stránce byla vize stanovena opět v souladu s teorií, kdy klub vyhlásil do tří let návrat do evropských pohárů a boj o titul mistra ligy. Byl tedy jasně určen časový horizont i požadovaný budoucí stav, kterého chce klub dosáhnout. Jelikož výzkum se zástupci klubu probíhal v roce 2016 a finalizace

této práce proběhla ke konci roku 2017, je možné zhodnotit i stav jak se dosahování této vize klubu dařilo, respektive daří. V současné situaci již klub stanovenou vizi naplnil a předčil její časový horizont. Klub je již nyní v pozici obhájce titulu, kdy se v letošním roce stal mistrem ligy a během letních bojů o postup do evropských pohárů byl rovněž úspěšný. Klub by si tedy měl v této situaci zhodnotit dosažení vize a naformulovat novou vizi. Co opět není v pořádku, je zaznamenání dané vize. Vize opět není nikde zaznamenána ani zdokumentována. V klubu spoléhají na šíření vize prostřednictvím veřejného komunikování vize společně s jejím šířením prostřednictvím nadšených pracovníků. To v aktuální situaci, kdy se veze klub na vlně úspěchu a nadšení je z klubu cítit ze všech stran, může působit jako adekvátní náhrada. To bylo potvrzeno i v předchozí kapitole kdy všichni respondenti včetně těch, kteří nejsou přímými účastníky jednání vedení klubu, danou vizi znají. Nicméně to není dlouhodobé řešení a klub by tak jako tak měl vizi mít písemně zaznamenanou a ideálně veřejně dostupnou.

Jiná je situace vzhledem ke stanoveným cílům klubu. Oproti misi i vizi, jsou cíle klubu písemně zaznamenány a to nejen v záznamech z porad, ale i ve výroční zprávě. Zásadní nedostatek ovšem spatřuji v tom, že stanovené cíle nejsou stanoveny v souladu s metodou SMART, kdy by dané cíle měly být **konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené**. Většinu těchto parametrů stanovené cíle splňují, nicméně klub při jejich stanovení z této metody nevycházel a ne všechny cíle jsou měřitelné případně časově ohraničené. Jelikož v klubu při stanovování cílů s touto metodou vědomě nepracují, doporučuji, aby klub při dalším stanovování cílů vzal tuto metodu v potaz a cíle stanovil v jejím souladu. Díky tomu pak bude dosahování cílů efektivnější, respektive bude jejich úspěšné dosahování pravděpodobnější. V současné době je již opět možné okomentovat, jak si klub s ohledem na dosahování cílů vede. V aktuální situaci se již klubu podařilo dosáhnout dvou ze tří hlavních cílů. První hlavní cíl bylo umístit se do 3. místa na konci sezóny, což se vítězstvím a získáním titulu mistra ligy, podařilo. Druhým hlavním cílem bylo stát se vlastníkem stadionu, což se díky čínským majitelům rovněž stalo skutečností. Na ostatních dílčích cílech klub neustále pracuje a postupnými kroky se snaží dopracovat k jejich dosažení.

Dalším krokem ve strategickém plánovacím procesu je strategická analýza. Ta spočívá v analyzování interního a externího prostředí a za pomoci daných analýz určuje strategickou pozici organizace. V rámci výzkumu proběhlo zkoumání, jaké a jak dané analýzy ve Slavii využívají respektive, jak analyzují vnitřní a vnější prostředí. Ačkoliv zpovídání respondenti projevili určité znalosti zmíněných analýz, jejich vědomé využívání v klubu neprobíhá, kromě analýzy zdrojů. Ostatní analýzy

jsou v klubu určitým způsobem, respektive některé jejich části, využívány, ale to vychází převážně z toho, že analyzované oblasti jsou pro klub významné a tak jako tak je analyzovat musí. Pokud se na využívání těchto analýz podíváme konkrétněji, tak jak již bylo řečeno, jedinou vědomě používanou analýzou je Analýza zdrojů organizace. V klubu jsou zdroje analyzovány před každou sezónou a to z toho důvodu, aby bylo zajištěno, že v průběhu sezóny a s ohledem na dosahování krátkodobých cílů, nenastane situace, kdy by došlo k nedostatku zdrojů, v tomto ohledu především těch finančních. Z výzkumu vyplynulo, že v klubu analyzují obě složky, které je možné v rámci Analýzy zdrojů analyzovat a to hmotné i nehmotné zdroje. Ovšem samotným analyzováním zdrojů tento proces nekončí. Důležité je, jak s danými výsledky analýzy následně klub pracuje, respektive, jestli s nimi vůbec pracuje. I v tomto ohledu klub se zjištěnými výsledky pracuje. Například v oblasti analýzy lidských zdrojů došlo ke zjištění, že pro efektivnější práci s mládeží je nutné do klubu přivést další experty a trenéry. Klub následně začal intenzivně pracovat na profesionalizaci v klubu působících trenérů a zařadil příchod nových zkušených trenérů i jako jeden z dílčích cílů klubu. Vzhledem k tomu, jak je doposud prováděna analýza zdrojů v organizaci, nevidím prostor pro nějaké další doporučení, jelikož klub s touto analýzou pracuje poměrně efektivně.

S ostatními analýzami, které byly rovněž předmětem výzkumu, klub již vědomě nepracuje. I přes tento fakt, ale jednotlivé kroky daných analýz v klubu probíhají. Například při analyzování PEST analýzy vyplynulo, že klub v podstatě analyzuje všechny oblasti této analýzy. V klubu je vědomě pracováno s faktory politicko-legislativními, sociálními i technologickými. Ekonomické faktory jsou v klubu rovněž analyzovány, tak jako v každé jiné organizaci, protože jsou to tržní ukazatele, které ovlivňují chod každé organizace. V konečném důsledku tedy Slavie analyzuje všechny tyto makroekonomické faktory a ze získaných informací vyvozuje konkrétní důsledky. Například po analyzování politicko-legislativní oblasti se v klubu aktuálně připravují na změny vycházející z FAČR, kdy hráči již nebudou evidováni jako živnostníci, ale jako zaměstnanci klubu. Proto, aby klub tuto analýzu využíval efektivněji, je potřeba, aby k ní přistupoval koncepčně jako k celku. I díky tomu, že vedoucí pracovníci nedisponují teoretickými znalostmi PEST analýzy, se v klubu domnívají, že jim tato analýza nepřináší větší užitek, proto se tato analýza v klubu provádí jen okrajově a na základě intuice.

Obdobná situace je i u analýzy konkurenčního prostředí, tedy Porterova modelu pěti sil. V klubu si existence této analýzy nejsou vědomi a jednotlivé síly jsou analyzovány, jen díky tomu, že dané síly klub ovlivňují. Pro klub jako takový je nejdůležitější silou analýza konkurence. Proto je i této síle věnována největší po-

zornost. Ostatní síly jsou rovněž částečně analyzovány, ale každá samostatně a klub je i samostatně vyhodnocuje. Vzhledem k dodavatelům si klub aktuálně vyhodnotil, že je pro něj nejdůležitější získat silného sponzora. Se svými odběrateli, tedy fanoušky, se klub snaží taktéž pracovat a je pro něj nejdůležitější přilákat jich, co nejvíce na každý domácí zápas klubu. Klub tedy neprovádí komplexní analýzu konkurenčního prostředí, ale analyzuje jen jeho jednotlivé složky, kdy největší úsilí věnuje analyzování konkurence po sportovní stránce. To je na druhou stranu logické, jelikož se jedná o fotbalový klub, kdy se jeho úspěchy hodnotí převážně úspěchy na fotbalovém hřišti. Proto se tedy klub nejvíce věnuje analyzování své konkurence. Pokud chce Slavia maximálně využít výhod této analýzy a stát se tak konkurenceschopnější, měla by konkurenční prostředí analyzovat ze všech hledisek a postupovat dle teoretických východisek, které doposud nevyužívá.

Závěrečná fáze strategické analýzy je shrnutí výsledků předchozích analýz do SWOT analýzy a určit silné a slabé stránky klubu a rovněž příležitosti a hrozby, kterým klub čelí. Z provedeného výzkumu je patrné, že klub analyzuje všechny 4 složky této analýzy a vyvozuje z nich patřičné důsledky. Cíleně SWOT analýzu jako takovou ale klub neprovádí. Nedostatek tedy opět spatřuji v provádění analýzy pouze na základě intuice a potřeby. Na jednu stranu je dobře, že si i bez použití této analýzy je klub vědom, v čem je silný a v čem naopak zaostává. Nicméně pokud by vycházel z teoretických znalostí a SWOT analýzu prováděl v celém rozsahu, získá tím komplexní přehled o vnitřní i vnější situaci klubu. Díky tomu, pak bude mít všechny tyto faktory sjednocené na jednom místě, v jedné analýze a bude se pak klubu snáze pracovat v dalších fázích strategického plánovacího cyklu.

Na strategickou analýzu navazuje další krok strategického cyklu a to je formulace strategie. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že vedoucí pracovníci nemají teoretické znalosti v oblasti formulace strategie a nebyli si vědomi strategií, které je v procesu formulace možné využít. Nicméně po krátkém vysvětlení si v klubu uvědomili, že dané strategie vlastně znají a dokonce je již využívají. Vedoucí pracovníci klubu si představují formulaci strategie jako rozdělení hlavních cílů na dílčí cíle a následně pak hledání cesty, jak těchto cílů dosáhnout. S tím se dá obecně souhlasit. Pokud přejdeme k tomu jaké konkrétní cesty, respektive strategie, k tomu v klubu začaly využívat, dojdeme ke zjištění, že v klubu aktuálně využívají pouze diferenciální strategii. Všichni vedoucí pracovníci popsali proces formulace, jak je, respektive bude, používán vzhledem k fungování „A“ mužstva klubu. Klub se tedy vydal cestou diferenciace tím, že jako jeden z mála v lize využívá systém na vyhledávání posil. Tím se klub snaží minimalizovat rizika na přivedení hráče, který by se v klubu nemusel prosadit. Jelikož je smyslem formulace strategie, vybrat takovou

strategii, která pro klub vytvoří konkurenční výhodu, vydal se klub správnou cestou. Důležité je ovšem, aby si klub vytvářel konkurenční výhodu nejen z pozice jednoho systému, který v blízké budoucnosti mohou mít všechny kluby, ale aby si vytvářel konkurenční výhodu napříč všemi odděleními. Klub se od své konkurence odlišuje také tím, jakým způsobem se snaží zaplnit hlediště na každý domácí zápas. Slavia začala vytvářet výhodné cenové balíčky s kombinací vstupů na zápasy s méně atraktivními soupeři a těmi atraktivními. To opět není v české fotbalové lize příliš časté a klub si tím vytváří konkurenční výhodu zase v dalším odvětví. Proces formulace je tedy ve Slavii určitým způsobem prováděn již nyní, ačkoliv teprve nedávno bylo jmenováno nové vedení klubu a dle slov generálního ředitele se v této fázi teprve nacházejí. Přestože nebylo v tomto procesu vycházeno z teoretických znalostí, dané strategie klub využil správně a pokud budou i další strategie takto vybrány, vytvoří si tím klub trvalou konkurenční výhodu.

Stejně jako proces formulace, ani s implementací strategie není detailněji pracováno a probíhá v klubu velmi jednoduchým způsobem. Jelikož v klubu ani proces implementace neprobíhá na základě teoretických znalostí, v prozatímní situaci tak proces formulace a implementace splývá v jeden krok. Fáze implementace v klubu probíhá pouze tím způsobem, že se naplňování jednotlivých cílů přidělí danému úseku, který pak ručí za jeho dosahování. To je, prozatím, celý proces implementace, který v klubu aktuálně probíhá. To ovšem nevylučuje, že realizace daných cílů nebude úspěšná. Ačkoliv klub opět nevycházel z teoretických znalostí vhodných pro efektivní implementaci, tak má vytvořeno ideální prostředí pro naplnění daných cílů. Jak již bylo řečeno na začátku této kapitoly, klub **vědomě analyzuje dané zdroje** a to před každou nadcházející sezónou. Tím si klub zajišťuje, že v průběhu dosahování stanovených cílů nedojde k nedostatku zdrojů, pro jejich naplnění. **Organizační struktura** je plně funkční a v dané situaci vyhovuje potřebám klubu. Dalšími faktory podporujícími úspěšnou implementaci jsou **vedení lidí** a **organizační kultura**. Ve vedení a na klíčových pozicích aktuálně figuruje spousta slávistických „srdcařů“, kteří jsou pro klub ochotni udělat maximum a zároveň jsou motivováni vlastním zájmem na úspěchu Slavie. Organizační kultura je ve Slavii obecně považována na velmi vysoké úrovni, kdy se klub profiluje jako rodinná organizace, kde se vyznávají hodnoty a tradice vycházející z dávné historie. Podmínky pro úspěšnou implementaci jsou v klubu nastaveny na velmi vysoké úrovni. Doporučuji pouze nesklouznout do pocitu „sebeuspokojení“, kdy se lehce může stát, že se opojí aktuálními úspěchy s pocitem, že se nemůže nic stát. Ačkoliv je dobré vycházet z celkově pozitivní atmosféry, je vždy potřeba, aby byl v organizaci někdo, kdo případnou nevyhovující situaci dokáže reálně zhodnotit a v patřičnou chvíli dokáže vzít věci pevně do svých rukou.

