University of Economics, Prague
Faculty of Management

Dissertation

Stanislav Tripes
2018

University of Economics, Prague
Faculty of Management, Jindrichuv Hradec

Department of Management

Perception of Strategy Formulation Process in the Sport Environment and Its Influence on Performance of the Sport Club.

Author of dissertation: Stanislav Tripes
Supervisor: Assoc. Prof. Tomáš Kincl, Ph.D.
Year of final defence: 2018

Declaration on word of honour

I hereby declare that this dissertation has been composed by me, and that it is the record of work carried out by me. All the used literature is enclosed in the reference list.

Jindrichuv Hradec 30th June 2018

Signature

Name of the dissertation:

Perception of Strategy Formulation Process in the Sport Environment and Its Influence on Performance of the Sport Club

Abstract:

The purpose of this study is to address how NPSO managers perceive the steps of the strategy formulation process, managerial approaches, and skills within the strategic planning process and how these perceptions impact organisational performance. The number of non-profit sports organisations (NPSOs) associated under selected national sports governing bodies in the Czech Republic is almost 8,000. The explanatory sequential mixed methods design was used where the quantitative phase was based on an in-depth questionnaire distributed to NPSOs. The questionnaire covers the perception of the whole strategic planning process and was answered by 351 NPSOs. The quantitative data was clustered and later used as a sampling tool for the qualitative phase and 11 managers were selected for a semi-structured interview. The results of both phases supported the theory that the strategy and strategic planning process in NPSOs are not conducted explicitly although some steps in the process are non-systematically used. The strategy, as presented in mainstream sports management literature, is not useful for an NPSO. The recommendation for managers is to use the stakeholder approach for strategy formulation and implementation, where managers work actively with their stakeholders. The strategy perception analysis in the sports environment was not provided and the discussion of strategy in NPSOs is lacking. This dissertation uncovers a new field of research.

Key words:

Strategy in sport environment, performance measurement, managerial perception

Acknowledgements:

My special thanks to …

My family - my parents Irena and Dusan, my wife Lenka and my children Vasik, Viktorka and Lucinka

My supervisors Tomas Kincl and Petr Pirozek

My officemates Pavel and Verka Kralovi.

My friend Petr Pucelik

and all my colleagues and friends who supported me during my Ph.D. studies.

.

Table of content

Introduction **13**
Purpose of the study 17
Research questions 18
1 Strategy and the strategy planning process **20**
1.1 Mission and vision statement 23
1.2 Objectives and strategy formulation 25
1.2.1 Business level 27
1.2.2 Functional level 33
1.3 Strategy implementation 39
1.3.1 Implementation through structure and culture 40
1.3.2 Strategy control - Performance measurement and evaluation 42
2 Sports organisations and their environment **49**
2.1 Stakeholders 54
2.2 External indirect environment 59
2.2.1 Political factors 61
2.2.2 Economic Factors 64
2.2.3 Social Factors 68
2.2.4 Technological Factors 73
2.3 External direct environment 74
2.3.1 Competition in the sports environment 75
2.3.2 Customers perception and behaviour 78
2.3.3 Suppliers 82
2.4 Strategic capabilities and competitive advantage 83
2.4.1 Analyses of distinctive competencies and competitive advantage 89
3 Methodology **92**
3.1 Conceptual framework 94
3.2 Sampling 97
3.3 Data collection 101
3.4 Measures and variables 104
3.5 Data analyses 112
3.5.1 Quantitative data analysis 112
3.5.2 Qualitative data analysis 115
4 Results **118**
4.1 Quantitative data description 118
4.1.1 Primary data analyses and description 119
4.1.2 Managers of NPSOs 127
4.1.3 Managerial perception of the NPSO environment 134

4.1.4 Strategy interconnection and performance 142
4.2 Qualitative data analysis 158
4.2.1 Managers' background and perception 159
4.2.2 Perception of environmental factors 159
1.1.1 Perception of strategic activities 174
Discussion 182
Conclusion 191
References 195
Appendix 229
Appendix 1 229
Appendix 2 – Questionnaire 229
Appendix 3 – Championships systems 234
Appendix 4 – Quantitative data 245
Appendix 5 – Transcripted Interviews (in Czech language) 248
Manager 1 248
Manager 2 267
Manager 3 286
Manager 4 303
Manager 5 316
Manager 6 335
Manager 7 356
Manager 8 370
Manager 9 392
Manager 10 409
Manager 11 432
Appendix 6 – Mind map of qualitative data 454

List of Figures

Figure 1 - Value chain activities 34
Figure 2 - Unified model of NPSOs Performance 46
Figure 3 - Balanced Score Card 48
Figure 4 - Stakeholder prioritisation model 58
Figure 5 - Gender Demography of the Czech Population 72
Figure 6 - Education demography of the Czech Population 73
Figure 7 - Competitive advantage formation 84
Figure 8 - Research framework 101
Figure 9 - Sample of quantitative data collection 102
Figure 10 - Coding structure 117
Figure 11 - NPSOs size - boxplot 126
Figure 12 - Hierarchical cluster dendogram 136
Figure 13 - Elbow diagram K-means clustering 136
Figure 14 - K-means clustering biplot 137
Figure 15 - Cluster analysis of financial resources share of NPSOs 142
Figure 16 - Education field and main purpose 144
Figure 17 - Conflict between low-cost and differentiation 151
Figure 18 - Performance distribution 157
Figure 19 - Success rate perception 180
Figure 20 - Success perception 180

List of Tables

Table 1 - Decreasing SPEs in the Czech Sport Association 53
Table 2 - Mixing of methods 97
Table 3 - Number of GB in clusters 98
Table 4 - Selected GB for the sample 99
Table 5 - Research sample according to GBs 99
Table 6 - Cluster classification of respondents 103
Table 7 – Variables 106
Table 8 - Hypotheses - business level strategy 114
Table 9 - Node coding structure 116
Table 10 - Research sample response rate 119
Table 11 - Descriptive statistics 121
Table 12 - Respondents education level 128
Table 13 - Education fields of respondents 129

Table 14 - Residuals - differences between sex 130
Table 15 - Coefficients - differences between sexes 130
Table 16 - Residuals - managerial work experience 132
Table 17 - Coefficients - managerial work experience 132
Table 18 - Residuals - tenure differences 133
Table 19 - Coefficients - tenure differences 133
Table 20 - Analysis importance and selected factors relationship 134
Table 21 - Clusters according to NGBs 137
Table 22 - Cluster analysis centroids 138
Table 23 - Clubs according to NGB and their main purpose 146
Table 24 - Source of competitive advantage of clubs per the main purpose 147
Table 25 - Competitive advantage sources - Performance sports 149
Table 26 - Main purpose correlation 150
Table 27 - Conflict of low-cost and differentiation - perceived source of competitive advantage 152
Table 28 - Low-cost strategy 153
Table 29 - Differentiation strategy 154
Table 30 - Performance descriptive statistics 156
Table 31 - Results Performance regression model 157
Table 32 - Perceived performance measures regarding the main purpose and goals 174

Introduction

The environment of non-profit sports clubs in Europe and in the Czech Republic has become more dynamic over the last few years. These clubs face a lack of finances due to significant cuts in subsidies (Hudský, 2009) while, at the same time, competition is rapidly increasing due to newly established businesses and competitors (A. L. Balduck, Lucidarme, Marlier, & Willem, 2014; Caslavova & Hercik, 2012). Moreover, consumer behaviour appears to be less predictable and thus non-profit managers struggle to determine the right strategy. Strategy formulation is big task regarding overall dynamics. The process of strategy formulation has particular steps during which the top managers acquire knowledge of their environments through two important mechanisms: organisational and environment scanning, and performance monitoring (Sutcliffe & Huber, 1998). This is the case of professional managers in the business environment; another situation can be found in the sports environment. Managerial positions in the Czech Republic are usually occupied by former sportsmen without managerial education (Durdova, 2012; Miloslav Novák, 2013; Miroslav Novák & Bílek, 2013). Management practices are applied very poorly in the case of small sports clubs (De Knop, van Hoecke, & de Bosscher, 2004; May, Harris, & Collins, 2013) and managers are usually volunteers (Cuskelly, Hoye, & Auld, 2006; Vandermeerschen & Scheerder, 2017). These people can also be successful managers – everything depends on their skills (hard and soft skills) and the internal and external environments of the sports organisation. This thesis discusses the perceptions of sports club managers of the whole strategic planning process and evaluating strategy.

Nowadays, strategy in sports is more important than ever before. There is a lot of pressure to professionalise sports clubs due to the increasing administration. The second perceived problem is that there is an outflow of sports people from the non-profit to the for-profit sports sector. Managers face many other issues even though they perceive the importance of a strategy to be a secondary issue due to a lack of managerial education (Joun, 2012). This argument is supported by a lack of professional and scholarly discussion in this field in the Czech Republic. If a sports organisation wants to be successful, then a strategy is essential.

The defined research problem is formulated on the assumption that there is strategic thinking and some system strategy planning process in sports organisations. It is generally accepted that managerial positions are occupied by former sportsmen without an education in management. There is an assumption that these people do not use strategic analysis tools; nevertheless, despite this, sports organisations continue to function. Literature and business experience supports the statements that

organisations conduct their business based on a strategy. How this system works and how the managers perceive strategy in the case of sports organisations is not described well. The goal of this thesis is to describe not only the particular variables in the strategy planning process of sports organisations but also how the system works based on the perception of the managers of non-profit sports organisations.

Managerial cognition and perception have been discussed in the field of management and strategy for a long time (Greve, 1998; Porac, Thomas, & Baden-Fuller, 2011; Walsh, 1995). The cognition of managers has a strong influence on the whole organisation and its strategy. Managerial and organisational cognition research describes two perspectives (processes and structure) of managerial cognition within four levels: the Individual Level, Group Level, Organisational Level and Industry Level (Narayanan, Zane, & Kemmerer, 2011; Walsh, 1995; Wrona, Ladwig, & Gunnesch, 2013). Cognitive structures represent individual or organisational knowledge of interrelated representations of objects, people, actions, and events and describe the whole system with its relationships and connections while representing the feelings and emotions of the actors. Simply expressed, it is model of reality. The second perspective of cognition is the cognitive processes, which are interested in how cognition is created as represented by perception, formation of expectation, strategic choices (scenarios), development, and learning activities (Wrona et al., 2013) with regards to system behaviour such as dynamics, strategic actions, competitive moves etc. (Narayanan et al., 2011). Both perspectives are the field of inquiry in the above-mentioned levels of perception.

These four levels split the research into streams of interest. The individual level is focused on the cognition of top managers and their characteristics and how this cognition influences strategic choices with regards to the specific organisational context. The group level analyses cognition and decision making in the echelons of management groups, differences in cognition within members of the group and describes how such aspects influence and explain cognitive structures and processes. The organisational level interprets the whole organisation as a system, how values are created and shared (perceived) and their influence on the organisation's performance. The industry level takes into account competitor behaviour, strategic groups and how this cognition shapes the whole industry and if there is a different cognition between particular players or not (Narayanan et al., 2011; Wrona et al., 2013).

The general perception of the environment can be similar although each manager has a different background and differs from the cognition of his/her colleague. These differences can be hidden in years of tenure, experience, education, family and social background etc., and all these characteristics influence their strategic thinking

(Markóczy, 1997; Narayanan et al., 2011; Sutcliffe, 1994; Sutcliffe & Huber, 1998). Managers' perception can be a source of competitive advantage or failure (Sutcliffe & Huber, 1998). Managers who perceive a gap in the market can use it to their advantage and become more successful than their competitors. The ability to see gaps in the market and potential sources of competitive advantage are usually due to the managers' experience. This experience is gained during a long tenure in the same industry while the knowledge of enterprises and market segment history is especially important (Porac et al., 2011). The knowledge and ability to forecast the future enables a manager to construct potential strategic scenarios (MacKay & McKiernan, 2004). Within scenario construction, managers use various insights. This representation means that a manager understands the decision-making process, what the actual problem is, the circumstances, and if the manager has the experience and education to solve the problem and if there are any approaches for a solution. Examples of representation are the BCG matrix and Porters 5F model. The next insight is the usage of patterns. When managers want to use patterns, they must have sufficient knowledge of the representation. Representation is set of information about the current problem and patterns and a way of finding potential solutions. Identifying the right pattern is a fundamental task. Patterns have some similarities with some situations which have already happened (MacKay & McKiernan, 2004). The third is that things are best remembered when stored with a link to memory. That means patterns provide links to aid memory. People tend to remember only those things which seem to be important to them. The brain can provide links between any action and circumstances with the action connected. After that, the brain is able to predict future actions when circumstances appear (Schrager & Madansky, 2013).

The whole strategic planning process is significantly influenced by the above-mentioned variables of the managers' cognition and perception. Indispensable variables are ethical perceptions (Siu & Lam, 2009) and personal beliefs, which are related to strategic activities (Porac, Thomas, & Baden-Fuller, 1989). Cognition and perception are reflected in the whole strategic planning process. The strategic analysis, vision, mission, goals, and the strategy formulation have gained prominence (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Jones & George, 2012). Managers' perception of strategy formulation could be different due to their experience or years of tenure (Bougon, 1992; Markóczy, 1997; Schrager & Madansky, 2013; Walsh, 1995) and education, with their national background playing a role in cognitive similarities. This appears, for example, if during their tenure they encountered the same decision-making problem or underwent through the same organisational change (Swan, 1997). Each manager could have a different point of view although some points exist which are perceived

to be the same as other managers (Bougon, 1992). Their cognitive maps are overlaying. The above-mentioned argument should be supported by personal information about a manager's background and history. The whole strategy planning process requires cognitive abilities based on psychology and managers should be able to recognise all circumstances around their enterprise (MacKay & McKiernan, 2004).

Managerial cognition (Markóczy, 1997; Porac et al., 1989; Walsh, 1995) of strategy was a frequently discussed topic in the late 1990s and research in this field is still ongoing (Wrona et al., 2013). Cognition and perception of strategy in the sports environment have not been particularly well described. The main stream of perception in sports is focused on sports sponsorship (Cornwell, Roy, & Steinard II, 2001; Henseler, Wilson, & Westberg, 2011) or athletes' (team) perceptions (Koca & Öztürk, 2015). The impact of the environment for overall strategic management and performance in the sports environment were also not scholarly investigated.

There is currently a huge discussion regarding measuring performance in non-profit sports organisations and it is difficult to properly define how to measure the performance. The performance drivers for a non-profit sports organisation can be the success of athletes, the number of athletes (Sotiriadou, 2009), their satisfaction, and financial well-being etc. (Baker & Esherick, 2013; Beech & Chadwick, 2013; T. Byers, Slack, & Parent, 2012; A. Doherty, McGraw, & Taylor, 2009; Hoye, Smith, Nicholson, Steward, & Westerbeek, 2015; Masteralexis, Barr, & Hums, 2012; Robinson & Palmer, 2011; Wolsey, Abrams, & Minten, 2012). The academic discussion includes many models that are focused on financial or non-financial measurements (Allison & Kaye, 2015; de Waal, Goedegebuure, & Geradts, 2011; Koski, 1995; Madella, Bayle, & Tome, 2005; Papadimitriou, 2002) although these models do not cover all views on performance. Winand et al. (Mathieu Winand, Vos, Claessens, Thibaut, & Scheerder, 2014) composed the unified model of non-profit sports organisation performance, which is based on previous models and covers all dimensions of performance measurement. Although this theoretical model appears to be useful it does not serve the exact measurements. The measurement of performance as a control tool for the strategy is closely connected to a manager's attitude, background (education, work experience etc.), and cognition (Walsh, 1995). The perception of performance measurement for Czech sports managers has not been described and is one of the goals of this thesis.

This thesis is significant for different audiences – academics and scholars, sports managers, and policymakers. The academic world in the Czech Republic has not focused on strategic management in the sports environment so the research is missing. This broad topic is difficult to grasp and this thesis will show some of the directions

for future research. The knowledge of the managers' perception of strategy and the whole sports environment can help to prepare new sports managers during their education. Current sports managers can learn the activities within the strategy planning process that are important for them, which are less important, and which tools are useful. They are overloaded and the current environment requires more strategic thinking, which due to this thesis, they would be able to do better. Policymakers can use this thesis as feedback on how managers perceive the environment and the factors from the macroenvironment and how this influence their work. It is helpful to understand their work as a goal to reduce the requirements on a manager's administration duties and increase active sports participation.

Purpose of the study

The purpose of this study is to address how managers perceive the steps in the strategy formulation process, managerial approaches, and skills within the strategic planning process and how these perceptions impact the organisational performance. The previous introduction to the topic serves as an argumentation to the need for research. The large research problem and the research field require a complex methodological approach. This study is based on philosophical world view pragmatism as a proper way for the type of information sought (Andrew, Pedersen, & McEvoy, 2011). The pragmatist world view is based on using qualitative and quantitative methods together for the purpose of seeking the best way of problem solving or answering the research question (Creswell, 2014; Grbich, 2013). Pragmatism is also useful for researchers who do not want to be constrained by only qualitative or quantitative approaches (Norman K. Denzin, 2010) and are rather their own methodologists (Bryman, 2007).

The purpose of mixing both methods is to gain a deeper knowledge of the strategic planning process and strategy perception by sports organisation managers. Quantitative data helps to describe important variables for strategy planning; qualitative data will provide the knowledge of how it works in real situations. The research design defines if the methods are used sequentially (explanatory and exploratory) or in parallel (merging via data transformation; merging with a matrix or final discussion merging) (Creswell, 2014; Grbich, 2013). According to researchers, the methodology tendency (Bryman, 2007) is usually the research design focused more qualitatively or quantitatively. This research is based on questionnaires, collecting both qualitative and quantitative data and first followed by qualitative data collection in the form of interviews. Regarding these characteristics, the research design method used is the explanatory sequential with final discussion merging. The participants in the research are managers of non-profit sports organisations, which are associated under

National Governing Bodies that are members of the Czech Sports Union. The quantitative questionnaire was distributed to the whole research sample. More information about the research design is provided in the methodology part.

Research questions

The antecedent section shows the research problem, the field of research, and the purpose of the study. The model of introduction used in Anglo-Saxon countries requires the formulation of research questions, which are explanatory while using qualitative and quantitative research is considered to be appropriate for this topic (Roslyn, 2011). Using mixed methods (MM) facilitates deeper knowledge of the inquiry requirement (Grafton, Anne M. Lillis, & Habib Mahama, 2011). Using both qualitative and quantitative research approaches requires the formulation of qualitative and quantitative research questions(Grafton et al., 2011; Jose´ F. Molina-Azorı´n, 2007) or in combination with sub-questions (Onwuegbuzie & Leech, 2006; Schoonenboom & Johnson, 2017). These research questions can be investigated and interpreted separately or subsequently although all findings are considered together (Creswell, 2014; Grafton et al., 2011). The research questions mentioned below will be answered using both types of data to strengthen the reliability of the results. The research framework, sub-questions, and the framework steps are discussed in the methodology.

RQ1: What are the characteristics (education, sex, tenure, experience etc.) of managers of non-profit sports clubs and how is their background reflected in the perception?

RQ2: How do managers of non-profit sports organisations perceive the environment?

RQ3: How are the steps of the strategy formulation process mutually interconnected and how does it influence performance?

The theoretical background of this research is focused on four main fields: Sports Organisations as a Target Organisation of Study, the Strategic Planning Process and Performance Evaluation. The above-mentioned managerial cognition and perception are also discussed in each part of the strategy planning process in the literature review. These topics are intentionally addressed in this study in the order the strategy and strategy formulation process first and the sports environment secondly. Sports organisations are important when describing the field of study; in this part, the stakeholders of sports organisations are described as an important factor. A vision and mission statement is the first step of the strategy formulation process, which is the object of this study, especially the perception of this process by managers of sports organisations. This process has been described in detail according to its steps – environmental analysis, objectives formulation, strategy formulation, implementation and control. Performance evaluation and measurement is a control mechanism of

strategy. The strategy and all the steps in the strategy planning process are essential to all types of organisations. The goal of this thesis is to investigate the perceptions of this process by managers in the sports environment.

1 Strategy and the strategy planning process

Strategy is an aim which has been discussed for many years. Sports management and strategic sports management is a recent discipline and, therefore, there is a lack of resources focusing on the strategies of non-profit sports organisations. Strategy in non-profit sports organisations is usually discussed at (inter)national or local governing body level (Ferkins, Shilbury, & McDonald, 2009; Moore, 2000; Robinson & Palmer, 2011; Thibault, Slack, & Hinings, 1993, 1994). There appears to be a question of whether small non-profit sports clubs are dependent and managed by these governing bodies and thus it is not necessary to for them to create their own strategy. Strategic decision making in small leisure (sport) organisations has been only been studied by a few (Terri Byers & Slack, 2001). The focus group of the mentioned study were not non-profit sports organisations, but privately-owned organisations and their owners. Managers or owners are pressured to think because the leisure industry has become more dynamic than before. These circumstances increase the need to form a careful strategy and strategy planning process. The strategy in the non-profit sports sector is not properly described and it is necessary to base the strategy in non-profit sports organisation on general strategies used in the business sector.

Definitions of strategy have been discussed many times and can be defined as "*A set of related actions that managers take to increase their company's performance*" (Hill & Jones, 2012, p. 4). Another definition is by Henry Mintzberg who defined strategy as a "*a pattern in a stream of decisions*" (Mintzberg, 1978, p. 934) and can be perceived as a plan and instrument of moving from point A to point B or a specific behaviour in a time-period for achieving a better position against competitors. Those two points of view belong to Mintzbergs' 5 Ps for strategy – Pattern, Plan, Ploy, Position and Perspective (Mintzberg, 1978). These Ps help managers to better understand the strategy and the process (Beech & Chadwick, 2013). Johnson et al. (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011) introduce strategy as "*the direction and scope of an organisation over the long term, which achieves an advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectation".* Hanson et al. define strategy as: *"… an integrated and coordinated set of commitments and actions designed to exploit core competencies and gain a competitive advantage."* (Hanson, Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2014, p. 4). There are many other definitions that describe a strategy from several points of view although the majority of discuss future (goal) orientation, resource based view, transaction cost theory, style (or pattern) of behaviour and the environment (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Porter, 2004; Robson, Simpson, & Tucker, 2013). The definition of Johnson et al. seems to be the most usable, in general. Nevertheless, this strategy

was only considered for business (for-profit) organisations for a number of years (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978; Mintzberg, 1978). Considering all components of Johnson's definition of strategy, this strategy can be used for all types of organisations including non-profit organisations.

Developing strategy and strategy planning within the non-profit sector has been analysed by Stone et al. (Stone, Bigelow, & Crittenden, 1999) and others who discuss that non-profit organisations use planning techniques to solve resource problems, which means using plans and strategy to acquire the necessary funding sources (Domanski, 2011).

Strategy in the sports environment has been defined by Hoye as the "*process of determining the direction and scope of activities of a sports organisation in light of its capabilities and the environment in which it operates"* (Hoye, Smith, Nicholson, Steward, & Westerbeek, 2012, p. 86). The strategy should be the goal and oriented to the future. According to Byers: *"Strategy can be defined, formally or informally, a priori or post hoc, as a plan, ploy, pattern, position, perspective, tool, or set of goals, which indicate how to use resources and implement courses of action within an organisation. However, it can also be seen as a broader field of study which is interested in helping organisations gain a competitive advantage."* (T. Byers et al., 2012, p. 166). In general, it can be said that a strategy is a system of ways to achieve defined goals. The goal can have a different way according to the influences from the environment. The environment is one of the elements of strategy; it is the arena where the organisation operates. Other elements (parts) of strategy are vehicles, differentiators, staging and economic logic. These elements provide answers to the following questions:

- *"Arenas – Where will we be active?*
- *Vehicles – How will we get there?*
- *Differentiators – How will we win in the marketplace?*
- *Staging – What will be our speed and sequence of moves?*
- *Economic logic – How will we obtain our returns?"* (Hambrick & Fredrickson, 2001, p. 50).

Considering strategy and its elements can be understood as a guide to how managers should behave in their industry and to make an efficient effort to use the available resources to achieve comparative advantage against their competitors while increasing the performance of an organisation in the long term. The strategy does not appear within some of the attempts by the managers. Strategy formulation is a longitudinal process, which includes several steps. Contemporary managers use different planning models in the business environment. These models are transferred into the sports environment, especially to high performance (professional) sports clubs and

governing bodies. All these models generally include a mission and vision statement, environmental analyses, a goal and strategy formulation (ways and approaches, how to achieve goals), implementation and control (Bourgeois, 1980; Kriemadis & Theakou, 2007; Lussier & Kimball, 2014). The whole process of strategy formulation and its formality is closely dependent on the size of the particular club (May et al., 2013). During this process, it is important to consider the time and environmental changes. A defence against environmental changes can be achieved by scenario planning and actualising strategy (Jones & George, 2012; Kriemadis & Theakou, 2007). A well-prepared and maintained strategy can aid higher performance, providing easier availability of resources and achieving defined goals (C. W. L. Hill & Jones, 2012).

A strategy is based on the knowledge of the whole environment acquired from strategic analyses (Bettis, Gambardella, Helfat, & Mitchell, 2014; Greckhamer, Misangyi, Elms, & Lacey, 2008; Straková, 2017). This knowledge is used to formulate strategies at all levels comprising corporate, business and functional levels (C. W. L. Hill & Jones, 2012). The competitive advantage especially evolves at the business and functional levels. Miles, Snow, Meyer, & Coleman (Miles et al., 1978) introduced at the business level a strategy typology regarding the behaviour of an organisation and its characteristics. The strategy framework divides the organisations into defenders, prospectors, analysers and reactors. M. E. Porter (2004) introduced generic strategies (differentiation, stuck-in-the-middle, and the low-cost strategy), which are formulated at the business level and are very closely interconnected to the functional level of strategy, where managers balance their efforts between customer responsiveness, quality, effectiveness, and innovation. These are the important sources of competitive advantage although it is necessary to choose an appropriate combination of strategies at all three levels (Jones & George, 2012; Lussier & Kimball, 2014). Lucie Thibault (1993) introduced strategic types of non-profit sports organisations according to programme attractiveness (based on fundability, size of client base, volunteer appeal and support group appeal) and competitive position (based on equipment costs and affiliation fees). We can see the similarities with Porter's generic strategies, where programme attractiveness represents added value for customers and the competitive position of the price of the final product or service. Sports organisations using this framework can better orient themselves in the domestic industry and formulate goals and strategies regarding their own and the competitors' position. Following this, the manager should move on to strategy implementation.

This step is crucial; a well-formulated strategy without implementation and continuous control is a strategy for failure (Grant, 2010; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Jones

& George, 2012; Pië & Ritsema, 1993). Strategy implementation is based on the organisational design and its components (dimensions) – the organisational structure, culture, and control. Implementing a strategy crosses all levels (corporate, business and functional), within all the mentioned dimensions (C. W. L. Hill & Jones, 2012; HREBINIAK, 2006). The whole strategy planning process is introduced below in more detail. Environmental analysis is the fundamental part and includes a perception of the factors arising in the Czech sports environment in general. The description of the environment is based on the literature review from scholarly journals, professional journals, reports by governing bodies and newspapers. These resources are potential sources of information of the environmental factors which are perceived by managers. The knowledge is used for the strategy planning process, which starts with the mission and vision statement.

1.1 Mission and vision statement

The mission and vision statement is the first task of the strategy planning process. This task is essential because it supports the mission and vision and rationalises the purpose of the organisation. The mission describes why and where the organisation exists, its desired future and the target group of customers (Johnson et al., 2011; Lussier & Kimball, 2014; Robinson & Palmer, 2011). The strategy and culture of the organisation should be based on the mission. The history and the desired future of the organisation, key competencies, and the development of the domestic industry should be regarded and mirrored in the mission, which is also the general shared value of all employees (Donelly, Gibson, & John M, 2005; Jones & George, 2012; Robson et al., 2013). For example, Hill & Jones (C. W. L. Hill & Jones, 2012) define the mission as: *"The purpose of the company, or a statement of what the company strives to do."* Slack & Parent write that: *"A mission statement defines the purpose of the sports organisation, what businesses it is in, and who its principal customers, users, or clients are. The mission statement serves as a foundation for the strategic direction for the future."* (2006, p. 121) Based on these definitions, the mission should answer the following questions:

- *"Who is being satisfied? – Customer groups*
- *What is being satisfied? – Customer needs*
- *How are customers' needs being satisfied? – Distinctive competencies"* (C. W. L. Hill & Jones, 2012)

Answering these question helps to define the organisation's business, which is especially customer oriented. Non-profit sports organisations (NPSOs) are customer oriented rather than product oriented (Robinson & Palmer, 2011). This model fits especially well for them because no tangible product is produced. The product of the

sports organisation is highly specific and its integration into the mission is not easy (Pedersen, Parks, Quarterman, & Thibault, 2011). The mission is sometimes specified generally and the future state is defined by the vision. The vision usually describes the desired position more in depth (Robinson & Palmer, 2011; Robson et al., 2013; Slack & Parent, 2006). Hill & Jones (2012, p. 15) defines vision as: *"The articulation of a company's desired achievements of the future state"*. The mission and vision should be supported by shared values, which describe how employees should behave to fulfil it (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Johnson et al., 2011; Robinson & Palmer, 2011).

Mission and vision should be endorsed publicly, especially in the case of sports governing bodies (Hoye & Cuskelly, 2007; Robinson & Palmer, 2011). A brief investigation into the Czech sports industry shows that mission and vision statements and communicating them is poor. The five biggest national sports federations, five professional football teams playing in the highest league, five teams playing in the highest hockey league, the Czech Olympic Committee and the Czech Sports Union were all analysed. The analysis was based on a scan of the organisations' general information on their web pages and then using a search engine. The key words that were used were: "mission and vision" in the Czech language. Only the Czech Sports Union has a mission statement. The other organisations do not have a mission or vision or these are not accessible on their websites. Considering this, the question arises whether the managers have defined their organisational purpose and desired future state and perceive the vision and mission statements as important. Similarly, research on this topic has also been neglected.

Goals or objectives are closely tied to the mission and vision. Goals specify the future state, which ought to be achieved using the right strategy. Formulating goals is variously placed within the strategic planning process. Some authors formulate it with mission and vision as a first step (Baker & Esherick, 2013; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Pedersen et al., 2011), while others conduct an environmental analysis first before their goal statements (T. Byers et al., 2012; Hanson et al., 2014; Lussier & Kimball, 2014; Robinson & Palmer, 2011). Both approaches are correct but the combination of both is the best. Formulate the mission, vision and objectives first, then provide an environmental analysis and reformulate the mission, vision and objectives. The reason is clear, as the current strategic position within the external environment is changing and this strongly influences future objectives (Johnson et al., 2011).

The factors of environment which can be perceived by sports managers in the Czech Republic are described in chapter 2 and following sub-chapters present both

the factors in the environment as well as the analysis approaches generally used in management and the perception of usefulness within the sports environment.

1.2 Objectives and strategy formulation

This chapter discusses the strategy formulation process and its connection to goals and the environment. The following text describes the processes of strategy formulation, its use in management in general and its application in sports organisations. This chapter is the basis for Research Question 3 and its sub-questions. The literature review begins with the objectives formulation, the levels of strategy formulation and the interconnection to goals and the main purpose, and the strategy implementation using the organisational structure, culture, and control – the performance evaluation. The structure of these topics is deliberately ordered in regard to the strategy planning process. Each topic was also analysed from the managerial perception point of view based on research conducted in sports organisations.

Objectives are closely connected to vision and mission. Sometimes, vision and mission are reformulated after finishing the environment analyses. The reason is that factors of the environment (especially stakeholders) requires changing the organisational purpose and connected objectives (goals). These objectives develop the vision and mission in the order of what should be achieved (Hoye et al., 2015). The objectives of business organisations are usually focused on market share and financial performance (Johnson et al., 2011) while in the case of non-profit sports organisations, the objectives are rather socially oriented (Robinson & Palmer, 2011). The social objectives of NPSOs are oriented in community sports participation, cohesion and an overall healthy lifestyle. These objectives cannot be specified in general; the definition of objectives should be based on the SMART method (Girginov, 2008; Wolsey et al., 2012). Well-formulated objectives help managers with decision making, performance evaluation and overall goal achievement (Slack & Parent, 2006). The objectives are achieved due to a well-formulated strategy.

Strategy is perceived as an essential issue for every organisation (Beech & Chadwick, 2013; Mintzberg, 1978; Robinson & Palmer, 2011; Robson et al., 2013). The type, purpose or legal form of the organisation makes no difference to the importance of strategy building. The formulation of strategy is the key point for success. Sports organisations currently face a much more dynamic environment than ever before (SportCentral s.r.o., 2014). The lack of finances and market environment force managers into strategic thinking while the problem with current managers in the sports environment is their competences. Volunteers and former sportsmen without managerial education are very often placed in managerial positions (Dawson &

Downward, 2013; Nowy, Wicker, Feiler, & Breuer, 2015). They may use some form of analyses but do not have extensive knowledge of how to formulate and implement strategy.

The perception of strategy formulation importance tends to exist in larger clubs and organisations such as governing bodies and professional league clubs (Bell-Laroche, MacLean, Thibault, & Wolfe, 2014; Ferkins et al., 2009; Moore, 2000; Shilbury & Ferkins, 2011). Strategy as a policy is used at national or international levels, for example by governments, the European Union or the International Olympic Committee. Policy is about sharing values based on the connection of strategy and national cultures. These shared values are also perceived by members of NPSOs and result in a better performance (Bell-Laroche et al., 2014; Danisman, Hinings, & Slack, 2006; Vinsova, Komarkova, Kral, Tripes, & Pirozek, 2013). Non-profit organisations and governing bodies use mission and vision for the cohesion of all the organisation's members and better feasibility of the organisation's purpose, which is based on customer requirements and desires. The mission and vision help managers find the right direction for the formulation, sustainable maintenance and actualisation strategy, which is communicated and shared with all members (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Johnson et al., 2011).

Non-profit sports organisations are a little bit different. Small sports clubs have a smaller target group of customers and operate on the local market, meaning in one town or in one part of a city. This can be referred to as community sport (Pedersen et al., 2011). The manager perceives that the strategy should consider customer demand for activities but with regard to the local context (Radicchi, 2013). Local context means an extensive knowledge of community origins and current trends in sports activities.

Managers perceive different requirements for current or potential members, which is reflected in the main sport offered (Covell, Walker, Siciliano, & Hess, 2007; Freeman, 2010). The main purpose and direction of a sports club are formulated at the corporate level of strategy formulation (Hanson et al., 2014; Johnson et al., 2011). The following step (business level) is thinking about direct competitors, other sports clubs and competing against them. Business level strategy formulation is the most important and strongly influences the organisation's performance (Nandakumar, Ghobadian, & O'Regan, 2010). Managers use a business and functional level of strategy for this fight; the origins of competitive advantage (J. Barney, 1991; Ehmke, 2008). This model of three-level formulation is undertaken from the business environment and is also applicable to non-profit organisations (Allison & Kaye, 2015; Kong, 2008). A model of strategy formulation for non-profit sports clubs has not been

developed. A short introduction to all three levels of strategy formulation is presented in the following sections.

The first step in strategy formulation is at the corporate level, which defines the industry being operated (Freeman, 2010; Lussier & Kimball, 2014). Nevertheless, current strategic management books (Hanson et al., 2014; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Johnson et al., 2011) teach the business level first. The reason appears to be that many managers do not focus their effort on the corporate level, only on their particular market segment and try to find the best way to succeed (Beech & Chadwick, 2013). Corporate level strategy means the direction in which the business and industry operate (Covell et al., 2007; C. W. L. Hill & Jones, 2012). There are many directions in which the organisations can operate. The first and the simplest is concentration on a single industry, which is based on offering one sport without any additional services. The second is integration, which can be vertical or horizontal. An example of this type of corporate level strategy is including additional services for customers, which is in the chain (for example, diet consultancy). Many sports and fitness clubs area currently implementing cross-promotion, meaning they cooperate with other clubs. The third direction is providing something additional; this is a way of diversification, meaning, for example, having a sports club and selling cars. This thesis is focused on NPSOs who use the corporate level strategy based on concentrating on a single industry. Sports organisations included in the research sample are only focused on one type of sport. The strategy of NPSOs is mostly based on the activities of the business and the functional level where the interconnection forms part of RQ3.

1.2.1 Business level

The business level of strategy formulation is the most important because there is the business model formulated, which means how customers will be addressed (C. W. L. Hill & Jones, 2012) and is the basis of competitive advantage (Jones & George, 2012). The goal of these activities is the overall performance and eliminating threats detected by the Porters five forces model (Porter, 2004). Overall performance can be achieved by satisfying customers and enhancing market share (Hanson et al., 2014). Opportunities and threats from the environment, available resources, skills and distinctive competencies are considered when formulating a business model (Nandakumar et al., 2010). A business model formulation is based on knowledge of competitors' business models, their potential responses, and if the newly formulated model would be competitive against competitors (Hanson et al., 2014; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Johnson et al., 2011). Mission and vision are also considered (Jones & George, 2012; Porter, 2008). The success of a business model is based on precisely answering the following questions:

- Who is being satisfied?
- Which requirements do the target group have?
- How will the requirements be satisfied? Which distinctive competencies will be used? (Hanson et al., 2014; C. W. L. Hill & Jones, 2012)

The first two questions apply to customer group identification and market segmentation. Due to market segmentation, managers can target and sort customers from demographics, socioeconomics, psychology or other points of view. Customer practices, price and added value can also be recognised. Segmentation helps to answer the first two questions and the third question is about satisfying needs. This means the resources, skills, and distinctive competencies that will be used to satisfy customers. Effective utilisation of distinctive competencies with regard to customer sensitivity (on price or added value) is fundamental for a successful business strategy (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Johnson et al., 2011).

The business level of strategy formulation is built on the differences between the strategic passion of an organisation and its competitors (Leitner & Güldenberg, 2010; Porter, 2008). This difference is based on performing activities better and satisfying customer requirements by offering the lowest price or the highest added value. The price or added value form the competitiveness within a particular market segment (Pertusa-Ortega, Molina-Azorín, & Claver-Cortés, 2009). The competitive advantage and maintaining it is perceived as the basis of competitiveness (Asdemir, Fernando, & Tripathy, 2013). There are a couple of ways of how to compete in sports management as frequently mentioned in literature such as Porter's generic strategies (Beech & Chadwick, 2013; Hoye et al., 2015; Lussier & Kimball, 2014; Masteralexis et al., 2012; Nagel & Southall, 2015; Porter, 1991, 2004; Shilbury, 2012):

- Low-cost strategy
- Differentiation strategy
- Focus low-cost strategy
- Focus differentiation strategy
- Hybrid strategy and "stuck-in-the-middle" strategy

Low-cost and differentiation strategies have been perceived as basic strategies for a long time. These strategies are fundamental and the principle is diametric (Charles W. L. Hill, 1988). Implementing both strategies at the same time is impossible unless two different business units operate on different market segments (Parnell, 2010). As mentioned in many studies, the purely low cost or differentiation strategy is used less frequently (Leitner & Güldenberg, 2010). The reason is that the differentiation strategy requires high costs and investment in order to differentiate products or services to distinguish themselves from competitors and bring higher added value at a

higher price (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Jones & George, 2012; Porter, 1991). Compared to this, the low-cost strategy is about decreasing the cost structure with the aim of offering a lower price than competitors. Customers who are price sensitive do not require high added value. Focus strategies are based on the above-mentioned strategies although the target market segment is narrow. The focus differentiation strategy is selling luxury goods such as sports cars or branded jewellery (Hanson et al., 2014). The hybrid or stuck-in-the-middle strategies have been discussed in greater depth in recent years (Baroto, Abdullah, & Wan, 2012; Jose´ F. Molina-Azorı´n, 2007; Pertusa-Ortega et al., 2009). The discussion regards the current use of these strategies not separately, but as recommended, combined effectively. (Heracleous, 2013). These strategies are introduced more in-depth below with regard to the sports industry.

The choice of strategy depends on the type of product and the target customers. The product should be an active or passive sport while the customers are very different according to the type of sport (Pan & Baker, 1999). Figure skating is dominant for women, while boxing is for men. The same fitness club can offer Zumba® whose target group is women, and spinning, whose customers are both men and women (SportCentral s.r.o., 2014). Customer requirements are not the only factor influencing the choice of strategy, the dynamics of the environment, the size of the organisation, and customer requirements play a very important role in this aspect (Leitner & Güldenberg, 2010; Ogot, 2012; Porter, 2008). The interconnection of all levels of strategy and sharing values of differentiation with employees (represented by strong corporate identity) support the success of the differentiation strategy (Bell-Laroche et al., 2014; Tripes, Komarkova, Pirozek, & Dvorak, 2014). The current trend of choosing business level strategies shows that managers in the Czech Republic perceive the differentiation strategy to be the correct one. The "stuck-in-the-middle strategy" or the so-called "hybrid strategy" was also chosen often. On the other hand, companies operating in a static environment prefer the low-cost strategy, yet for the differentiation strategy, this does not play a role (Dvorak, Tripes, & Pirozek, 2013).

Managers competing with a low-cost strategy are lowering the price of an activity below the competitors' level by lowering their costs. Lowering costs comes from the functional level strategy, especially by achieving efficiency (C. W. L. Hill & Jones, 2012). This strategy is based on offering homogenised services with a lower added value. The target customer usually avoids needless costs (Hanson et al., 2014). Sports clubs can become the cost leader if all activities are focused on increasing operational costs. This strategy has two advantages – the lower costs allow a higher margin and

enable to increase the price to gain a bigger market share (Asdemir et al., 2013; C. W. L. Hill & Jones, 2012). The result of a bigger market share is economies of scale (Charles W. L. Hill, 1988), which decreases overall costs although costs can be lowered in different ways. The price is reflected in the lower requirements for sports equipment or facilities, using less qualified human resources (usually volunteers) or in improving processes (infrastructure, information systems) in the club (Asdemir et al., 2013; Leitner & Güldenberg, 2010). The structure of an organisation should be as simple as possible and formalised and centralised without overspecialisation (Slack & Parent, 2006). Formalised and standardised procedures help control costs (Nandakumar et al., 2010).

The differentiation strategy contrasts with the low-cost strategy. There are several ways to attract customers based on recognising customer requirements. Products or services should differ as much as possible in order to fulfil customer desires (Asdemir et al., 2013; Baroto et al., 2012), which leads to satisfaction and willingness to pay more for higher added value (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Hodgkinson & Johnson, 1994; Porter, 2008). Satisfied customers visit the club more frequently and tell their friends about this good experience. Customer relationship management builds sources of differentiation created at the functional level of strategy. In this case, it is through achieving and improving quality (service or staff), or innovation and responsiveness to its customers (members). Differentiation can also be achieved by branding, unique design, positioning, and modern technologies (Baroto et al., 2012).

Innovations and qualified leaders are perceived as the most important source of differentiation in the sports industry (Cater & Cater, 2009; Chang & Wang, 2013; Ellis & Calantone, 1994). The sports environment is highly dynamic and frequently provides new and interesting sports activities. TRX, Flowin, and Jumping are examples in the Czech Republic (SportCentral s.r.o., 2014). Running is going through a rebirth and people are increasingly partaking in this activity (Sterly, 2015). Innovating and purchasing new equipment is connected to the innovation of sports activities as well as investing in the education of its instructors. A strong organisational culture, especially identity (Melewar & Karaosmanoglu, 2006; Tripes et al., 2014) and the leadership of instructors better helps the performance of the athletes (Voracek, Tripes, Pudil, & Somol, 2012). A leader such as a sports instructor can motivate members to make a greater effort during a sports activity. However, not only the quality of staff or new and interesting sports results in gaining more customers. Differentiation without quality marketing and the image of a club will not bring an increase in customers (Murray & Howat, 2002). Investing in marketing tools such as a website,

posters, and other tools can bring newcomers to a club. The first impression creates a resolution about future membership of the club.

Allocation of competitive advantage sources and differentiation, enhancing the strategy formulation (Ehmke, 2008) and considering its sustainability in a dynamic environment is perceived as a problematic task for managers (Chang & Wang, 2013). Differentiation is a large source of costs and it is necessary to keep balanced costs and an added value chain analysis. High added value with a high price brings the danger that a customer will not be willing to pay for it. Extremely high prices are used by organisations using the focus differentiation strategy.

Focus strategies are based on the above-mentioned strategies and on integrating activities leading to creating products or services but are targeted towards narrow market segments or a small number of customers. Market segment can be defined geographically or by the type of customer or product offered (Awade, 2014). A market segment is specific, for example, by a group of customers (teenagers, seniors) or a segment of product lines (for professional or amateur cyclists) (Lussier & Kimball, 2014). The effectivity of all the mentioned strategies are frequently discussed and current experience shows that organisations are not oriented towards a differentiation or low-cost strategy but rather choose the “middle way” (Pertusa-Ortega et al., 2009).

Present-day customers prefer a high added value (satisfaction with services) and simultaneously a lower price (Lera-López & Rapún-Gárate, 2005; Murray & Howat, 2002; Wicker, 2011). Combined strategies are quite interesting and are often discussed due to the fundamentals. With these strategies, organisations try to combine a low-cost strategy and differentiation. Michael Porter (1993) states that organisations that go through two strategies together, basically do not have a strategy, and therefore have a low performance. The aim of the combined strategy is to bring the customer a different product or service at a low price. Thus, targeting a group of customers who require products with higher added value at a reasonable price (Johnson et al., 2011; Jones & George, 2012). This combination is discussed often, primarily due to their inability contradiction or managers adhere to a variation (Baroto et al., 2012; Charles W. L. Hill, 1988; Leitner & Güldenberg, 2010). There is an open discussion on whether this is a consequence or a cause. There is a group of customers that cannot accurately specify their needs and buys products which, although they bring added value, their sensitivity to price is not very strong. Organisations react by adopting a combined strategy, a hybrid strategy or a "stuck-in-the-middle" strategy.

Some authors consider these strategies one and the same (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2008; Hanson et al., 2014; Porter, 1991) and thus tend to regard ME Porter

as a strategy for the middle without any orientation. This strategy is usually inefficient and brings very low profits (Baroto et al., 2012). Conversely, a hybrid strategy that efficiently utilises both the low cost and differentiation strategy can be competitive in the short and long-term (Baroto et al., 2012; Parnell, 2010). This is mainly due to competitiveness with the ability to flexibly respond to changes in the environment, the ability to learn new things, and use their core competencies (Baroto et al., 2012; Hanson et al., 2014; Leitner & Güldenberg, 2010).

Formulation of a business model is based on the continuous reduction and control of cost structures with the aim of making a profit as well as finding ways to differentiate the product (service) in order to make it attractive to the customer. Managers perceive this to be relatively useful because the current market is becoming increasingly dynamic and globalised. Foreign entities are appearing more and more, which causes a rapid evolution in technology and competition and results in the need to develop core competencies. Maintaining strategic positions on the competition, in this case, is very difficult due to the price setting while providing added value to the customer. The customer may not always be able to identify subtle differences in the products and thus can easily switch to a competitor (Jones & George, 2012).

The advantage of a hybrid strategy is that by focusing on both directions, organisations are able to respond flexibly not only to low-cost or differentiation focused competitors, but also the dynamics of the market and industry. This strategy appeals to customers who do not have any strong preference towards low prices so product variations can occur. This can lead to reaching a wide spectrum of customers and higher performance (Leitner & Güldenberg, 2010). One can say that this strategy addresses all target groups, and thus over time, a hybrid strategy may occur and the strategy becomes "stuck-in-the-middle", which leads to inefficiency.

A long discussion is still ongoing between academics and managers on which strategy is best and under what conditions? This question has not been answered to date and will probably never be answered. Most research is concerned with comparing the success of combined strategies (Claver-Cortés, Pertusa-Ortega, & Molina-Azorín, 2012; Charles W. L. Hill, 1988; Leitner & Güldenberg, 2010; Nandakumar et al., 2010; Parnell, 2010; Pertusa-Ortega et al., 2009) or individual strategies (Liu & Wu, 2011; Tripes et al., 2014). The success of a strategy is determined by the environment, the organisation, and the circumstances that occur in the course of investigations (Nandakumar et al., 2010). Each country has its own specifics arising from legal restrictions, methods of corporate governance, and many other factors. With what appears to be the choice of generic strategies and success for businesses in the Czech Republic, unfortunately, it must be said that no relationship between the choice of

strategy at the business level and the performance measured by ROA (Dvorak et al., 2013) can be demonstrated. However, how it is the defined competitive advantage that has an influence on the performance (Pudil, Tripes, Somol, & Pirozek, 2014). For a deeper understanding of the interconnection of generic strategies and their success, further research is needed.

1.2.2 Functional level

A functional level of strategy formulation is closely connected to business-level objectives (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Lussier & Kimball, 2014) and developed in operational activities (Beech & Chadwick, 2013). A functional level is the most important level of strategy formulation and implementation because all activities are provided at this level (Bell-Laroche et al., 2014). The interconnection of these activities is the main part of RQ3. This part of the literature review shows how managers should work according to literature with regards to the upper level of strategy and formulated goals. Everyday activities such as marketing, operations, human resources, finance etc. use available resources to achieve a competitive advantage (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Jones & George, 2012; Lussier & Kimball, 2014) using the resources and skills of their staff and developed by focusing on efficiency, quality, innovations, and customer responsiveness (Johnson et al., 2011; Jones & George, 2012).

The functional level of strategy formulation develops a plan for how to improve the ability of each function and to take advantage of distinctive competencies to increase the added value of the products or services offered. The value chain is a set of interconnected and linked activities which serve to transform inputs into outputs in order to create the best possible effect for the customer and the motive for buying the product (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Porter, 2008). Each of the value chain activities can be influenced by focusing on functional level strategies. The methods of using functional level strategies and all activities within the level are briefly introduced in following paragraphs.

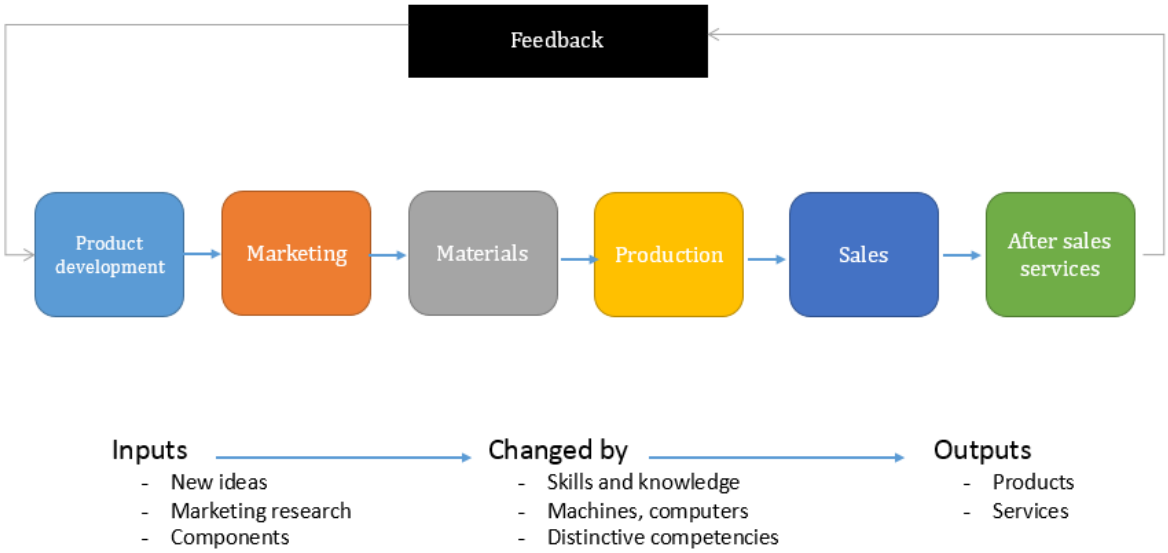


Figure 1 - Value chain activities

Source: (Jones & George, 2012)

Functional level strategies are based on an exhaustive knowledge of customer requirements. The value chain is a process of transforming inputs to outputs with regards to customers' requirements (Beech & Chadwick, 2013). Product (service) development is based on research and development, including an analysis of customer requirements, so that they create a new product or improve a current one that simultaneously provides higher added value (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Johnson et al., 2011; Lussier & Kimball, 2014). Marketing ensures that the communication channel has been set so that the customer feels the need to purchase it, thus targeting their willingness to buy. Marketing helps to create more added value through positioning and advertising. Despite perfect advertising or design, the product may fail unless it meets the functional requirements of the customer (Lussier & Kimball, 2014; Mullin, Hardy, & Sutton, 2007; E. Schwarz & Hunter, 2011). The function of the materials focuses on the throughput and efficient use within the primary activities of the value chain in order to either reduce costs or deliver more value (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Lussier & Kimball, 2014). The production function is responsible for transforming inputs into outputs. The difference between the terminology and the destination is according to whether it is a product or service. The product is manufactured and then shipped to the customer and service is provided at the point of sale. The actual sale is a key element for the whole chain as well as the after-sales service.

Developing business strategies through a functional level is based on focusing on improving customer responsiveness, quality, innovations, and efficiency/effectiveness (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Hums & MacLean, 2009; Jones & George, 2012). Other authors do not use these alignments or do not discuss the functional level at all (Beech & Chadwick, 2013; Hanson et al., 2014; Johnson et al., 2011; Lussier & Kimball, 2014). Similarly, there is lack of discussion about the functional level in the sports environment. Nevertheless, there is applicability in a sports club. The functional level of strategy is regularly neglected in sports organisations because is focused on operational activities. These activities are connected to business and corporate level strategy, which are perceived as necessary (Covell et al., 2007). The connection between these two levels and the functional level strategies based on Hills and Jones (2012) alignment are introduced in the following paragraphs.

Customer needs should also be used throughout all levels of strategy (Crane & Ruebottom, 2011; Freeman, 2010; A. L. Friedman & Miles, 2006). Customer requirements are reflected in all functional level strategies. The customer relationship is based on complete knowledge of the aims that should be met. Identification of customer needs, the ways to address them, and subsequently the ways to offer the required sports activity is perceived as crucial and difficult (Beech & Chadwick, 2013; Funk, Alexandris, & McDonald, 2008). Therefore, it is rather a customer-oriented than a product-oriented approach. Managers must precisely know what the customer wants and demands, and to have a good relationship with the customer. There are different groups of customers and, therefore, it is important to find the main and strongest group, in which it is necessary to identify their preferences. This knowledge is required for formulating a strategy at the functional level and developing it further in the value chain (Forster & Browne, 1996; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Porter, 2008). The aim is to give the customer a better service to meet their needs for the same price, which would be used for the same product at a lower price. The path to customer satisfaction is based on focusing on their needs and satisfaction (Jones & George, 2012). The aim is to create a relationship with the customer that provides a better service than expected. As a result of this experience, they will recommend this service to their friends.

The continuous improvement of products and services cannot continue indefinitely. Customer needs can change in a different way other than wanting continual improvement. It is important to continually assess the needs of bringing the possibility of leeway and the possibility of further development into other products and markets. Due to increasing efficiency, quality and innovation, the customer is more satisfied with the services. In general, maintaining a customer relationship can be

based on tailoring the product or service to the customer's needs (Potra, Izvercian, & Ivascu, 2014) or lowering the time for satisfying these needs (Beech & Chadwick, 2013; T. Christopher Greenwell, Fink, & Pastore, 2002; Jones & George, 2012; Soonhwan, Hongbum, Jun-Jun, & Oh-Ryun, 2010).

Quality is one of the essential attributes of a product or service. T. Byers et al. (T. Byers et al., 2012, p. 125) defines quality in sport as *"a subjective concept, which is related to the level of satisfaction a person perceives along a number of dimensions in relation to a product or service."* This means that quality can be viewed from several perspectives, the first of which is the credibility of the desired characteristics, properly fulfilling their purpose and ensuring the effectiveness lasts for the required period. A second look at the quality of its higher added value, i.e. the difference between other products and services (Packianathan Chelladurai & Chang, 2000). Managers pay attention to quality because customers prefer better quality products to poor quality ones (Cronin Jr., Brady, & Hult, 2000). Quality also increases the reputation of the sports organisation and brings a competitive advantage over other strategic entities. The second reason is to focus on the quality of production and reduce scrap rates by reducing operational costs with the consequent increase in profitability (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Murray & Howat, 2002; Nova, 2013).

Ways to achieve a higher quality of services for sports activities are few. To achieve quality, there need to be clear goals and the methods to achieve them (Beech & Chadwick, 2013; Packianathan Chelladurai & Chang, 2000). These values, such as friendly behaviour towards members must be distributed throughout the organisation and shaped by close relationships between executives and ordinary employees (De Knop et al., 2004; A. Doherty et al., 2009; Jones & George, 2012; Wolsey et al., 2012). Higher quality can also be achieved by developing detailed process manuals. Formalisation can under certain circumstances be more efficient (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Slack & Parent, 2006). However, excessive formalisation may cause inflexibility and slowness of the processes. Quality standards solve these problems. Sports managers perceive quality in the following dimensions: "*(a) Quality as Excellence, (b) Quality as Value, (c) Quality as Conformance to Specifications, and (d) Quality as Meeting or Exceeding Customers' Expectations"* (Packianathan Chelladurai & Chang, 2000, p. 8). On the contrary, members perceive the quality of services in the availability, the speed of satisfying requirements, and communication with trainers and other staff. These relationships are primarily influenced by customer perceptions and feelings of trust, accountability, competence, and the communication skills of the contact person in the organisation. Communication plays an important role in marketing and the channels used (Mullin et al., 2007; E. Schwarz & Hunter, 2011). Quality and satisfaction of

customers in sports organisations are usually measured by the SERVQUAL tool, or narrower ones – Core, Personal and Peripheral Quality attribute (Murray & Howat, 2002). Measurement and evaluation of satisfaction are also used for future service innovation.

Innovation is a source of competitive advantage from several perspectives. Innovations are related to newly acquired skills, know-how, tools, machinery and equipment used for sports activities. Innovation can be divided into two types, jump (radical) and progressive (incremental) innovation (Dewar & Dutton, 1986; Jones & George, 2012; Ramadani & Gerguri, 2011). Innovation is the foundation of an organisation's competitiveness. The stronger the need for innovation, the more customers demand and the more competitors become innovative. The aim should be to gain the position of an innovator in the market, i.e. the one who sets the trend and direction of innovation (P. F. Drucker, 1967; Hoeber & Hoeber, 2012). Therefore, it is necessary to constantly monitor trends in the sports environment (Fredberg & Piller, 2011; Jones & George, 2012; Lussier & Kimball, 2014; Ramadani & Gerguri, 2011). Innovations are also supported by shared values grounded in the organisation’s culture. Innovative and motivated staff increase the performance of the sports organisation (Bell-Laroche et al., 2014)

Efficiency and effectiveness is a frequently discussed topic and there are a large number of approaches to measuring it and, of course, not all of them can be generalised. Effectiveness is essentially a measure of how many entries are needed to produce a given number of outputs. There may be more inputs required to achieve one entry. To maximise efficiency, it is necessary to reduce the number of individual inputs to one output (T. Byers et al., 2012; P. Drucker, 2013; Rushing, 1974; Slack & Parent, 2006). The economic theory considers human labour, land, capital, and management and technological know-how as inputs and the outputs are products or services. The more efficient an organisation is then the less need for inputs to one output (Hanson et al., 2014; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Johnson et al., 2011). Efficiency as a functional level of strategy means optimising cost structures, which will bring higher productivity and higher profits. A general outline of some of these is in the next section.

There are many ways to achieve efficiency in a sports organisation. The most discussed are economies of scale in terms of reducing fixed costs within the wider scope of the organisation. The more products produced for the product range, the greater the economies of scale. However, this way is not useful for sports organisations due to sports activity and facilities capacity (T. Christopher Greenwell et al., 2002; E. C. Schwarz, Hall, & Shibli, 2010b). Another effect that reduces the cost is known as the

Learning Effect (Lussier & Kimball, 2014; Warren, 2008). Cost reduction is the fact that with an increasing number of provided sports activities (lessons), the process is much more automated and thus usually takes less time than at the beginning (Donelly et al., 2005; C. W. L. Hill & Jones, 2012).