Závěrečným krokem celého procesu strategické plánovacího cyklu je evaluace strategie. Ani v této fázi klub nevychází z teorie, ale dosažené výsledky hodnotí tak jak je pro fotbalový klub typické, tedy metodou měření výkonnosti. To je nejjednodušší metoda, jak ohodnotit dosahování výsledků, kdy se dá dosahování výsledků hodnotit, jak v průběhu sezóny, tak především po jejím konci. Právě po konci sezóny probíhá v klubu nejrozsáhlejší hodnocení, od kterého se následně vyvíjí i budoucí vývoj organizace. Klub má hodnocení nastaveno celkem efektivně, kdy se v klubu scházejí vedoucí pracovníci na týdenní bázi a řeší, jak se dosahování daných cílů, respektive dílčích cílů, daří, případně, na čem je ještě zapracovat. Tím má vlastně klub dosahování cílů pod kontrolou a v případě, že se průběh nevyvíjí tak, jak bylo naplánováno, přijímá klub nápravná opatření. Další metodou, která se v klubu využívá, je hodnocení pomocí auditu. Klub si najímá soukromou organizaci, která v klubu provádí nezávislé hodnocení vzhledem k interním procesům v klubu. V této fázi tedy klub postupuje poměrně efektivně a kontrolní mechanismy má nastaveny smysluplně, ačkoliv nevyužívá všechny dostupné metody. I v této fázi jsou ve většině případů v souladu s teorií, ačkoliv v klubu na základě teorie nepostupují.

Druhou výzkumnou otázkou, která doplňuje tu první a zároveň dotvází celkový obraz, jak je strategie ve Slavii vnímána, je „*Jak vedoucí pracovníci klubu SK Slavia Praha vnímají strategii?*“. Proto, aby byla strategie a strategické řízení v organizaci úspěšné je podstatné, aby vedoucí pracovníci měli ke strategickému plánování pozitivní vztah. Kvůli tomu je důležité pochopit, jak se vedoucí pracovníci, tedy ti, kteří strategické řízení ve Slavii provádějí, stavějí ke strategickému řízení, jaký mu přiřkládají význam a jaké znalosti v tomto oboru mají. Z odpovědi na tuto otázku rovněž vyplynulo, jaký názor mají na strategické plánování ve Slavii i ostatní zaměstnanci klubu, kteří se na strategickém plánování přímo nepodílejí. Tento fakt pak dokresluje situaci, jak je strategické plánování ve Slavii obecně vnímáno.

To, jak je strategický plánovací proces, respektive jeho užitečnost, vnímáno mezi vedoucími pracovníky Slavie, je velmi rozdílné. Pro generálního ředitele tento pojem znamená, stanovení cíle, kterého chce klub dosáhnout, nástrojů, kterými ho budou chtít dosáhnout a následné provádění kontroly úspěšnosti. Naopak generální sekretář vnímá tento proces pouze jen jako pojem z příruček a učebnic, odtržený od reality a fotbalového prostředí. Jinak a podobně jako generální ředitel vystihl podstatu tohoto procesu člen představenstva, který vnímá tento proces, jako proces, kdy na základě strategické diskuse následně proběhne analýza zdrojů a situace na trhu, a pomocí vnitřních a vnějších analýz se vytvoří strategický plán, který se bude realizovat. To, jak vnímá tento proces člen představenstva, se nejvíce blíží reálnému postupování v rámci tohoto procesu. Nicméně vnímání tohoto pojmu je evidentně

odlišné mezi vedoucími pracovníky. Proto by měli vedoucí pracovníci sjednotit své názory na tento proces a postupovat v něm jednotně dle stanovených postupů. Jen těžko může být provádění tohoto procesu efektivní, když každý z vedoucích pracovníků vnímá tento pojem jiným způsobem. K tomu by jim mělo pomoci prostudování tohoto procesu také po teoretické stránce a ujasnění si základních metod a postupů. Jak vyplývá z provedeného výzkumu, tak teoretické znalosti jsou u vedoucích pracovníků v tomto oboru jen minimální. To potvrzují i slova generálního sekretáře, který potvrdil, že se tento proces v klubu neprovádí cíleně, ale spíše intuitivně. To, jak je strategický proces vnímán a prováděn ve Slavii, vychází z historického kontextu, kdy ve fotbalovém prostředí nebylo standardní tento proces využívat. Jak se vyvíjí konkurence, tak je nutné neustále hledat cesty, jak konkurenci překonat. Proto by se měli ve Slavii na tento proces více zaměřit a provádět ho komplexně a postupovat systematicky dle daných kroků a analýz.

Proto, aby bylo dosahování stanovené strategie, respektive stanovených cílů, úspěšné a minimalizovali se tak možné odchylky, je podstatné, aby všichni zaměstnanci byli s tímto cílovým stavem seznámeni. To zajistí především efektivitu dosahování tohoto cílového stavu. Rovněž to ale také může působit jako určitá forma motivace pro zaměstnance, pokud bude tento cílový stav formulován správným způsobem a dokáže zaměstnance do procesu jeho naplňování vhodně zapojit. To je ve Slavii ovšem velkým nedostatkem. Vedoucí pracovníci klubu si to uvědomují a shodli se na tom, že se zvolenou strategií všichni v klubu seznámeni nejsou. Nabízí se tedy otázka, nad kterou by se i v klubu měli zamyslet a tedy „Jak může být dosahování strategie efektivní, když s ní nejsou všichni členové klubu seznámeni? Je samozřejmé, že vedoucí pracovníci, kteří se na tvorbě strategie podílejí, danou strategii znají a bylo by špatné, pokud by tomu tak nebylo. Nicméně pro dlouhodobé úspěšné dosahování strategie, efektivitu organizace a osobní zainteresovanost ostatních zaměstnanců je podstatné zvolenou strategií komunikovat i napříč celou organizací, aby každý věděl, co je společným cílem a jak k dosažení tohoto cíle může daná osoba přispět. Tento nedostatek si uvědomuje i generální ředitel Slavie a potvrdil, že toto je bod, na kterém hodlají v klubu do budoucna zapracovat.

Jelikož byl klub v době provádění výzkumu teprve na začátku procesu tvorby strategie, nemohli vedoucí pracovníci objektivně zhodnotit přínos tohoto procesu. Nicméně všichni se shodli na tom, že tento proces, respektive volba daných kroků budou hodnoceny až po určitém čase a následně proběhne vyhodnocení, zda zvolené kroky byly zvoleny správně či nikoliv. Proto tedy ještě vedoucí pracovníci nemohli zhodnotit, co by případně v tomto procesu zpětně změnili. Co ovšem zhodnotit mohli, tak to byl fakt, jaký přínos v provádění tohoto procesu očekávají. Člen

představenstva dokonce potvrdil, že tento proces klubu přináší užitek již nyní, ačkoliv nebyl ještě kompletně proveden. Potvrzuje, že už jen to, že se strategie ve Slavii začala tvořit a definovali se vize, cíle a cesty jak jich dosáhnout, tak se zefektivnily procesy uvnitř klubu a definovali se role, kterou kdo bude při dosahování cílů hrát. Očekává rovněž, že tento proces klubu pomůže i v budoucnu. Je tedy patrné, že nastartování tohoto procesu v klubu má za následek první viditelné přínosy, což vedení může utvrdit v užitečnosti tohoto procesu. Pozitivní přístup vedení k tomuto procesu a víra v jeho přínosnost je jedním z faktorů pro úspěšné provedení celého procesu. To je prozatím nastaveno správně, nicméně hlavní vyhodnocení přijde na řadu až po provedení celého procesu a zhodnocení, zda bylo dosaženo stanovených cílů.

Aby bylo vnímání tvorby strategie zhodnoceno komplexně, proběhlo také analyzování jak je tvorba strategie vnímána napříč organizací dle pracovníků na nižších pozicích. Jak trenér mládeže žen, tak i vedoucí fanshopu pozorují viditelné změny v procesu tvorby strategie oproti předchozímu vedení a shodují se, že v aktuální situaci již Slavia strategii má a na jejím rozvoji se intenzivně pracuje. Oba tak tvorbu strategie vnímají pozitivně a hlavní rozdíl vidí také v tom, že dříve se proces tvorby strategie vůbec neprováděl, zatímco nyní je již patrné, že na něm klub pracuje. Rovněž již stihli zpozorovat změny, které tento proces přinesl, kdy potvrzují, že je evidentní, že se celý klub zprofesionalizoval, byly vytyčeny kompetence, nastavena strategie „A“ mužstva i mládeže a pracuje se i na rozvoji dalších projektů. V tomto se v podstatě shodují se zhodnocením přínosu tohoto procesu podle člena představenstva a je zřejmé, že změna fungování celé organizace je patrná i těm, kteří nejsou přímo zainteresováni v tomto procesu. Tvorba strategie ve Slavii je tedy pozitivně vnímána napříč celou organizací a i když tyto dva respondenti nejsou účastníky tvorby strategie v klubu, tak i oni již zaznamenali první změny způsobené tímto procesem.

Pokud tedy komplexně zhodnotím, jak si klub vede v rámci strategie a strategického plánovacího cyklu, tak je na první pohled zřejmé, že se touto problematikou v klubu zabývají. Klub určitým způsobem provádí všechny kroky. Dokonce využívá i některé postupy, respektive některé analýzy, které se z velké části shodují s teorií. To je o to víc překvapivé, jelikož klub v procesu dosahování cílů nevychází z teoretických znalostí. Je evidentní, že klub strategický plánovací proces nevyužívá jako komplexní nástroj, ale jen jako prostředek pro získání nezbytných informací, nutných pro úspěšné fungování organizace. Proto, aby klubu tento proces přinesl maximální užitek, je ovšem nutné, aby začal tento proces využívat cíleně, nikoliv jen jako soubor náhodných postupů a procesů, které se ve výsledku shodují s podstatou

tohoto procesu. Prozatím klubu tento postup přináší požadovaný užitek, ovšem z dlouhodobého hlediska a i z pohledu efektivity a úspory nákladů, bude pro klub výhodnější pracovat s tímto procesem jako s komplexním nástrojem. Pokud by klub postupoval na základě teoretických znalostí, mohli by vedoucí pracovníci klubu využívat tyto nástroje, analýzy a postupy v mnohem širším rozsahu. To by mělo za důsledek zvýšení efektivity a zároveň pravděpodobnosti, že bude stanovených cílů dosaženo. Na druhou stranu spatřuji v provádění tohoto procesu určité nedostatky, které jsou výše popsány. Tyto nedostatky mohou být rovněž způsobeny tím, že strategické plánování dosud v klubu neproběhlo kompletně. Podrobnější zhodnocení by tedy bylo na místě provést, jakmile klub dokončí celý proces strategického plánování, respektive jednotlivé kroky do něj spadající.

Omezení výzkumu

S vypracováním této diplomové práce, respektive především s její aplikační částí, je spojeno několik omezení, které bych rád v této kapitole představil. Určité omezení spatřuji rovněž v části řešerše literatury, kdy dosud nebylo publikováno mnoho odborných publikací v oblasti strategického řízení organizace s implikací přímo na fotbalové prostředí. Autor proto tedy vycházel převážně z publikací se zaměřením na strategické řízení sportovních organizací, kterých je již publikováno větší množství. Pro účely této práce byly vybrány ty nejaktuálnější publikace a zároveň ty, které se pro téma této diplomové práce nejvíce hodily.

Další omezení již vycházejí z aplikační části, kdy jde v první řadě o omezení vycházející z volby kvalitativního výzkumu. V rámci zachování objektivity, respektive minimalizování subjektivity byla zvolena metoda triangulace dat. Pro účely této diplomové práce byla zvolena metoda sběru dat od různých osob, díky čemuž se zajistilo, že získaná data jsou spolehlivá, kvalitní a bylo tak možné si vytvořit objektivní obrázek o tom jak klub funguje jako celek. V rámci výzkumu mohly být ještě využity metody triangulace výzkumníků a metodologická triangulace, ovšem z důvodu časové náročnosti a zaneprázdněnosti respondentů tyto metody použity nebyly. Pro vyjádření subjektivního názoru, zhodnocení celého výzkumu a navržení vhodných doporučení posloužila kapitola č. 5 „Diskuse a závěrečná doporučení“.

Další omezení, které v průběhu výzkumu vyplynulo, je fakt, že SK Slavia Praha je mediálně známým subjektem a informace o klubu publikované v této práci mohou být zneužity médii. Respektive mohou sloužit jako zdroj inspirace pro konkurenční kluby ve fotbalovém prostředí. Z toho důvodu bylo patrné, že vedoucí pracovníci klubu si dávali pozor a svá slova volili uvážene. Proto otevřenost respondentů nebyla maximální a bylo rozpoznatelné, že respondenti nechtěli zabíhat do přílišných detailů, co se týče informací o řízení klubu. Z výše uvedených důvodů proto jednotliví respondenti nejsou v celé práci jmenováni, tak aby byla zajištěna jejich určitá anonymita.

Co je obecným omezením vyplývajícím z kvalitativního výzkumu, tak to je jeho špatná zobecnitelnost, kdy výsledky a doporučení platné pro jeden klub, nemusí být platné pro jiný. Pokud tedy, jak bylo výše uvedeno, se bude touto prací inspirovat jiný klub z fotbalového prostředí, musí vzít v potaz fakt, že doporučení a závěry této práce jsou definovány pro jeden konkrétní případ. To, že je tento výzkum špatně zobecnitelný a těžko aplikovatelný na jiný subjekt v sobě skrývá i výhodu v tom, že jen těžko by jiný klub z české fotbalové ligy aplikoval výsledky této práce na sebe, když situace v jiném subjektu je odlišná.

Jako další omezení vidím fakt, že v době průběhu výzkumu bylo v klubu čerstvě jmenováno nové vedení. Díky tomu ještě nemohl proběhnout strategický plánovací proces v celém rozsahu. Proto jsou i patrné nedostatky v jeho provádění. Pro celkové posouzení, jak byl strategický plánovací proces ve Slavii úspěšný a zda se dosáhlo stanovených cílů, by bylo vhodné provést analýzu, jakmile bude tento proces v klubu dokončen.

Závěr

Jak se vyvíjí konkurenční prostředí, musejí se tomu adekvátně přizpůsobovat i organizace, pokud chtějí být úspěšné. To začínají pocítovat i sportovní organizace, potažmo fotbalové kluby, které se s tímto faktem musejí rovněž vyrovnat. Tím začalo nabírat na významu strategické řízení organizace, respektive strategický plánovací cyklus. Sportovní organizace postupně začínají zjišťovat, že pokud se chtějí vypořádat s konkurenčním prostředím, které se neustále posouvá dopředu, a zároveň chtějí, aby byla organizace efektivní, je tento nástroj ideální prostředek ke spojení obojího.

V této diplomové práci byla provedena kvalitativní analýza toho, jak probíhá tvorba strategie v mnou vybrané sportovní organizaci. Pro účely této práce byl vybrán český prvoligový fotbalový klub SK Slavia Praha. Cílem práce bylo zjistit, jak probíhá tvorba strategie ve Slavii a zároveň, jak a jestli v klubu pracují se strategickým plánovacím cyklem. Dílčím cílem bylo rovněž provést porovnání teoretických východisek s tím, jak je postupováno v praxi. Na základě těchto cílů byly definovány výzkumné otázky, které dotvářejí celkový obraz o strategickém chování tohoto fotbalového klubu:

„Jak vedoucí pracovníci klubu SK Slavia Praha vnímají strategii?“

„Jak se v klubu SK Slavia Praha pracuje se strategickým plánovacím cyklem?“

Aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů a zjistit odpovědi na výzkumné otázky, bylo nejprve nutné nastudovat teoretická východiska v problematice strategického řízení organizací. V části rešerše literatury tedy proběhlo zakotvení teoretických východisek pro tento výzkum v oblasti tvorby strategie, strategického plánovacího cyklu a specifikace jeho jednotlivých fází se zaměřením na sportovní organizace. Následně pak v souladu s teoretickými východisky proběhla analýza strategického chování SK Slavia Praha a to formou osobních rozhovorů s jednotlivými členy vedení klubu, ale i dalších zaměstnanců klubu. Ze získaných dat pak bylo možné zhodnotit strategické chování klubu a získat odpovědi na stanovené výzkumné otázky a naplnit stanovené cíle.

SK Slavia Praha tedy nepoužívá strategický plánovací cyklus cíleně. I díky zkušenostem vedoucích pracovníků je organizace prozatím úspěšná, i když v tomto procesu nepostupuje v souladu s teoretickými východisky. Nicméně do budoucna je zde velký prostor pro zlepšení. Vedoucí pracovníci jsou si vědomi užitečnosti tohoto procesu a vnímají ho pozitivně. Proto pokud by si také uvědomili posloupnosti a

souvislosti tohoto procesu a prováděly ho komplexně, mohl by být klub ještě efektivnější.

Hlavní přínos této práce vidím v nahlédnutí do problematiky strategického řízení fotbalového klubu v nejvyšší české fotbalové lize. Ačkoliv tento výzkum není zobecnitelný na všechny kluby, ze znalostí tohoto prostředí je patrné, že i ostatní kluby neprovádějí strategické řízení v komplexním rozsahu. Je zřejmé, že kluby, respektive Slavia, začíná do této problematiky vstupovat a intenzivně se jí věnovat. Jelikož Slavia s tímto procesem začala teprve nedávno, je zde ještě několik nedostatků, na kterých by měl klub zapracovat. Proto by se měl klub v tomto odvětví dále rozvíjet a zdokonalovat. Cíle této práce byly naplněny, výzkumné otázky zodpovězeny a bylo možné tak stanovit konkrétní závěry a doporučení vzhledem ke zkoumanému subjektu.

Seznam literatury

- A. C. FERNANDO, 2010. Business Ethics And Corporate Governance [online]. B.m.: Pearson Education. ISBN 978-81-317-3462-9. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=_32bJs_nfNIC
- ADAIR, J., 2013. Develop Your Leadership Skills [online]. B.m.: Kogan Page. Creating Success. ISBN 978-0-7494-6701-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=BYMWl2FEK28C>
- ALKHAFAJI, A. a R.A. NELSON, 2013. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment [online]. B.m.: Taylor & Francis. ISBN 978-1-135-18635-7. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=DVfhAQAAQBAJ>
- ANDREW, D.P.S., P.M. PEDERSEN a C.D. MCEVOY, 2011. Research Methods and Design in Sport Management [online]. B.m.: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-7385-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=j_hlcwsv288C
- ANDREWS, K.R., 1980. The Concept of Corporate Strategy [online]. B.m.: R. D. Irwin. ISBN 978-0-87094-208-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=kXj4GAAACAAJ>
- ANON., 2016. 6 ways you can improve your strategic thinking [online]. Dostupné z: <https://www.macquarie.com/au/advisers/expertise/smart-practice/6-ways-you-can-improve-your-strategic-thinking>
- ARMSTRONG, M., 2009. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance [online]. B.m.: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5842-3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=wtwS9VG-p4IC>
- ATKINSON, M., 2011. Key Concepts in Sport and Exercise Research Methods [online]. B.m.: SAGE Publications. SAGE Key Concepts series. ISBN 978-1-4462-5427-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=ecR5zhGQZjgC>
- BELL, Wendell, 2003. Foundations of futures studies: human science for a new era. New Brunswick, N.J: Transaction Publishers. ISBN 978-0-7658-0539-3.
- BEECH, John a Simon CHADWICK, 2013. The Business of Sport Management. 2nd vyd. Harlow, England: Pearson Education, Limited. ISBN 978-0-273-72133-8.
- BHARDWAJ, Ramesh, 2011. The coach and sports management. New Delhi: Sports Publications. ISBN 978-81-7879-617-8.

- BILL, K., 2009. Sport Management [online]. B.m.: SAGE Publications. Active Learning in Sport Series. ISBN 978-1-84445-828-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=P-eICwAAQBAJ>
- BJØRN ANDERSEN, BJØRNAR HENRIKSEN a WENCHE AARSETH, 2006. Holistic performance management: an integrated framework. International Journal of Productivity and Performance Management. 55(1), 61–78. ISSN 1741-0401.
- BRADBURY, T. a I. O'BOYLE, 2017. Understanding Sport Management: International perspectives [online]. B.m.: Taylor & Francis. ISBN 978-1-317-32839-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=TAv0DQAAQBAJ>
- BREUER, M.S.D., 2010. Socio-Cognitive Dynamics in Strategic Processes [online]. B.m.: Eul. Reihe: Planung, Organisation und Unternehmensführung. ISBN 978-3-89936-954-0. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=8QHsYM6qjsgC>
- BURTON, R.M. a B. OBEL, 2004. Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit [online]. B.m.: Springer. Information and Organization Design Series. ISBN 978-1-4020-7685-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=6Hlm00Ho3aYC>
- BYERS, Terri, Trevor SLACK a Milena M. PARENT, 2012. Key concepts in sport management. Los Angeles, Calif: SAGE Publications Limited. SAGE key concepts. ISBN 978-1-4129-2841-0.
- CAMPBELL, D., D. EDGAR a G. STONEHOUSE, 2011. Business Strategy: An Introduction [online]. B.m.: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-34439-6. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=LqUcBQAAQBAJ>
- CARTON, R.B. a C.W. HOFER, 2006. Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research [online]. B.m.: Edward Elgar. Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research. ISBN 978-1-84720-284-0. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=hg35tP2rfxoC>
- CARVALHO, L.C., 2015. Handbook of Research on Internationalization of Entrepreneurial Innovation in the Global Economy [online]. B.m.: IGI Global. Advances in Human Resources Management and Organizational Development: ISBN 978-1-4666-8217-7. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=SC91CQAAQBAJ>
- COATE, Patricia, 2007. Focus on markets and marketing [online]. Bradford, England: Emerald Group Pub. [vid. 2016-01-23]. ISBN 978-1-84663-118-4. Dostupné z: <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=291571>

- COVELL, D. a S. WALKER, 2013. Managing Sport Organizations: Responsibility for Performance [online]. B.m.: Routledge. ISBN 978-0-415-62679-8. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=296_No7yQw4C
- COWLEY, Michael a Ellen DOMB, 1997. Beyond strategic vision: effective corporate action with Hoshin planning. Boston, Mass: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-9843-6.
- CRESWELL, J.W. a C.N. POTH, 2016. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches [online]. B.m.: SAGE Publications. ISBN 978-1-5063-3022-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=bOLFDQAAQBAJ>
- DAS, H., 1990. Organization theory with Canadian applications [online]. B.m.: Gage Educational Pub. Co. ISBN 978-0-7715-5607-4. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=9ZErhM1bMpsC>
- DE WAAL, A., 2013. Strategic Performance Management: A Managerial and Behavioral Approach [online]. B.m.: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-34918-7. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=5nlvBgAAQBAJ>
- DE WIT, B. a R. MEYER, 2010. Strategy: Process, Content, Context : an International Perspective [online]. B.m.: Cengage Learning. ISBN 978-1-4080-1902-3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=tCspQP0CYgcC>
- DRUCKER, P., 2012. Management Challenges for the 21st Century [online]. B.m.: Taylor & Francis. ISBN 978-1-136-38631-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=1YN3kc31nqAC>
- EDUCATION, H. a A. GLEDHILL, 2007. BTEC National Sport and Exercise Science Student Book [online]. B.m.: Pearson Education. BTEC National. ISBN 978-0-435-46516-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=pmNwqI0YQOYC>
- EVANS, N., G. STONEHOUSE a D. CAMPBELL, 2012. Strategic Management for Travel and Tourism [online]. B.m.: Taylor & Francis. ISBN 978-1-136-36265-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=G2AdsAeS5-gC>
- FRED R. DAVID, 2011. Strategic Management Concepts and Cases [online]. 2011. B.m.: Prentice Hall. Dostupné z: <http://irresearchers.ir/upload/docs/StrategicManagementDavid.pdf>
- FRIEND, G. a S. ZEHLE, 2010. The Economist Guide To Business Planning [online]. B.m.: Profile. ISBN 978-1-84765-019-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=K02KAgAAQBAJ>

GRBICH, C., 2012. Qualitative Data Analysis: An Introduction [online]. B.m.: SAGE Publications. ISBN 978-1-4462-7179-7. Dostupné

z: <https://books.google.cz/books?id=uQQDyVEJEcwC>

GRÜNIG, R., R. KÜHN a M. MONTANI, 2015. The Strategy Planning Process: Analyses, Options, Projects [online]. B.m.: Springer Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-662-45649-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=zwZJCAAAQBAJ>

GUPTA, S.L., 2009. Sales and Distribution Management [online]. B.m.: Excel Books. ISBN 978-81-7446-416-3. Dostupné

z: <https://books.google.cz/books?id=jICwfi8yybMC>

HARTMANN, P.D.C.J.A.P.D.E. a T. WEIGL, 2008. Strategy, Structure and Performance in a Transition Economy: An Institutional Perspective on Configurations in Russia [online]. B.m.: Gabler Verlag. Einkauf, Logistik und Supply Chain Management. ISBN 978-3-8350-5562-9. Dostupné

z: <https://books.google.cz/books?id=vM1jhhj5Bt0C>

HERNÁNDEZ, R.A., 2002. Managing Sport Organizations [online]. B.m.: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-3826-3. Dostupné

z: https://books.google.cz/books?id=0nsuGy5_94IC

HILL, C.W.L., M.A. SCHILLING a G.R. JONES, 2016. Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach [online]. B.m.: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-85627-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=XM84CgAAQBAJ>

HILL, Charles W. L. a Gareth R. JONES, 2013. Strategic management: an integrated approach. 10th ed. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning. ISBN 978-1-111-82584-3.

HOYE, R., A. C. T. SMITH, M. NICHOLSON a B. STEWART, 2015. Sport Management: Principles and Applications [online]. B.m.: Taylor & Francis. ISBN 978-1-317-55778-4. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=KL8cBgAAQBAJ>

HOYE, Russell, ed., 2012. Sport management: principles and applications. 3rd ed. London ; New York: Routledge. ISBN 978-0-415-50070-8.

http://www.hetliga.cz/tabulka/2017/aktualni?stage=0&round=0&order=8&order_direction=2

<https://sport.aktualne.cz/logo/r~02058dda938811e1bdfa0050569c55fc/?redirected=1513551795>

http://www.slavia.cz/download/Slavia%20Praha_vyrocn%C3%AD%20zprava_2016_cze.pdf

<http://www.slavia.cz/zobraz.asp?t=klub-historicka-esej>

HUMS, M.A. a J.C. MACLEAN, 2017. Governance and Policy in Sport Organizations [online]. B.m.: Taylor & Francis. Sport management series. ISBN 978-1-351-81744-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=tj0rDwAAQBAJ>

IKE, L., 2017. Strategic Management: Concepts & Practices [online]. B.m.: Xlibris UK. ISBN 978-1-5245-9757-3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=W6caDgAAQBAJ>

JEYARATHMM, M., 2008. Strategic Management [online]. Mumbai, IND: Himalaya Publishing House. ISBN 978-93-5043-522-9. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/vsep/docDetail.action?docID=10415735>

J. HARRINGTON, Robert a Michael C. OTTENBACHER, 2011. Strategic management: An analysis of its representation and focus in recent hospitality research. International Journal of Contemporary Hospitality Management [online]. 23(4), 439–462. ISSN 0959-6119. Dostupné z: [doi:10.1108/09596111111129977](https://doi.org/10.1108/09596111111129977)

JOHN BRYSON, 1988. A Strategic Planning Process for Public and Nonprofit Organizations. Pergamon Journalst ltd. 21(1), 73–81.