Human resources staff who are responsible, independent, have a positive attitude towards work and a willingness to be part of the organisation are a key source of success in efficiency (Lussier & Kimball, 2014; Robinson & Palmer, 2011; Wolsey et al., 2012). Human capital needs to constantly evolve because of new technologies, trends, techniques in sport, and performance improvements. Through regular training (e.g. annually), employees can keep up with the surrounding environment (E. C. Schwarz, Hall, & Shibli, 2010a; Wolsey et al., 2012). This supports the efficiency of the fact that teams can compete against each other. This not only increases productivity but also reduces the need for the use of lower managers, thus resulting in lower costs (Jones & George, 2012).

National governing bodies prepare many manuals for guiding, planning, and other management activities (Kovar, Petrusova, Bohac, Langr, & Opatrny, 2011). These describe all the processes in sports organisations and putting them into practice. These documents are very useful but the scope is too wide for everyday decision-making. However, managers of sports organisations need a simple and quick tool for their work. Nowadays, they have begun using system dynamics models (SDM) and simulations (Sterman, 2001). These models can be used as a tool for modelling a number of future development scenarios (R. I. Hall & Menzies, 1983; Voracek et al., 2012). Other examples of using SDM are the development of environmental influences (Tripes, Zelena, Voracek, & Kral, 2013; Yi-wu, Wei-tao, & Si, 2011). System dynamics can also be used for assessing organisational performance (Schwandt, Glenn, & Triantis, 2007; Warren, 2008). System dynamics is a modelling method that is instrumental in decision making and planning (Sterman, 2001; Warren, 2008).

The interconnection of all levels of strategy formulation with respect to the environment is important for the success of the strategy choice and formulation (Kriemadis & Theakou, 2007; Radicchi, 2013; Thibault et al., 1993). It would be nonsense to prepare a low-cost strategy and simultaneously invest all resources into marketing or staff training and so on. All levels of strategy formulation should be shared values in the club culture. All the staff should know that the goal of the organisation is satisfied customers. As mentioned earlier, all levels of strategy formulation must be in cohesion. On the functional level of strategy, managers can choose to focus on improving responsiveness to customers, improving quality, improving efficiency and improving innovations (Jones, George, 2010). The functional level strategy is the

most significant factor as a source of competitive advantage. The cohesion of formulated strategies at all three levels must be implemented because strategy without its implementation is not a strategy. The interconnection of all levels of strategy formulation with regard to the main purpose and goals is the field of RQ3, similarly its reflection in strategy implementation in operational activities.

1.3 Strategy implementation

Strategy implementation is the most important step in the whole process. Strategy without implementation is not a strategy. Strategy as one of Morton's (1991) organisational components is implemented through organisational design – *"the process of deciding how a company should create, use, and combine organisational structure, control systems, and culture to pursue a business model successfully*"(C. W. L. Hill & Jones, 2012, p. 415). Implementing a strategy through the organisational structure is based on effective settings of all processes, tasks, roles, and responsibilities (Burton, Obel, & Hakonsson, 2015; David & David, 2015; Hanson et al., 2014; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Slack & Parent, 2006). Culture helps strategic leaders implement their mission, vision, and goals to employees through shared values. Procedures and guidelines are especially developed regarding expected behaviour (within and outside the organisation) and patterns of organisational culture (Beech & Chadwick, 2013; Burton et al., 2015; Jones & George, 2012; M. M. Parent & MacIntosh, 2013). Control helps evaluate the achievement of organisational goals – performance measurement (Beech & Chadwick, 2013; David & David, 2015; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Hoye, Nicholson, & Houlihan, 2010; Warren, 2008).

Strategy implementation and organisational design are closely connected to the term organisational change. Academics use both terms together because if necessary, the strategy is implemented by the organisational change to the organisational design (Johnson et al., 2011; Jones & George, 2012; Kovář, 2008; Robinson & Palmer, 2011). Strategy implementation has to be in cohesion as formulated at particular levels (David & David, 2015; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Robson et al., 2013). The chosen low-cost or differentiation strategy is reflected in the culture and structure of the organisation and the shape of particular management activities (product development, materials, marketing, sales, aftersales services etc.) (Covell et al., 2007). General strategic management literature elaborates on how to work with organisational design regarding the chosen strategy at the business level although small nonprofit sports organisations have fewer opportunities to do it this way.

Sports management literature (Beech & Chadwick, 2013; Hoye et al., 2015; Robinson & Palmer, 2011) briefly describes strategy implementation and does not use the

term organisational design as a tool. Robson et al., (2013) introduced the strategy implementation process, which regards culture and structure as a point to consider although the migration management approach is essential for strategy implementation. This approach has seven steps but cannot be used for NPSOs. Lussier & Kimball (2014) use organisational design only in the sense of organisational architecture. The majority of authors (Beech & Chadwick, 2013; Covell et al., 2007; Hoye et al., 2015; Lussier & Kimball, 2014; Robinson & Palmer, 2011; Slack & Parent, 2006) mention all parts of organisational design as defined above, but separately without connecting it to implementing strategy. Considering all dimensions of organisational design, the control represented by performance management is most frequently mentioned. The organisational structure and culture are elaborated by sports management authors less frequently. This supports the assumption that performance evaluation is one of the most important activities within sports organisations. The following subsection will briefly introduce the organisational structure and culture, with strategy control being described in more depth.

1.3.1 Implementation through structure and culture

Sports organisations are comprised of three basic elements - its **members** who behave according to the **rules** for achieving organisational **purpose** (Beech & Chadwick, 2013). The rules can influence member's behaviour and can be formally or informally delineated by the organisational structure (OS) and the organisational culture (OC). Formal rules of behaviour and processes are based on the organisational structure and informally on the organisational culture (Burton et al., 2015). Both elements (or let's say dimensions) aid a better orientation process within the organisation and improve performance.

The organisational structure coordinates people and their efforts within the processes and relationships in organisations (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Johnson et al., 2011). The structure of the whole organisation is connected to the quality and composition of the board. Building an organisational structure is the first task for managers of an incipient club (Wicker & Breuer, 2013). Organisational structure is defined as a "*Formal system of task and authority relationships that control how people coordinate their actions and use of resources to achieve organisational goals*" (Jones & George, 2012). Slack & Parent define it as "*The manner in which the tasks of a sports organisation is broken down and allocated to employees or volunteers, the reporting relationships among these role holders, and the coordinating and controlling mechanisms used within the sports organisation.*"(Slack & Parent, 2006, p. 6) Organisational structure includes three dimensions: specialisation, standardisation, and

centralisation. All three of these dimensions help to describe task and resource utilisation, coordination, and delegation processes. An effective and efficient setting of all three dimensions helps to heighten performance in the business sector (Braithwaite, Westbrook, Hindle, Iedema, & Black, 2006; David & David, 2015; C. W. L. Hill & Jones, 2012). Hoye et al. (2015) have introduced six elements of OS – Work Specialisation, Departmentalisation, Chain of Command, Span of Control (flat or tall structures), Centralisation, and Formalisation.

The first four elements describe the degree of complexity in-depth. Complexity means how simple the processes and behaviour are, how many levels of management there are and how much the organisation is divided into particular units (Daft, 2010; Slack & Parent, 2006). The application of these dimensions in a small sports club is not often discussed in academic sources. Usually, the organisational structure of NPSOs is very simple and includes a plenary assembly as a representation of the owners, the elected board with the president/chairperson and support staff such as the secretary and treasurer (clerk) (Beech & Chadwick, 2013; Cuskelly et al., 2006; Robinson & Palmer, 2011). Although competences are defined, the practical application in the Czech sports environment depends on the conditions in each club. This is the case for overlaying the roles of president and secretary. Some NPSOs prefer centralisation, some decentralisation. Research in this field has not yet been conducted in the Czech Republic.

The complexity dimension is the most frequently discussed and has the most elements. Work specialisation is defined in sports management as operational functions such as economics and resource management; the other view of specialisation is according to the sporting target group – youth and adults. The specialisation in NPSOs is usually low due to less staff (Beech & Chadwick, 2013; Hoye et al., 2015; Lussier & Kimball, 2014). Departmentalisation is closely connected to specialisation – if there is low specialisation, the necessity of departmentalisation is also low and the OS is as simple as possible (Beech & Chadwick, 2013; Covell et al., 2007). The chain of command is particularly short – usually, there is a board as one authority which directly manages all members who are organised in a few departments without further levels (Covell et al., 2007; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Hoye et al., 2015). It is possible to refer to a simple functional organisation structure.

Centralisation and decentralisation of OS describe decision making within some organisations if it is located in the upper echelons that are delegated to lower managers (T. Byers et al., 2012; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Hoye et al., 2015; Lussier & Kimball, 2014). Higher centralisation enables easier control of an organisation; nevertheless, the delegation of operational activities reduces the risk of overloading the

TOP manager. The advantage of a decentralised organisational structure is the flexibility of decision making and processes (Covell et al., 2007; Lussier & Kimball, 2014). Regarding the simple functional OS, NPSOs in the Czech Republic seem to be centralised. This assumption will be examined in the following research for this thesis.

The last dimension of organisational structure is the degree of formalisation. This dimension informs us of to what extent the rules are described in detail alongside roles (jobs), relationships, and responsibilities (Covell et al., 2007; Hoye et al., 2015; Slack & Parent, 2006). Lower formalisation comes from the purpose of the organisation that specifically offers leisure activities based on volunteerism (Cuskelly et al., 2006; Hoye et al., 2015). Informal procedures and patterns of behaviour in NPSOs are shaped by the organisational culture.

"*Organisational culture is the set of values, beliefs, and standards for acceptable behaviour that its members share*" (Lussier & Kimball, 2014, p. 171). A strong culture is perceived by each member who knows what is expected and facilitates communication and common understanding and control (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Hoye et al., 2015; Jones & George, 2012). Organisational culture is an important tool for implementing a strategy in NPSOs. The overall goals and purpose of an organisation comprise a fundamental part of the culture and are reflected in their artefacts (rites, ceremonies, language, rituals, symbols, etc.) as manifestations of culture (T. Byers et al., 2012). OC is constructed by the founder of the organisation or its leader; nevertheless, it is influenced by its members and newcomers (T. Byers et al., 2012; C. W. L. Hill & Jones, 2012; M. M. Parent & MacIntosh, 2013). The managers perceive that the values of organisational culture are essential for the organisational performance (Bell-Laroche et al., 2014).

Organisational structure and culture bring efficiency by itself if it is set up correctly regarding the dynamics of the environment. A stable environment is the most commonly used traditional organisational design, where the links between jobs are clearly defined, as well as the powers and responsibilities (Daft, 2010; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Slack & Parent, 2006). Choosing organisational structures can produce both high efficiency and inefficiency. Organisational culture promotes effectiveness, especially its strengths, assuming there is a strong culture and the values, vision, and goals are a shared mission and that the employees identify with these (Pudil et al., 2014; Tripes et al., 2014; Vinsova et al., 2013).

1.3.2 Strategy control - Performance measurement and evaluation

The term performance is closely connected to strategy and the strategy planning process (Tapinos, Dyson, & Meadows, 2005) – especially with control of achieving their

defined goals (Beech & Chadwick, 2013; T. Byers et al., 2012; Hoye & Doherty, 2011; Hoye et al., 2015; Robinson & Palmer, 2011) with regard to relevant stakeholders (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Hoye et al., 2015; McDonald & Sherry, 2010; Mathieu Winand et al., 2014). Literature provides many definitions of performance and many researchers focus their efforts on performance management (T. Byers et al., 2012). Andersen at al. define performance management (PM) as: "*actively monitoring the organisation's performance levels to continuously improve*" (Andersen, Henriksen, & Aarseth, 2006, p. 63). The enhanced definition by de Waal explains PM "*as the process in which steering of the organisation takes place through the systematic definition of mission, strategy, and the objectives of the organisation, making these measurable through critical success factors and key performance indicators, in order to be able to take corrective actions to keep the organisation on track to great performance"* (De Waal, 2013, p. 5). Both definitions support the argument that performance management is closely dependent on strategy.

To define the term performance, it is necessary to introduce related terms – efficiency, effectiveness, and productivity. Definitions and measurements of all the mentioned variables are dependent on whether the organisation is for-profit or non-profit (Rushing, 1974). This work is focused on non-profit sports organisations so that all definitions come from the non-profit sports industry or are too general for the non-profit sector. Academics do not agree on all the terms. For example, Baker and Esherick perceive organisational effectiveness as the "*Extent to which a sports organisation achieves its goals by assessing its performance in relation to desired standards*" and organisational efficiency as the "*Amount of resources used as considered in relation to the organisation's level of goal attainment.* (Baker & Esherick, 2013, p. 47)". A similar, but simpler definition is introduced by Pedersen at al. who defines effectiveness as: "*The extent to which goals are achieved"* and efficiency as "*The extent to which goals are achieved using the fewest possible resources*" (Pedersen et al., 2011, p. 76). For example, Stone at al. (1999, p. 382) define the performance of non-profit organisations as *"The demonstrated ability to acquire resources necessary for organisational survival"*. Winand et al. (Mathieu Winand et al., 2014) define organisational performance as "*The acquisition of necessary resources and their efficient use through the organisational processes to achieve relevant and targeted goals, as well as the high satisfaction of the organisation stakeholders."*

Management literature uses the performance of for-profit organisations and this is represented by financial measures (P. Drucker, 2013; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Parnell, 2010; Warren, 2008) although performance can also be evaluated from several non-financial measures (Beech & Chadwick, 2013; Kaplan & Norton, 1992;

Lussier & Kimball, 2014; Nowy et al., 2015; Robson et al., 2013). This supports the argument that evaluating performance can also be used for the non-profit sector. There are many studies evaluating performance in sport non-profits (T. Byers et al., 2012; Hoye & Doherty, 2011; Robinson & Palmer, 2011; Mathieu Winand et al., 2014) although the majority of them focus on governing bodies (Bayle & Madella, 2002; P. Chelladurai, 1987; Covell et al., 2007; Frisby, 1986; Kral, 2013; Kral, Tripes, & Pirozek, 2013; Madella et al., 2005; Papadimitriou & Taylor, 2000; M. Winand, Rihoux, Qualizza, & Zintz, 2011; Mathieu Winand, Zintz, Bayle, & Robinson, 2010). The performance of NPSOs is only discussed by a few of them (A.-L. Balduck & Buelens, 2009; Koski, 1995; Nowy et al., 2015; Papadimitriou, 2002; Mathieu Winand et al., 2014). They introduce many approaches for evaluating performance in NPSOs although there are many limitations on doing this in the non-profit sector.

The first problem of measuring performance in the non-profit sector is the financial point of view. The for-profit sector uses Return on Assets (ROA) for assessment and this is considered as an output or a desired goal (David & David, 2015; Warren, 2008). On the other hand, from the financial point of view, the non-profit sector is perceived as an input – the necessary financial resources for achieving organisational purpose (De Waal, 2013; de Waal et al., 2011; Mathieu Winand et al., 2014). Financial performance in NPSOs evaluates the skills of resource acquisition (Koski, 1995; Madella et al., 2005; Papadimitriou, 2002). The ability to dispose of sufficient resources can be one of the goals of NPSOs. Goal formulation is the second problem of performance evaluation in the non-profit sector. For-profit organisations usually have the main goal of net profit, which is easily measurable. Non-profit organisations have socially-oriented goals, which are more difficult to measure (Allison & Kaye, 2015; Beech & Chadwick, 2013; Hoye et al., 2015) and correspond with organisational purposes, mission, and stakeholders. These goals should be formulated using the SMART method and take into account all resources, skills and processes within the organisation (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Lussier & Kimball, 2014; Robinson & Palmer, 2011).

Considering the problems mentioned above, academics have developed different approaches to evaluating performance. They do not actually agree on a concept although the System Resource Model (Yuchtman & Seashore, 1967), the Process Model (Steers, 1977) and the Goal Model (Price, 1972) are among the most frequently used models nowadays (Nowy et al., 2015; Mathieu Winand et al., 2014). The other models that consider stakeholders and their perception of organisational performance are the Multiple-Constituency Approach (Connolly, Conlon, & Deutsch, 1980) and the

Competing Value Approach (Quinn & Rohrbaugh, 1981) which are also used (Pedersen et al., 2011; Slack & Parent, 2006; Mathieu Winand et al., 2014).

The approaches mentioned above describe the measurement of performance within the acquisition of necessary inputs, the transformation process, and achieving defined outputs (Mathieu Winand et al., 2014). The system resources model is focused on inputs, the process model on throughput, and the goal model on output (Daft, 2010; Nowy et al., 2015; Pedersen et al., 2011) although neither of them comprehensively measure performance at financial, product, customer, and strategic dimensions (Nowy et al., 2015). The Multiple-Constituency approach advises that within the performance evaluation is necessary to consider the different components and goals of the whole process (Connolly et al., 1980; R. Wolfe, Hoeber, & Babiak, 2002), similar to the Competing Values Approach (A.-L. Balduck & Buelens, 2009; Shilbury & Moore, 2006; Slack & Parent, 2006). Research into the use of these models in small non-profit sports clubs (NPSOs) is only limited. The System Resource model was used by Koski (1995) and Papadimitrou (2002), the Competing Value Approach by Balduck & Buelens (A.-L. Balduck & Buelens, 2009). National governing bodies are now researched more often and the use of models is easier in terms of its purpose.

Winand et. al (Mathieu Winand et al., 2014) describe research within sports non-profit organisations performance (NGBs and NPSOs) and theoretically introduce the *"Unified model of non-profit sports organisations performance"* (see Figure 2) based on the above-mentioned models. This model combines all of the above-mentioned approaches and provides many performance indicators (PIs) and their relationship with others. Nevertheless, PIs are not described in-depth in practical measurement and quantification is not easy (Medin et al., 2013).

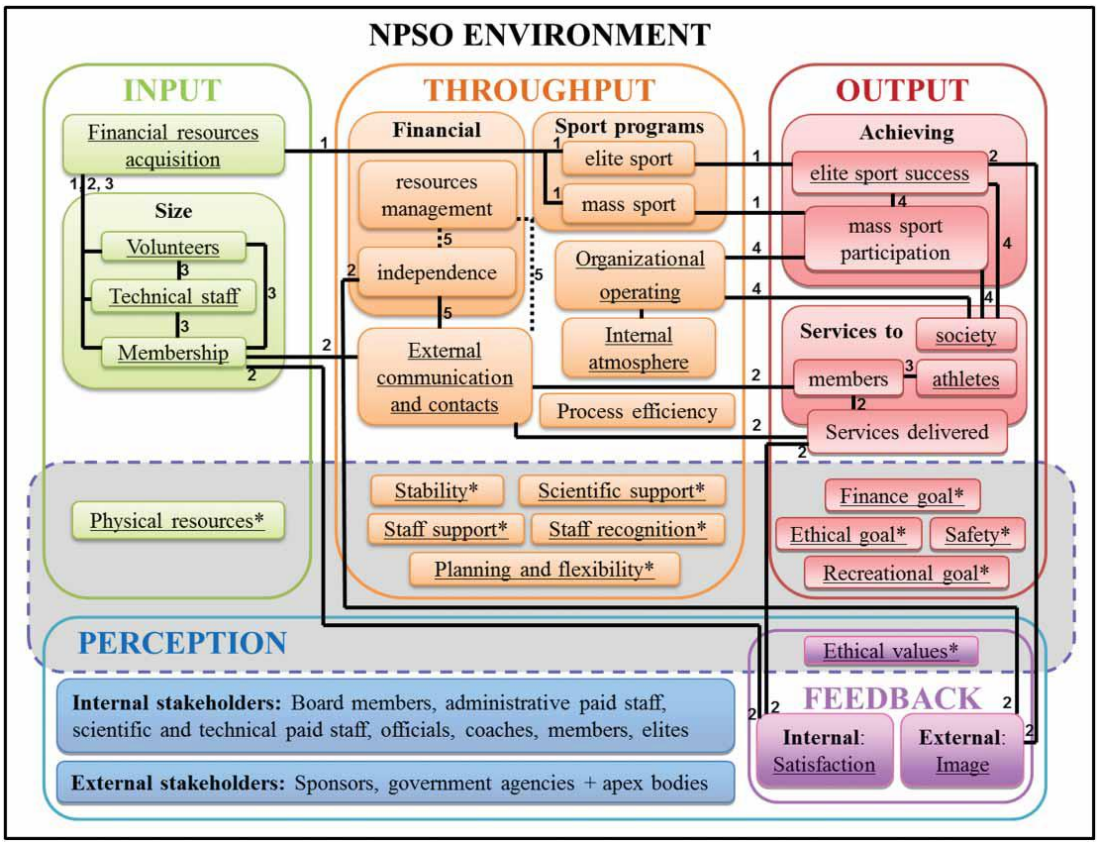


Figure 2 - Unified model of NPSOs Performance

Source: (Mathieu Winand et al., 2014, p. 141)

"Notes: The lines represent significantly strong relationships between macro-dimensions according to the authors' correlations following the sequence input-throughput-output (all correlations less than 0.4 are excluded). Critical macro-dimensions for stakeholders are underlined. The asterisk symbol [*] represents dimensions that emerged from stakeholders' approaches but do not match with the dimensions highlighted in studies measuring NPSOs performance.——– : Positive correlations; ------: negative correlations. Numbers 1–5 refer to the studies below from which strong relationships were retrieved. 1Chelladurai et al. (1987); 2Koski (1995); 3Papadimitriou (2002); 4Bayle and Madella (2002); 5Winand et al. (2010)."

Using the Winands (2014) model is not easy and all NPSOs do not necessarily use all the mentioned PIs. Inputs PIs such as membership size and structure is easily measurable as are financial resources. Measurement of the efficiency of internal processes (throughput) is difficult, for example, Koski (1995) used the evaluation of internal atmosphere, efficiency of the throughput process, and the general level of activity: partnership (meaning a count of contacts). Internal atmosphere evaluation could be very subjective and difficult to quantify as is the efficiency of the throughput process. There exists a risk of subjective error. Outputs are simpler to measure and are usually represented by athletes' successes (P. Chelladurai, 1987; Frisby, 1986; Madella et al., 2005; Mathieu Winand et al., 2010) or achieving mass sports participation

(Bayle & Madella, 2002; P. Chelladurai, 1987; Koski, 1995; Rowe, 2015). Finally, stakeholders' (internal and external) satisfaction can also be subjectively evaluated. Nevertheless, it is recommended to set and continuously evaluate PIs measurements.

Business-oriented organisations use many tools to help them evaluate performance. Some of these are also used in sports organisations, for example, the Balanced Score Card (Beech & Chadwick, 2013; T. Byers et al., 2012; Greiling, 2010; Mirfakhr-al-Dini & Aghda, 2011; Robinson & Palmer, 2011) developed by Kaplan & Norton (1992) as four perspective tools for performance evaluation (Kaplan & Norton, 2001a, 2001b, 2007). Originally, the BSC model was developed for business organisations but is also applicable to non-profit organisations (Kaplan, 2001). The advantage is that an organisation is considered as a system reflected in four perspectives – financial, customer, internal, and learning and growth perspective (see Figure 3 - Balanced Score Card) where the manager can set an organisation's objectives, measures, targets and initiatives. This approach helps aid better strategy formulation and evaluation (Hoye et al., 2015; Kaplan, 2012)

Managers of NPSOs also use other one performance measurements tools such as the EFQM model, which is focused on performance reflected in the continual improvement of value and quality for customers (Beech & Chadwick, 2013; Robinson & Palmer, 2011). Literature also mentions Quest and TAES (Towards an Excellence Service) models ,which are customer oriented (Beech & Chadwick, 2013; Robinson & Palmer, 2011), the DEA (Data Envelopment Analysis) based on efficiency in the achievement of quantitative goals (T. Byers et al., 2012; D. Miragaia, Brito, & Ferreira, 2016) and widely used in the health sector (Hofmarcher, Paterson, & Riedel, 2002; Karagiannis, 2015; O'Neill, Rauner, Heidenberger, & Kraus, 2008). Hoye et al. (2015) introduced the multi-dimensional performance management model for sport, which is based on nine dimensions and inspired by the BSC model. However, this model is not applicable to NPSOs. Antecedent paragraphs introduced many approaches, indicators, and tools for performance management bit it is imposable to choose one of them and evaluate it as the best. The usefulness of a model is dependent on the organisational goals and environment. Nevertheless, the academic discussion on this topic is and will be, never-ending.

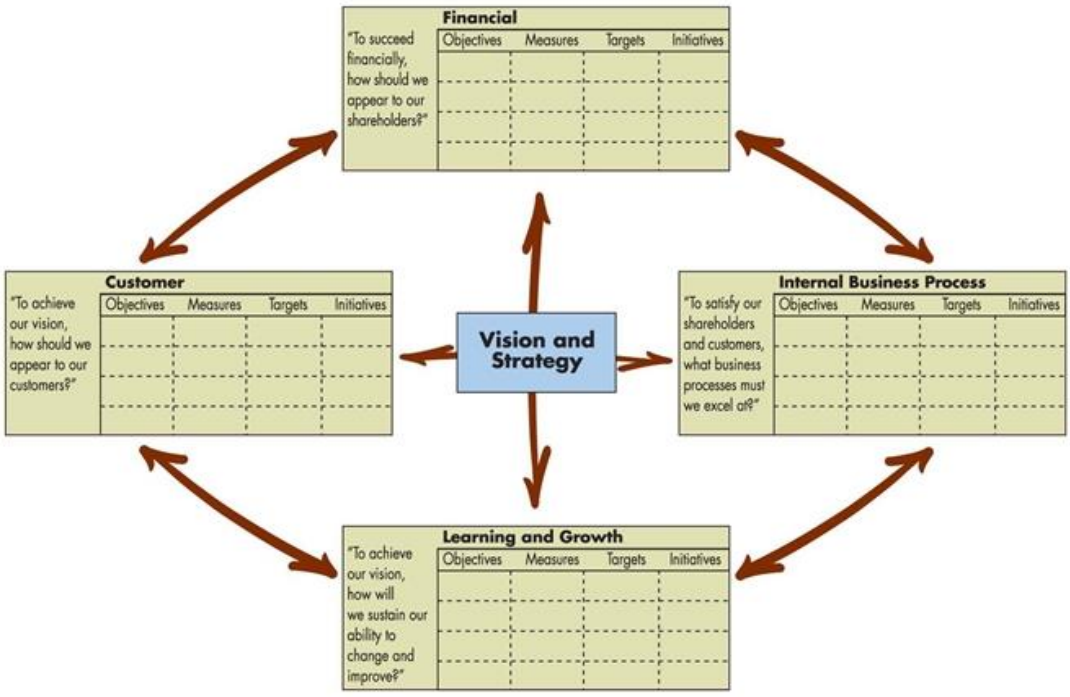


Figure 3 - Balanced Score Card

Source (Kaplan & Norton, 2007, p. 153)

Performance measurement is a difficult task for academics and management practitioners face the same problem. The praxis of performance measurement in NPSOs in the Czech Republic forms part of RQ3, where what managers perceive as the performance or success of an NPSO and how they measure it is investigated. Nevertheless, the in-depth discussion on the connection between the literature review and the research questions can be found in the methodology section.

2 Sports organisations and their environment

The term sport organisations frequently appears in academic literature (Baloga & Lazar, 2011; R. A. Wolfe et al., 2005) and has many definitions. This chapter serves as an introduction to the system of sports organisations and the identification of the sports organisation on which this thesis is focused. Slack and Parent (2006, p. 5) discuss "a social entity involved in the sports industry; it is goal directed with a consciously structured activity system and a relatively identifiable boundary". The other definition by Parent and her colleagues is: "A sports organisation is a group of various people who work together to accomplish goal(s) related to providing a sports related product and/or service." (T. Byers et al., 2012, p. 145). Daft (2010) define sports organisations as: "a social entity that are goal-directed, are designed as deliberately structured and coordinated activity systems, and are linked to the external environment". Both definitions mention goal-orientation and having a structured system in the environment. The main difference is the definition of the environment. Slack and Parent (2006) define the environment as a relatively identifiable boundary, while Daft (2010) mentions the external environment. Both approaches are relatively general. The reason for this generality is that these definitions are for all types of sports organisations in the sports industry. A more specific definition of a sports organisation is given by Robinson & Palmer (2011) who describe sports organisations as a group of people working together to achieve sports-related goals that at the same time, is built on four elements: people, rules, goals and purpose, and resources, which are managed with regard to external context. Each of these elements is elaborated on in depth. As previously mentioned, there are more sectors that make up the sports industry.

The sports industry is built on three sectors; the public or state sector, the private or commercial sector and finally the voluntary (non-profit) sector. Potucek (Potůček, 2005) introduced the model of the environment where these sectors comprise of four sub-sectors – enterprises, the public sector, the governance sector, and informal communities. Organisations operating in the sports environment are in all four sub-sectors. Sports organisations face different environmental influences in these particular sectors (Robinson & Palmer, 2011; Rosner & Shorpshire, 2011). In general, sports organisations are divided into public organisations, non-profit organisations and commercial organisations. Baker and Esherick define a sports organisation as a "*Unit that has identity, instrumentality, a program of activity, membership, boundaries, permanency, division of labour, hierarchy of authority, and rules and procedures"* and differ between profit based - "*An organisation whose goal includes generating more*

revenues than expenses" and non-profit organisations – *"An organisation whose purpose does not include making a profit yet still seeks to generate revenue"* (Baker & Esherick, 2013, p. 37).

The above-mentioned definitions are general although there are many different types of sports organisations in the sports industry and all three sectors. Some authors (Masteralexis et al., 2012) divide them into professional and amateur sports organisations, which can be divided into intercollegiate, interscholastic and youth and community sport (Pedersen et al., 2011). Similar types of organisations are described by Hoye (2012) although not for non-profit sports organisations (this will be examined in more detail later). Professional sports organisations can be considered as for-profit sports organisations, such as NHL teams and sports equipment producers like Adidas (Baker & Esherick, 2013; Beech & Chadwick, 2013; Lussier & Kimball, 2014; Rosner & Shorpshire, 2011). Gómez, Opazo and Martí (Gómez, Opazo, & Martí, 2007) contribute a different perspective by dividing sports organisations into sports governing bodies, sports providing entities and sporting event organisations. This point of view is extremely useful and is used as a framework in this thesis. According to Gómez et al. (2007) the above-mentioned names of these types tell us something about the organisation's field. All these types can be in both the for-profit and non-profit sectors. The following paragraphs briefly introduce the types of organisations within both sectors of the sports industry.

Sports governing bodies are organisations that ensure and associate clubs and organisations in the sports industry. The governing bodies tend to slightly differ in each country and there are also worldwide governing bodies (O'Boyle & Bradbury, 2013), such as the International Olympic Committee (IOC) or the Féderation Internationale de Football Association (FIFA). The purpose and goal of these organisations is to maintain and develop sport all around the world, organising events such as the Olympic Games or the FIFA World Cup (T. Byers et al., 2012). The IOC or FIFA are world-known organisations but there also exist lesser-known international federations such as the International Triathlon Union. These international governing bodies have the similar feature of unifying national federations. National federations have the same responsibility and activities as international federations although on a national level. A particular national federation can be a member of two or more international federations (O'Boyle & Bradbury, 2013). One example in the Czech Republic is the Czech Volleyball Federation (CVF). This Federation ensures leagues and tournaments, the development of talent, and support for the representatives and associates of all registered members. The CVF is a member of Féderation Internationale de Volleyball (FIVB). The connection to these international federations supports the

development of volleyball in the Czech Republic while simultaneously maintaining national or international sports policies. Sports governing bodies, such as CVF, are non-governmental. The other type of sports governing body in the Czech Republic is the Ministry of Education, Youth and Sports, the Ministry of Defence and the Ministry of the Interior. The ministries are governmental governing bodies, which formulate and ensure sports policies in their particular country (Čáslavová, 2009; Numerato & Flemr, 2013). The sports policies in the Czech Republic will be described later in the political factors of the macro environment because these policies significantly influence all members (clubs) of the federations and to a certain extent, the commercial clubs.

The second type of sports organisation are sports providing entities (SPE), which are either a member of a federation or are independent. SPEs are clubs which offer sports or entertainment to the public, with differences between the clubs in terms of their membership and fees. In general, there are two types of clubs according to their purpose: non-profit (voluntary) and for-profit (commercial) clubs (Baker & Esherick, 2013; Beech & Chadwick, 2013; Pedersen et al., 2011). Non-profit sports clubs allow their members to attend some sports events and activities for free or for modest fees. In general, non-profit sports organisations are called "grassroots" or "kitchen table" organisations (Hoye & Cuskelly, 2007; Kikulis, Slack, Hinings, & Zimrnermann, 1989). Grassroots sports can be defined as "a broad term covering non-professional activity, sometimes referred to as 'sport for all'" (Great Britain: Parliament: House of Lords: European Union Committee & Office, 2011, p. 5) Regarding this definition, these organisations have the following characteristics:

- Managed by volunteers with a lack of strategic thinking
- Sports organisation serves amateur sportsmen within the community
- The organisational structure is less formalised, centralised, and specialised
- Rules are based on informal culture and relationships
- Governed by a governing Body

(Beech & Chadwick, 2013; Cuskelly et al., 2006; Hoye et al., 2015; Kikulis et al., 1989; Pedersen et al., 2011; Robinson & Palmer, 2011)

Non-profit sports clubs are financed by support from sponsors or subsidies from national governing bodies, local or state government (Čáslavová, 2009; Robinson & Palmer, 2011). In some cases, members pay a membership fee, which is not for generating profit. These membership fees cover the common activity of the club. The clubs' goal is to bring sport to all and lecturers (coaches) are almost all volunteers (Cuskelly et al., 2006). A similar case applies to the management positions, which are

filled by volunteers although occasionally there are paid staff as well (Ferkins et al., 2009; Robinson & Palmer, 2011).

In contrast to non-profit sports clubs, there are for-profit (profit-based) sports clubs, which means private sports and fitness centres that provide the public with paid entertainment. Baker and Esherick (2013, p. 37) define a profit-based organisation as "an o*rganisation whose goal includes generating more revenues then expenses".* The facilities and environment in these clubs are usually more modern than in non-profit clubs (C Breuer & Feiler, 2013) while the staff offer better services to the customers and endeavour to provide customer satisfaction. Net profit and the number of satisfied customers is the key goal for managers or owners. The purpose of these commercial organisations is to generate profit for the owners (Pedersen et al., 2011). In the Czech Republic, the owners and managers of small and medium clubs (SMC) are usually the same people. Their task is to formulate the business strategy (model) based on customer requirements and build a competitive advantage (Beech & Chadwick, 2013). Contemporary customers are more sensitive to quality and prefer commercial sports organisations (SportCentral s.r.o., 2014). These clubs offer customers individual and group fitness (gym) classes such as Alpinning, Tabata, Jumping or other licensed sports activities. The growing number of different types of sports activities is caused by the higher demand for different entertainment and a healthier lifestyle in recent times (SportCentral s.r.o., 2014; ÚZIS, 2014). This demand influences the supply and has caused an increase in sport providing entities, especially fitness clubs (Hrůza, 2013). Fitness clubs can not only be SMC but also chains of sports facilities such as Pure Health and Fitness or BBC, which are more business oriented (Caslavova & Hercik, 2012). The three types of sports providing entities mentioned above have different approaches to management, strategy, and competitiveness. The more business oriented the SPE is, the more the goal is oriented and aimed to be well-managed and uses a strategy for achieving goals (Beech & Chadwick, 2013). The reason is clear, paid staff have greater motivation to do their work more thoroughly then volunteers and this is reflected in the quality of the services provided. Volunteers work in SPEs in their free time as a "hobby" (Cuskelly et al., 2006; May et al., 2013), while employees of commercial SPE are usually motivated by money. A lack of willingness and time of volunteers has caused non-profit SPEs to close and this is reflected in the decreasing amount of non-profit SPEs. This decrease has been declared by the Czech Sport Association (2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017), which reports the number of membership organisations (local small SPEs) in Sportsmen are pressured to switch from non-profit SPEs to profit SPEs.

Table 1 - Decreasing SPEs in the Czech Sport Association

Year	Number of SPEs	Number of sportsmen and women
2011	21 090	1 710 616
2012	20 694	1 612 597
2013	20 344	1 598 763
2014	18 489	1 461 735
2015	19 319	1 434 319
2016	15 161	1 117 888

Source: (Czech Sport Association, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

The next type of sports organisations are sports event organisations, which serve as passive sports entertainment. These organisations can be considered from two points of view. The first type are organisations (professional sports clubs), the purpose of which is to compete between teams playing in the same league. The second type is "true" event organisations whose purpose is to prepare sports events such as championships etc. In general, event sports organisations have the following characteristics: prepared events are planned with a unique programme, with some people present (athletes and spectators) and have a periodic frequency (yearly, monthly) (M. M. Parent & Smith-Swan, 2013). These events can be different sizes, ranging from local bike competitions to the Olympic Games (Baker & Esherick, 2013; Beech & Chadwick, 2013; M. M. Parent & Smith-Swan, 2013; Pedersen et al., 2011). Sports event organisations can be temporary, in that they are organised only for one special event or long-standing, such as the International Olympic Committee. The IOC is a typical example of a non-profit event sports organisation although there are also for-profit organisations specialising in preparing sports events for business corporations etc. (Masteralexis et al., 2012). The products of these organisations are the games (matches, competitions) and merchandising (Mullin et al., 2007; Pedersen et al., 2011). In the case of the game as a product, it is produced by two different teams or athletes. This is a peculiarity of the sports industry that is known as "inverted joint product" (Baloga & Lazar, 2011). The customer is in the role of the onlooker or fan who is watching a match between professional athletes. The organisation's priority is to acquire the best athletes or teams, thus improving their performance and leading to victories.

Enterprises represent a special category of sports organisation where they conduct their business in the sports environment. These organisations produce sports equipment such as fitness machines (for example, Orbi track) or sportswear. Organisations producing fitness machines specifically focus on SPEs or people who want to do sporting activities in their homes, while companies like Nike or Adidas produce

sportswear strongly influencing both the market and people who are active sportsmen (Beech & Chadwick, 2013). Many people want to look "in" while playing sports. The main aim is to invest in marketing products for increased sales. Similar types of organisations are those which provide sports testers and smartphone applications. Nowadays, athletes who would like to train more effectively have two options - use a sports tester or have a personal trainer or consultant.

As previously shown, it is necessary to define the type of sports organisation on which this thesis is focused. Considering the definitions mentioned and the types of organisations, I define the target sports organisation – a Non-profit Sports Organisation (NPSO) as:

"A sports organisation is a group of people (volunteers) working together with regards to the organisation resources, structure and rules to achieve an end goal related within the direct and indirect external environment in the sports industry. The goal is focused on providing sports activities for the community and do not generate financial profit."

It is necessary to delve into this definition more in depth and explain the meanings. Non-profit or voluntary sports organisations are considered in this thesis to be those where the people are volunteers who work for the organisation in their free time and without salary (or with small allowances). These people do this activity for personal (group) pleasure and organisational benefit. The organisational purpose is to satisfy the focus group using the necessary resources – financial, material, human resources, and their skills, managed within the organisational structure with defined relationships and rules between members. The purpose is to provide sports for all members without any or at a low cost. The most important goal is the satisfaction of club members (De Knop et al., 2004; Murray & Howat, 2002). The other goal can be success within a low (regional) league. These goals should be used for formulating a strategy, which should be based on expert knowledge of the external direct and indirect environment where the stakeholders in the organisation are operating. Knowledge about the stakeholders and their requirements helps set organisational goals because the most important stakeholder group is the community for whom the sports activities are provided.

2.1 Stakeholders

Stakeholders operate in the macro and micro environment of an organisation. Stakeholders have different goals, roles, and responsibilities (Sotiriadou, 2009), which affect the organisation or are influenced by the organisation (Baker & Esherick, 2013; Mayers, 2005). Stakeholders play a significant role in an organisation's purpose,

goals, strategy and overall performance (Freeman, 2010; D. Miragaia et al., 2016; Pedersen et al., 2011). To determine who an organisation's stakeholders are and the influences they have, the manager should conduct environmental scanning. It is important to first define what the aim of the stakeholder is.

The definition of the term "stakeholder" has been through a long development; there were many definitions and the results were based on the definition of "What and Who really counts" (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Freeman defined stakeholders as "*any group or individual who can affect by the achievement of an organisation's objectives"* (Freeman, 2010, p. 25). Another view offered by Clarkson (1995, p. 109) is that *"primary stakeholders are those who are needed for organisational survival, whereas secondary stakeholders are those who are not directly engaged in transaction with the organisation and are not essential for its survival"*. Stakeholders can be considered from the environment point view as internal and external stakeholders. For example, Hill and Jones (C. W. L. Hill & Jones, 2012, p. 379) define: "*Stakeholders are individuals or groups with an interest, claim or stake in the company, in what it does, and in how well it performs. Internal stakeholders are stockholders, employees, including executive officers, other managers, and board members. External stakeholders are all other individuals and groups that have some claim on the company."* The definitions presented are different in peculiarities, with some dividing stakeholders into primary and secondary, while others use the terms 'internal and external'. Some external stakeholders can be primary stakeholders, whereas internal stakeholders are secondary. This thesis will be based on the definition by Hill and Jones, and further divided into primary and secondary stakeholders. These definitions are useful because they consider individuals or groups from the whole environment and can affect organisational strategy.

Each type of organisation has its stakeholders – the same as is the case in sports organisations. There are many stakeholders within the sports industry and describing groups is challenging due to the different types of sports organisation. Professional clubs or sports equipment producers have different groups of stakeholders as do player associations, fans. and material suppliers etc. (Baker & Esherick, 2013; T. Byers et al., 2012). Milena Parent focused her research on stakeholders in the sports environment, especially in the case of events, and identified four main stakeholder groups: government, sports organisations, community and media (Hautbois, Parent, & Séguin, 2012; M. M. Parent, 2008). These groups are the same for sports organisations as well as for small sports clubs. By enhancing her concept, it is possible to consider an organisation's board, members and volunteers, parents and others connected to the organisation as belonging to the community (Robinson &

Palmer, 2011). Each stakeholder group has different requirements, needs or goals, which are regarded within the stakeholders' activities (M. T. Friedman, Parent, & Mason, 2004; M. M. Parent & Smith-Swan, 2013). The higher level of stakeholder problems is the heterogeneity of stakeholders within one stakeholder group. Each person has different experiences, attitudes, behaviour, and opinions, which causes heterogeneity (M. M. Parent & Smith-Swan, 2013; Vilanova, 2007; Walley, 2013; Windsor, 2010). Managers should pay attention to changes in the attitudes and behaviour of stakeholders. The following paragraphs briefly introduce the requirements of stakeholder groups, which should be reflected in the mission, vision, and goals of an organisation (Lussier & Kimball, 2014).

One of the most important stakeholder groups for NPSO is the internal stakeholders, especially its customers, or more precisely, its members. Member satisfaction is closely linked to their retention. Among the influences affecting satisfaction are team identification, services, communication, and merchandising. Customers want to be perceived as a part of the organisation and fulfil their desires and purposes by participation through a sporting activity. Members of sports organisations include not only the athletes but usually their parents in youth sports and other supporters. Non-profit or voluntary organisations associate its members who are usually "owners" at the same time (Durdová, 2012; Ferkins & Shilbury, 2015). Non-profit sports organisations are usually managed by elected representatives from all members. These elections take place in a plenary assembly usually once every three years (Čáslavová, 2009), which complies with the practise in the Czech Republic where management and ownership are not separated in small organisations (Král et al., 2012). In this case, NPSOs are managed by a manager who is elected by the members (owners). Both elected representatives and paid managers can hold management positions. The professionalisation of the management is connected to the span of activities and the level of stakeholders requirements (Beech & Chadwick, 2013). The staff structure, quality and education of staff (managers, coaches, and lecturers) influence the overall performance of the club (Clarkson, 1995; Hoye & Doherty, 2011; McDonald & Sherry, 2010, 2010) and the satisfaction of its members (Tripes & Voracek, 2012).

The uncertainty surrounding stakeholders' behaviour and requirements affects performance, which is dependent on the managers perception of stakeholder salience (D. Miragaia et al., 2016). Salience is defined as "*the degree to which managers give the priority to competing stakeholder claims"* (Mitchell et al., 1997, p. 854). An analysis of behaviour and ascertaining feedback is necessary for strategic activities. Use of strategies based on this information helps better aid the success of the club. Strategy formulation is based on key stakeholder requirements and satisfaction (M.

T. Friedman et al., 2004; D. Miragaia et al., 2016). Managers of NPSOs should be able to negotiate and work not only with the members and staff but also with all stakeholders (McDonald & Sherry, 2010).

The literature discussed stakeholders according to the managers perception of salience and the board of directors (Clarkson, 1995) has the most important role in the strategy planning process and the overall management and leadership within the organisation (Hoye et al., 2015; Kang & Zardkoohi, 2005). The board members are moderators of different stakeholders' requirements and these requirements are solved regarding board members' perception (Ferkins et al., 2009; D. A. M. Miragaia, Ferreira, & Carreira, 2014). The perception of conflict between different stakeholders' requirements and the sports organisation are crucial for strategic activities (M. T. Friedman et al., 2004) and due to this, it is important to conduct the stakeholder analysis systematically.

Stakeholder theory and identifying the most important stakeholders are frequently discussed including by the sports organisations themselves (Ackermann & Eden, 2011; Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999; Freeman, 2010; Hautbois et al., 2012; C. W. L. Hill & Jones, 2012; D. A. M. Miragaia et al., 2014; M. Parent & Deephouse, 2007; Robson et al., 2013). It is important to know which stakeholder is the most powerful or beneficial and how it is connected to the organisation (Crane & Ruebottom, 2011; M. T. Friedman et al., 2004; Mayers, 2005). Managers should pay attention to their behaviour towards all stakeholders. The attitude of managers to ethics with stakeholders may result in a huge problem. If the decision making does not take all stakeholders into account and does not create a win-win strategy, some stakeholders could be unsatisfied and change their behaviour (Jones & George, 2012; Lussier & Kimball, 2014). Stakeholder analysis helps to distribute the endeavour of the organisation between particular stakeholders in order to achieve the lowest costs and highest benefits at the same time (Walley, 2013).

Stakeholders are usually categorised into primary and secondary stakeholder groups according to their power. Evaluating particular stakeholders is based on different approaches regarding power, influence, interest or other factors (T. Byers et al., 2012; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Mayers, 2005; Wu, 2012). Usually, there are three approaches to researching stakeholders: a descriptive (empirical) approach, an instrumental approach. and a normative approach (Donaldson & Preston, 1995). The most frequently used approach is the descriptive one, which analyses the organisational environment and describes all stakeholders. One of the methods used for describing stakeholders is the Power-Interest Matrix (Ackermann & Eden, 2011; Johnson et al., 2011). This method does not consider the dynamics of the behaviour

of stakeholders, which is its main disadvantage. The most frequently used and suitable method, which includes dynamics, is Mitchells' model of stakeholder prioritisation (Mitchell et al., 1997), which is based on three attributes: power, legitimacy, and urgency. These attributes reflect stakeholder salience, which is based on the managers' perception of the above-mentioned attributes. That means that other managers can perceive another stakeholder to be more salient than the first one (Agle et al., 1999). The differences in stakeholder identification and prioritisation are also influenced by the position of the manager (top, middle management) (M. Parent & Deephouse, 2007). The concept of attributes considers that stakeholders can be inclined towards one, two or all of three attributes at the same time. The strength and combination of attributes forms stakeholders salience and according to this, a manager could identify eight groups of stakeholders and work with them (Walley, 2013). The dynamic is represented by urgency; in conjunction with power and legitimacy, Mitchell's model introduces eight stakeholder groups, which are divided into two main groups: "latent stakeholders" and "expectant stakeholders", "definitive stakeholders" and "non-stakeholders". This model depicts the following figure where expectant stakeholders can be seen to be closer to the middle. These stakeholders have two or more attributes. On the other side, latent stakeholders possess only one attribute (Mitchell et al., 1997).

Source: (Mitchell et al., 1997)

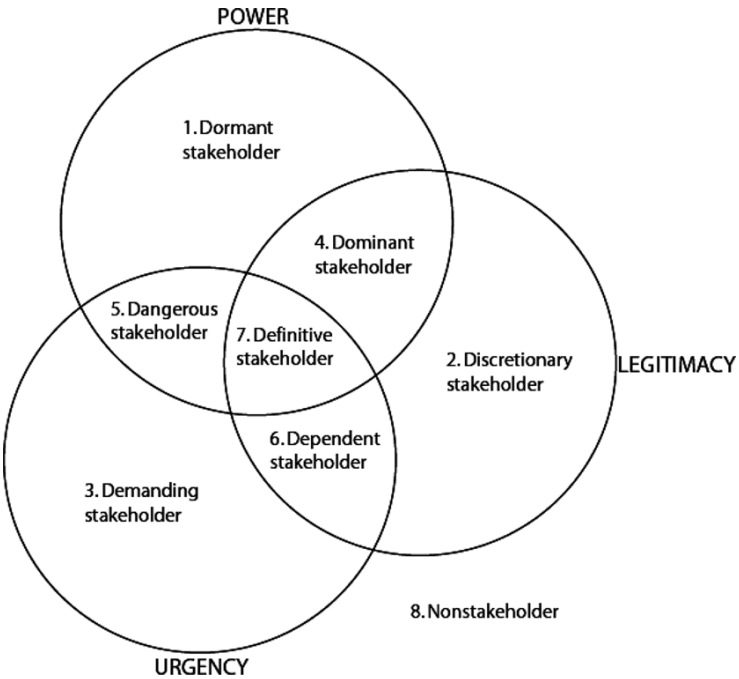


Figure 4 - Stakeholder prioritisation model

This analysis is useful for the classification of stakeholders and managers can use it for strategy fulfilment although managers also perceive the interpersonal relationships, mutual influences, and the unexpected behaviour of stakeholders (Walley, 2013). The perception of these aspects is connected to the empathy and foresight abilities of the managers (Bell-Laroche et al., 2014; Lock, Filo, Kunkel, & Skinner, 2015). Stakeholders operate within the organisational environment; they influence the organisation, its strategy and depending on this, even the overall performance (Ackermann & Eden, 2011; Windsor, 2010). According to this condition, stakeholders are one of the key attributes of the strategy and its success. Some stakeholders want to support or destroy the strategy that has been planned. Managers should be especially aware about destroying them (for example, those of competitors). A successful strategy planning process is based on sufficient knowledge of all stakeholder groups, their behaviour over time, and the links and impact (Ackermann & Eden, 2011; M. T. Friedman et al., 2004; D. A. M. Miragaia et al., 2014; Walley, 2013; Windsor, 2010). Acquiring knowledge about stakeholders operating in the internal environment is perceived to be easier than the external one (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002) although sometimes it is difficult. If the manager has identified all influences on their environment and has an exhaustive knowledge of stakeholder expectations, they can then proceed to mission, vision and strategy formulation (Freeman, 2010; D. Miragaia et al., 2016; Stone et al., 1999).

2.2 External indirect environment

The external environment of the sports industry is very broad and comprehending it is difficult. The structure of the sports industry, the dynamics of its environment, national policies, and subsidies influence the organisation's activities and must be analysed and considered within the strategy planning process (Hoye et al., 2015; Kellison & Mondello, 2012). The strongest representation in the sports environment has political and economic factors. Policy making is a much discussed topic (Vláda České Republiky [Czech Republic Government], 2011), which can support not only sport generally but also sports clubs, sporting people and the overall satisfaction, health and productivity of the population (Tripes, Zelena, et al., 2013). From an economic point of view, the average wages of the population and the proportion spent on sports activities plays an important role.

For the model of a sports organisation, a very important fact is that most non-profit sports organisations are governed by other organisations. In the academic sphere, this is known by the term "corporate governance", while for the sports industry it is called "sports governance" and its definition is "the exercise of authority" (Hums & MacLean, 2009). Corporate governance is very often used in the business sector

(Bhagat & Bolton, 2008; Hanson et al., 2014; Harford, Mansi, & Maxwell, 2008; Král et al., 2012) and there has been a major discussion on the application of this approach in the non-profit sector (Alexander & Weiner, 1998; de Andrés-Alonso, Cruz, & Romero-Merino, 2006; Jegers, 2009). It is necessary to consider the differences between governance in the business sector and the non-profit sector. Corporate governance is understood as governance inside the organisation and the size of the board is small. On the other hand, governance in the non-profit sector can be considered from two points of view (Hoye & Cuskelly, 2007).

The first case are the national governing bodies (the Czech Sports Association, Czech Olympic Committee or Ministry of Youth, Education and Sport Czech Rep.) or other governing associations (for example, the Czech Volleyball Federation). These organisations are responsible for policy making, redistributing funds and sports development (T. Byers et al., 2012; Hums & MacLean, 2009; Král, 2014). The second case is in step with the concept of corporate governance and means a system of ensuring prosperous accountability, probity and openness in the conduct of the organisation. Governance within sports organisations is connected to strategy and policy planning process. This process is governed by the elected members of the board (Ferkins et al., 2009; Robinson & Palmer, 2011; Shilbury & Ferkins, 2011). A more accurate definition of this view of sports governance has been introduced by Sport and Recreation New Zealand, which defines sports governance as: "*The process by which the board sets strategic direction and priorities; sets policies and management performance expectations; characterises and manages risk; and monitors and evaluates organisational achievements in order to exercise its accountability to the organisation and its owners.*" (Sport and Recreation New Zealand, 2006, p. 18)

Both points of view are incorporated in the case of non-profit sports organisations. For the purposes of this thesis, the second approach to governance is considered. The aim of "governance" will be used with connection to the internal environment of sports organisations. "Governing bodies" are considered as the external organisations in the concept of governance within the sports system. How the system of sports governance (governing bodies) works is introduced in depth later within the political influences of the external environment.

The external indirect environment can be described by different approaches. A PEST (Political, Economic, Social and Technological) analysis is most frequently used in the business environment, which includes the aforementioned factors (Grant, 2010; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Jones & George, 2012). This analysis is not suitable for all types of organisations so, therefore, it is possible to incorporate some modifications such as PESTEL (PEST analysis + Environmental and Legal factors), STEEPLE

(Social, Technology, Economic, Environment, Political, Legal and Ethical), SLEEPE (Social, Legal, Economic, Ethical, Political and Educational) or DESTEP (Demographic, Economic, Social-Cultural, Technological, Ecological and Political) analyses (Gillentine & Crow, 2009; Grant, 2010; PESTLE Analysis, 2014). Which analysis is used in a sports organisation depends on the manager and which information is being sought. There is no academic discussion about the perception of a macroenvironment analysis and its usage. In general, none of above-mentioned analyses can be recommended at all. Nevertheless, the PEST analysis is the most commonly used method (Straková, 2017). This analysis is also used in this thesis to describe the Czech sports environment. Environmental influences depend on the organisation and they can be slightly different. The following sections describe a general example of factors in the sports environment in the Czech Republic. The whole method of MAP (Monitor, Analyse, Predict) will not be used because of a lack of space and the goal of this thesis. All factors that are mentioned above are instead "described" (the result of the monitor phase), not analysed and predicted in a future state.

2.2.1 Political factors

The situation in Czech sport has been changing over the last few decades (Durdová, 2012; Sekot, 2010). The Conception of National Sport Support (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR, 2016) was adopted by the government of the Czech Republic and follows up the previous conception from 2011. This conception reflects the present-day situation of Czech sport. The conception elaborates the objectives of state policies in eight domains with the emphasis on four prioritised principles/sectors that are based on the Statute of Sport Framework (2001). The conception is divided among ministries – Ministry of Education, Youth and Sport, Ministry of Defence, Ministry of the Interior. The conception is based on the current situation and problems in the sports environment, especially the decreasing sports participation, insufficiency, and obsoleteness of sports facilities and the insufficiency of volunteer coaches etc. The government focused on an additional elaboration of the conception and tangible objectives. The subsidies and financial flows are focused on solving the above-mentioned problems and are distributed to the sports sector within eight subsidy programmes. The subsidies system and its administration are changing all the time and managers of sports organisations must pay attention to the current course of events in industry and national and international sports policies.

Hums & MacLean (2009, p. 49) defined the policies as: "*broad guidelines or procedures an organisation follows as it moves toward its objectives*" and her colleagues explained sports policy in depth as: "*policies that seek to regulate the organisational*

practices of sports organisations, policies aimed at regulating how individuals might participate in particular sporting activities, policies enacted that are meant to protect individuals involved in sport, policies controlling gambling associated with sports policies controlling how sport is broadcast by the media and how physical education is delivered" (Hoye et al., 2010, p. 2). Countries which have better formulated and implemented sports policies have a higher rate of participation in sports (Downward & Rasciute, 2010; Van Tuyckom, 2011).

Sports policies in the Czech Republic are based on the foundation of principles acknowledged in most European countries. These principles are incorporated into the main documents issued by the Council of Europe, such as the European Sports Charter ("Committee of Ministers - on the revised European Sports Charter (adopted by the Committee of Ministers on 24 September 1992 at the 480th meeting of the Ministers' Deputies and revised at their 752nd meeting on 16 May 2001)," n.d.), Code of Sports Ethics ("Committee of Ministers - on the revised Code of Sports Ethics (adopted by the Committee of Ministers on 24 September 1992 at the 480th meeting of the Ministers' Deputies and revised at their 752nd meeting on 16 May 2001)," n.d.), Guide to EU Sport Policy (Folker, 2011), White Paper on Sport (Commission of the European Communities, 2007), EU Work Plan for Sport 2017-2020 (Council of the European Union, 2017) and the Anti-Doping Convention (Council of Europe, 1989). These documents cover obligatory and recommendatory policies in fields such as support for sports (sport for all, youth sport, etc.), the fight against match-fixing, sports governance, financing of sport, broadcasting and human resources in sports (Siekmann, 2012). The scope of most of these documents is wide and interlacing. Describing policies would be a waste of time so; therefore, only sports policies in the Czech Republic will be discussed.

The Statute of Sport stands for the primary law in the Czech Republic. This law defines elementary terminology and describes the role of the ministry and regional and municipal authorities in developing sports in the Czech Republic (Numerato, 2009). Specifically, four main principles can be derived from the law. First, these authorities secure the conditions for developing talent and successful representation of national sports. Second, the authorities provide opportunities for all citizens to take part in sports (the so-called "Sports for All"). Third, the authorities are responsible for constructing and maintaining sports facilities and finally, all these authorities provide financial support from their own resources. Thus, the Statute of Sport provides a general framework to develop sports policies (Vláda České Republiky [Czech Republic Government], 2005). A group of experts are currently preparing a new Statute of Sport.

The framework presented by the Statute of Sport should be developed by specific policies which have been shown to be a weakness of Czech sports policies in previous years. The framework is elaborated in the National Sport Support every year and specifies programme subsidies (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR [Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Rep.], 2013). Only two main streams of support described above were covered by specific policies: Developing talent and successful national sports representation (Vláda České Republiky [Czech Republic Government], 1999) and Sports for All (Vláda České Republiky [Czech Republic Government], 2000). These government resolutions are still current and the sports industry should behave in compliance with them.

The priorities of Czech Government in the field of sports are to support the development of youth and talent (including representatives), support sport for all, youth (school) sport and volunteerism in sport, and to repair sports facilities (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR, 2016; Vláda České Republiky [Czech Republic Government], 2011). These priorities are managed through governance organisations (National Governing Bodies - NGBs) that have developed policies and strategies, which are dispersed into regional units and then further to sports clubs. Governing bodies are partial sources of club financing. GBs can be divided into sports segments, sports associations and school associations (Kral, 2013; Numerato & Flemr, 2013). The highest governing body is the Ministry of Education, Youth and Sports of the Czech Republic. The other ministries which focus on sport are the Ministry of Defence and the Ministry of the Interior. Besides the ministries, there are independent National Governing Bodies – umbrella associations – the Czech Sport Association, the association of Sport for All and the Association of Sport Federations of the Czech Republic etc. Individual sports also have NGBs, for example, the Czech Triathlon Association (Numerato, 2009; Numerato & Flemr, 2013). Another example of a GB is the International Olympic Committee (Chappelet, 2008). These governance organisations operate on the world stage and also include internal governing systems including national Olympic committees. These international GBs usually prepare their own policies and internationally valid game rules for particular sports (Hums & MacLean, 2009; Siekmann, 2012).

National governing bodies stand at the top of the sports segment and make decisions about the associated small organisations. Small sports organisations (clubs - legal form citizens association) have delegates in the local governing body (unit) (Durdová, 2012; Vláda České Republiky [Czech Republic Government], 1990). The delegates attend a plenary assembly usually once a year, where they can influence

the management of the local governing body. Delegates to local governing bodies attend a regional plenary assembly and this system continues for national and international governing bodies (Hoye & Cuskelly, 2007; Robinson & Palmer, 2011; Vláda České Republiky [Czech Republic Government], 2011). Membership under an NGB is perceived by managers as useful because the NGB serves as a service organisation and assists them correctly implement their activities (Ferkins & Shilbury, 2015).