JOHNSON, G., K. SCHOLLES a R. WHITTINGTON, 2009. Exploring Corporate Strategy: Text & Cases [online]. B.m.: Financial Times Prentice Hall. ISBN 978-0-273-73156-6. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=1bEJPZwP2KMC>

KAFKA, T., 2009. Průvodce pro interní audit a risk management [online]. B.m.: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-121-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=g0mlFLWEzKcC>

KAPLAN, R.S. a D.P. NORTON, 2001. The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment [online]. B.m.: Harvard Business School Press. The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. ISBN 978-1-57851-250-8. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=6sC_X4DR-WoC

KARAMI, A., 2007. Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms [online]. B.m.: Ashgate. ISBN 978-0-7546-4792-8. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=pGdPHkt5_yUC

KATSILOUDES, M. a A.K. ABOUHANIAN, 2016. The Strategic Planning Process: Understanding Strategy in Global Markets [online]. B.m.: Taylor & Francis. ISBN 978-1-317-62316-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=tp6iDQAAQBAJ>

- KAZMI, Azhar, 2005. Business policy and strategic management. New-Delhi: McGraw-Hill Published. ISBN 978-0-07-044470-6.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2012. Marketing management. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-210292-6.
- 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.
- LANZA, R.B., 2009. Cost Recovery: Turning Your Accounts Payable Department into a Profit Center [online]. B.m.: Wiley. ISBN 978-0-470-52614-9. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=c45lwc-hxrwC>
- LEACH, R., S. ROBSON, K. SIMPSON a L. TUCKER, 2013. Strategic Sport Development [online]. B.m.: Routledge. ISBN 978-0-415-54400-9. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=zHwsOXTRarYC>
- LEEUEWEN, Luuk van, Kees WINKEL a Hans DIJKSTRA, 2007. Vision, mission, compassion: why people matter in organisations. Assen: Koninklijke Van Gorcum. ISBN 978-90-232-4302-1.
- LIANE DAVEY, 2014. Strengthen Your Strategic Thinking Muscles. Harvard Business Review [online]. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/01/strengthen-your-strategic-thinking-muscles#comment-section>
- LUSSIER, Robert N. a David Charles KIMBALL, 2014. Applied sport management skills. Second edition. Champaign, IL: Human Kinetics. ISBN 978-1-4504-3415-7.
- MADDOCK, R.C. a R.L. FULTON, 1998. Motivation, Emotions, and Leadership: The Silent Side of Management [online]. B.m.: Quorum. ISBN 978-1-56720-151-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=E0iUa4wS5HUC>
- MALLYA, T., 2007. Základy strategického řízení a rozhodování [online]. B.m.: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=SFlefier8boC>
- MANAGEMENT ASSOCIATION, I.R., 2015. Research Methods: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications [online]. B.m.: IGI Global. ISBN 978-1-4666-7457-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=Pu2fBwAAQBAJ>

MICHAEL LODATO, 2014. A Handbook for Managing Strategic Processes: Becoming agile in a world of changing realities [online]. B.m.: AuthorHouse. ISBN 978-1-4918-6012-0. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=Jb36AgAAQBAJ>

MINTZBERG, Henry, 2000. The rise and fall of strategic planning. Repr. London: Prentice Hall. ISBN 978-0-273-65037-9.

MINTZBERG, Henry, Bruce AHLSTRAND a Joseph LAMPEL, 2005. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. 1. Free Press trade paperback ed. New York, NY: Free Press. ISBN 978-0-7432-7057-1.

MORDEN, Tony, 2007. Principles of Strategic Management [online]. Abingdon, Oxon, GBR: Ashgate Publishing Group. ISBN 978-0-7546-8568-5. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/vsep/docDetail.action?docID=10211298>

NICHOLAS O'REGAN a ABBY GHOBADIAN, 2002. Formal strategic planning: The key to effective business process management. Business Process Management Journal [online]. (8). ISSN 1463-7154. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/220295540?accountid=17203>

NICKOLS, Fred, 2016. Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking [online]. 2016. Získáno z: http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf

NIVEN, P.R., 2005. Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance [online]. B.m.: Wiley. ISBN 978-0-471-68123-6. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=oAYmT7ywMsYC>

O'NEILL, Jan, 2006. The Power of SMART goals: using goals to improve student learning. Bloomington, IN: Solution Tree. ISBN 978-1-932127-87-4.

PEARSONSCHOOL.CO.UK, 2015. Research methods for sport and exercise sciences [online]. 2015. Dostupné z: <https://www.pearsonschoolsandfecolleges.co.uk/FEAndVocational/SportsStudies/BTEC/BTECLevel3NationalSportandExerciseSciences/Samples/StudentBook/SampleUnit4Researchmethodsfor sportandexercisesciences-BTECLevel3NationalSportExerciseSciencesStudentBook.pdf>

PEDERSEN, P.M. a L. THIBAUT, 2014. Contemporary Sport Management, 5E: [online]. B.m.: Human Kinetics. ISBN 978-1-4504-6965-4. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=VV7YAwAAQBAJ>

POISTER, T.H., 2008. Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations [online]. B.m.: Wiley. ISBN 978-0-470-36517-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=7a7veeCjuI4C>

PORTER, M.E., 2008. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance [online]. B.m.: Free Press. ISBN 978-1-4165-9584-7. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=7UqQXsQ_dj4C

PORTER, Michael E, 1998. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance [online] [vid. 2016-01-24]. ISBN 978-1-4165-9584-7. Dostupné z: <http://rbdigital.oneclickdigital.com>

RADOVAN ILIČ, 2013. Strategic Planning at Sports Organization [online]. 1(4). Dostupné z: <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-735X/2013/2334-735X13041131.pdf>

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

RIKARDSSON, Hampus a Linus RIKARDSSON. Strategic Management in Football: How the European top club could adjust to UEFA financial fair play and simultaneously create conditions for competitive advantage within the changing UEFA football industry [online]. 2013 [cit. 2017-12-16]. Dostupné z: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:632963/FULLTEXT01.pdf>. Diplomová práce. Linköping University.

ROBBINS, S.P. a N. BARNWELL, 2002. Organisation Theory: Concepts and Cases [online]. B.m.: Prentice Hall. ISBN 978-1-74009-545-7. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=ZaBtHQAACAAJ>

ROBINSON, L. a D. PALMER, 2010. Managing Voluntary Sport Organizations [online]. B.m.: Taylor & Francis. ISBN 978-1-134-01011-0. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=WXB4AgAAQBAJ>

RYSZARD BARNAT, 2007. Strategic Management: Formulation and Implementation [online]. 2007. Dostupné z: <http://www.strategic-control.24xls.com/en150>

SAUNDERS, M., P. LEWIS a A. THORNHILL, 2009. Research Methods for Business Students [online]. B.m.: Prentice Hall. Always learning. ISBN 978-0-273-71686-0. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=u-txtfaCFiEC>

SCOTT, D., 2014. Contemporary Leadership in Sport Organizations: [online]. B.m.: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-9642-3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=S4nUAgAAQBAJ>

ŞENER, İrge a Ahmet Anıl KARAPOLATGİL, 2015. Rules of the Game: Strategy in Football Industry. 11th International Strategic Management Conference [online].

207(Supplement C), 10–19. ISSN 1877-0428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2015.10.143

SHILBURY, D., H. WESTERBEEK, S. QUICK a D. FUNK, 2014. Strategic Sport Marketing [online]. B.m.: Allen & Unwin Australia. SPORTS MANAGEMENT. ISBN 978-1-74343-685-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=IezhAgAAQBAJ>

SCHEIN, E.H., 2006. Organizational Culture and Leadership [online]. B.m.: Wiley. J-B US non-Franchise Leadership. ISBN 978-0-7879-8505-9. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=xhmezdokfnYC>

SLACK, T. a M. PARENT, 2006. Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory [online]. B.m.: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-5639-7. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=6bs9-i2bD3cC>

SMITH, A.C.T. a B. STEWART, 2014. Introduction to Sport Marketing: Second Edition [online]. B.m.: Taylor & Francis. Sport Management Series. ISBN 978-1-317-69145-7. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=BnjfBQAAQBAJ>

SMIT, P.J., 2000. Strategy Implementation: Readings [online]. B.m.: Juta Academic. ISBN 978-0-7021-5547-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=VNQN5Q8UWwsC>

STANOVY, 2016. Úplné znění stanov akciové společnosti [online]. 2016. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47235189&subjektId=706684&spis=76053>

STOEHR, T., 2011. Managing e-business Projects: 99 Key Success Factors [online]. B.m.: Springer Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-642-56090-3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=cLASBwAAQBAJ>

STRAUSS, A. a J.M. CORBIN, 1998. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory [online]. B.m.: SAGE Publications. ISBN 978-0-8039-5940-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=wTwYUnHYsmMC>

TAYLOR, T., A. DOHERTY a P. MCGRAW, 2015. Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective [online]. B.m.: Taylor & Francis. Sport Management Series. ISBN 978-1-134-70905-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=eHccBgAAQBAJ>

THANOS KRIEMADIS, NICOS KARTAKOULLIS a DEMETRIS VRONTIS, 2013. Strategic resource planning for football clubs. J. International Business and Entrepreneurship Development. 7(1), 1–20.

THOMPSON, John L. a Frank MARTIN, 2010. Strategic management: awareness & change. 6. ed. Andover: Cengage Learning. ISBN 978-1-4080-1807-1.

TOVSTIGA, G., 2015. Strategy in Practice: A Practitioner's Guide to Strategic Thinking [online]. B.m.: Wiley. ISBN 978-1-119-12167-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=ww50CgAAQBAJ>

TOVSTIGA, George, 2011. Strategy in Practice : A Practitioner's Guide to Strategic Thinking [online]. Hoboken, NJ, USA: Wiley. ISBN 978-0-470-97260-1. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/vsep/docDetail.action?docID=10454758>

VARBANOVA, Lidia, 2013. Strategic management in the arts. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-53002-6.

VILJOEN, J. a S.J. DANN, 2003. Strategic Management [online]. B.m.: Prentice Hall. ISBN 978-1-74009-978-3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=RLxuAAAACAAJ>

WARNER, ALFRED, 2010. Strategic analysis and choice: a structured approach. New York: Business Expert Press. 1 st ed. ISBN 978-1-60649-175-1.

WATT, D.C., 2003. Sports Management and Administration [online]. B.m.: Routledge. ISBN 978-0-415-27456-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=nwatK6fMBW4C>

WHITE, C., 2004. Strategic Management [online]. B.m.: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-24938-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=eQQoBQAAQBAJ>

WILDEMUTH, Barbara M., 2009. Applications of social research methods to questions in information and library science. Westport, Conn: Libraries Unlimited. ISBN 978-1-59158-503-9.

WITCHER, Barry J. a Vinh Sum CHAU, 2010. Strategic management: principles and practice. Andover: Cengage Learning. ISBN 978-1-84480-993-6.

YOUNG, T.L., 2003. The Handbook of Project Management: A Practical Guide to Effective Policies and Procedures [online]. B.m.: Kogan Page. Kogan Page Series. ISBN 978-0-7494-3965-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=iAMfM4xS5EsC>

Přílohy

Příloha 1: Koncept otázek pro rozhovory

Základní informace o klubu

Charakterizujte, prosím, klub SK Slavia Praha, co je pro něj typické a proč by ho měli lidé podporovat?

V jaké pozici v klubu působíte?

Jaký je počet členů klubu SK Slavia Praha?

Kolik týmů v rámci celého klubu působí? (sportovních)

Jaké činnosti se vážou k vaší pozici?

V jaké soutěži váš tým nastupuje a jaké jsou jeho největší úspěchy?

Máte i jinou funkci mimo vaší pozici?

Pokud ano, o jakou pozici se jedná a jaká je její náplň?

Vybíráte v rámci vašeho týmu nějaké členské příspěvky? Pokud ano, tak v jaké výši a do čeho je investujete?

Máte v rámci organizace nějaké neprofesionály?

Jaká je organizační struktura a jak jsou v jejím rámci delegovány kompetence a jaké kompetence máte vy?

Kdo se podílel na tvorbě organizační struktury a před jak dlouhou dobou ta současná vznikla?

Cítíte vylepšení v oblasti organizační struktury organizace v průběhu let?

Tvorba strategie

Jaké jsou vaše teoretické znalosti ohledně strategického plánovacího procesu?

Jak tento pojem vnímáte?

Využívá vaše organizace strategický plánovací proces, případně kdy a proč naposledy proběhl?

Účastnil jste se procesu strategického plánování?

Pokud ano, jakou funkci jste v procesu zaujímal?

Považujete proces strategického plánování za užitečný?

Dokázal byste popsat, jak v klubu probíhaly jednotlivé části plánovacího procesu (definice mise a vize, strategická analýza, formulace, implementace a evaluace strategie)?

Konkrétně co se týče analytické části. Analyzujete např. konkurenci? Analyzujete klubové zdroje, děláte audity? Znáte pojem PESTL analýza (analyzuje politické, ekonomické, sociální, technologické a legislativní prostředí ve státu), případně využíváte ji?