NGBs or other governing organisations help sports clubs by providing methodological guidelines and policies. Each club is influenced by several governing bodies, which can have different goals (Bell-Laroche et al., 2014; O'Boyle & Bradbury, 2013). Managers perceive disagreements between two governing bodies. An example of this is the Players Associations, NGB and League headquarters, usually in hockey. Another example is in the form of different policies coming from the NGBs and local authorities (Downward & Rasciute, 2010; May et al., 2013; Numerato, 2009). These conflicts negatively influence attitudes to sport, overall sports development and policy fulfilment. Managers are forced to behave according to all the policies, which is not easy, especially considering that the majority of managers of NPSOs are volunteers and are not able to follow or adhere to these policies (Hoye et al., 2010; May et al., 2013).

2.2.2 Economic Factors

Managers of sports organisations in the Czech Republic perceive their main problem to be the lack of financial resources (Caslavova, Dvorak, & Voráček, 2014; Durdova, 2012; Pavlík & Vries, 2013). An Analysis of Sports Financing in the Czech Republic (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR [Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Rep.] & Český Olympijský výbor [Czech Olympic Committee], 2009) revealed the emerging problem of the under-financing of Czech sport. The analysis showed a substantial decrease in financing Czech sport from the state budget. In 1989, sport was financed with 0.65% proportion of the state budget and in 2008 it was only 0.24% of the state budget, in 2017, expenditure on sport increased to 6 milliard CZK, which is 0.48% of the state budget (Pilný, 2017). Thus, the Czech Republic is ranked among the worst European Union countries with only Bulgaria and Malta having a lower percentage of public subsidies. Moreover, Czech national sports organisations (NSOs) and individual sports clubs face other decreases in revenues (Kosík, 2011; Pavlík, 2013b). Approximately 13% of revenue was lost due to the bankruptcy of the Sazka Company, which had previously supported Czech NGBs by more than €40 million a year. The influx of sponsorship money decreased during the

financial crisis in 2009 (Caslavova et al., 2014). Due to these issues, the sports environment is facing a lack of financial resources. Nevertheless, the situation has significantly improved in recent years now that the subsidies flow directly into the sports organisations (clubs).

Controversially, sport has a significant share of GDP. According to Eurostat (2015), *"Final consumption expenditure of households and non-profit institutions serving households - Private consumption expenditure consists of expenditure incurred for the direct satisfaction of individual or collective needs by private households or non-profit institutions serving households (such as religious societies, sports and other clubs, political parties, etc.)."* is 48.6% of GDP in the Czech Republic. The correlation between GDP and participation in sport is disputable. Van Tuyckom (2011) identifies a positive relationship between growing GDP and active participation in sport, whereas a later study (Bosdriesz, Witvliet, Visscher, & Kunst, 2012) does not identify any relationship where the inhabitants of countries with a higher GDP are less likely to actively participate in sport. Nevertheless, growing GDP and increasing salaries influence the willingness to spend money on membership fees or for the necessary sports equipment (Andreff, 2011).

The average Czech household spent almost €750 per year on sport (ING Bank, 2014) while the average annual salary per household is €15,000 (CZSO, 2015). This results in financial discrimination regarding children's access to sport because up to 23% of families (i.e. approximately 450,000 children) are not able to pay for children's sports (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR [Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Rep.], 2015d). Czech households comprise almost 42% of the income of NPSOs in the form of membership fees (KPMG Česká republika, s.r.o., 2012). Simultaneously, NPSOs are forced to increase membership fees due to the decreasing subsidies from municipalities (Hobza, Vasickova, & Skoumal, 2012; Pavlík, 2013b). Active participation in sport has become an expensive leisure activity.

This decrease in money spent on sport is surprising when considering the positive relationship between sports activities and lower healthcare spending ("Davos underlines economic value of sport | EurActiv," n.d.; Dawson & Downward, 2013; Lera-López, Wicker, & Downward, 2015) and, conversely, the spending on health increases participation in sport (Lera-López et al., 2015). Considering the information mentioned above, the sports financing problem should be solved. There are several ways to finance the sports sector and sports organisations. Non-profit sports organisations operating in the Czech sports industry have the following options to acquire financial resources:

- Subsidies from the state budget
- Subsidies from local budgets (region, cities, municipalities)
- Income from sponsoring and donations
- Subsidies from the Czech Sport Association or other sports governing bodies
- Income from membership fees, entrance fees, and hiring out sports facilities
- Revenue from compensation money, educational courses, and other non-sports activities
- Sources from European Union funds
- Bank loans (Kosík, 2011; Novotný, 2011)

The situation for Czech sport was critical and only good governance and policy-making could result in a change for a better future. The system of financing Czech sport was reworked and the subsidies system has since been strengthened. These steps are based on the government of the Czech Republic cooperating with NGBs, who have recently provided grants to sports clubs. The situation has changed due to the Conception of Sport Support 2016 -2025 (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR, 2016), where the Ministry now allocates subsidies directly to clubs.

The most important financial sources are grants and subsidies, especially for non-profit sports organisations or youth organisations. The problems connected with the Sazka lottery company have resulted in a lack of money for smaller clubs, as was mentioned earlier. The system and structure of subsidies are dependent on the law and origins in the state. The current subsidy system was reworked into ten subsidy programs, which enables to acquire subsidies from more NPSOs (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR [Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Rep.], 2015c). Almost all of the money flowing into sports is from the state or regional or local (municipal) budgets (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR, 2016; Numerato, 2009) as in other European countries (Wicker, Hallmann, & Breuer, 2012). The amount is slightly different each year and is allocated, for example, from the size of the membership base or the political situation although the situation regarding subsidies is improving. There are four main sources of grants: Ministry of Education, Youth and Sports, NGBs (NSOs), regional government and local municipalities. The other problem regarding funding is the transparency of its distribution. The distribution should be based on clear criteria (such as the membership base and the results of the club) although the actual distribution often differs due to corruption and "friendship" (Numerato, 2009; Pavlík, 2013a; Venturová & Jiřička, 2015, p. 5).

The other financial sources for non-profit sports clubs are subsidies from the EU (EU4Sports Cluster Alliance, 2014). There was previously a problem in that there

were no direct subsidy programmes for non-profit sports clubs. Clubs had fewer opportunities to acquire these sources, which are specifically focused on municipalities and regions (Hobza et al., 2012; Kosík, 2011). Nevertheless, there are direct subsidies programmes for sports organisations focused on sports development, sports promotion, transnational sports projects, and sports events (EU4Sports Cluster Alliance, 2014). There are also possibilities to cooperate with a municipality and the subsidy should be focused on repairing or building sports facilities or the operational activities of the club. This cooperation is usually only accepted in small municipalities, which operate one or a small number of sports clubs. The problem is that the majority of EU subsidies need to be pre-financed and the clubs' budgets only cover operational costs. Small municipalities facing the same problem and subsidies negatively influence the condition of its financial health (Pavlu, 2014; Popelka, 2014). Municipalities and non-profit sports clubs have the possibility to pre-finance the subsidy only through bank loans. The problem is that bank institutions are not willing to offer bank loans to non-profit organisations because of their legal form and purpose) or the process and requirements are hard to achieve (Kosík, 2011). There are additional sources of acquiring money such as revenues from dues, entrance fees, and merchandising etc. These sources are not substantial in the case of small non-profit clubs. Due to these conditions, managers need to find other sources of financing or search for potential sponsorship (Durdova, 2012), which has become an important source of financing.

NPSO managers perceive that the willingness of companies to be a sponsor is particularly connected to the most popular sports and teams playing in the highest leagues (Caslavova et al., 2014; Alison Doherty & Murray, 2007; Durdova, 2012; Henseler et al., 2011) and with a drop in league level, companies are less willing to sponsor sports organisations (Tripes, Kral, & Ziegler, 2013). Professional clubs competing in the highest leagues of the most popular sports in a country have a competitive advantage over other smaller clubs of a not so popular sport. The main difference is in the power of gaining sponsors. The reasons for sponsorship are based on increasing corporate image, brand awareness, product sales, and tax allowances (E. Schwarz & Hunter, 2011). The needs and size of the sponsor relate to the visibility and performance of the potentially sponsored sports club. For example, in the highest Czech hockey league, "Tipsport extraliga", the main sponsors of the clubs are generally large and famous national enterprises. The main sponsor is often embedded in the name of the club (PSG Zlín, HC Verva Litvínov, HC Škoda Plzeň and so on). Gaining sponsors for larger and successful clubs is less demanding in terms of effort.

The sports results increase the willingness to support successful clubs playing in higher leagues (Caslavova et al., 2014). Lower leagues and non-profit sports clubs have a detrimental position. These clubs can gain sponsors mainly through acquaintances. If the manager or member of a club has an acquaintance or relative in a company, then gaining sponsorship is easier. Teams or clubs are usually sponsored by local or regional companies, which often have a connection with the club (Helma, 2015; Tripes, Kral, et al., 2013). Small non-profit clubs suffer a lack of strong sponsors. There is little chance of acquiring a national or international corporation as a sponsor. Managers of non-profit clubs should pay attention and endeavour to approach more sponsors with smaller marketing budgets. The main problem appears to be in the conditions of the sponsorship agreement. The requirements of sponsors could be unavailable. Every enterprise believes that they will be visible and well-known through their sponsorship. They want to maximise their advertising efforts through sponsorship (Sherry, 1998), in the form of exclusivity, heightened communication, and publicity. Enterprises have many objectives although the main problem is in the feasibility of the clubs to advertise (Mullin et al., 2007). Non-profit sports clubs do not appear in television broadcasting, club websites are not visited and neither are the events. Advertising and promotion are not as strong as in professional teams (clubs). The background to the sponsorship is similar, but with many limitations. Local enterprises, which are usually the sponsors of non-profit organisations, cannot expect a huge response from this kind of promotion. The main objective of sponsoring a non-profit sports organisation is the same as professional teams – to inform consumers about their service, product or organisational image (Sloane, 1982). However, in amateur sports, it is possible to mention donations and patronage (E. Schwarz & Hunter, 2011) because of the previously mentioned opportunities for promotion. There is close interaction between the sponsor and those who are sponsored (Chanavat, Martinent, & Ferrand, 2009) because of local acquaintances or sponsoring within the community. This interaction is a very important factor in sponsorship.

The topic of sponsorship and financing was partly covered in the micro-environment, although it was necessary to describe the current trends in sponsorship in the Czech Republic. The economic factors of the Czech sports industry appear to be negative for non-profit sports clubs and their strategies.

2.2.3 Social Factors

"Participation in sport can also generate such social well-being as it can be consumed collectively in teams and groups." (Dawson & Downward, 2013, p. 76). Several social factors influence the activities of non-profit sports organisations and exert pressure

on them (Lussier & Kimball, 2014; Nagel & Southall, 2015). In particular, (non-)athletes or groups are influenced by the whole of society and try to change the behaviour and strategy of NPSO according to these influences, and they are often successful. The social, health, educational, and ethical role of sport is frequently discussed (Girginov, 2008; Great Britain: Parliament: House of Lords: European Union Committee & Office, 2011). The performance of sports organisations and performance athletes are perceived as personal heroes of youth (Christoph Breuer & Wicker, 2015). Almost every child has a dream that they would like to be a successful hockey player like Jaromir Jagr, biathlete Gabriela Koukalová, speed skater Martina Sabliková or tennis-player Petra Kvitová. The success of these heroes motivates youth to be active sportsmen and women (Christoph Breuer & Wicker, 2015). This motivation can be considered from two points of view; the overall sports performance and fame, personality and wealth.

The media usually focus on high-performance sports and especially the most popular sports such as hockey and football (soccer). Other sports like volleyball, skiing, and canoeing are only in the media spotlight during a championship. Public service TV – Czech TV makes an effort to include all levels and types of sport in their broadcasted programmes (Ponikelsky, 2013) although airtime for small sports clubs at the lowest level is really short. Nevertheless, the broadcasted programmes are dependent on viewer preferences. As a stakeholder, the media can be considered in the case of small local newspapers, which are interested in local events, but not usually in the activities of a club. The focus group of this media is the local community, which brings strong influences and includes stakeholders such as customers, owners, staff, sponsors, competitors, suppliers, and other community groups (Filo, Cuskelly, & Wicker, 2015; Robinson & Palmer, 2011).

The first case can be represented by the success of the speed skater Martina Sabliková who won two gold medals and one bronze at the Olympics Games in Vancouver in 2010. This success generated the increased interest of youth to partake in this sport. (Jakoubek, 2013; Martina, 2014). Despite the lack of investors and facilities, there are now speed skating talents winning medals on the international field. On the other hand, professional hockey and football players (the most popular sports in the Czech Republic) have breath-taking salaries. The message for society is clear: only the popular and well-paid athletes can be the overall heroes. Almost the whole of the Czech nation is interested in the World Hockey Championships, whereas only a few people follow triathlon competitions such as the Ironman races. Filip Ospalý who was the runner-up in the World Ironman Championship in 2010 and European champion in 2001 etc. (Ospalý, 2014) is less known than Jaromir Jagr. This supports

the assumption that popular sports have a greater influence on society (Christoph Breuer & Wicker, 2015).

The media can significantly influence social interest in some sports and in particular, the athletes (Andreff, 2011; Baker & Esherick, 2013; Nagel & Southall, 2015; Rowe, 2015). Nowadays, sport is presented in the Czech media as "a man's business" (as mirrored in sports participation (Andreff, 2011; Rowe, 2015; SportCentral s.r.o., 2014)). The reason for this is based on the cultural value of "competition" between men (Warner & Dixon, 2015). The proof is that the sports broadcasting schedule is full of men's leagues, especially hockey and football (Caslavova, Janak, Berka, & Görnerová, 2003). Female athletic heroes like Barbora Špotáková or Martina Sáblíková are given less space in terms of broadcasting time. Nevertheless, the recent success of the Czech Fedcup team has surpassed men's tennis. The manner and ratio of broadcasting particularly influence the interest and behaviour of spectators (Pokorna, 2011). Athletic behaviour on the field; cheating, diving, etc. (Sato, Ko, Park, & Tao, 2015; Thornton, Champion, & Ruddell, 2012) is perceived differently by each spectator according to his/her age, occupation etc. (VonRoenn, Zhang, & Bennett, 2004). These facts are conscious, so athletes try to behave honestly and ethically with a view to being a hero and being a positive role model for youth.

This task is made more and more difficult because the media makes a lot of effort to uncover athletes' personal lives to investigate each mistake or abnormality (Nicholson, Kerr, & Sherwood, 2015; Thornton et al., 2012). A recent example is Gabriela Koukalova with the end of career and anorexia (although it did highlight the dark side of professional sport). The borders of yellow journalism seem to be unlimited. Journalists defend themselves with the law of supply and demand and do not consider what their articles can actually cause. The overall problem of this society is that news from politics, show business, and sport are oriented to private lives and does not contain any facts. Sports results are followed by scandals and gossip (Pokorna, 2011). On the other hand, almost 75% of the Czech population is interested in consuming sports in the media. A deeper analysis shows that people who are really interested in sports news prefer sports channels, websites, and newspapers. Sport in the media is followed by more men than women. An average of three hours per week (65% of the population) is spent following sport in the media, with some following sport 8 hours per week (4% of the population) (ppm factum, 2014). The interest in sport in the media is an important precondition for active sport.

The obesity of the Czech population is alarming - 20% of men and 31% of women are obese and a total of 67% men and 52% of women are obese or overweight. The highest percentage of obesity is in the 45 – 54 male age group – 81% (CZSO, 2018).

Obesity is not dependent on social group or age (Sekot, 2010). The laziness of the Czech population is increasing and participation in active sports has plummeted. Studies conducted in 2011 and 2014 mentioned that only 34% of young people aged 15+ actively participate in sports (Statistical Office of the European Communities & European Commission, 2018; Van Tuyckom, 2011). There has been a 30% decrease over the last 10 years (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR [Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Rep.], 2015d). The participation by adults in sports is also decreasing where only 54% of the 25-34 age group participate in sports (Mana, 2017). The current generation of parents do not support or encourage their children to participate in sports activities. These children are not naturally interested in sports because their parents also do not do any sports (Rowe, 2015). Children only have two hours per week of physical education in school per week. Physical education (PE) lessons are the third most disliked subject at schools (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR [Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Rep.], 2015d) and almost 30% of school youth are permanently excused from PE (European Commission, 2015).

Only 27% of youth in the 9-11age group are involved with an extracurricular sports club. The main motivation of youth for playing sports is to be with friends and to have fun playing sport (28.4%) or to look better and be healthy (25%) (Sekot, 2011). Youth are more motivated to participate in sports activities because of group cohesion and the effort to be attractive to others (European Commission, 2015). The problem is in the 15+ age group where sports participation and overall fitness is decreasing (Perič, 2017). The situation regarding sports participation in the Czech Republic appears to be alarming. Nevertheless, running has gone through a rebirth in the last few years. More and more people enjoy running and the number of amateur running competitions is increasing (Sterly, 2015).

Sports participation is connected to the demography of the population. Age, gender, marital status and education are among the important factors (Andreff, 2011; Bosdriesz et al., 2012; Dawson & Downward, 2013; Lera-López et al., 2015). The distribution of the Czech population can be seen in Figure 5 and Figure 6 The Czech population is ageing and young people (especially the youth) are becoming lazier (Mana, 2017; Perič, 2017; Sekot, 2011), while middle-aged people are more active than others. This middle-aged group have attained a higher level of education and their willingness to spend money on sports is also greater (Mana, 2017). Nevertheless, this appears to be a negative factor for non-profit sports organisations. Adults prefer commercial fitness centres (Mana, 2017; Perič, 2017). Figure 5 shows that young people get married at an average age of 35 while it can be assumed that they

also have children later, who are potential members of non-profit sports clubs. The active lifestyle of this group will influence their children in the future. The reason for the current laziness of children can be seen in the weaker attitudes towards sports by their parents. The current gap in sports participation within the population could be overcome in the future.

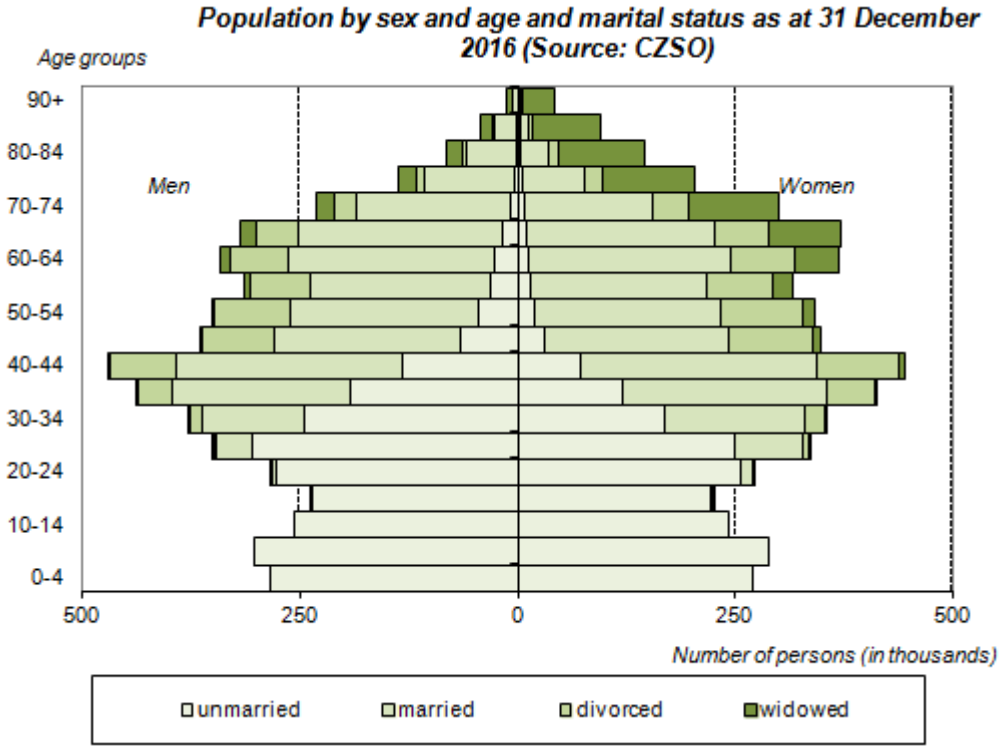


Figure 5 - Gender Demography of the Czech Population

(CZSO, 2016a)

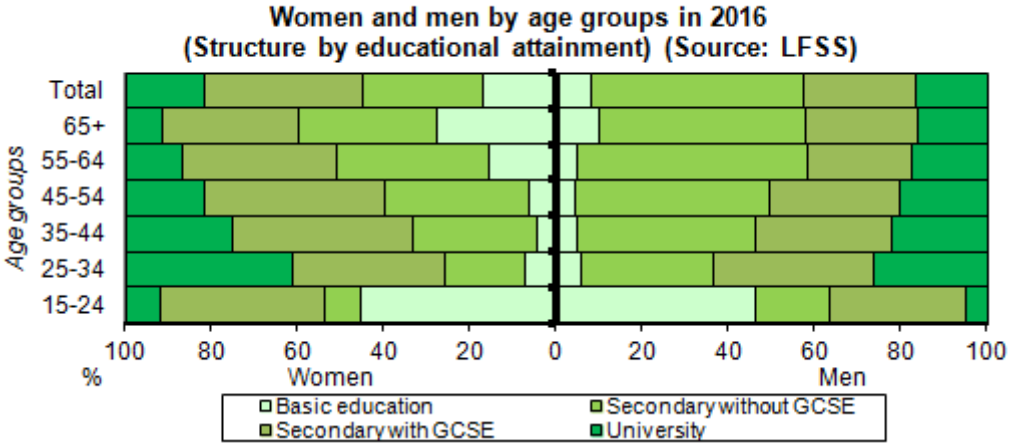


Figure 6 - Education demography of the Czech Population

(CZSO, 2016b)

Social factors in the sports environment seem to be negatively perceived, with the media not effectively supporting active sports participation, which is mirrored in the lack of sports activity by youth. The current situation is not only the fault of the media but also the parents who are focused on their careers and spend less time with their children. These children would rather spend time on the Internet than playing sports (Sigmund et al., 2015). Teenagers and university students are more active, although it is not easy to start a new sport at that age. The overall social perception of sport in the Czech Republic is not good and small NPSOs find it difficult to attract active sporting members. The current middle-aged generation prefer fitness centres to volunteering and participating in an NPSO (Dawson & Downward, 2013). Social factors strongly influence participation in sport and managers of NPSOs are in a difficult position.

2.2.4 Technological Factors

Technological developments and changes are a constant factor in the sports industry, especially in performance sports (Lussier & Kimball, 2014; Slack & Parent, 2006). Considering "Brazuca", the official ball for the FIFA World Cup 2014 in Brazil, there was a major attempt by the scientists at Adidas to develop a ball with better features than the one used at the previous FIFA World Cup (O'Callaghan & Morlidge, 2014). Nevertheless, NPSOs are not usually able to buy this high-tech equipment and these types of technology do not directly influence them. An interesting and rapidly-developing technological factor is social media. The current trend of Facebook communication helps people stay connected with the community. Facebook communication is even popular with famous athletes (Geurin, 2017). A typical example is

Jaromir Jagr who has more than 453,000 followers. He refers to them as his "hockey family" and informs them about his daily life (Jágr, 2015). Although an athlete can share their daily lives and opinions through Facebook or Twitter, it also can have a negative effect on how their personality is perceived (Beech & Chadwick, 2013; Lussier & Kimball, 2014; Robson et al., 2013).

Computers and smartphones have changed the way sports organisations implement processes. Everyday activities are managed using computers or smartphones (Robson et al., 2013). Many sports clubs and fitness centres use reservation systems to ensure capacity for their members. Advanced systems include operational processes such as accounting and communicating with members etc. These information systems are used for everyday activities, facilitating management and communicating with members and governing bodies (Hoeber & Hoeber, 2012). Other systems used are for collecting and analysing data from athletes' training computers. A coach all the athletes training data at hand and can improve training schedules according to the current situation, which is perceived as extremely useful (Robinson & Palmer, 2011; Tripes, 2011).

Amateur sportsmen can share their sports results on Facebook and compete with their friends. Smartphones and suitable applications strongly influence the behaviour of active people. They want to share their training sessions and look forward to "likes and comments" from their friends. It can be said that technology factors can help NPSO managers to be more effective in their work although it is necessary to recognise positive development and know how to suitably use it. Sport equipment producers also perceive the necessity to be "socially networked". They connect their equipment to computers and the Internet to provide exercises online. Athletes can choose a particular bike ride anywhere in the world and compare it to other athletes (CycleOps, 2015; Kettler, 2015). Mutual comparisons and gauges between sportsmen and women have become very popular. The Internet provides many sites with instructions for workouts at home (30-ti denní výzva, 2015; BodyRock, 2015). People prefer doing exercises at home and do not participate in communal sports. They do not compete and exercise together due to the fear that they will make a fool out of themselves. Many people only share positive results on social networks. This is perceived by managers as threat emanating from technological factors. Nevertheless, successful athletes and their social network life can have a positive impact.

2.3 External direct environment

Analysing the external direct environment (also referred to as the micro-environment or industry environment) is perceived more important than the indirect

environment because the stakeholders that operate there can have a higher level of salience (Robinson & Palmer, 2011). Among these stakeholders are customers, competitors and suppliers (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Johnson et al., 2011). The goal of the micro-environment analysis is to obtain knowledge of stakeholder needs, desires, interests, and behaviour. This knowledge is important, especially in the case of customers and competitors who significantly influence the strategy. Michael Porter introduced a useful tool for analysing the micro-environment – the Five Forces model (M.E. Porter, 2008; 2004). This model helps to analyse five competitive forces; the threat of new entrants, the bargaining power of buyers, the bargaining power of suppliers, the threat of substitute products and services, and the intensity of rivalry among competitors in an industry (Porter, 2004). This model is mostly used for a general description of the micro-environment (David & David, 2015; Hanson et al., 2014; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Johnson et al., 2011) or as a tool for managerial perception of competitive response variety (George M. Giaglis & Konstantinos G. Fouskas, 2011) and can be also used for the sports environment (Beech & Chadwick, 2013; Lussier & Kimball, 2014; Shilbury, Westerbeek, Quick, Funk, & Karg, 2014). The following sections describe the sports micro-environment in the Czech Republic in general.

2.3.1 Competition in the sports environment

Perception of competition is very subjective (Cattani, Porac, & Thomas, 2017; Krzyzanowska & Moszoro, 2012) and managers have problems to identify who are the competitors. Michael Porter (2004) considers the first two forces – threats from new entrants and rivalry among existing competitors from several points of view. The threat from new entrants is dependent on the entry barriers to the industry. If they are low, the threat is higher. Included in the six major barriers are Economy of Scale, Product Differentiation, Capital Requirements, Switching Costs, Access to Distribution Channels and Cost Disadvantages Independent of Scale. The intensity among current competitors is based on numerous or equally balanced competitors, industry growth, high fixed or storage costs, a lack of differentiation or switching costs, capacity augment in large increments, diverse competitors, high strategic stakes and high exit barriers (Beech & Chadwick, 2013; David & David, 2015; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Johnson et al., 2011; Porter, 2004). Considering all these issues helps managers to analyse all competitors within the industry or segment. This micro-environment and forces are generally understood for the commercial sector although managers in the non-profit sector face similar forces.

There is a specific form of competition among non-profit sports organisations. They can compete for grants, structures (Hoye et al., 2015), clients, staff or acquiring

board members (Allison & Kaye, 2015; Stone et al., 1999). Each manager perceives a different way according to the current situation in the environment (Krzyzanowska & Moszoro, 2012). Competition is hidden in the whole environment, not only in the sports sector. Nevertheless, competition in the sports environment is of great interest and can be considered from three points of view –competition between active and passive consumption of sports, competition between types of sports, and finally competition between sports organisations.

The first of these mentioned was discussed by Koning through added economic value (Koning, 2009). That means how the rate of money is gained from active and passive consumption of sports. Active consumption of sports includes participation in sport (playing volleyball, cycling, or running). Added value from active sport is hidden in the earnings of sports organisations, shops with sports equipment, or other income, which is difficult to identify and for non-profit sports organisations are not measurable. Similarly, passive consumption of sports is created by attendance at sports events or watching them on TV, the Internet or the radio. Due to sports broadcasting and selling the rights (Masteralexis et al., 2012; Nagel & Southall, 2015), added value from a sports product is easier to measure using a people meter. This is a simple device for measuring which broadcasts are being watched (Shilbury et al., 2014). Broadcast demands for world-famous leagues such as the NHL or an event like the Olympic Games are very high. For example, Sochi 2014 had a TV Potential RHB Audience of 4.4 billion people (Kantar, 2014). However, the item mentioned was remote passive sports consumption. Many sports fans prefer to consume sports at the place of the event, which means participating in a match or a race at the stadium. The entrance fee, the popularity of the sport in the country and the sports event brand play a very important role (M. M. Parent, Eskerud, & Hanstad, 2012; M. M. Parent & Séguin, 2008). For example, the Olympic Games bring fans from all around the world compared to the Ice Hockey World Championship in Sweden and Finland in 2012 and 2013. Organisers of both events had problems with the attendance of fans due to the high entrance fees. The same event in Prague in 2004 (Bagar, 2014) set an attendance record due to the popularity of hockey in the Czech Republic and the lower ticket prices. A similar case was in Belarus in 2014 and in the Czech Republic in 2015 where the record was broken again (IIHF, 2015). The social perception of sport and its promotion influence the passive consumption. More popular sports are more competitive not only for passive consumption but also for active participation. The passive consumption could help non-profit sports organisations to acquire new members if they would play sports actively.

The view of active/passive consumption of a competition was mentioned; the second view is competition in the type of sport. This view is closely connected with the last sentence of the previous paragraph regarding the popularity of a sport in the country. There are differences in levels of active and passive consumption. For example, ice hockey passive consumption is much higher than active consumption. Many Czechs prefer watching hockey on TV or at the stadium than actively participating (Caslavova et al., 2003). The overall popularity (active and passive consumption) of the sport plays a very significant role. The popularity of a sport brings a huge membership base with it, which in turn, brings more membership fees and subsidies; the more popular, the lower the effort to acquire sponsorship and so on. Sponsors are one of the causes of competition between sports organisations. Another important issue when considering participation levels between two sports is the required sports equipment required and price. Playing football is less expensive than hockey or triathlon. This is connected to the choice of a sports club in some cities.