Zhodnocení tvorby strategie

Myslíte si tedy, že váš klub má strategii?

Jsou s touto strategií všichni členové klubu seznámeni?

Jak vnímáte strategii v rámci vaší organizace?

Změnil byste zpětně nějaká rozhodnutí v průběhu strategického plánovacího procesu?

Pomohl vám strategický plánovací proces ve vývoji a zlepšení chodu organizace a jak?

Příloha 2: Rozhovory s respondenty

Rozhovor s členem představenstva SK Slavia Praha

A (Autor): Charakterizujte, prosím, klub SK Slavia Praha, co je pro něj typické a proč by ho měli lidé podporovat?

R (Respondent): Slavia je mnohem více než jen sportovní klub, je to v podstatě intelektuálně a sportovně vlastenecké hnutí, které stálo posledních cca 125 let u nejdůležitějších okamžiků českých dějin. Zakladatelé a následně členové Slavie bojovali za vznik samostatného Československa, byli vůdčími osobnostmi první republiky, bojovali za války i proti následné komunistické totalitě. Jmenujme takové osobnosti jako Edvard Beneš, Jan Masaryk, Antonín Rašín a další.

R: Hodnoty klubu nejlépe vystihují symboly Slavie: červená a bílá jsou barvy českých králů. Červená pěticípá hvězda stojící na svém vrcholu v bílém poli představuje naději, která povznáší mysl a posiluje ducha v období neúspěchů.

R: Pro Slavii a její příznivce je tedy typický velký důraz na tradici a hodnoty, které tento sportovní klub ctí.

A: To bylo velmi vyčerpávající. V jaké sekci v rámci klubu působíte?

R: Aktuálně jsem člen představenstva a ředitel úseku pro marketing a komunikaci.

A: Co je náplní vaší práce?

R: Podílím se na nejdůležitějších rozhodnutích vycházejících z vedení klubu. U nás vše probíhá formou diskuse a pravidelných porad. Z pohledu marketingu a komunikace je pro nás nejdůležitější otevřít klub fanouškům, přitáhnout je ke klubu, vytvořit jim v Edenu odpovídající zázemí, podpořit všechny slávistické iniciativy, zapojit do propagace fanklub, odbor přátel, atd. Přes léto probíhali akce například proposilu, kdy jsme přes sociální sítě neodtajnili novou totožnost nového hráče a přidáváním indicií jsme nechali fanoušky hádat, kdo to opravdu je. Tahle kampaň měla velkou úspěšnost, ale těch akcí probíhá mnoho.

A: Jaký je počet členů Vašeho týmu?

R: Přesné číslo nevím, to by mělo být dohledatelné na webovkách, ale sportovních týmů máme přes 20.

A: Co organizační struktura?

R: Ta funguje ve složení předseda představenstva, představenstvo (4 členové), generální ředitel, finanční ředitel, sportovní ředitel, marketingový a obchodní ředitel, organizační provozní ředitel a generální sekretář.

A: Jak v ní máte delegovány kompetence?

R: Máme pravidelné porady a to jak týdenní, kde řešíme aktuální problémy a pak i měsíční porady, kde plánujeme a hodnotíme uplynulé období. Kompetence jsou jasně dané. Každý z ředitelů zodpovídá za svůj úsek. Ale rozhodnutí jdou vždy v souladu s organizační strukturou.

A: To znamená jak?

R: No tak, že v rámci představenstva vznikne nějaký podnět, nějaký rozhodnutí a to se pak aplikuje na jednotlivé úseky. Sice máme pravidelné porady, ale víceméně všechno funguje formou diskuse, jsme v denním kontaktu, takže když nastane nečekaná událost konzultujeme ji a následně řešíme podle toho, do jaké oblasti spadá.

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

R: Současná struktura funguje s drobnými změnami již mnoho let. Nedávno jsme si ji ovšem naformulovali k obrazu svému.

A: Pracují uvnitř organizace "neprofesionálové" ?

R: Ano a mnoho. Fanoušci nám pomáhají s PR, psaním článků, ale i jako pořadatelé, pomáhají trenérům s trénováním mládeže atd.

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

R: Drobné ano.

A: Jaké jsou vaše teoretické znalosti ohledně strategického plánovacího procesu?

R: V tomto směru mám jen základní znalosti.

A: Jak vnímáte tento pojem?

R: Jako cestu, kdy se pomocí vzájemné diskuze, analýzy finančních zdrojů a situace na trhu, střetu myšlenek, vizí a ambicí a vnitřních a vnějších analýz vytvoří racionální strategický plán firmy a následně se bude realizovat.

A: Teď jste v podstatě popsal tento proces. Využíváte ho v klubu?

R: Nyní jsme ve fázi vytváření dlouhodobých cílů a cest k jejich naplnění.

A: Dokázal byste popsat průběh jednotlivých částí plánovacího procesu?

R: Nejdříve proběhla strategická diskuze na úrovni představenstva, při níž jsme na základě finančních zdrojů a požadavků majitelů definovali dlouhodobý cíl. Nyní jsme ve fázi analýzy nákladů, analýzy zdrojů a definování finančních zdrojů, z nichž cíle naplníme, a cesty, která k nim povede.

A: Misi, vizi a cíl máte tedy definované?

R: Chceme Slavii dlouhodobě vrátit tam, kam patří, aby opět bojovala o titul, o evropské poháry. Víme, že po letech, kdy jsme byli v ústraní, to nepůjde ze dne na den. Chceme se k tomu propracovat postupnými kroky. Nejsme nijak tlačeni časem, ale shodli jsme se, že do 3 let bychom to chtěli naplnit.

A: To jsou víceméně jen sportovní cíle a vize, jaký je smysl existence Slavie Praha jako takové?

R: Smyslem Slavie je zajištění dostatečných prostředků, aby klub mohl fungovat na všech úrovních a budovat dobré jméno hodné Slavie Praha. Slavia chce být pro své členy rodinou, kde se udržují tradice a kde budou platit hodnoty, jež ve společnosti pomalu mizí. Slavia je a chce být sportovním klubem, kde sport učí přátelství disciplíně a spolupráci.

A: Máte tyto prohlášení někde zaznamenané?

R: Misi určitě ne, ta vyplývá z podstaty fungování klubu. Vizi jsme stanovili na úrovni vedení a komunikujeme ji směrem k veřejnosti. Cíle máme zaznamenány na záznamech z porad.

A: Co se týče fáze strategické analýzy, analyzujete interní a externí prostředí? Používáte analýzy zdrojů, SWOT analýzu, PEST – politické, ekonomické, sociální, technologické - analýzu, porterův model?

R: Ano, určitým způsobem analyzujeme konkurenci, pravidelně klubové zdroje, děláme audity, máme na to firmu Deloitte. Ostatní analýzy bohužel neznám.

A: Následuje fáze proces formulace, což vlastně znamená stanovení určité strategie nebo jednoduše vybrání cesty, jak daných cílů dosáhnete, jak u vás probíhá tato fáze?

R: Nyní se právě nacházíme v této fázi. Usilovně pracujeme na výběru nejvhodnějších cest, jak dosáhnout stanovených cílů. Máme stanovená kritéria, kterých se držíme a ze kterých nechceme vybočit. Chceme posílit kádr a tým. K tomu jsme si vytipovali posily na určité posty. Ale nemusíme je získat za každou cenu. Máme stanovený poměr výkon/cena z kterého nechceme vybočovat.

A: A co se fáze implementace týče?

R: Do této fáze se teprve dostaneme. Jelikož jsme si udělali analýzu zdrojů a věříme, že na klíčových pozicích máme dostatečně schopné lidi, tak tím jsme se snažili předejít budoucím problémům při dosahování našich cílů. Uvidíme, jak se nám to povede.

A: Poslední fázi už jste trochu nakousl, víte, jak budete kontrolovat a hodnotit dosahování cílů?

R: Dosažení hlavního cíle se dá vždy lehce zkontrolovat a to po skončení sezóny a pohledu na výslednou tabulku. Jednotlivé dílčí cíle kontrolujeme a hodnotíme na pravidelných poradách. Nenecháváme nic náhodě a chceme mít chod klubu pod kontrolou. Jak jsem řekl, děláme i audity, takže kontrolní mechanismy nastavené máme.

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

R: Usilovně na ní pracujeme.

A: Jsou s touto strategií všichni členové klubu seznámeni?

R: Jsme ve fázi vytváření strategie, takže v tuto chvíli jistě všichni zaměstnanci strategii klubu neznají.

A: Jak vnímáte strategii v rámci Vaší organizace?

R: Aktuální jí vnímám jako něco, na čem intenzivně pracujeme a chceme tím zajistit maximální úspěšnost celého klubu s hlavním cílem, aby bylo úspěšné „A“ mužstvo.

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

R: Prozatím ne. Jsme ve fázi vytváření strategie. Uvidíme, až budeme tento proces zpětně hodnotit, jestli dané kroky byly správné nebo ne.

A: Pomohl vám strategický plánovací proces ve vývoji a zlepšení chodu organizace a jak?

R: Ano. Už jen to, že jsme začali tvořit strategii, definovali vize a cíle a cesty jak jich dosáhnout, tak tím se nám zefektivnily jednotlivé procesy uvnitř klubu, každý ví jaká je jeho role a co pro dosažení cílů má udělat. Takže nám tento proces pomohl a do budoucna ještě pomůže.

Rozhovor s generálním ředitelem SK Slavia Praha

A (Autor): Dobrý den pane řediteli. Jak jsem již říkal, cílem tohoto rozhovoru je zjistit jak pracujete ve Slavii se strategií, jaké postupy v rámci strategie využíváte a jestli se tyto kroky shodují s teorií.

A: Začněme tedy první otázkou. Jak byste charakterizoval klub SK Slavia Praha, co je pro něj typické a proč by ho měli lidé podporovat?

R (Respondent): Slavia je nejstarším fotbalovým klubem v republice. Všichni kdo znají Slavii, tak moc dobře vědí, že je to klub, který nikdy nebyl protěžován, tak jako náš konkurent Sparta a tím si získal srdce mnoha fanoušků. Řekl bych, že Slavia je taková rodinná organizace, kde mají všichni jeden cíl a to úspěch našeho klubu.

A: Působíte v klubu jako generální ředitel a zároveň místopředseda představenstva, co je vlastně náplní vaší práce?

R: V mé působnosti a zodpovědnosti je starat se o to, aby klub bezproblémově fungoval po všech stránkách. To znamená, že koordinuji veškeré procesy a aktivity tak, abychom dosáhli stanovených cílů. To obnáší scházet se s vedením na pravidelných poradách, komunikovat se zástupci majitelů, koordinovat veškeré procesy, provádět kontroly, delegovat kompetence, provádět zásadní rozhodnutí atd. Pro mě je ale nejdůležitější, aby každý věděl, co má dělat. To je mým osobním cílem.

A: Kolik členů má vaše organizace?

R: Počet členů se pohybuje v řádu stovek. Aktuálně máme 2 mužské týmy, 15 mládežnických, 6 ženských + trenéři a členové jednotlivých oddělení. Přesné číslo lze dohledat na našich webových stránkách.

A: Jak u vás vypadá organizační struktura?

R: Na organizační struktuře jsme usilovně pracovali a doufejme, že jsme jí nadefinovali, tak aby plnila naše požadavky. Hlavní struktura je dána tím, že jsme akciovka, takže fungujeme na bázi valné hromady, představenstva a dozorčí rady. Tam vznikají nejdůležitější rozhodnutí vzhledem k dlouhodobému fungování klubu. Vnitřní strukturu jsme si rozdělili na několik úseků.

A: A to na jaké?

R: Máme 4 hlavní úseky: marketing a komunikace, finanční úsek, sportovní úsek a organizačně provozní úsek. Tuto strukturu doplňují obchodní ředitel, generální sekretář a tiskový mluvčí. Ale to si můžete dohledat na webových stránkách, kde je organizační struktura zobrazena.

A: Jste s touto organizační strukturou spokojeni?

R: Zatím ano. Strukturu jsme právě vytvořili, takže je možné, že ještě nějaké úpravy proběhnou. Snažili jsme se jí vytvořit tak, aby vyhovovala našim potřebám – aby zároveň pomohla zefektivnit jednotlivé procesy uvnitř klubu a přitom nebyla příliš široká. To se myslím povedlo.

A: Jak jsou v ní delegovány kompetence?

R: Snažíme se delegovat rozhodovací kompetence a to tak, aby příslušná rozhodnutí činili lidé, kteří by o nich rozhodovat měli. Například o tom kolik je potřeba nakoupit hnojiva nebude rozhodovat finanční ředitel, ale správce hřiště a naopak, o činnosti finančního úseku nebude rozhodovat správce hřiště.

A: Pojdme se tedy blíže podívat na jednotlivé úseky.

A: Můžete blíže popsat činnosti spočívající v marketingu a komunikaci?

R: Z hlediska marketingu a komunikace směrem ven z klubu se toho v poslední době událo opravdu hodně. Zkusím to říct zjednodušeně. Pro nás je teď hlavní vybudovat ze Slavie opět pozitivně vnímanou značku a to na všech úrovních. To je teď číslo jedna pro tento úsek.

A: Můžete to alespoň trochu rozvést?

R: Dobře, pokusím se. Rozjeli jsme několik kampaní a do budoucna jich máme v plánu rozjet ještě několik. Konkrétně pořádáme akce pro fanoušky, účastníme se různých benefičních akcí, např. pořádáme Mikuláše v Motole, pořádáme mezinárodní turnaje v mládežnických kategoriích, pořádáme sponzorské akce, hráči A týmu se pravidelně účastní náborů u mládeže, pořádáme autogramiádu atd. Chystáme se otevřít první slávistické muzeum. Těch projektů je opravdu spousta. Zároveň jsme aktivní i na sociálních sítích, kde probíhají různé soutěže a kampaně. To vše jsou malé střípky, které společně vedou k pozitivnímu vnímání našeho klubu.

A: Co finanční úsek?

R: Fungujeme jako každá jiná organizace, vedeme si účetnictví a všechny nezbytné výkazy a ekonomické ukazatele. To vše spadá do kompetence finančního ředitele a jeho týmu. Na interní audit máme najatou firmu, která se nám stará o controlling, ale do podrobnějšího rozboru bych se nerad pouštěl, pochopte, že to jsou naše interní informace. Nicméně všechny důležité transakce jsou diskutovány v nejužším vedení a se zástupci majitelů.

A: Chápu, vzhledem k financování klubu máte členské příspěvky? Pokud ano, do čeho jsou investovány?

R: Členské příspěvky v dnešní době máme již jen na úrovni mládežnických týmů a mládežnických týmů žen. Nemáme to, ale dané jednotně. Každý tým si to určuje individuálně podle svých potřeb např. podle typu soustředění, startovného na některých turnajích atd.

A: Jaké činnosti se váží ke sportovnímu úseku?

R: Fotbal děláme proto, abychom byli úspěšní. Proto sportovní úsek stavíme trochu do popředí, sportovní vedení a trenér A týmu mají větší kompetence ke své práci, ale také větší odpovědnost. Zřídili jsme v klubu tzv. sportovní radu, kde diskutujeme nejdůležitější otázky na pravidelné týdenní bázi.

A: Můžete být trochu konkrétnější?

R: Opět bych nerad zacházel do detailů, ale pravidelně hodnotíme proběhlá utkání, řeší se posilování A – týmu, skauting, výsledky mládeže atd.

A: A na závěr organizačně provozní úsek?

R: Ten se nám v podstatě stará o veškerou administrativu a dokumentaci.

A: Pracují v klubu nějací neprofesionálové?

R: To záleží, jak se na to podíváme. Z hlediska fungování klubu jsme udělali velký kus práce a snažili se o to, aby všichni trenéři od mládeže počínaje byli v klubu na stálo a trénování bylo jejich jedinou výdělečnou činností. To nám umožnilo, aby se trenéři více koncentrovali na svojí práci a nebyli rozpolceni mezi více činnostmi. Na druhou stranu nám fanoušci pomáhají např. se správou fanouškovských webových stránek, pořadatelskou službou, takže ano, v určitém ohledu neprofesionály v klubu vnímám.

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

R: Změna organizační struktury započala minulý rok v září a to v režii zástupce majitele pana Jaroslava Tvrdíka. Další změny v rámci organizační struktury proběhli letos na začátku června.

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

R: Toto se těžce hodnotí, jelikož jsem byl na svou pozici zvolen teprve nedávno a nepřísluší mi hodnotit fungování minulého vedení. Ale s aktuální strukturou jsme prozatím spokojeni.

A: Přesuneme se otázkám ke strategickému plánování.

A: Jaké jsou vaše teoretické znalosti ohledně strategického plánovacího procesu?

R: Nevím, zda se moje znalosti v rámci tohoto pojmu shodují s teorií, ale 10 let jsem působil jako ředitel Mitsubishi a vždy jsem se řídil selským rozumem.

A: Jak tedy tento pojem vnímáte?

R: Pro mě to znamená stanovit si cílovou pozici, které se snažíme dosáhnout, vybrat si cestu a nástroje jak daného cíle dosáhnout a následně zkontrolovat, zda cíle bylo dosaženo.

A: To v kostce vystihuje strategický plánovací cyklus podle teorie. Využívá vaše organizace strategický plánovací proces, případně kdy a proč naposledy proběhl?

R: Jsem tu příliš krátce na to, aby tento proces kompletně proběhl, nicméně od začátku se snažíme fungovat na principech, které jsem uvedl v předchozí otázce. S jednotlivými členy úseků denně komunikujeme a scházíme se na týdenní bázi, kde hodnotíme, co a jak se vyvíjí, co se podařilo nebo nepodařilo.

A: Jak byste popsal proces definicí mise, vize a cílů.

R: Pro Slavii mise zůstává nezměněná již několik let a to stát se nejúspěšnějším českým fotbalovým klubem. Dále pak poskytovat kvalitní zázemí a zajistit bezproblémový chod všech našich mužstev, tak aby mohly podávat co nejlepší výkony a reprezentovat tak opět dobré jméno Slavie. Chceme vychovávat mladé fotbalisty jak pro náš „A“ tým, tak pro českou reprezentaci. Co se vize týče, tak ta je jasně dána majiteli klubu a shodli jsme se na ní i na představenstvu. Po neúspěšných letech jsme vyhlásili do tří let návrat do evropských pohárů a natrvalo se opět vrátit do boje o titul. No a cíle si primárně nastavujeme před každou sezonou. V té aktuální chceme dosáhnout na místa zaručující boj o evropské poháry, stát se majiteli stadionu a vylepšit mládežnickou akademii.

A: Máte tyto prohlášení někde zaznamenané?

R: To bohužel prozatím ne. Ale je to dobrý bod a na tom bysme měli zapracovat. Nicméně naše vize a cíle jsou jasně dané, často o nich mluvíme, takže si troufám tvrdit, že většina v klubu ví, čeho chceme dosáhnout. Cíle máme zaznamenané v dokumentaci z porad a měly by být i ve výroční zprávě, takže ty dohledatelné jsou.

A: Po stanovení mise, vize a cílů následuje analytická část. Analyzujete např. konkurenci?

R: Samozřejmě nás zajímá, jak si vede konkurence, především ze sportovního hlediska. Máme vytyčené body, které nás z hlediska konkurence zajímají a ty se snažíme pravidelně

zjišťovat. Pro nás je ovšem primárně důležitá Slavia Praha a snažíme se vše dělat, aby byl klub úspěšný.

A: Z hlediska vnitřního prostředí. Analyzujete klubové zdroje, děláte audity?

R: Na pravidelné audity máme najatou firmu, která nám tyto analýzy zajišťuje. Pro nás je priorita mít dostatek zdrojů. Máme sice z hlediska finančního silného vlastníka, ale snažíme se fungovat, tak abychom byly soběstačná organizace a na svůj provoz si vydělali jako klub sami.

A: Z hlediska vnějšího prostředí, znáte pojem PESTL analýza, SWOT analýza nebo Porterův model pěti sil?

R: Pest analýzu neznám a vědomě s ní nepracujeme. Nicméně, když jste vyjmenoval tyto jednotlivé složky, tak samozřejmě každá z nich nás nějak ovlivňuje. Čas od času se nás dotknou určité legislativní změny, nebo změny v rámci FAČR. Zpracování těchto změn je ovšem na příslušných odděleních a my si pak vyhodnocujeme, jak moc se nás daná změna dotkne a co je potřeba, v rámci této změny, udělat nebo změnit. Teď se například řeší, že hráči nebudou vedeni jako živnostníci, ale jako zaměstnanci.

A: Další fází je proces formulace, což vlastně znamená stanovení určité strategie nebo jednoduše vybrání cesty, jak daných cílů dosáhnete, jak u vás probíhá tato fáze?

R: Ve funkci jsem velmi krátce, na to abychom se dostali až do této fáze. Nicméně cíle máme stanovené a na poradě ředitelů stanovíme další postupy a cesty jak jich dosáhnout.

A: Můžete to uvést trochu do praxe?

R: Dejme tomu, že letošní cíl máme skončit v tabulce do třetího místa. K tomu jsme provedli analýzu týmu a zjistili, na jakých pozicích potřebujeme posílit a kde kádr doplnit. Oproti konkurenci jsme napřed, protože používáme program na vyhledávání posil dle zadaných parametrů. Takže nám program vlastně vybere konkrétního hráče. Naši skauti se pak na hráče jezdí dívat a podle toho, zda odpovídá, tomu, co jsme zadali, hráče buď oslovíme, nebo ne.

A: To se dá říct, že vlastně využíváte strategii diferenciaci.

A: A v rámci implementace postupujete jak?

R: Implementaci chápu jako realizaci toho, co jsme si v předchozích krocích stanovili. Pro mě je tedy v tomto kroku důležité, že každý v klubu ví, co má dělat.

A: Poslední fází je fáze kontroly a hodnocení, ta probíhá jak?

R: Jak už jsem řekl, tak provádíme pravidelné audity. Hodnotíme procesy uvnitř klubu. Na týdenní bázi se scházíme se sportovním úsekem a hodnotíme uplynulý zápas, máme poradů ředitelů, kde rozebíráme, jak se daří naplňovat dané cíle, co se naopak nedaří a co potřebuje zlepšit. Nejrozsáhlejší hodnocení přichází po konci sezóny. Další kroky se pak odvíjejí od toho, jestli byla sezona úspěšná a splnily jsme, co jsme chtěli, nebo naopak.

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

R: Samozřejmě strategii máme.

A: Jsou s touto strategií všichni členové klubu seznámeni?

R: Tím si nejsem jistý. Ale toto je dobrý bod a na tom, bysme měli zapracovat.

A: Jak vnímáte strategii v rámci vaší organizace?

R: Pro nás jako pro Slavii Praha je primárně důležitý úspěch v rámci A mužstva, tudíž naší strategií je udělat vše proto, aby toho úspěchu bylo dosaženo. Samozřejmě neméně důležité je, aby klub fungoval tak jak má, vhodně se pracovalo s mládeží a tak dále.

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

R: Jelikož jsme teď ve fázi, kdy se teprve vše rozbíhá, je brzy tyto jednotlivé kroky hodnotit. To se vždy provádí až po určitém čase.

A: Pomohl vám strategický plánovací proces ve vývoji a zlepšení chodu organizace a jak?

R: Jak už jsem řekl, to se uvidí až v budoucnu, jestli jednotlivé kroky byly správné, či nikoli.

Rozhovor s generálním sekretářem SK Slavia Praha

A (Autor): Jak byste charakterizoval klub SK Slavia Praha, co je pro něj typické a proč by ho měli lidé podporovat?

R (Respondent): V první řadě je to tradiční klub s historickým odkazem, který stál u počátků české státnosti. Je to známá a silná česká značka. V určitém ohledu také multisportovní klub s velkým počtem členů a sympatizantů po celé republice.

A: Na jaké pozici v klubu působíte a jaká je náplň vaší práce?

R: Dosud jsem působil jako tiskový mluvčí, nyní jsem se posunul do pozice generálního sekretáře. Jako generální sekretář se svojí novou pozicí teprve sžívám, ale po diskusi s vedením určitou představu máme. Měl bych se starat o komunikaci s klíčovými partnery, sponzory, svazem, zastupovat klub na veřejných akcích, pořádat konference atd.

A: Jaký je počet členů Vašeho týmu? Jaký je počet členů v rámci celého klubu?

R: Můj tým tvoří aktuálně 4 lidé. Z pohledu klubu registrujeme kolem 600 členů včetně všech hráčů, realizačních týmů i zaměstnanců klubu. Ale členská základna je mnohem vyšší. Odbor přátel Slavie má své pobočky po celé republice, nejde opomenout ani Tribunu Sever, která je také neodmyslitelnou součástí našeho klubu.

A: Dokázal byste popsat organizační strukturu klubu?

R: Jistě. Na organizační strukturu se v poslední době usilovně pracovalo. Nyní by již měla být zobrazena i na webových stránkách. Všechno důležité vychází z představenstva. Dále se pak delegují úkoly do jednotlivých úseků, které máme 4: marketingový, finanční, obchodně provozní a sportovní.

A: Jak v ní jsou delegovány kompetence?

R: Rozhodnutí by měla vycházet z toho úseku, který se danou problematikou zabývá. Pokud se na úrovni představenstva rozhodne, že se koupí nový hráč, řeší to sportovní úsek, kde si pak rozdělují úkoly mezi sebou scouting, trenéři, sportovní ředitel atd. Jednoduše řečeno kompetence máme delegovány tak, aby odpovídaly dané pozici, přičemž v klíčových rozhodnutích má hlavní slovo pan Krob a samozřejmě zástupce majitelů pan Tvrdík.

A: Kolik lidí se podílelo na tvorbě této organizační struktury a kdy vznikla?

R: Tento proces probíhal od převzetí Slavie novými majiteli a doposud se určitým způsobem tvořila. Diskuse probíhala především mezi představenstvem a zástupci majitelů.

A: Cítíte vylepšení z hlediska organizační struktury?

R: To ano a nejen vzhledem k organizační struktuře. Působím ve Slavii již 3 rokem a je vidět, že věci jdou správným směrem. Dělají se promyšlená rozhodnutí, nic není dílem náhody, jako to často bývalo předtím, kdy nekompetentní lidé často činili kroky spíš k horšímu.

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

R: Ano, ale jen na úrovni mládeže, v rámci „A“ týmu nikoliv.

A: Pracují uvnitř organizace „neprofesionálové“?

R: Pracují. Fanoušci nám ve spoustě věcech dobrovolně pomáhají, dosud i někteří trenéři trénovali mládež po skončení své pracovní doby. Než přišli noví majitelé byly obrovské potíže s financemi. Klub byl na pokraji zániku a díky pevné vůli a samostatnosti trenérů mohlo vše fungovat, tak jak má. Víze klubu je taková, aby i do budoucna všichni trenéři byly zaměstnání na plný úvazek a mohli se tak plně věnovat jen vedení týmu.