The manager of a sports club should be conversant with the competition in his/her area, how many sports clubs offer the same sports within 10 km and where they do their activities because a greater distance to other sports facilities decreases participation in sport (Anokye, Pokhrel, Buxton, & Fox-Rushby, 2011; Perič, 2017; Sallis & Hovell, 1990). Competitors usually focus on the same target group of people and offer the same or similar product or service (Hoye et al., 2015). These conditions built the specific market segment in which more than two organisations operate – a precondition for competition (David & David, 2015; Porter, 2008). Knowledge of prices and services of competitors and actual trends in sports activities bring a markedly increased chance of a higher performance. The behaviour of competitors also influences competitiveness and performance. Rivalry between competitors can be described from different points of view; the first is the essence of competitions (sharing the same segment of sports industry, using similar resources), the second is behaviour (awareness about competition, motivation, and the ability to respond to an attack), the third is the probability of attack, and the fourth is the probability of a response from competitors. All these facets influence the dynamics of the environment. The dynamics are accelerated by the speed of changes or the reactions of competitors etc. (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Johnson et al., 2011).

The competitive environment in the Czech sports industry has not been particularly studied, although there have been a few studies in the biggest entertainment market in the Czech Republic – Prague. Caslavova introduced an analysis of competitor environments within international chains of fitness clubs operating in Prague.

Her results support the assumption that the intensity of competition increases due to the lack of loyalty of customers (Caslavova & Hercik, 2012). The commercial fitness centres became strong competition for NPSOs, which is reflected in the adult outflow from the non-profit sector to commercial sector. The commercial fitness centres follow current trends in sport and incorporate them in their offers. NPSOs are, from this point of view, disadvantaged. Knowledge of members preferences and needs are an important source of competitiveness (Pedersen et al., 2011). Offering more than one sport usually decreases the risk of losses but the manager must know how many sports are optimal for the local market. Considering all those mentioned, the managers of NPSOs should be aware of all forms of competition because all the factors play against them.

2.3.2 Customers perception and behaviour

Customers are perceived as a key stakeholder group of the NPSO (Ferkins & Shilbury, 2015; D. Miragaia et al., 2016). Satisfying customer needs and requirements in sport is perceived as the main purpose of NPSO and due to their perception is important for strategy formulation. Customers usually demand products, services or tickets for a sports event. Demand is influenced by several factors that need to be understood (Hoye et al., 2015; Lussier & Kimball, 2014; Pedersen et al., 2011). The macro perspective is sociocultural, economic, political etc. and each customer perceives it differently according to his/her personality, attitudes and perceptions (Shilbury et al., 2014). The micro-environment and customer power analysis is considered from the following points of view: concentration of buyers (how many customers does the sports organisation serve), switching costs to another competitor and the probability that the customer can satisfy their needs (become a competitor). These factors influence the bargaining power of customers against the organisation (Johnson et al., 2011; Porter, 2004). The situation is slightly different in NPSOs, where the power is higher because the customers (members) are also the owners at the same time. They have decision making laws, cooperating on the product or services and finance (at least partially) the budget (Robinson & Palmer, 2011). These conditions lead to an easier understanding of customers' (members) needs and the motivation to participate in or be a spectator of NPSO activities.

An individual member can be understood by his/her needs and motivation, perception and attitudes or point of view (Hoye et al., 2015). This individuality, together with group influences (especially socialisation) on the customer, shapes the customer's willingness to participate in sports (Pedersen et al., 2011; Shilbury et al., 2014). People usually play sports for several reasons: to be healthier and have a better physique, be part of a social group, satisfy their needs to compete (achievement

motivation) and improve their sensory-motor skills and performance (Lera-López & Rapún-Gárate, 2005; Pedersen et al., 2011; Sekot, 2011). These factors influence whether an individual will participate in sport or not. Managers perceive that different individuals have different motivations and prefer playing sports alone than in a group. This is dependent on the kind of sport (Funk et al., 2008; Rowe, 2015). For example, it is possible to go running individually but hockey can only be played in a group. Runners have two obligations: to train alone and compete with others only at events (achievement motivation only) or train in a group and then compete (achievement and social motivation, improving technique, etc.). Those who want to improve their sensory-motor skills and performance usually train in a group (or individually) with an educated and experienced trainer who helps them to meet their goals. This knowledge of motivation is important for the strategic and marketing efforts of NPSOs (Funk et al., 2008; Shilbury et al., 2014).

Once a potential customer becomes a member of an NPSO, it is necessary to keep him/her for a long time. The goal of NPSOs is to have as many loyal members as possible (Lock, Filo, Kunkel, & Skinner, 2013). This task has become more difficult nowadays due to the dynamic environment and more opportunities for sports activities (Caslavova & Hercik, 2012). Loyalty is closely connected to satisfaction (Murray & Howat, 2002) and a good experience with an NPSO. Satisfied members do not need to switch to a competitor and are motivated to perform better and repeatedly (Baker & Esherick, 2013; Tripes & Voracek, 2012). Customer satisfaction is particularly connected with the perception of the performance of a service or product relative to customer expectations (T. C. Greenwell, Brownlee, Jordan, & Popp, 2008; T. Christopher Greenwell et al., 2002; Soonhwan et al., 2010). Nevertheless, this perception depends on several factors such as education level, age, professional and cultural background, and hobbies etc. (Lock et al., 2013; Pedersen et al., 2011). For example, financial problems in clubs are perceived differently by teenagers and adults with a university business-oriented degree. Teenagers do not perceive the problem and remain satisfied because their motivation is based on social and competitive factors. On the other hand, adult members understand the current problems of clubs and try to find solutions to help. Both have not only different perceptions but also attitudes that are based on personal experience, feelings and beliefs. According to these attitudes, members behave within the NPSO and have a tendency to participate more or less in activities or leave for a competitor etc. (de Carvalho & Nunes, 2013). These attitudes are mirrored in loyalty, involvement, team identification and overall satisfaction.

Overall satisfaction can be influenced by several factors such as the quality of the sports facility, products and services, close ties with the management, participating in improving the service (product) and decision making, team identification and quality of leadership (Fredberg & Piller, 2011; T. C. Greenwell et al., 2008; T. Christopher Greenwell et al., 2002; Lera-López & Rapún-Gárate, 2005; Murray & Howat, 2002; Soonhwan et al., 2010; Voracek et al., 2012). These factors shape the motivation for further and repeated participation within NPSO activities. The experience from sports activities (not only active but also passive consumption) is shaped by the condition of the facility. Old and damaged sports facilities with a lack of sports equipment look uncomfortable. Nevertheless, the quality of sports services or products more significantly influences satisfaction than the quality of the facility (Estabrooks, Lee, & Gyurcsik, 2003; Filo et al., 2015; T. Christopher Greenwell et al., 2002; Murray & Howat, 2002).

Members feel more closely connected to an organisation if they can give feedback and participate in product or service improvement although these close connections can have advantages and disadvantages at the same time. Close ties enable to support loyalty and develop services suited to the members (Lock et al., 2013), albeit time-consuming (Fredberg & Piller, 2011). Nevertheless, NPSOs have close ties where its members are suitable and beneficial owners. These close ties enable them to participate in decision making, which is perceived positively, especially in the case of membership fee levels (T. C. Greenwell et al., 2008; Wicker, 2011). Individuals have different possibilities for spending money on participating in sport, and as a result, it is beneficial to discuss membership fee levels with members. Spending and willingness to pay for sports activities differ according to members' attitudes according to gender, education, and income level etc. (Lera-López & Rapún-Gárate, 2005; Wicker, 2011). It is possible to influence these attitudes if the manager uses leadership as a tool for strengthening the culture and team identification (Lock et al., 2013; Soonhwan et al., 2010). Quality leadership is necessary, especially in cases of culture disturbances (negative group influences), and can help to improve productivity and performance (Voracek et al., 2012).

Besides personal motivation, there are also group influences which shape individuals' attitudes, opinions, behaviour and are reflected in sports consumption. The most important groups that shape individuals are family and friends (Funk et al., 2008). If both parents play volleyball, there is a relatively high probability that their child will also play volleyball. The problem appears if all the children's friends play football, which leads to a fight between these two social groups. Overall social factors influence sports consumption. As was mentioned in the section on social factors of

the macro-environment, the popularity of a sport supports the individual actively participating in this sport. The social trends guide an individual towards the sport he/she "should" prefer and how to do this (Pedersen et al., 2011).

The total count of sports clubs within the location of club activities is important. The more clubs are available, the more people participate in sport (de Carvalho & Nunes, 2013; Estabrooks et al., 2003) and have more possibilities to switch to another club. Managers should consider all individual and group factors that shape sports consumption and try to formulate a proper strategy within the market segment. The goal is to focus on the proper target group of customers and gain their confidence and loyalty. This goal is not able to be achieved in a short time period – the whole process requires longitudinal effort in customer requirements analysis, cooperation and feedback (David & David, 2015; Funk et al., 2008). In case of NPSOs, it seems to be easier because customers have a closer connection with owners and managers.

Managers also perceive the threat of substitutes, which appears when customers demand to switch from one product to another alternative (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Porter, 2008). The role of substitutes and complements in the sports environment is clear. From the sports consumption point of view, the substitute of active consumption is passive consumption, which means watching sport on TV, on the Internet, reading newspapers or attending a game at a stadium. The other substitutes can be leisure activities. There can be a huge discussion on what can be a sport or not. If, for example, playing chess is a sport, walking is a leisure activity, and so on. The definition of sports substitute activities is based on the definition of sport. According to the general definition of substitutes, they are *"… products or services that offer a similar benefit to an industry's products or services, but by a different process*" (Johnson et al., 2011, p. 57). The substitute can lower demand for a service. A typical example is running at gyms on treadmills during the winter season and then outside during summer. Most runners prefer running outside, which is more interesting (changing different routes) and free of charge.

The price of a product or service taking into consideration its performance belongs to the important points of substitution. If there is another service which brings higher added value and simultaneously lower costs, the probability of substitution is higher. This substitution can come from another market segments or industries, such as choosing to visit a cinema or have a beer with friends. In amateur sport, a beer with friends is perceived as a complementary activity after playing the sport itself (Mladá fronta, a.s., 2010). Complements are a more important topic in the sports industry and are sometimes a motive for switching to a substitute. Almost every athlete

needs specialised equipment – a cyclist needs a bike, a hockey player a stick, helmet, skates, and pads. Without these complements, athletes are not able to do their activity. The higher performance level the sport is, the more expensive the equipment. The reason is clear – rapidly developing technology. Athletes and professional sports clubs should follow the pace of technology development. For example, competing in the Tour de France on a 10-year-old bike would significantly cause a disadvantage to other racers. In voluntary and non-profit sports, it is not necessary to have high-technology equipment, but often the costs of complementing are one of the decisive criteria for participating in sports.

2.3.3 Suppliers

Literature mentions the perception of the suppliers' influence on strategy to be very weak. The discussion about suppliers' role in the sports environment is the same. They are only described as one of those organisations which deliver to NPSOs the necessary resources, goods and equipment. They can deliver sporting equipment such as fitness machines, shoes, jerseys, and merchandising products, food supplements, and other products which the NPSO is not able to acquire on its own or it would be very expensive or poor quality (Lussier & Kimball, 2014). Organisations which provide financial resources can be considered to be suppliers to non-profit sports organisations (Johnson et al., 2011) – governing bodies and sponsors. The other potential suppliers can be primary schools that cooperate with NPSOs and support the after-school sports activities of their students.

These suppliers can have a different power, which is shaped by the concentration of suppliers in the market segment, switching costs, and the threat of competition to the supplier. In the sports industry, sponsors and governing bodies have strong bargaining power due to the NPSOs' dependency on their financial support. In professional sports, player associations are particularly powerful and have caused strikes in the NHL, MLB, NLF in recent decades (Lussier & Kimball, 2014; Schmidt & Berri, 2004). These strikes have a negative impact on the brand loyalty of the league (Soonhwan et al., 2010), revenues, and the overall perception of professional sports. The reason is that these strikes are usually because of the exorbitantly high salaries of players. Nevertheless, these suppliers are not connected to the non-profit sports organisation and only serve as an example.

The external environment creates many opportunities and threats to the club although the perception greatly differs depending on a managers education, tenure, work experience, sex etc. (Markóczy, 1997; Narayanan et al., 2011; Wrona et al.,

2013). The perception of an external environment is reflected in the internal environment in an attempt to gain a competitive advantage and strengths which will be long-lasting (Hornsby et al., 2002).

2.4 Strategic capabilities and competitive advantage

The perception of an internal environment is based on an organisational level of perception that interprets the organisation as a system (Narayanan et al., 2011; Wrona et al., 2013). The internal environment of an organisation is especially the resources and competences that are used in processes related to strategies (Johnson et al., 2011). Capabilities include tangible and intangible resources where intangible resources (know-how, image etc.) are competences in using tangible resources (how well the organisation is able to exploit tangible resources sources). Developing, maintaining and assessing resources and capabilities against competitors shape competitive advantage or disadvantage and superior performance (Johnson et al., 2011; Robinson & Palmer, 2011). Only the competitive strength that competitors are not able to achieve leads to the overall success of a strategy. It is important to assess all dispensable resources and capabilities, compare them to competitors, and identify how these strategic capabilities contribute to a competitive advantage and superior performance (David & David, 2015). The result of this process is to decide which issues needed to be focused on within the strategy planning (Johnson et al., 2011; Lussier & Kimball, 2014). This approach is known as the resource-based view of strategy (David & David, 2015; Robson et al., 2013). Combining this approach and Porter's Value Chain is a useful tool for analysing the internal environment (J. B. Barney, 2001; J. B. Barney & Arikan, 2001).

Resources are usually divided into:

- Physical resources→ facilities and equipment, its age, condition and functionality
- Human resources→ labour force including managers, workers (in case of sports organisations coaches and players)
- Financial resources→ sources of finance and ways to acquire them
- Operational resources→ processes within the organisation, information systems etc. (Lussier & Kimball, 2014; Robinson & Palmer, 2011)

These resources describe what the organisation has, but if to know if the organisation uses these resources correctly, an analysis of competences is used. An analysis of competences and resources should be broad because it builds an inseparable unit (David & David, 2015). The ability of efficient acquisition and using resources and competencies is called Organisational Capacity (Allison & Kaye, 2015; A. L. Balduck

et al., 2014; Wicker & Breuer, 2013). The term organisational capacity in sport has been discussed by many authors but Hall was the first to discuss it in regard to non-profit sport (M. Hall et al., 2003). The organisational capacity (based on five dimensions) covers the mentioned resources and capabilities and shapes the competitive advantage (C. W. L. Hill & Jones, 2012; Johnson et al., 2011).

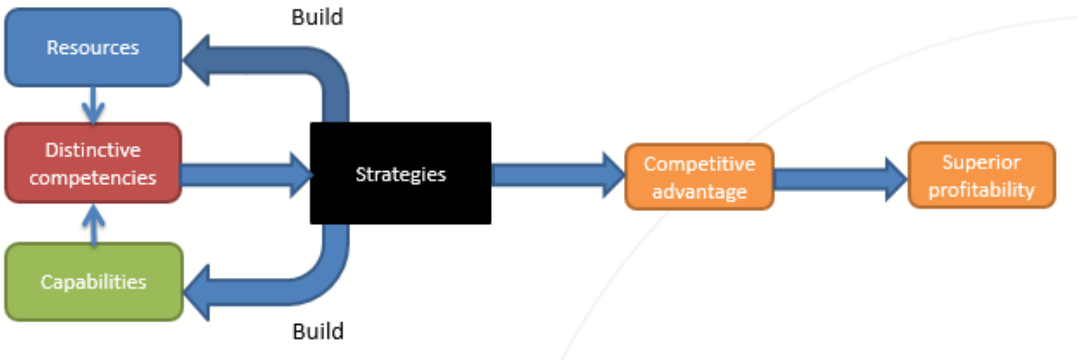


Figure 7 - Competitive advantage formation

Source (C. W. L. Hill & Jones, 2012, p. 85)

The definition of competitive advantage in the sports industry is not easy and depends on the type and field of the organisation. Based on the definition or formulation from management theories, the competitive advantage comes from the resources (Cater & Cater, 2009) and the environment (Ehmke, 2008) of the organisation. Resources that can help create a comparative advantage are tangible or intangible, meaning technology, innovation, human resources, processes, organisational structure, and culture (Ellis & Calantone, 1994; Wang, Lin, & Chu, 2011). The concept of competitive advantage in sport comes from Porter's generic strategies (Porter, 2008) and can be considered as a strategic tool for achieving a stronger position than competitors. This position can be gained by distinguishing the product or service, lowering prices or lowering the structure of production costs more than competitors (Hoye et al., 2015; Lussier & Kimball, 2014; Robson et al., 2013; Shilbury et al., 2014).

Competitiveness in the current dynamic environment is perceived very important for sports organisations (Cattani et al., 2017; Kellison & Mondello, 2012). There are several sources of knowledge for competitiveness (Shilbury, 2012). Sustainable innovations connected to environmental change analysis (Liu & Wu, 2011; Weerawardena & Mort, 2012), contemporary trends detected from databases (Gilchrist, Mooers, Skrubbeltrang, & Vachon, 2012; Hoeber & Hoeber, 2012) or research agencies reports. This data is used for price statements or choosing the

customers' favourite sports activity and expanding it (Nagel & Southall, 2015; Shilbury et al., 2014) or if the analysis of sports activities are inefficient and bring low added value for customers (Kral & Tripes, 2012). The feedback from members and their satisfaction with the equipment, trainers, and customer service (Tripes & Voracek, 2012; Woolf, 2008) are perceived as an important source of information for strategic decision making. Resources and capabilities in the sports environment are introduced below. This description is general and cannot be applied to all types of sports organisations due to the different purposes of organisations, the ownership, and the changing environment.

Physical resources are possessions that were made or acquired by the organisation and can be defined as "*the physical technology used in a firm, a firm's plant and equipment, its geographic location, and its access to raw materials.*" (J. Barney, 1991, p. 101). In the case of the sports environment and NPSOs, physical resources are sports facilities, sports equipment and machines, respectively food supplements etc. which are used to provide sports activities and additional services (Robinson & Palmer, 2011).

Facility management in the sports environment is a frequently discussed topic in the Czech Republic. The majority of sports facilities (especially swimming pools) make a loss and the operational costs should be financed from public (municipality) sources (Masteralexis et al., 2012). This is a problem for single-purpose sports facilities. In general, four types of sports facilities can be defined:

- Single purpose→ softball complex
- Single purpose, specialised→speed skating arena
- Multipurpose→gym enabling to play volleyball, basketball, handball etc.
- Non-traditional→ multipurpose specialised facilities which are convertible (Pedersen et al., 2011)

The purpose and ownership of facilities play the most important role in their utility and cost-effectiveness. Sports facilities which are multipurpose have a bigger chance to be self-financed because they can be used for several sports (or other events, such as concerts) activities more often (Lussier & Kimball, 2014; Masteralexis et al., 2012; Pedersen et al., 2011). These facilities are often hired by small sports clubs that are not able to finance their own facility (Pavlík, 2013b). Managers of NPSOs perceive it to be more cost efficient to hire a sports facility than to use their own (Kellison & Mondello, 2012; Wicker & Breuer, 2013). This is especially the case when an NPSO offers several different sports activities (Masteralexis et al., 2012). It is more cost-effective for this club to hire a specialised facility with the necessary equipment than

build and manage their own (Beech & Chadwick, 2013; Masteralexis et al., 2012; Nagel & Southall, 2015).

The decision to hire or own a facility or some equipment is also dependent on their condition and if it suits all requirements. Capacity and condition are among such factors (Beech & Chadwick, 2013; Lussier & Kimball, 2014). This decision significantly influences the whole club over the long term from the financial and human resources point of view. Having your own facility requires employing specialised staff, for example, a facility manager (Johnson et al., 2011; Masteralexis et al., 2012).

Human resources (HR) are one of the most important resources of sports organisations and is closely connected to strategy (A. Doherty et al., 2009; Lussier & Kimball, 2014; Robinson & Palmer, 2011). Human resource management is about recruiting quality staff for everyday activities. NPSOs do not usually have a HR department or a HR manager. HR activities are usually in the hands of a TOP manager or a board (Cuskelly et al., 2006; Robinson & Palmer, 2011). The HR strategy and HR process are perceived as helpful in achieving organisational goals (Beech & Chadwick, 2013; English, Manton, & Walker, 2007). The HR strategy should comply with the organisational strategy and be based on an environment analysis including key stakeholders (A. Doherty et al., 2009; Wolsey et al., 2012). A particular SWOT analysis for HR strategy can be carried out before the HR planning process (Beech & Chadwick, 2013; A. Doherty et al., 2009). The HR process is comprised of several phases (Hoye et al., 2015; Lussier & Kimball, 2014; Robinson & Palmer, 2011) where the goal is to acquire the necessary HR. Nevertheless, this process is perceived as unimportant in NPSOs (Bell-Laroche et al., 2014; Kastanakis & Voyer, 2014; D. Miragaia et al., 2016)

Human resources acquired during the HR process in NPSOs can be divided into two groups: paid staff and volunteers. Managers can work in both groups (support staff) and lectures (coaches). In the case of NPSOs, the staff is comprised of volunteers (Wicker & Breuer, 2013). Both groups influence the competitive advantage and superior performance. The type of leadership is often determined by the ownership of the club. Sports organisations can be owned by members of the club or be in the hands of the majority owners, who are currently the manager and (or) head coach at the club (Wolsey et al., 2012). Governance and ownership influence sports organisations to a large extent. Management literature has documented the problems surrounding the owner-manager, meaning CEO duality (Boyd, 1995) and an organisation's performance (Dharwadkar, Goranova, Brandes, & Khan, 2008; Goranova, Alessandri, Brandes, & Dharwadkar, 2007). The main problems are seen as focusing on personal, not organisational, goals. Those issues are focused on goals although the

owners and coaches have different goals. Goals and their influence in the leadership of sports clubs (Bell-Laroche et al., 2014; Scully, 1994) and the participation of strong leaders on an organisation's board helps raise performance and results in easier strategy development (A. Doherty et al., 2009; Kang & Zardkoohi, 2005; Shilbury & Ferkins, 2011). Another view describes goals adherent to organisational positions, structure, and individual perceptions (Fahlén, 2005).

Non-profit sports organisations are helped by more people, which influences the decision making processes of a club (Robinson & Palmer, 2011; Wolsey et al., 2012). In small sports clubs, the managers (elected board) do their work as a hobby in their spare time. They make strategic decisions with a lack of knowledge about the environment caused by limited time (Terri Byers & Slack, 2001; A. Doherty et al., 2009). These decisions are reflected in the overall success and efficiency of the organisation. Efficiency is based on all members of the management team; weak coherence and motivation and a long tenure of the team influence performance (Lussier & Kimball, 2014; Robinson & Palmer, 2011; Scully, 1994). Managers who have been in their position for a long time have extensive knowledge about their organisation but tend to be blind to the dynamics of the environment. On the other hand, they are not willing to cooperate with young, prospective managers who can energise decision making with their opinions (Durdova, 2012). The individual efficiency of the members plays an influential role in performance (Jane, Kong, & Wang, 2010).

The composition of the board in sports organisations is a frequently discussed (Ferkins et al., 2009) although some sources also explore the performance of a sports club board (Ferkins et al., 2009; McDonald & Sherry, 2010). Performance of the board is changeable during their tenure, with a high performance frequently occurring at the beginning of their tenure while neglecting strategy planning, implementation and wrap-up (M. M. Parent, 2008). A correct setting of processes and performance appraisals with regards to stakeholders brings better results (Hoye et al., 2015; Lussier & Kimball, 2014; Wolsey et al., 2012). The goal is to recruit as many high-quality staff as possible within the financial options. The perceived problem in NPSOs is the recruitment and the retention and development of volunteer staff (Wicker & Breuer, 2013).

Financial resources are perceived as very important and managers activities are focused on acquiring and managing these (Baker & Esherick, 2013; Hoye et al., 2015; Pedersen et al., 2011). NPSOs do not generate their own sources of finance (excluding membership fees) (Hoye et al., 2015) and are dependent on external funds and the previously-mentioned subsidies or sponsorship (Filo et al., 2015). The main purpose of NPSOs is to satisfy their members and their goal is to solely cover costs and earn

some money for maintaining the facility and purchase new equipment (Baker & Esherick, 2013; M. Brown, Rascher, Nagel, & McEvoy, 2010; Robinson & Palmer, 2011). In order to receive the required funds, the manager must set optimal membership fees or include other additional activities to raise the money (Robinson & Palmer, 2011).

The financial resources are reflected in the financial statements that monitor the internal and external parts of the financial situation. These financial statements are balance sheets, income statements and cash flow statements (Baker & Esherick, 2013; Robinson & Palmer, 2011). Using these tools, the manager is able to describe the financial situation before proceeding to financial planning and decision making (M. Brown et al., 2010; Hoye et al., 2015; Lussier & Kimball, 2014; Nagel & Southall, 2015). The balance sheet can be defined as *"A statement of assets and liabilities at a certain point in time; a measure of the owner's equity in the business"* (Baker & Esherick, 2013, p. 181) or as *"A list of all assets owned and liabilities owed by the organisation at a given date"* (Robinson & Palmer, 2011, p. 102), describes how property (assets) of the sports organisation are financed along with the overall financial condition of the organisation (Hoye et al., 2015). Income statements describe revenues and expenses and are compiled quarterly, semi-annually or annually and are referred to as a financial performance representation (Baker & Esherick, 2013; Hoye et al., 2015). The overview of the finances means that a financial analysis can be conducted in two ways – a horizontal and a vertical analysis (M. Brown et al., 2010; Pedersen et al., 2011; Robinson & Palmer, 2011). The tool for managing financing is cash flow analysis, which pertains to move cash within operational, investing and financing activities (Hoye et al., 2015; Lussier & Kimball, 2014; Nagel & Southall, 2015). Managers perceive that the most important part of the financial management process is budgeting. The process of budgeting develops the plan concerning how and where to acquire and spend financial resources regarding the financial performance in the last time period (Beech & Chadwick, 2013; M. Brown et al., 2010; Hoye et al., 2015). It is a plan of how to allocate finances within the organisation's activities with regard to all revenues and expenses (Baker & Esherick, 2013; Pedersen et al., 2011). Operational budgets help plan finances within daily activities in a short period of time (Beech & Chadwick, 2013; Hoye et al., 2015; Lussier & Kimball, 2014). The whole financial management process is in regard to the goals of the organisation (Robinson & Palmer, 2011).

Operational resources are those which are intangible and are used for the daily activities of the organisations. Operational resources include corporate image, culture and identity, patents, know-how and software etc. (J. B. Barney, 2001; Cater &

Cater, 2009; Wicker & Breuer, 2013). These resources are usually difficult to evaluate because they are also closely connected to capabilities. The resources and capabilities that are the most usable are especially the know-how for preparing sports activities or trainers' licences etc.

2.4.1 Analyses of distinctive competencies and competitive advantage

Identification of distinctive competencies and competitive advantage is an emergent task for managers and each perceives it differently (Lussier & Kimball, 2014; Slack & Parent, 2006). The ability to identify sources of competitive advantage is lacking in the sports environment (Filo et al., 2015; Voracek et al., 2012) because defining competitive advantage in the sports industry is not easy. The type, field or purpose of a sports club is one of the important factors for defining competitive advantage. The sources of competitiveness can be derived from internal processes, specific innovations and human resources (Johnson et al., 2011). The resources and activities can be analysed using the value chain and the resources analyses by VRIO (Value, Rareness, Imitability and Organisation) or other modification like VRIN (Value, Rarity, Inimitability and Non-substitutability) (Arraya, 2013; C. W. L. Hill & Jones, 2012; Johnson et al., 2011).

The concept of a value chain is based on the idea that an organisation is a chain of activities that transform inputs into outputs and offers a level of added value for customers. All the value creation activities measure the willingness of customers to buy a product or service. The value chain analysis can depict which activities are strategically important from the cost and added value point of view. Performing the activities at lower costs or support helps to gain a competitive advantage over competitors (Porter, 2004). These are modified frameworks, which are more suitable for different types of organisations. In general, using this analysis is needed to move through the following steps (Stabell & Fjeldstad, 1998): value creation logic (organisations conditions), representation of value creation (primary and support activities) and diagnoses of competitive advantage (indicators of success). Managers use activities within the strategy formulation and competitive advantage definition (David & David, 2015; Johnson et al., 2011; Porter, 2008). The value chain evaluates processes and resources used in the organisation, the high value or low-cost (according to strategy) builds the distinctive competencies, which are later evaluated using a VRIO analysis (Hanson et al., 2014).

A VRIO analysis is used for evaluating corporate resources in four criteria: Value, Rareness, Imitability and Organisation. The most frequently investigated sources of companies analysed by VRIO are Financial; Human; Material and Nonmaterial

(knowledge, image) resources (Andersén, 2011). The next step is an awareness of competitive advantage and its definition. A competitive advantage is a unique value offered to customers and differentiates the organisation from competitors (Lussier & Kimball, 2014). Benchmarking and VRIO analysis help to evaluate competitive advantage (Andersén, 2011; Johnson et al., 2011).

Identifying competitive advantage is only a part of identifying an organisations' strategic position. The strategy position is shaped by the internal and external environment; the tool which represents and analyses the whole environment is a SWOT analysis (Baker & Esherick, 2013; Johnson et al., 2011; Slack & Parent, 2006). The results of a SWOT analysis help describe all influencing factors of the environment and are useful for strategy formulation and development (Dyson, 2004; Helms & Nixon, 2010; Hoye et al., 2015; Slack & Parent, 2006). The purpose of a SWOT analysis is to identify important factors that should be considered during the strategy formulation and future direction (Nagel & Southall, 2015).