A: Jaké jsou vaše teoretické znalosti ohledně strategického plánovacího procesu?

R: Znalosti mám čistě jen teoretické.

A: Jak vnímáte tento pojem?

R: Jako pojem z příruček a učebnic teorie managementu, odtržený od reality našeho fotbalového, slávistického, prostředí.

A: Využívá vaše organizace strategický plánovací proces ?

R: Nikoliv cíleně, spíše intuitivně

A: Pojďme na jednotlivé kroky strategického plánovacího procesu.

A: Jakou máte misi, vizi a cíle?

R: Tak misi jsme cíleně nedefinovali, ta je víceméně daná již několik let. Chceme poskytovat kvalitní služby v oblasti sportu a především fotbalu, budovat dobré jméno nejen Slavii, ale všeobecně celému českému sportu a fotbalu zvláště, pomáhat rozvíjet dovednosti začínajícím fotbalistům a celkově přivést do společnosti zase tu chuť hrát fotbal. To z dnešní společnosti pomalu mizí a poznáváme to na mládeži, kdy se nám zužuje členská základna a musíme tak více a více hledat.

A: Co vize a cíle?

R: Co se vize a cílů týče tak tady ve finále nejde jen o sportovní výsledky. Slavia se potřebuje dostat zase nahoru, vyrůst jako organizace. Mobilizovat lidi, kteří k ní mají vztah. Nemluvíme o zaměstnancích a hráčích, to je samozřejmost. Musíme nabrat sílu ve společnosti, přitáhnout zpátky fanoušky, oslovit lidi v kulturní sféře, politice atd. Chceme vytvořit silnou strukturu, která bude klubu nápomocná. Sportovní úspěch je pak to, co udělá fanouškům radost. Ale Slavia musí být hlavně silná jako organizace. Chceme dostat Slavii zase tam, kam historicky patří a to na vrchol. Toho chceme dosáhnout do tří let. Cíle jsou pro tuto sezonu jasně dané. Vylepšit akademii mládeže, Atým by se měl umístit do třetího místa a chceme, aby se Eden stal opět majetkem Slavie.

A: Dobře, máte ty prohlášení někde zaznamenané?

R: To bych řekl, že nemáme. To, ale si není až tak úplně potřeba. Klub je plný slávistických srdcařů a každý ví, o co nám jde a snažíme se pro to udělat maximum. Vizi a cíle máme dané od vedení a na pravidelných poradách se zjišťuje v jaké fázi se aktuálně nacházíme a jak se daří postupovat vzhledem k daným cílům. Všechny cíle jsou rozděleny na menší cíle, nic nejde udělat jednorázově, skokově.

A: Co se týče fáze strategické analýzy, analyzujete interní a externí prostředí? Používáte analýzy zdrojů, SWOT analýzu, PEST – politické, ekonomické, sociální, technologické - analýzu, porterův model?

R: Z těch vyjmenovaných analýz si analyzujeme víceméně jen zdroje a to před každou nadcházející sezonou. Zbylé analýzy znám jen z teorie. Částečně děláme asi tu PEST analýzu, kdy vlastně je i moje náplň práce zjišťovat legislativní změny, co se FAČR týče a pak to dál reportovat vedení atd.

A: Po stanovení cílů a strategické analýze přichází formulace strategie. Což vlastně znamená, že si na základě předchozí analýzy prostředí, vyberete cesty a konkrétních strategií, jak stanovených cílů dosáhnete a to tak abyste využili svých silných stránek, jak se tato fáze u vás provádí?

R: Jak jsem říkal, tento proces děláme spíše intuitivně, takže když máme daný cíl a víme, jak jsme na tom se zdroji, tak si to rozfázujeme do menších konkrétnějších kroků a rozdělíme si, co kdo bude mít na starosti. Všechno probíhá na úrovni diskuse.

A: Jak probíhá fáze implementace?

R: To přímo navazuje na tu předchozí fázi, nějak zvlášť je od sebe neodlišujeme. Na poradě máme rozděleno, kdo co má na starosti a pak už se každý úsek sám za sebe stará o to, aby splnil to co dostali zadáno. To se pak zpětně reportuje a diskutuje, jestli jdeme podle plánu nebo ne.

A: Ano, to už v podstatě popisujete poslední fázi, což je hodnocení a kontrola, máte ještě jiné postupy?

R: Jak jsem řekl, tak děláme hlavně ty audity a děláme pravidelné hodnocení na poradách. Hlavní hodnocení pak přichází po konci sezony. Tam se to odvíjí podle toho, jak byl úspěšný náš „A“ tým. Od toho se pak i případně odvíjí kroky k napravení nepovedené sezony.

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

R: Ano, formulovanou jednoduchým způsobem

A: Jsou s touto strategií všichni členové klubu seznámeni?

R: Management a zaměstnanci jistě, všichni členové oddílu určitě ne.

A: Jak vnímáte strategii v rámci vaší organizace?

R: Jako cestu vedoucí k vytýčenému cíli

A: Pomohl vám strategický plánovací proces ve vývoji a zlepšení chodu organizace a jak?

R: To ještě nelze hodnotit, přece jen jsme pořád ve fázi vývoje a celý ten proces se teprve rozebíhl.

Rozhovor s vedoucím „A“ mužstva SK Slavia Praha

A (Autor): Jak byste charakterizoval klub SK Slavia Praha, co je pro něj typické a proč by ho měli lidé podporovat?

R (Respondent): Nejstarší fotbalový klub v české lize, obrovská nejen fotbalová značka jak u nás, tak v celém světě, obrovská fanouškovská podpora.

A: Jaká je vaše pracovní pozice a jaká je její náplň?

R: Jsem vedoucím „A“ mužstva. Starám se o bezproblémový chod celého týmu, zařizuji hotely, pobyty, soustředění a potřebnou administrativu. Jsem taková prodloužená ruka trenéra a zároveň i vedení.

A: Jaký je počet členů Vašeho týmu?

R: V „Áčku“ máme 25 hráčů a 11 členů realizačního týmu.

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

R: Ano máme členské příspěvky, ale jsou to spíš „pokuty“. To si kluci řeší v kabině sami, jsou to takové věci jako zápisné, narozeniny, narození dítěte. Pak se zajde na týmovou večeři.

A: Pracují uvnitř organizace „neprofesionálové“ ?

R: Co se „A“ týmu týká, tak tady máme všechny profíky. Jsme v každodenním kontaktu, nebylo by ani možné, aby to tu měl někdo jako vedlejšák.

A: Kolik týmů funguje v jejím rámci?

R: Víím, že by to mělo být kolem 20, ale asi bych nevyjmenoval všechny.

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

R: Tím si nejsem jistý, vím, že se to teď nějak měnilo, ale jak to je přesně nastavený nevím. Hlavní slovo má pan Tvrdík a pan Krob.

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

R: To se přiznám, že nevím.

A: Ve Slavii už působíte velmi dlouho, kolik je to let?

R: Jako hráč jsem tu byl dlouhé roky, jako vedoucí mužstva jsem tu 4 rokem.

A: Můžete tedy porovnat různá vedení, která ve Slavii působila.

Cítíte vylepšení v oblasti organizační struktury organizace v průběhu let?

R: Nechtěl bych se pouštět do nějakých soudů předchozích vedení. Byla to těžká situace, a snažili jsme se to brát tak jak to je. Samozřejmě to ideální nebylo, ale vyhodnotit si to musí někdo jiný. Teď je hlavně cítit, že se zlepšila komunikace, všichni jsou více otevřenější, jednotlivé kroky jsou promyšlené a dávají smysl.

A: Jaké jsou vaše teoretické znalosti ohledně strategického plánovacího procesu?

R: V podstatě nulové, tento proces neznám.

A: Tento proces zahrnuje kroky definice mise a vize, strategická analýza, formulace, implementace a evaluace strategie. Říká vám to něco? Pracujete s ním?

R: Tak některé kroky mi něco říkají, ale to jestli se s tím procesem pracuje, to se musíte zeptat na vedení, tohle jde úplně mimo „A“ tým a je to i dobře. My se musíme hlavně soustředit na výkony na hřišti.

A: Víte jak má Slavia definovanou misi, vizi a cíle?

R: Tak vize a cíle jsou jasně dané od vedení. My chceme především být co nejlepší na hřišti a opět zase vyhrávat a bojovat o titul. Vedení vyhlásilo do tří let návrat do evropských pohárů a toho se držíme.

A: Znáte analýzy, jako jsou analýzy zdrojů, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model?

R: To bohužel neznám.

A: Co konkurenci, analyzujete?

R: To ano. Máme pravidelné předzápasové porady, kde rozebíráme tým, proti kterému budeme zrovna hrát.

A: V rámci formulace znáte strategie diferenční, nízkonákladové, fokus?

R: Ty bohužel také neznám.

A: Provádíte kontrolu a hodnocení?

R: To není v mé kompetenci. V klubu samozřejmě nějaká kontrola probíhá, ale to jde mimo mě. My si hodnotíme každý proběhlý zápas a pak hlavní hodnocení přichází uprostřed sezóny a hlavně na jejím konci.

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

R: V dnešní době už můžu říci, že ano. V dřívějších dobách to byla spíše náhodná rozhodnutí.

A: Jsou s touto strategií všichni členové klubu seznámeni?

R: To nevím, spíš asi ne.

A: Jak vnímáte strategii v rámci vaší organizace?

R: Všechny aktivity v klubu směřující k dosažení cíle a to boj o titul a evropské poháry.

Rozhovor s vedoucím fanshopu

A (Autor): Pojdme začít, jak byste charakterizoval klub SK Slavia Praha, co je pro něj typické a proč by ho měli lidé podporovat?

R (Respondent): Být jakoukoliv součástí nejstaršího fotbalového klubu u nás je životní styl, čest a prestiž. Klub nejlépe vystihují samotné jeho symboly, které mají hluboký význam napříč celou historií – čistota sportovní myšlenky, čestnost boje, srdce, naděje. Když se řekne červenobílá, každému naskočí Slavia, která spojuje lidi napříč všech generací, profesí, sociálního i ekonomického postavení. Slavia je prostě fenomén, svým působením a jednáním může ovlivnit celou řadu věcí, jako třeba jednu z nejdůležitějších, a to výchovu dětí.

A: Víte, jaký je počet členů klubu SK Slavia Praha?

R: Odhaduji, že aktivních hráčů a trenérů může být ve Slavii kolem 350. Back-office může mít cca 30 zaměstnanců. Pak jsou tady také organizované skupiny Odboru přátel a Fanklubu, kde je registrováno kolem 2000 slávistů.

A: Kolik týmů v rámci celého klubu působí?

R: Mělo by to být cca 20 týmů, od nejnižších mládežnických kategorií chlapců a dívek až po A-týmy.

A: V jaké pozici v klubu působíte?

R: Na pozici vedoucího fanshopu Slavie. Nutno podotknout, že fanshop není organizačně součástí klubu, jsme soukromá firma, ale s klubem samozřejmě velmi úzce spolupracujeme.

A: Jaké činnosti se vážou k vaší pozici?

R: Kompletní zajištění chodu fanshopu – komunikace s dodavateli, objednávání zboží, udržování skladových zásob, proces zavedení nových produktů, vedení zaměstnanců, správa e-shopu, propagace atd.

A: Víte, zda v klubu pracují nějakí neprofesionálové?

R: Tady to hodně záleží na osobním úhlu pohledu. Nemám dostatečné relevantní informace k posouzení, ale z čistě subjektivního pohledu v klubu ještě pár neprofesionálů vnímám.

A: Víte, jaká je organizační struktura klubu? Jsou dostupné informace o organizační struktuře klubu?

R: Organizační strukturu znám, informace jsou veřejně dostupné a lehce dohledatelné.

A: Víte, kdo se podílel na tvorbě organizační struktury a před jak dlouhou dobou ta současná vznikla?

R: Netuším, struktura bude mít své kořeny pravděpodobně už mnoho let zpátky.

A: Jaký je váš názor na vývoj organizační struktury v průběhu let?

R: Co vím, tak v posledních letech se struktura jako taková prakticky nezměnila. Výrazně a docela frekventovaně se ale měnilo její obsazení, což z hlediska fungování klubu bylo špatně. Nebyla nastavena dlouhodobá strategie, protože s příchodem nových a nových lidí se vždy vše měnilo a začínalo od nuly.

A: Jaké jsou vaše teoretické znalosti ohledně strategického plánovacího procesu?

R: Nemám rád nějaké samohodnocení, ale z této oblasti jsem loni mj. státnicoval, takže asi tak.

A: Jak tedy tento pojem vnímáte?

R: Z hlediska fungování a rozvoje každé organizace je tento proces nezbytně důležitý. Musím vědět, jak na tom v současnosti jsem, jaké mám postavení oproti konkurenci, jaké jsou příčiny toho, že jsem (ne)úspěšný, kam chci směřovat, čeho chci dosáhnout, jakými kroky toho můžu docílit.

A: Myslíte si, že klub využívá strategický plánovací proces?

R: Jsem přesvědčen, že v současné době už využívá. Celý proces se nastartoval s příchodem nových majitelů a změnou ve vedení.

A: Víte jakou má klub definovanou misi, vizi a cíle?

R: Misi jsem interpretovanou nikde nezaregistroval, ale vize klubu je do tří let se dostat zpátky do pohárů a zase bojovat o titul, to je veřejně známý. Co se cílů týče, tak v letošním roce by se mělo bojovat o třetí místo a spouští se projekt mládežnické akademie. Takovým tajným přáním nebo cílem všech, je aby se Eden zase vrátil slávistum.

A: Co se týče fáze strategické analýzy myslíte si, že klub analyzuje interní a externí prostředí? Používá analýzy zdrojů, konkurence, PEST – politické, ekonomické, sociální, technologické - analýzu, porterův model?

R: Dle mých informací v posledních měsících proběhl rozsáhlý audit napříč všemi odděleními vč. také skenování konkurence, zejména Sparty a Plzně. A z let minulých vypadl ne jeden kostlivec - v klubu dříve nebyly nastaveny pravidla a jasné kompetence, vedení působilo až

diletantsky, podepisovaly se pro klub nevýhodné smlouvy, protože na nejdůležitějších postech nebyly osoby hájící v první řadě zájem Slavie, ale bohužel zájem svůj.

PESTL analýzu znám, použil jsem ji na několika projektech ve škole. Jestli ji využívá klub, netuším, ale ve fanshopu nikoliv. Ostatní analýzy znám také, ale stejný případ jako s PEST analýzou.

A: V procesu formulace se využívají například strategie fokus, diferenciační nebo nízkonákladovou, myslíte si, že je klub využívá?

R: Řekl bych, že v určitém smyslu ano. V mnoha ohledech se klub vydává cestou odlišení se od konkurence a dělá důležité kroky svým vlastním způsobem, tudíž by se dalo říct, že klub využívá diferenciační strategii.

A: Jak klub implementuje?

R: To nevím.

A: Co proces evaluace?

R: Co vím, tak v klubu probíhají pravidelné porady, a hlavní hodnocení probíhá po konci sezony, víc k tomu nevím.

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

R: V současné době můžu s potěšením říct, že ano. A to nejen na sportovním poli A-týmu, které je nejvíce na očích, ale zpracována je i důležitá strategie rozvoje mládeže. V určité fázi by měla být i strategie provozní.

A: Jsou s touto strategií všichni členové klubu seznámeni?

R: To bohužel nemůžu posoudit.

A: Jak vnímáte strategii v rámci vaší organizace?

R: Ve fanshopu jsme takový malý rodinný podnik. Nemáme nastavenou tu klasickou byrokratickou strukturu. Samozřejmě si analyzujeme konkurenci, prodeje, vnímání zákazníků apod., ale netvoříme nějaké dlouhatánské papírové výstupy. Fanshop děláme na plný úvazek jen ve 2 lidech, což má své kouzlo. Nejpodstatnější řešíme na osobních schůzkách s našimi 2 majiteli, kde si řekneme, co a jak chceme dělat.

A: A strategii v rámci Slavie?

R: To už jsem vlastně říkal, je evidentní, že na strategii se začalo intenzivně pracovat a to nejen vzhledem k „A“ mužstvu, ale i jako organizaci jako takové.

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

R: Vzhledem k tomu, že v uplynulých několika letech vlastně ani žádná strategie nebyla, tak bych změnil hlavně lidi, kteří se kolem Slavie pohybovali.

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

R: Určitě, provedené audity ukázaly mnoho problémů. Důležité je, že se neodstraňují jen krátkodobými řešeními, ale hledají se skutečné příčiny a výsledky se projeví třeba až v dlouhodobém horizontu. Klub se mnohem více zprofesionalizoval, v provozu organizace byly vytyčeny kompetence. Na sportovním úseku byla nastavena strategie A-týmu i rozvoje mládeže, pracuje se na dalších marketingových projektech.

Rozhovor s trenérem mládeže žen SK Slavia Praha

A (Autor): Jak by si popsal klub SK Slavia Praha, co je pro něj typické a proč by ho měli lidé podporovat?

R (Respondent): SK Slavia Praha je nejstarším sportovním klubem u nás. Byl založen roku 1892. Tudiž nese velkou historii a hlavně tradici. Je obrovskou a váženou značkou, kterou podporuje a vnímá široká veřejnost.

A: Na jaké pozici v klubu působíš?

R: Působím v pozici trenéra u starších žákyň, kategorie U15.

A: Co je tvojí náplní práce?

R: Vést, připravovat tréninky. Obecně nějaká komunikace s rodiči, hráčkami, jejich vedení, komunikace s ostatními trenéry, kluby při přestupech.

A: Víš, zhruba, jaký je počet členů Slavie?

R: To přesně nevím, přesné číslo budeš mít od vedení. A když vezmu ženský fotbal tak to lehce spočítám. Se všemi se potkáváme a v ženách je tak přibližně 20-25 zaměstnanců - trenéři, asistenti, vedoucí, manažerka A týmu + hráčky, to je tak 15-20 na jeden tým.

A: Víš, kolik týmů v rámci celého klubu působí?

R: Celkem by mělo být něco kolem 20. Když to zase vezmu z pohledu holek, tak máme 2 přípravky, 2 týmy žákyň, juniorku a A tým, takže 6 týmů.

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

R: Hrajeme 2 soutěže. První ligu starších žákyň. V prvním roce jsem naskočil v druhé polovině sezony a to jsme se nedostali do finále. Minulý rok jsme již ve finále byli a po vyřazení sparty jsme nestačili na Hradec a skončili druzí. Dále hrajeme letos prvním rokem i klučičí soutěž (pražskou 1. B třídu) kvůli vytíženosti hráček a jejich fotbalovému růstu a zde jsme zatím 7. Dále jsou to pak 4. místo na mezinárodním turnaji ve Frankfurtu, 6. a 7. místo na turnaji v Andoře nebo 2. místo na halovém MČR.

A: Máš i jinou funkci mimo tvoji pozici?

R: Ano

A: O jakou pozici se jedná a jaká je její náplň?

R: Při zápasech jsem i vedoucí mužstva. Klasicky jsem přítomen při rozcvičení a taktické přípravě. Jen mi k tomu přibývá starost o soupeře a rozhodčí, klíče od kabiny, změny v zápise, potvrzení zápisu po utkání.

A: Vybíráte v rámci vašeho týmu nějaké členské příspěvky? Pokud ano, tak v jaké výši a do čeho je investujete?

R: Příspěvky vybíráme po kvartálech ve výši 1. 400 Kč,-. Vybrané příspěvky strádáme jako rozpočet na danou kategorii a platíme z něj věci potřebné pro chod týmu. Sportovní pomůcky, občerstvení, startovné na turnaje, část soustředění, přestupy hráček.

A: Fungují v klubu ještě nějakí neprofesionálové?

R: Tak z hlediska „A“ týmu a mládeže bych řekl, že se to teď hodně posunulo a víceméně už všichni trenéři a vedoucí týmu tu budou na plný úvazek nebo to tam minimálně směřuje. Samozřejmě někteří asistenti nebo nějaká výpomoc tu určitě na plný úvazek ještě nebudou. Z pohledu holek, tak mám potřebnou licenci C, což ze mě ale ještě nedělá profíka. Někaké odměny dostáváme, ale jinak ještě studuju a mám další práci. U holek jsou tu profíci víceméně všichni, co se starají o A tým žen.

A: Jaká je organizační struktura v klubu a jaká v rámci týmu žen? Jak máte delegovány kompetence a jaké kompetence máš ty?

R: Tak to se všechno měnilo od té doby, co jsou tu nový majitelé. Hlavními postavami, kdo klub řídí, jsou pan Tvrdík a pan Krob, ale jak je to dál rozdělený, to už nevím.

U holek máme úzký okruh lidí, který komunikuje s vedením klubu a stojí, dá se říct v čele ženského fotbalu. Pak je organizační struktura tvořena podle kategorií. Nejvýše je postaveno A mužstvo a přes juniorku a žákyně až po mladší přípravku. Kompetence jsou rozděleny dle týmů. Ostatně celkově u těch holek je to docela dost neformální, takže se v kabině před tréninky všichni bavíme a pokud bych měl návrh na nějaké zlepšení a manažerka A týmu s tím souhlasí, tak to pošle dál, na vedení.

A: Víš, kdo se podílel na tvorbě organizační struktury a před jak dlouhou dobou ta současná vznikla?

R: Tak v rámci klubu se celkově vše měnilo při příchodu nových majitelů, takže to mohlo být někde loni v září (2015). Kdo přesně se na tom podílel nevím, ale minimálně to bylo v kompetenci opět pana Tvrdíka a tehdy ještě spolumajitele pana Šimáněho.

A: Cítíš vylepšení v oblasti organizační struktury a celkově organizace v průběhu let?

R: Jsem tu dva roky a myslím, že se toho tolik nezměnilo. Přibylo trenérů a zlepšily se výkony a ženy se dostaly do LM. S příchodem nových investorů se situace celkově zlepšila, nejen v organizační struktuře.

A: Pojdme ke strategickému plánování. Jaké máš teoretické znalosti ohledně strategického plánovacího procesu?

R: Opravdu jen teoretické ze školy. A řekl bych, že hodně minimální.

A: Dokázal bys ten proces nějak popsat?

R: Vnímám to jako analýzu stávajících procesů v klubu, její zhodnocení a nastavení cíle, do kterého by měl klub směřovat, rozdělený na nějaké dílčí menší cíle, které by tvořili cestu k hlavnímu cíli.

A: Tak trochu jsi ten proces popsal. Myslíš, že se v klubu využívá?

R: Z mého pohledu si myslím, že ano. Víím, že se v klubu konají pravidelné porady, kde se řeší cíle, jejich naplňování atd. Všechno se asi odvíjí od výsledku A týmu chlapů. Všichni si přejí jeho úspěch. To vlastně navenek ukazuje, jak je klub úspěšný. Takže jestli ten proces probíhá, tak se všechny ty analýzy a kroky vztahují především k úspěchu „Áčka“.

R: U nás u holek ho vědomě nepoužíváme. Dáme si cíle a ty chceme splnit.

A: No, to je vlastně první rok toho procesu. Víš jak má klub definovanou misi, vizi a cíle?

R: Jaká je mise to přesně nevím, ale řekl bych, že poskytovat kvalitní služby, co se týče fotbalu. Vize a cíle klub komunikuje i směrem k veřejnosti, takže všichni víme, že to je cesta dostat se zpět na vrchol a hrát zase o titul a evropské poháry.

U holek to máme dané víceméně sezonu po sezoně. Dáme si místo na jakém chceme v tabulce skončit. Ale také zároveň chceme, aby to holky bavilo. Samozřejmě máme i dlouhodobý cíl nebo vizi, což je vychovávat dobré fotbalistky, reprezentovat hrdě klub atd.

A: V dalších krocích probíhá strategická analýza, která vlastně hodnotí pomocí různých analýz interní a externí prostředí. Používáte např. analýzu zdrojů, SWOT analýzu, PEST analýzu, porterův model?

R: Tyhle analýzy znám víceméně jen díky škole. V praxi je ale v klubu nevyužíváme. Konkurenci neanalyzujeme, ale jak to v jiných klubech funguje, víme. Pracujeme se zdroji, kdy si před každou sezonou stanovujeme rozpočet, s jakým chceme pracovat a případně jak ho naplníme, jak nám pomůže klub a co budeme muset vybrat. S novými majiteli se ta situace výrazně zlepšila. Dřív nebyli moc peníze, ale teď když se potřebuje nové vybavení, tak je to bez komplikací.

A: Jak provádíte formulaci a následnou implementaci?

R: Řekl bych, že formulace tak nějak vyplývá z těch cílů, co jsme si předsevzali a splývá se samotnou realizací těch cílů. Tím, že každý víme, co máme dělat, tak je ten proces jednodušší. Nestává se nám, že by na někom z nás bylo víc povinností než na někom jiném. Je to rozdělené tak, aby to bylo efektivní. Já se starám např. o vedení tréninků a tu sportovní část, manažerka zajišťuje prostředky na fungování atd. To nám umožňuje každému se soustředit jen na svou práci a ve výsledku se nám to pak vrátí na výsledcích holek v zápasech.

A: Jak děláte kontrolu?

R: Tak v rámci celého klubu se pravidelně reportují výsledky, jak se nám daří, co se podařilo zlepšit, co se nepovedlo atd. Hodnocení není jen o samotných výsledcích. Vedení zajímá také, jak to máme s členskou základnou, jak to holky baví, jak reprezentujeme klub, jaké tu máme vztahy, na jaké turnaje jsme se dostali atd. Výsledky a postavení v tabulce nejčastěji

řešíme v pauzách. V té zimní jen průběžně, jestli se držíme na těch pozicích, kde jsme chtěli být a pak v létě po konci sezóny. Tam už si to rozebereme podrobněji. Poslední dobou jsou ty sezóny úspěšné, takže jsme vlastně nemuseli řešit, co udělat jinak.

A: Považuješ tedy proces strategického plánování za užitečný?

R: Určitě jo. Tím, že si vlastně všechno vyjasníš a náplnuješ, každý pak ví, co má dělat a snáz se dosáhne vytyčených cílů.

A: Z tvého pohledu, myslíš, že klub jako takový má strategii?

R: Za předchozích majitelů bych řekl, že tomu tak úplně nebylo. Teď s těmi novými je znát obrovský posun a je vidět, že ty rozhodnutí mají hlavu a patu. Takže bych řekl, že ano.

A: Myslíš, že ostatní členové klubu jsou se strategií klubu seznámeni?

R: To není asi otázka úplně na mě. Nejužší vedení určitě ano, ale u zbytku si nejsem jist.

A: Jak vnímáš strategii v rámci klubu?

R: Pozitivně, Slavie by měla být, co nejúspěšnější a cítím, že to konečně chce i vedení.

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

R: Dřív bych řekl, že se tu ten proces vůbec nedělal, takže bych spíš změnil jen lidi