The SWOT analysis is perceived as a particularly useful tool for the formulation the strategic direction in exploiting positive factors and reducing negative factors according to their priority (Baker & Esherick, 2013; Hoye et al., 2015; Johnson et al., 2011). The results of the SWOT analysis are used to shape the future direction in four ways (options), which addresses the combination of all environmental factors. These options use strengths and opportunities (S-O strategy); minimise weaknesses and avoid threats (W-T strategy); exploit opportunities to overcome weaknesses (W-O strategy) and use strengths to avoid threats (S-T strategy) (David & David, 2015; Dyson, 2004). The SWOT analysis is frequently used in praxis but not so often in the sports environment or in national governing bodies. There are only a few studies or reports analysing the use of a SWOT analysis in NPSOs (Kong, 2008; Kriemadis & Theakou, 2007), the only sports management literature recommends a SWOT analysis as a strategic decision making tool (Beech & Chadwick, 2013; Hoye et al., 2015; Lussier & Kimball, 2014; Mullin et al., 2007; Nagel & Southall, 2015; Pedersen et al., 2011).

This chapter introduced the sports environment with the focus on the Czech Republic and its perception based on the literature review from journal papers that analysed the behaviour of sports managers in sports organisations. The goal of this chapter was to argument and prepare knowledge for Research Question 2 and the sub-questions. The chapter was structured similarly to the analysis of the environment with a short introduction of the methods recommended by sports management literature. Nevertheless, there is a lack of references focusing on the perception of the levels of the organisational environment and the analyses and managers utilising

these analyses and the perception of the need for an environmental analysis. The literature review identified the question of the research gap, which will be answered in the sub-questions to RQ 2.

3 Methodology

The goal of the dissertation requires using quantitative and qualitative methods. Discussions on using qualitative and quantitative approaches at the same time significantly appeared during the paradigm wars (Creswell, 2014; N. K. Denzin, 2009; Norman K. Denzin, 2010). A combination of ontology and epistemology approaches seems to be absurd but they were the proponents of the "new way of research" (Norman K. Denzin, 2010). According to Creswell (2013, p. 4), mixed methods research is "An approach to an inquiry involving collecting both quantitative and qualitative data, integrating the two forms of data, and using a distinct design that may involve philosophical assumptions and a theoretical framework. The core assumption of this form of inquiry is that the combination of qualitative and quantitative approaches provides a more complete understanding of a research problem than either approach alone." (Creswell, 2013, p. 4). Various points of view appear in academic discussions on the definition of mixed methods (Norman K. Denzin, 2010) although the discussion is still open and enthusiastic. Scientists debate which approaches can be called mixed methods with regard to incorporating qualitative and quantitative approaches in data collection and analysis (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela, 2006). The main conflict is that some researchers argue that as a mixed method, research can be classed as just incorporating both methods within a single study, not separately (Grafton et al., 2011). The general opinion is that using both methods separately or subsequently is dependent on the researcher and field of research (Grbich, 2013; Gummesson, 2006; Morgan, 1998; Roslyn, 2011; Schoonenboom & Johnson, 2017). The result of both approaches is necessary to be considered together.

Mixed method research addresses questions that are a combination of quantitative and qualitative questions (Onwuegbuzie & Leech, 2006; Tashakkori & Creswell, 2007). The questions ask "why", "what" and "how" or focus on the "process" and "outcome"(Grafton et al., 2011; Tashakkori & Creswell, 2007). These types of questions belong to the often-mentioned advantages of mixed method research. In general, among the reasons for using MMs are: a combination of these facilitate the interpretation of results; they improve the validity of the research; they answer confirmatory and exploratory questions, present the results of different point of view and bring an overall deeper knowledge to the field of inquiry (Hesse-Biber, 2010; Hurmerinta-Peltomäki & Nummela, 2006; Jose´ F. Molina-Azorı´n, 2007), provide convergence in findings (triangulation) and advocate social transformation (Hesse-Biber, 2010). The main disadvantage discussed is the condition that the researcher should be acknowledged in the qualitative and quantitative methods at the same time (Jose´ F. Molina-Azorı´n, 2007; Roslyn, 2011).

Mixed method research is usually divided into phases or research steps. Due to the flexibility of MM, the researcher can be their own methodologist and try to find the best method for the results (Gummesson, 2006). Nevertheless, there are steps described, which are obligatory for everyone. This means initiation, data collection, implementation, integration, interpretation, and drawing conclusions (Creswell & Clark, 2011; Hurmerinta-Peltomäki & Nummela, 2006). During these phases, it is up to the researcher, how he/she combines both methodologies. There is generally no recommended correct way for using MM as every research goal requires a different approach. Advice can be found in methodology papers discussing antecedent research (case studies) using MM (Aramo-Immonen, 2013; Mangan, Chandra Lalwani, & Bernard Gardner, 2004). Morgan (1998) provides four typologies of mixed methods research design, qual-QUAN, quan-QUAL, QUAN-qual and QUAL-quan. The choice of order of a particular method is dictated by implementing data collection and the Priority (status/importance/dominance) of the method (Morgan, 1998; Onwuegbuzie & Leech, 2006). Extended typology was used by Hurmerinta-Peltomäki and Nummela who introduced 13 alternative (research designs) MM approaches used in the field of international business research (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela, 2006). This interpretation was extended by an interpretive point of view. Hesse-Biber provides an interesting insight into the advantages and disadvantages of selected research designs presented in case studies (Hesse-Biber, 2010). The above-mentioned knowledge of research design can be helpful although the researcher should find their own method, which best fits the research goal. Not only the research design is necessary to the validity of the research, but also it is needed to incorporate circumstances of research (Morgan, 1998).

Circumstances should be referred to, especially when qualitative research is incorporated. Each subject (manager or organisation) is a part of a system where there are relationships and influences. The complexity and how the system works cannot be investigated by using only quantitative research. Only by using qualitative research is the researcher able to describe the interrelationships and influences in the system, the context of investigated knowledge, the feelings of the respondents, and their current behaviour. This is important for understanding the respondents' position and statements. The human and social properties of both scientists and the people we study add to the complexity and context, going beyond the objective and predictable. Each person has different human aspects, individual personalities, collective consciousness, roles, and research environment (Gummesson, 2006). The last circumstance that should be regarded in research design is the audience to whom the study will be presented. That means the form (qualitative or quantitative) of the interpretation and presentation of the results (Roslyn, 2011).

Using multiple methods and methodologies leads to triangulation and support findings (Grafton, Anne M. Lillis, & Habib Mahama, 2011). Triangulation has been discussed for many years and there are many triangulation approaches but, in general, Methodological triangulation, Investigator triangulation, Theoretical triangulation, Analysis triangulation and Data triangulation are used (N. K. Denzin & Lincoln, 2008; Hussein, 2009). Triangulation in this research is based on sampling procedures, data-collection techniques, types of data or data analysis, and presenting conclusions.

3.1 Conceptual framework

The conceptual framework briefly introduces how the mixed methods are incorporated. The entire research is divided into two phases and research approaches. The conceptual framework reflects the Explanatory Sequential Mixed Methods Research Design where the quantitative phase is the first and its results are used for the second phase – the qualitative phase. The results of both phases are interpreted in the discussion part. The first source of data is a questionnaire distributed to managers of non-profit sports clubs operating in the Czech Republic. This questionnaire includes sections focusing on general information about the manager and club (qualitative questions), the club environment and its analysis, strategy formulation, implementation and control (quantitative questions). The dataset derived from this questionnaire was used for further multiple analyses using quantitative and qualitative data. The qualitative phase was based on semi-structured interviews. Both types of data were used for answering the following research questions and sub-questions:

RQ1: What are the characteristics (education, sex, tenure, experiences etc.) of managers of non-profit sports clubs and how is their background reflected in the perception of the environment?

RQ1a: What are the differences between managers in their perception of the NPSO environment?

The first research question was answered using data acquired from the first part of the questionnaire. This part includes open-ended qualitative and quantitative questions focusing on managerial experience, education levels, work experience and history, current position occupied, and duration of tenure. In the literature review, these characteristics were identified as influencing; nevertheless, what it is reflected is not identified. The quantitative data was analysed using descriptive statistics and pivot tables for primary orientation in data and description of basic relationships. The *RQ1*a is analysed by generalised linear modelling, which identifies the influences of variables in distribution to groups (for example, men/women). The tested groups

were identified in the literature review as having an influence on managerial perception. This research question was also answered using qualitative data where the managers were interviewed in-depth about their professional life and perception. A hierarchical content analysis was used for the qualitative data analysis.

RQ2: How do managers of non-profit sports organisations perceive the environment?

RQ2a: What factors do managers perceive as important?

RQ2b: How do managers perceive the analysis of the NPSO environment?

The perception of the environment is based on an extended literature review of the Czech sports environment and the tools for analysis. The RQ2 was investigated using quantitative methods first and later for a more in-depth explanation using qualitative methods. In the second part of the questionnaire, managers were asked about their evaluations in statements from a 7-point Liker scale (agree-disagree) according to their opinion. The results of the questionnaire were analysed using further statistical methods of purpose to find structures and relationships between variables and to find which variables are perceived by managers as the most important. The RQ2a was answered by Pearson's Chi-squared G-test of independence test and Spearman rho was used for the analysis of the relationship between the perception of environment, analysis importance and group of environmental factors, its importance to the club, analysis regularity and knowledge of such. The in-depth description of perception of the environment is also elaborated from the cluster analysis, showing the perception of the environment regarding the cluster classification. The cluster analysis also served as a sampling tool for the qualitative phase. The above-mentioned statistical tools were used for answering sub-question RQ2a. The factor importance was validated later by qualitative data where the environmental factors were also discussed. Sub-question RQ2b was answered using qualitative data analysis, where the managers were asked about their attitude and the regularity of an environment analysis.

RQ3: How are the steps in the strategy formulation process mutually interconnected and how does this influence performance?

RQ3a: How are the main purpose, goals, operational activities, and control in NPSOs interconnected?

RQ3b: What is the relationship between the chosen business level strategy and the control variables of this strategy?

RQ3c: Which factors influence the performance of an NPSO?

RQ3d: What do managers perceive as the performance (successfulness) of an NPSO?

The *RQ3* and its sub-questions are focused on the ability to interconnect all the phases of strategy formulation process. The literature review introduced the optimal process and the goal of these questions is to identify, how managers proceed in their work. These questions were answered by both types of data. The *RQ3a* is based on quantitative data first and then in-depth analysed interviews with the focus on the mutual interconnection of all activities within the NPSO. The quantitative part of this sub-question was based on a cluster analysis for greater knowledge of the data and the pivot tables and graphs, which analysed the interconnection of the main purpose with regard to the educational fields of managers, the membership base, the competitive advantage etc. The purpose of NPSO performance sports was especially discussed to see if the connected variables made sense with this purpose. This relationship was tested by Pearson's Chi-squared, G-test of independence test. *RQ3a* was also answered using qualitative data where the hierarchical content analysis was used.

RQ3b analyses the variables that are connected to the low-cost or differentiation strategy and the perception of the usefulness of this strategy at the same time – hybrid or stuck-in-the-middle strategy. This research question was answered using pivot tables and graphs and first used descriptive statistics to describe the connection of strategies and the source of competitive advantage. The relationship of the low-cost or differentiation strategy to the control variables of these strategies was tested later. Pearson's Chi-squared, G-test of independence test and Spearman rho was used. *RQ3c* is based on the performance calculation from Mathieu Winand et al. (2014) model of performance measurement. The calculation formula is introduced in Table 7 – Variables – the variable *performance*. The analysis of influencing factors was based on all variables except those which were used for performance calculation. The following sub-questions are based on qualitative data. *RQ3d* analyses what the managers perceive as performance, how they measure it, and how it reflects the overall model used for non-profit sports organisations.

Quantitative results were used as the foundation for qualitative research. The results were discussed later with managers during the interview. The overall interpretation of the research results is in the discussion part. The research steps are introduced below in the sections on sampling, data collection, data analysis, and interpretation. The use of quantitative and qualitative methods is shown in Table 2 - Mixing of methods. The results will be presented separately – quantitative first and qualitative second. The results of the analyses will respect the order of research questions and sub-questions. The results of both types of data together will be presented in the discussion section.

Table 2 - Mixing of methods

Research Question	Methods
RQ1 and RQ1a	Descriptive statistics, Pivot tables, GLM (Multiple logistic regression), Hierarchical content analysis
RQ2a	Pearson Chi-squared test, G-test of independence, Spearmen rho, Descriptive statistics, Cluster analysis, Hierarchical content analysis
RQ2b	Hierarchical content analysis
RQ3a	Cluster analysis, Pivot tables and graphs, Pearson Chi-squared test, G-test of independence, Hierarchical content analysis
RQ3b	Pivot tables and graphs, Descriptive statistics, Pearson Chi-squared test, G-test of independence, Spearmen rho,
RQ3c	Multiple linear regression
RQ3d	Hierarchical content analysis

3.2 Sampling

The target group are the managers of non-profit sports organisations who are oriented to and participate in the strategy planning process. Non-profit sports organisations are usually associated by Governing Bodies. Seventy-four governing bodies currently operate that are associated under the Czech Sports Association (Czech Sports Association, 2015). The governing bodies (GB) include associations that cover more than one sport – the Czech Association of University Sports (CAUS), the Czech Union of Martial Arts (CUBU), the Czech Association of Sports for All (CASPV), and the Union of Disabled Athletes of the Czech Republic (UZPSCR). The Mountain Rescue Service (CHS) is not (according to its definition) a sport. These five associations were excluded from the sample. Additionally, the Czech Biathlon Union was integrated, although it is not a member of the Czech Sports Association (CSA) although the data on the number of members and clubs is presented in CSA yearbooks.

Seventy of the GBs were clustered according to size (number of members and clubs) and their development in 2012, 2013 and 2014 (the Czech Sports Association, 2013, 2014, 2015), their level of success (medals in Olympic Games, World Championships, European Championships, Junior World and European Championships) in 2014 (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR [Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Rep.], 2015b) and subsidies (from the Ministry of Education, Youth and Sports) for 2015 (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR [Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Rep.], 2015a). The number of subsidies was calculated from subsidies on youth development, representation, and operation

subsidies (programme I, II and V). Subsidies from other programmes were not incorporated because some GBs did not apply for subsidies. The last criterion was whether the GB had team or individual sports. Governing bodies were divided according to the following definitions: *"The distinction between the two categories is rather obvious, the one requiring teamwork among a group of players participating simultaneously, and the other requiring the effort of a single individual unaided by teammates."* (Encyclopaedia Britannica inc, 1991, p. 113) "*The individual sports are those that require the skills of a single athlete in competition with one or more other athletes."*(Encyclopaedia Britannica inc, 1991, p. 158) The main criterion for distribution to clusters was identifying the number of members. The list of GBs after clustering is Table 4 - Selected GB for the sample. Table 3 depicts the numbers of the governing bodies within clusters.

Table 3 - Number of GB in clusters

Number of Cluster	1	2	3	4	5	6
Number of GB in cluster	1	1	5	2	7	55
Number of selected GB for data collection	1	0	2	1	3	13

Twenty governing bodies (almost 30% of the total number) were selected from the clusters. The distribution between clusters approximately corresponds to the distribution within the population of the governing bodies (see Table 3). Selected governing bodies (see Table 4) and their websites were used to collect contacts from of clubs. There were usually lists of all GB members – clubs with contacts. The name of the clubs, contact persons, emails and phone numbers were collected although sometimes the email and phone number were missing. Missing contacts had to be found on a club website or elsewhere. Clubs lacking an email contact were excluded from the sample.

Selected governing bodies were asked about contacts for managers of NPSOs. Some GBs sent the table containing contacts while others had all the contacts on GB websites. Nevertheless, some problems appeared: the GBs databases are out-of-date, some clubs do not exist anymore or contact emails are no longer valid. All collected contacts were tested and almost 750 emails were returned as undeliverable. Clubs which have invalid emails were marked and attempts were made to find valid email contacts. Clubs where no email was found were excluded from the research sample. The research sample according to the national governing body presents Table 5.

Table 4 - Selected GB for the sample

Nr.	Governing Body (in Czech)	Governing Body (in English)	GB Code
1	Fotbalová asociace ČR	The Football Association of the Czech Republic	FACR
2	Český atletický svaz	Czech Athletic Federation	CAS
3	Český volejbalový svaz	Czech Volleyball Federation	CVF
4	Česká florbalová unie, o. s.	Czech Floorball Union	CFbU
5	Český svaz akrobatického rock and rollu	Czech Rock and Roll Federation	CSAR
6	Český badmintonový svaz	Czech Badminton Federation	CBaS
7	Český Svaz Biatlonu	Czech Biathlon Union	CSB
8	Český Svaz Curlingu	Czech Curling Association	CSC
9	Česká jezdecká federace	Czech Equestrian Federation	CJF
10	Česká lakrosová unie, o. s.	Czech Lacrosse Union	CLU
11	Asociace rádiového orientačního běhu ČR	ARDF - Czech Republic	ARDF
12	Český svaz rychlobruslení	Czech Speed Skating Federation	CSS
13	Český horolezecký svaz, o. s.	Czech Climbing Association	CHS
14	Český svaz silového trojboje, o. s.	Czech Powerlifting Federation	CSST
15	Český svaz Taekwon-Do ITF	Czech Taekwon-Do Federation ITF	CSTD-ITF
16	Česká triatlonová asociace	Czech Triathlon Association	CTA
17	Svaz zápasu ČR	Czech Wrestling Federation	SZCR
18	Český svaz plaveckých sportů	Czech Swimming Federation	CSPS
19	Český svaz kanoistů	Czech Canoe Union	CSK
20	Český veslařský svaz	Czech Rowing Association	CVS

Table 5 - Research sample according to GBs

Governing Body	Number of Contacts	Number of clubs within GB presented by CUS	Responses
ARDF	21	19	0
CAS	284	351	39
CBaS	135	285	4
CFbU	489	753	34
CJF	1232	329	33
CLU	6	4	1
CSAR	21	27	1
CSB	52	57	5
CSC	13	24	1
CSK	75	226	7
CSPS	129	227	9
CSS	9	7	2
CSST	59	97	0
CSTD-ITF	32	36	3
CTA	168	186	3
CVF	786	852	30
CVS	38	34	3
FACR	3379	3547	154
CHS	345	102	20
SZCR	48	27	2
Total count	7320	7190	351

The Table 5 also shows a higher number of contacts than clubs registered in NGB. An exception case is the Czech Equestrian Federation where the number of contacts is almost four times more. It was impossible to identify which of the clubs in the contact list is a member of a GB or not. This was the reason why all the contacts collected were incorporated. Within the contact list were also clubs that offer more than one sport. The goal of the contacts collection was to collect contacts for the heads of the section of selected sports. However, this was not successful in every case and occurred when the data collection was provided by another person. There is a question in the questionnaire which analyses the interviewees' position in the club.

The following Figure 8 shows the sampling procedure within both research phases. The response rate of the quantitative phase – the questionnaire and the cluster analysis for identifying respondents for interviews are described in the following parts.

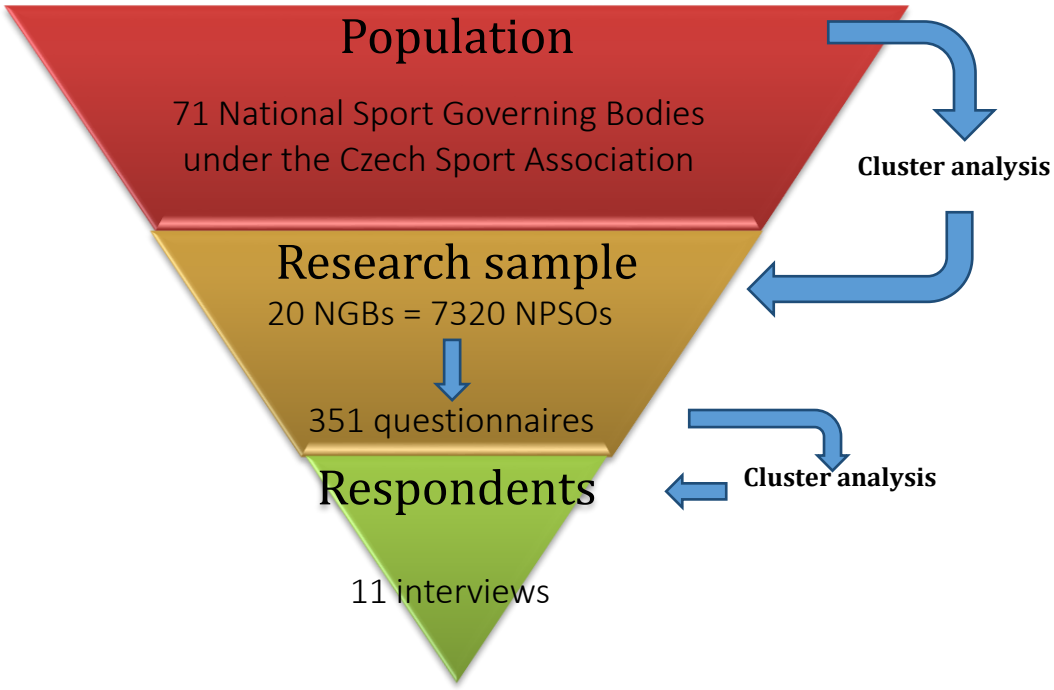


Figure 8 - Research framework

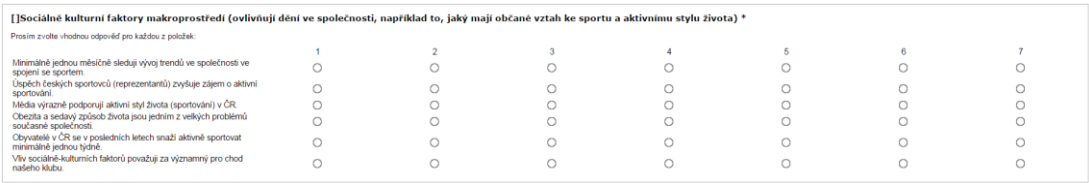
3.3 Data collection

Data collection is divided into phases. The first (quantitative) phase of research is a questionnaire based on a literature review in the field of strategy formulation processes in the sports environment, which focuses on all phases and especially the importance of influencing the factors of the environment. The second phase is interviews with selected managers who were asked in-depth about their strategic thinking and to discuss the results of the first phase.

The questionnaire was constructed in regard to the literature and includes the categories and subcategories of all steps and influences in strategic planning. Similar studies in managerial cognition are usually focused on the perception of environmental scanning (Analoui & Azhdar Karami, 2002; Arbeláez & Culpan, 1995; Hornsby et al., 2002; Sutcliffe, 1994) and strategy formulation process (Ireland, Hitt, Bettis, & De Porras, 1987; Lyon, Lumpkin, & Dess, 2000; Wrona et al., 2013). This questionnaire was used for quantitative data collection of managers' perceptions of the

strategy planning process (strategic analysis, formulation, implementation and control – evaluation of performance). Each question in the questionnaire was constructed regarding the literature review. Table 7 – Variables introduces variables that are the nomenclatures of questions or statements. Each question or statement has its nomenclature – variable. Variables were not operationalised.

Perception is usually evaluated using a 5 or 7-point Likert scale and general statements. Some authors recommend to enhance the research method with interviews as a tool for triangulation (S. M. Brown, 1992; Lyon et al., 2000). The questionnaire based on a Likert 7-point scale was used for data collection (Mangan et al., 2004; D. Miragaia et al., 2016) where managers should evaluate statements as per their point of view (1- strongly disagree, 7- strongly agree). The usage of a 3, 5 or 7-point Likert scale has been frequently discussed although in general, a fewer point Likert scale is recommended for longer questionnaires and a 7 or more point scale for very short questionnaires. The 7-point Likert scale provides more information than a 5-point scale (Andrew et al., 2011; Matell & Jacoby, 1972). With more options (7), the manager can better evaluate their perceptions about a statement. This method is the most frequently used for data collection in the field of cognition and perception (Arbeláez & Culpan, 1995; Siu & Lam, 2009). An example of data input (in the Czech language) is depicted in Figure 9 and the whole questionnaire is contained in Appendix 2.



[]Sociálně kulturní faktory makroprostředí (ovlivňují dění ve společnosti, například to, jaký mají občané vztah ke sportu a aktivnímu stylu života) *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	1	2	3	4	5	6	7
Minimálně jednou měsíčně sleduji vývoj trendů ve společnosti ve spojení se sportem.	○	○	○	○	○	○	○
Úspěch českých sportovců (reprezentantů) zvyšuje zájem o aktivní sportování.	○	○	○	○	○	○	○
Média výrazně podporují aktivní styl života (sportování) v ČR.	○	○	○	○	○	○	○
Obezita a sedavý způsob života jsou jedním z velkých problémů současné společnosti.	○	○	○	○	○	○	○
Obyvatelé v ČR se v posledních letech snaží aktivně sportovat minimálně jednou týdně.	○	○	○	○	○	○	○
Vliv sociálně-kulturních faktorů považuji za významný pro chod našeho klubu.	○	○	○	○	○	○	○

Figure 9 - Sample of quantitative data collection

Data was collected using a questionnaire distributed via the Internet (LimeSurvey SW). This tool is easily manageable both for the researcher and for the respondents. The questionnaire enquiry was managed in this system, the spreadsheet with the clubs' contacts was uploaded, a unique access code for each club was generated, an introductory letter (email) containing information about the research, and a link for the research were distributed. The follow-up reminder was sent one month later to any clubs that had not answered. All these steps were done in the LimeSurvey. This SW also generates descriptive statistics and graphs after finishing the data collection.

The dataset is in a quantitative format but represents the managers' perceptions (qualitative). The data set includes 86 variables covering the whole strategy planning process (all variables are introduced in Table 7 – Variables). The data also includes general information about the managers' background (tenure, historical experience,

education, etc.) and club (employee and member base, annual budget, etc.). The knowledge of managers and clubs was collected in the form of open questions where the managers could specify necessary circumstances. The whole data set includes both quantitative and qualitative data and helps to provide a deeper understanding of the field of enquiry. The higher response rate was also supported by a reward for the selected managers who were interviewed.

The second part of acquiring data was based on qualitative research (semi-structured interviews)(Andrew et al., 2011; Braun & Clarke, 2006). The reason for using this approach is to investigate how and why managers perceive overall strategy and, in particular, all steps of the strategy planning process. The purpose of this part is to expand the knowledge of managerial cognitive processes. Interviews were held in the form of storytelling of the managers' experiences with strategy, the aim of which is to investigate how managers perceive the steps in the strategy planning process and how their thinking influences the success of a strategy. This approach helps to provide a deeper insight into the cognition of managers and provide quality knowledge. Regarding the previous research, the goal description was selected using the phenomenological approach.

The research sample for interviews was comprised of 11 managers of NPSOs who were selected according to cluster analysis (the procedure is described below). The selection of managers from clusters was based on the Euclidean distance from the centre of the cluster and the size of the cluster. The distribution of respondents between clusters is presented in Table 6. The managers whose Euclidean distance was the closest to the centre were asked to interview. When a negative response was given, the next one was selected. In some clusters, there was a problem with the willingness of the managers and due to this, those who expressed an interest to participate after the quantitative part were addressed. It was planned to have three interviews conducted in cluster No. 2, but due to the unwillingness of the managers, only two were conducted.

Table 6 - Cluster classification of respondents

	Cluster No. 1	Cluster No. 2	Cluster No. 3	Cluster No. 4
Clubs	205	88	46	12
Respondents	6	2	2	1

The research sample for the qualitative part was comprised of 10 men and 1 woman who were represented by all age groups from 29 to 67 years of age, high school and university educated in different fields; and experienced in managerial and non-managerial work. Mono (9) and multi-sports (2) NPSOs were included. One multisports

NPSO was a member of cluster 2 and the second one of cluster 4. The majority of respondents were managers of clubs with less than 100 members.

The data collection was realised at the managers' workplaces, offices, homes or in a café. The qualitative data collection was realised during the summer of 2017 when respondents have a close season because of summer holidays. The interviewer prepared a semi-structured interview and in case of a particularly interesting topic would probe deeper and then return to the structure later. The total time of the interviews was almost 15 hours. All interviews were transcribed verbatim for better analysis.

3.4 Measures and variables

This chapter introduces all variables incorporated in the quantitative part of the research – the questionnaire. Variables codes are sorted according to the questionnaire. There is data in the quantitative form (nominal and numerical) as well as qualitative forms, which were coded into categories. Most of the variable codes are for one question – one variable. There are groups of questions in the questionnaire. The first group describes the club - the legal form, membership base, sports offered, and the main purpose. These variables serve as general information, help to evaluate research sample validity and form the cluster analysis. The membership base was also used for performance calculation. The second group of questions (variables) is focused on managerial perception of macro environment factors and discusses the regularity of analyses, the perception of the influence of macro-factors on an NPSO or discuss the perception of factors identified in the literature review. Similarly, the third group of questions is focused on the microenvironment and knowledge. The internal environment perception is covered by questions focused on satisfaction with resources, knowledge of processes, and competitive advantage. These groups of questions were used to answer RQ2. The fifth group of questions is focused on the strategy planning process with the goal to analyse the interconnection between the steps of this process. The statements are formulated with the goal of ascertaining if the manager carries out the activity or not. The sixth group of questions is based on the Winand et al. (2014) model of performance measurement. Questions based on a 7-point Likert scale and continuous data are also included. The seventh group of questions are control questions on each group and the strategy planning process interconnection. Groups five, six and seven are used to answer RQ3. The last group is focused on information about respondents' characteristics, which helps to answer RQ1. The following table introduces all variables codes with a brief

description, the connection to the management theory identified in the literature review, and the definition of the variable type. These variables are used in the following text and this table helps to orientate as to what the variables are about.

Table 7 – Variables

variable code	description	type of variable (data)	theory background – chapters
found	the year of foundation of a sports organisation		
legalform	the legal form of a sports organisation; there are all forms of non-profit organisations according to Czech law system: Incorporated club, Public Service Company, Institute, Foundation and Endowment Fund, Registered legal entity	Descriptive	
legalformother	the legal form of a sports organisation, the choice of other was incorporated because another legal form may appear, especially for-profit organisations that were excluded from the collected data set	Qualitative data	
member6y	the percentage share of the membership base until six years of age, which is pre-school age in the Czech Republic	Continuous	
member15y	the percentage share of the membership base until fifteen years of age, which is the age of children attending elementary schools	Continuous	
member19y	the percentage share of the membership base until nineteen years of age, which is the age of youth attending high school (secondary school)	Continuous	
member30y	the percentage share of the membership base until thirty years of age	Continuous	
member50y	the percentage share of the membership base until fifty years of age	Continuous	
member50yplus	the percentage share of the membership base older than fifty years of age	Continuous	
sports	the sports industry of a club	Descriptive	
mainpurpose	the most important activity of the club – youth development, sports for all or performance sports	Descriptive	2, 1.1
pol1	the question is focused on the regularity of political factors (laws, subsidy programmes, governing body policies, etc.) analysis; regularity means at least once per month. Most of the research focused on perception does not specify	Ordinal	2.2.1

	the time horizon; the word "regularly" is used only when it is not specific and each respondent perceives it differently (verified during the pilot study)		
pol2	perception of positive sports support by the Czech government	Ordinal	2.2.1
pol3	perception of the significance of political factors on the everyday activities of the club	Ordinal	2.2.1
pol4	perception of positive state policy support and development of NPSOs	Ordinal	2.2.1
eco1	the question is focused on the regularity of political factors (laws, subsidy programmes, governing body policies, etc.) analysis; regularity means at least once per month. Most of the research focused on perception does not specify the time horizon; the word "regularly" is used only when it is not specific and each respondent perceives it differently (verified during the pilot study)	Ordinal	2.2.2
eco2	perception of the significance of political factors on the everyday activities of the club	Ordinal	2.2.2
eco3	perception of the willingness of the inhabitants of the Czech Republic to spend money on sports activities	Ordinal	2.2.2
eco4	perception of the economic development of the Czech Republic and its positive influence on the clubs' performance	Ordinal	2.2.2
soc1	the question is focused on the regularity of social factors (attitude of population to sports, media, etc.) analysis; the regularity is defined the same as in pol1	Ordinal	2.2.3
soc2	the statement discussing the positive influence of professional athletes' success on sports participation	Ordinal	2.2.3
soc3	the statement discussing the positive influence of the media on sports participation	Ordinal	2.2.3
soc4	the statement discussing the perception of obesity and passive lifestyle as a problem in the Czech population	Ordinal	2.2.3
soc5	the statement discussing the opposite of the previous question, that the Czech population play sport at least once a week. This question was incorporated because the media currently discusses both contradictions.	Ordinal	2.2.3
soc6	the statement focused on the perception of social factors as important influences on clubs' activities	Ordinal	2.2.3
tech1	the question is focused on the regularity of technical factors (technology development, social media and sports, etc.) analysis; the regularity is defined the same as in pol1	Ordinal	2.2.4
tech2	the question is focused on social networks and smart applications as a source of clubs' competitiveness	Ordinal	2.2.4
tech3	the statement is focused on the perception of technological factors as important influences on clubs' activities	Ordinal	2.2.4
knowcomp	the knowledge of competitors in the location of the club and the regularity of activity analysis.	Ordinal	2.3.1
compadv	the knowledge of a club's own and their competitors' competitive advantages	Ordinal	2.3.1

compbeh	the statement discussing the influence of competitors' behaviour on a club's activities	Ordinal	2.3.1
knowcust	the ability to identify potential customers (members) and their requirements	Ordinal	2.3.2
loajser	the statement discussing the connection of loyalty and satisfaction with the services offered.	Ordinal	2.3.3
countsub	The statement discussing the sufficiency of suppliers and the possibility to switch to another one	Ordinal	2.3.3
subadv	The statement discussing cooperation with suppliers, reliability and both ways competitive advantage	Ordinal	2.3.3
membpref	the statement discussing preference for sports activities rather than other forms of relaxation (visiting cinema, meeting friends, …)	Ordinal	2.3.4, 2.3.1
sportsequip	sufficient sports equipment to satisfy members' needs	Ordinal	2.4.1, 2.3.1
enoughHR	sufficient staff of the required quality	Ordinal	2.4.1
enoughfin	sufficient financial resources available for club needs	Ordinal	2.4.1
know-how	the know-how, quality of services and brand is a guarantee of a club's success	Ordinal data	2.4.1
com-padvsource	an open-ended question: Our competitive advantage is based on…"	Qualitative data	1.2.4.5
goalrequir	The statement discussing the interconnection of a club's goals and the requirements of the stakeholders.	Ordinal	2, 1.1
activsports	The activities of the club are purely sports-oriented	Ordinal	2.1, 1.2.4.3, 1.1
activother	besides sports activities, the club conducts other non-sporting activities	Ordinal	2.1, 1.2.4.3, 1.1
lowcost	the statement representing a low-cost strategy based on permanently decreasing the cost structure to achieve the lowest price on the market segment	Ordinal	2.2
differ	the statement representing the differentiation strategy based on offering different and high added value to customers	Ordinal	2.2

membneedfull-fill	permanent customer requirements analysis and fulfilling their needs	Ordinal	2.3.1
comunication	communication as an important factor of good relationships with members	Ordinal	2.3.1
servqaul	permanent quality improvement	Ordinal	2.3.2
qualdiff	quality as a source of competitive differentiation	Ordinal	2.3.2
qualedimpruv	quality improvement through education of staff	Ordinal	2.3.2
equiptrend	equipment at the club is in cohesion with the current trends in a particular sports industry	Ordinal	2.3.3
effective	permanent decreasing of input/output	Ordinal	2.3.4
manual	effectiveness increasing the use of manuals prepared by NGBs	Ordinal	2.3.4
complexity	the statement describing the high complexity of a club's organisational structure	Ordinal	2.4
centraliz	the statement describing the high centralisation of a club's organisational structure	Ordinal	2.4
formaliz	the statement describing the high formalisation of a club's organisational structure	Ordinal	2.4
sharevalue	the statement discussing the shared values of a club's organisational culture by its members	Ordinal data	2.4
control	the statement discussing the regularity of goal achievement control	Ordinal data	2.4
c_memb	the count of club members	Continuous	2.4
orgstaff	the count of organisational staff	Continuous	2.4
memorgratio	memorgratio=cmemb/orgstaff	Continuous	
share_memfee	the percentage share of membership fees in the club budget	Continuous	2.4
recal_memfee	the percentage share recalculated to a 7-point scale	Continuous	
share_subs	the percentage share of subsidies in the club budget	Continuous	2.4
recal_subs	the percentage share recalculated to a 7-point scale	Continuous	
share_spons	the percentage share of sponsorship money in the club budget	Continuous	2.4
recal_spons	the percentage share recalculated to a 7-point scale	Continuous	
share_other	the percentage share of other sources of money in a club's budget	Continuous	2.4
recal_other	the percentage share recalculated to a 7-point scale	Continuous	

income	club incomes cover all its activities	Continuous	2.4
atmkom	there is a relaxed atmosphere and open communication between all members	Continuous	2.4
memacq	there is no problem in acquiring members	Continuous	2.4
compet	the highest level of competition in which the club is performing	Qualitative data	2.4
levelcomp	International level – 7, European level – 6, Highest league – 5, Second highest – 4, Third level - 3 Regional level – 2, Local level, without participation in championships – 1, related to levels of competition sports (see Appendix 2)	Ordinal	
coefcompsam-ple	coefficient reflecting the size of sports within the research sample (see Table 10 - Research sample response rate column "Share in the research sample"); coefcompsample = levelcomp * (1+Share in the research sample)	Ordinal	
compet_sat	satisfaction of the respondent with members' success	Ordinal	2.4
mem_compet	the percentage share of members who are competing in championships	Continuous	2.4
re-cal_mem_comp et	the percentage share recalculated to 7-point scale	Ordinal	
performance	performance=(1-memorgratio)*((recal_memfee + recal_subs + recal_spons + recal_other/4)+income + atmkom + memacq + (((levelcomp*coefcompsample) + competsat + recalmem_compet)/3)	Continuous	
stakehol	stakeholder analysis sedulity	Ordinal	2.1
analys	perception of environment analysis importance	Ordinal	2
goals	goals formulation reflecting the environment	Ordinal	1.2. , 2
ways_goals	knowledge of methods leading to formulated goals	Ordinal	1.2, 1.3
act_goals	everyday activities are performed in cohesion to formulated goals	Ordinal	1.2, 1.3
contr_goals	continuous control of goals achievement	Ordinal data	1.3.2
respo_pos	position of respondent within the club – manager, clerk, president, secretary, vice-president, other	Descriptive data	Introduc-tion

respo_posother		Qualitative data	
edulevel	education level of respondent – elementary education, secondary with apprenticeship certificate, high school education, higher professional education, Bachelor education, Masters education, doctoral and higher education	Descriptive data	Introduction
edufield	field of education at all levels	Qualitative data	Introduction
edufield_coded	edufield coded according to education fields list developed by the Ministry of Education, Youth and Sports	Descriptive data	
age	respondents' age	Continuous	
sex	sex of respondent	Descriptive (dichotomous) data	
tenure	the tenure in the current position in the club reservation	Continuous	Introduction
hourperweek	number of hours spent on working for a club	Continuous	
workexperien	other work experience, professional history	Qualitative	Introduction
workexperien_coded	managerial / non-managerial work experience	Descriptive (dichotomous) data	

3.5 Data analyses

The research is based on mixed-methods and due to the data analyses, both will be as well. Research triangulation is achieved through theoretical and methodology triangulation (Hussein, 2009; Jose´ F. Molina-Azorı´n, 2007). The first step of the analysis is the quantitative (as seen in the conceptual framework) data analyses; the second step is the qualitative analysis. Both steps and analysis methods are described in-depth in the following sub-chapters.

3.5.1 Quantitative data analysis

Methodology triangulation is supported by more analysis tools (methods) for quantitative data analysis. The following working hypotheses and used analyses procedures used were formulated to describe relationships between variables. The first type of quantitative analyses was to identify differences in perception between groups of respondents according to their work experience, education field, tenure, hours per week spent in the club and the sex of the research participants. The second point of interest and data analysis approach was to investigate the relationship between the perception of analysis necessity and environment variables followed by choosing a low-cost or differentiation strategy that reflected the proper essentials of the required type of competitive advantage. The next task in the data analysis was identifying variables which the perception influenced the increase of the calculated performance. Variables which were not used for performance calculation were incorporated into the multiple linear regression model.

RQ1a: What are the differences between managers in their perception of the NPSO environment?

The sub-question is answered by generalised linear modelling, namely multiple logistic regression.

RQ2a: What factors do managers perceive to be important to analyse?

RQ2a is based on the quantitative data analysis where the relationship of control variable *analys* with the environmental variables (*Pol1, pol3, eco1, eco2, soc1, soc6, tech1, tech3, knowcomp, compadv, knowcust, countsub*) was tested by Pearson's Chi-squared test, G-test of independence and Spearman's rho. The following hypotheses were formulated:

- *H_1: There is a relationship between the perception of environmental analysis importance and political factors analysis regularity.*
- *H_2: There is a relationship between the perception of environmental analysis importance and political factors importance for everyday activities of the club.*

- *H_3: There is a relationship between the perception of environmental analysis importance and economic factors analysis regularity.*
- *H_4: There is a relationship between the perception of environmental analysis importance and economic factors importance for the everyday activities of the club.*
- *H_5: There is a relationship between the perception of environmental analysis importance and socio-cultural factors analysis regularity.*
- *H_6: There is a relationship between the perception of environmental analysis importance and socio-cultural factors importance for everyday activities of the club.*
- *H_7: There is a relationship between the perception of environmental analysis importance and technological factors analysis regularity.*
- *H_8: There is a relationship between the perception of environmental analysis importance and technological factors importance for everyday activities of the club.*
- *H_9: There is a relationship between the perception of environmental analysis importance and knowledge of competitors in the location of the club.*
- *H_{10}: There is a relationship between the perception of environmental analysis importance and the knowledge of the club's own and the club's competitor's competitive advantage.*
- *H_{11}: There is a relationship between the perception of environmental analysis importance and the ability to identify potential members and their requirements.*
- *H_{12}: There is a relationship between the perception of environmental analysis importance and sufficiency substitutes to sports clubs' service.*

RQ3a: How are the main purpose, goals, operational activities, and control in NPSOs connected?

RQ3a is first based on quantitative data followed by in-depth analysed interviews with the focus on the mutual interconnection of all activities within the NPSO. The quantitative part of this sub-question was based on the cluster analysis used to obtain more knowledge about the data, the pivot tables and graphs, which analysed the interconnection of the main purpose with regard to the educational fields of managers, membership base, competitive advantage etc. The purpose of NPSO performance sports was specifically discussed to see if the connected variables make sense with the purpose. The relationship between the main purpose – performance sports of the club and the source of competitive advantage, level of competition, satisfaction with

results in competitions and members competing in competitions was tested by Pearson's Chi-squared, G-test of independence.

- *H_{13}: There is a relationship between the main purpose performance sports and competitive advantage source.*
- *H_{14}: There is a relationship between the main purpose performance sports and the highest level of competition that the NPSO participate in.*
- *H_{15}: There is a relationship between the main purpose performance sports and perceived satisfaction with the sports results of the NPSO.*
- *H_{16}: There is a relationship between the main purpose performance sports and the percentage share of competing members.*

RQ3b: What is the relationship between the chosen business level strategy and the control variables of this strategy?

Sub-question RQ3b was answered using Pearson's Chi-squared test, the G-test of independence and Spearman's rho. The following table shows an example of the formulated hypotheses. Similar hypotheses were formulated for the rest of the variables in the model (*membneedfullfill, comunication, servqaul, qualdiff, qualedimpruv, equiptrend, effective, manual, complexity, centraliz, formaliz, sharevalue, share_memfee, share_subs, share_spons, share_other, income*). These variables were identified as control variables for business level strategy.

Table 8 - Hypotheses - business level strategy

membernedfullfill	*H_{17a}: There is a relationship between the **low-cost strategy implementation** and fulfilling permanent customer requirements.*
	*H_{17b}: The correlation between the **low-cost strategy implementation** and fulfilling permanent customer requirements is significantly different from zero.*
	*H_{18a}: There is a relationship between the **differentiation strategy implementation** and fulfilling permanent customer requirements.*
	*H_{18b}: The correlation between the **differentiation strategy implementation** and fulfilling permanent customer requirements is significantly different from zero.*

RQ3c: Which factors influence the performance of an NPSO?

The multiple linear regression model was used to answer this sub-question. The calculated performance was tested on the predictors (all variables, except those from which the performance is calculated) that increase the performance.

H_{30}: There is a significant predictor for increasing performance by all variables.

The quantitative data was primarily analysed using the cluster analysis as a sampling tool for the qualitative phase of research although the cluster centroids were also used for the in-depth data description. The hierarchical clustering was first used to identify how many clusters would be grouped. K-means clustering was used later,

which turned out to be the correct tool for four clusters. The cluster centroids of the variables were used for data orientation and interpretation.

3.5.2 Qualitative data analysis

The qualitative data analysis began with preliminary data analysis summaries of the emerging issues. These issues were recorded in a spreadsheet and depicted in a mind map (see Appendix 6). The NVivo 11 for Windows qualitative data analysis software was used. The first phase open coding was based on the identification of the main topics discussed – the club's environment, managerial background, organisational culture, organisational structure, stakeholders and strategy. The next step was an in-depth analysis of the text. The hierarchical content analysis was used and interviews were coded in three levels. The connected themes were fitted together and ordered then later crosschecked. The final structure of coding and related references is shown in Table 9 - Node coding structure.

The emergent topics and coding helped to summarise the topics and their influence on strategy perception by managers. Managers usually skipped to different topics and described, for example, strategy control within the discussion about the external environment. These connections were registered and coded in the proper node as well. The following figure shows the covering of codes within the text. The main coding group represented was the strategy and environment of organisations. In both groups, perception played an important role.

Table 9 - Node coding structure

Name of code	Sources	References
Environment	11	285
Analysis	10	47
Perception	10	21
Environmental dynamics	11	50
Internal	10	29
Macroenvironment	11	157
Microenvironment	11	72
Managerial background	11	48
Organisational culture	11	82
Communication	10	79
Leadership	2	6
Organisational structure dimensions	11	52
Stakeholders	11	173
Competition	11	60
Governing bodies	9	27
Local government	11	31
Media	5	17
Members	10	71
Other	5	7
Parents	10	90
Potential members	7	15
Sponsors	10	20
Staff	11	42
Strategy	11	388
Goals	11	77
Perception	11	249
Organisation purpose	11	39
Performance	11	11
Problems	11	51
Strategy importance	11	126
Strategic activities	1	2
Control	11	76
Member acquisition	8	24
Operational activities	11	168
Staff development	6	16

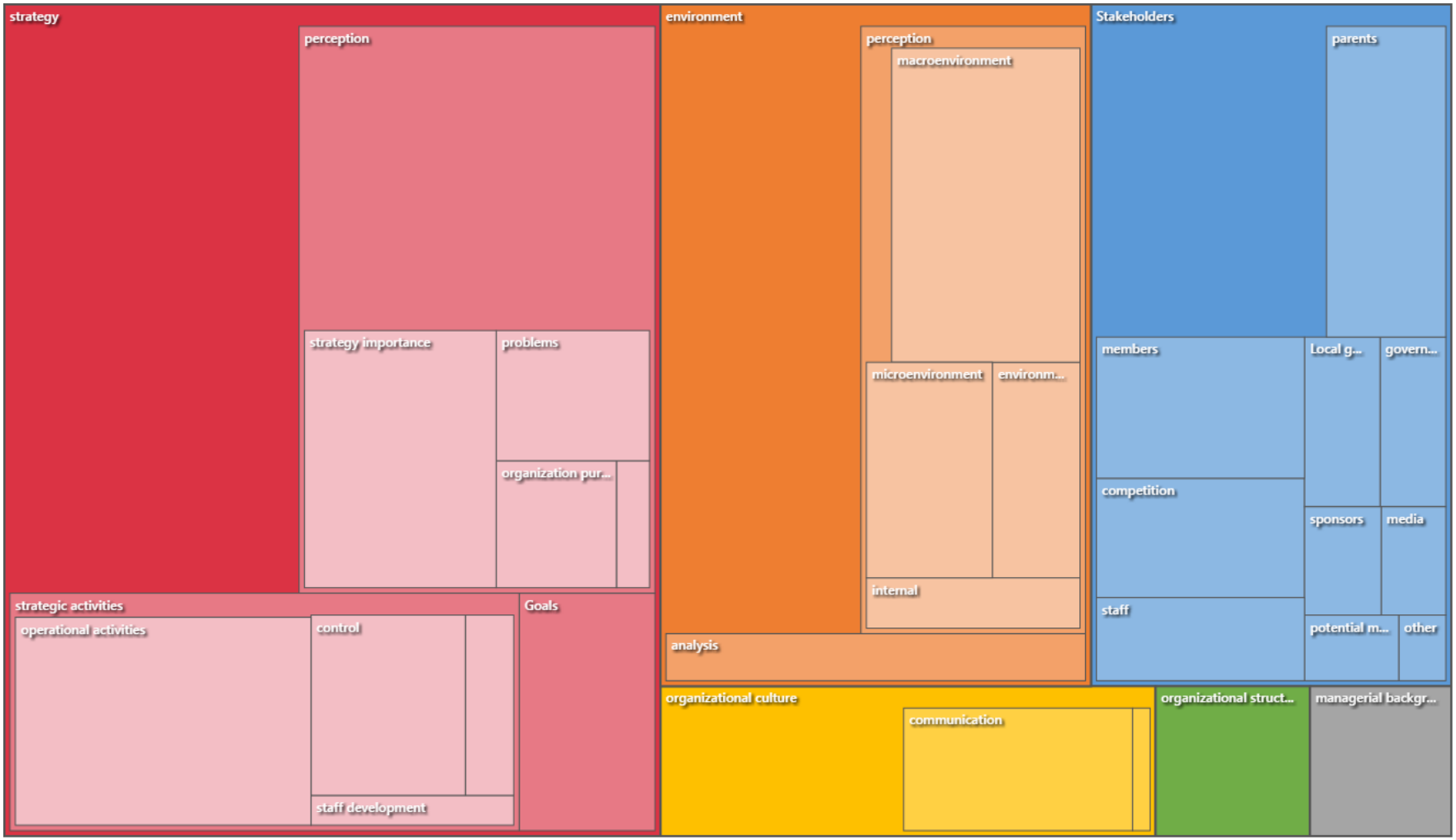


Figure 10 - Coding structure

4 Results

Results are presented per research design – the quantitative part at first and then combined with the qualitative part with respect to the research questions and its sub-questions. The quantitative data description serves as a primary data analyses based on pivot tables and later presenting the results of the sub-questions as mentioned in the conceptual framework. Similarly, the qualitative phase of research is structured according to the RQs and the sub-questions.

4.1 Quantitative data description

The online survey was used for quantitative data collection and the response rate was sufficient. The website with the online questionnaire was visited by 655 representatives of NPSOs; almost half the visitors did not finish the questionnaire. The total count of finished questionnaires was 351 which achieved a 4.88% response rate from selected national governing bodies and member organisations. According to sports management methodology literature, the response rate is sufficient (Andrew et al., 2011; Veal, 2014). The Table 10 - Research sample response rate, shows the distribution of responses between NGBs, the percentage structure in the research sample, and the percentage share of responses. The last column in this table depicts the variance between the research sample and the responses according to NGBs. The figures marked in red show negative variance; the green figures show the positive variance. Minority variances per NGB share appeared in the research sample and the responses. The responses are consistent with the research sample.

Table 10 - Research sample response rate

Governing Body	Number of clubs within the GB presented by CUS	Share of the research sample	Responses	Share of responses according to GB	Variance of research sample and responses according to the GB
ARDF	19	0.26%	0	0.00%	-0.26
CAS	351	4.88%	39	11.11%	6.23
CBaS	285	3.96%	4	1.14%	-2.82
CFbU	753	10.47%	34	9.69%	-0.79
CJF	329	4.58%	33	9.40%	4.83
CLU	4	0.06%	1	0.28%	0.22
CSAR	27	0.38%	1	0.28%	-0.09
CSB	57	0.79%	5	1.42%	0.63
CSC	24	0.33%	1	0.28%	-0.05
CSK	226	3.14%	7	1.99%	-1.15
CSPS	227	3.16%	9	2.56%	-0.59
CSS	7	0.10%	2	0.57%	0.47
CSST	97	1.35%	0	0.00%	-1.35
CSTD-ITF	36	0.50%	3	0.85%	0.35
CTA	186	2.59%	3	0.85%	-1.73
CVF	852	11.85%	30	8.55%	-3.30
CVS	34	0.47%	3	0.85%	0.38
FACR	3547	49.33%	154	43.87%	-5.46
CHS	102	1.42%	20	5.70%	4.28
SZCR	27	0.38%	2	0.57%	0.19
Total count	7190	100%	351	100%	

4.1.1 Primary data analyses and description

This first part of the results-based primary data analysis from the descriptive statistics serves as an introduction to the quantitative part of the research. The primary data analysis detects potential topics for more in-depth analyses. The collected data description can be presented from several points of view. The descriptive statistics

of all numerical variables are presented in Table 11 - Descriptive statistics. To describe the available respondents, Table 12 - Respondents education level and Table 13 - Education fields of respondents show the distribution of the respondents' sex per their educational field. The most represented educational field is the economy. This supports the assumption that managerial positions are usually occupied by economically educated people. The sample of NPSOs according to their purpose is discussed later in Table 23 - Clubs according to NGB and their main purpose, which describes the main purposes of the clubs within the NGBs. The distribution of main purposes (Sports for all, Youth sports and Performance sports) was almost balanced (124, 125 and 102). The discussion on the main purpose is very important because the main purpose formulation is the first step in strategic thinking and formulating goals and strategy, which should be based on a proper competitive advantage. The perceived competitive advantage and main purposes are discussed in Table 24. All the mentioned tables are presented and discussed in-depth in the following paragraphs.

The following table shows the basic descriptive statistics of all the numerical variables collected from the internet distributed questionnaire. There are variables, which are the percentage share, the Likert 7-point scale, and continuous data. The majority is the Likert 7-point scale (ordinal data), which represents agreement or disagreement with a statement (see Table 7). There are also variables describing the percentage share of the membership base or resources. The rest of the variables are a continuous type of data describing the number of members, age of respondents, their tenure, etc. It would be protracted and useless to describe all the variables and the descriptive statistics except for the most interesting ones. An in-depth discussion of the variables will be presented in the results of the cluster analysis.

The membership base is described by the first set of variables. The age distribution is based on the methods of the Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Republic. The data shows that the main age groups represented by the NPSOs are children between 6 and 15 years of age and then adults from 19 years of age to those in their fifties. The reason why the rest of the age groups are less represented should be hidden in the narrow age interval of these groups (members up to 6 years old and from 15 to 19 years old) and the older than 50 group do not usually actively participate in sports. The maximum values of all groups are also interesting, especially the value in the case of *member15y,* where all members should be younger than 15 although the respondent was 45 years old and should also be a member of the NPSO.

The rest of the maximum values at the level of 100% (only three times) were connected to the main purpose sports for all or performance sports, which is in good order.

Table 11 - Descriptive statistics

Variable	Mean	Median	Mode	SD	Variance	Minimum	Maximum
mem6	5.07	2	0	8.40	70.57	0	82
member15y	32.44	30	0	23.10	533.47	0	100
member19y	12.81	10	10	9.99	99.71	0	70
member30y	20.55	20	20	15.87	251.87	0	100
member50y	19.99	16	10	16.98	288.48	0	100
member50yplus	9.13	5	0	13.29	176.59	0	90
pol1	4.07	4	3	2.02	4.07	1	7
pol2	2.90	3	2	1.38	1.91	1	7
pol3	3.34	3	1	2.01	4.04	1	7
pol4	3.06	3	2	1.45	2.10	1	7
eco1	3.02	2	1	1.90	3.59	1	7
eco2	3.54	3	2	1.94	3.76	1	7
eco3	4.51	5	5	1.47	2.17	1	7
eco4	3.62	4	3	1.78	3.17	1	7
soc1	3.93	4	3	1.94	3.77	1	7
soc2	5.52	6	7	1.64	2.69	1	7
soc3	4.56	5	5	1.49	2.21	1	7
soc4	6.09	7	7	1.51	2.28	1	7
soc5	4.52	5	5	1.37	1.89	1	7
soc6	4.20	4	5	1.69	2.84	1	7
tech1	3.66	3	2	1.93	3.72	1	7
tech2	4.68	5	6	1.74	3.04	1	7
tech3	3.87	4	2	1.70	2.89	1	7

knowcomp	5.37	6	7	1.61	2.60	1	7
compadv	5.61	6	7	1.46	2.14	1	7
compbeh	3.95	4	3	1.79	3.21	1	7
knowcust	5.21	5	6	1.39	1.93	1	7
loajser	5.38	6	6	1.44	2.08	1	7
countsub	3.83	4	2	1.93	3.71	1	7
subadv	5.05	5	5	1.46	2.14	1	7
membpref	4.85	5	6	1.37	1.89	1	7
sportsequip	4.24	5	5	1.75	3.05	1	7
enoughHR	3.42	3	2	1.75	3.06	1	7
enoughfin	3.28	3	2	1.70	2.90	1	7
know-how	4.71	5	6	1.65	2.72	1	7
goalrequir	4.75	5	6	1.63	2.65	1	7
activsports	5.37	6	7	1.68	2.82	1	7
activother	2.78	2	1	2.15	4.62	1	7
lowcost	4.36	5	6	1.93	3.72	1	7
differ	4.64	5	5	1.50	2.26	1	7
membneedfullfill	5.00	5	5	1.47	2.15	1	7
comunication	6.15	7	7	1.18	1.39	1	7
servqaul	5.44	6	6	1.40	1.96	1	7
qualdiff	5.43	6	7	1.50	2.25	1	7
qualedimpruv	5.13	5	6	1.63	2.67	1	7
equiptrend	4.77	5	6	1.63	2.65	1	7
effective	4.29	4	4	1.50	2.24	1	7
manual	3.31	3	1	1.91	3.67	1	7
complexity	2.32	2	1	1.71	2.91	1	7
centraliz	4.26	4	6	2.01	4.03	1	7

formaliz	4.46	5	7	1.96	3.84	1	7
sharevalue	4.77	5	6	1.57	2.48	1	7
control	4.81	5	6	1.70	2.89	1	7
c_memb	139.23	100	50	148.70	22110.86	3	1300
orgstaff	11.42	8	5	10.22	104.42	0	60
share_memfee	31.22	20	10	27.34	747.47	0	100
share_subs	37.75	40	50	24.31	590.79	0	90
share_spons	15.52	10	10	16.08	258.58	0	90
share_other	15.51	5	0	22.03	485.39	0	100
income	4.13	4	2	1.98	3.93	1	7
atmkom	5.56	6	6	1.37	1.86	1	7
memacq	4.42	5	6	1.85	3.42	1	7
levelcomp	2.95	3	1	1.84	3.40	1	7
compet_sat	4.71	5	6	1.68	2.83	1	7
mem_compet	48.41	50	80	32.82	1077.16	0	100
stakehol	3.65	4	4	1.85	3.43	1	7
analys	4.50	5	5	1.67	2.80	1	7
goals	4.72	5	6	1.60	2.55	1	7
ways_goals	4.83	5	6	1.50	2.26	1	7
act_goals	4.96	5	6	1.46	2.14	1	7
contr_goals	4.88	5	6	1.58	2.51	1	7
age	45.26	44	50	11.99	143.65	21	82
tenure	10.79	8	8	8.53	72.80	0	45
hourperweek	17.34	12	10	17.80	316.93	0	160

The variables representing the external environment of the NPSOs are hidden in the set of variables starting *pol1* and ending *subadv.* The macro environment variables are perceived by managers to be less important; only the social factors are perceived as more relevant, especially in that the success of athletes serves as a positive advertisement for active participation. On the other hand, obesity and passive life style are

perceived as a fundamental problem of current society. The microenvironment variables are perceived as more important, especially in case of the knowledge of competitors and competitive advantage; nevertheless, their activities are perceived to be not so important. Similarly, the knowledge of the potential members group, their requirements and satisfaction and loyalty connected to the offer of club is perceived also important. The supplier side is perceived as insufficient although the NPSOs are mostly satisfied with the cooperation, which serves as a double-sided advantage.

The competitive advantage is based on resources within the internal environment, which are described by the variables from *membpref* to *know-how.* Managers perceive more satisfaction with members' preferences and sufficient sports equipment and facilities; on the other hand, they perceive the lack of financial and human resources (HR) as a problem. Comparing the presented competitive advantage (variable *compadv_coded*) with this perception, it is interesting that managers who stated a competitive advantage connected to HR are rather dissatisfied with its availability. In the case of perceived satisfaction with sports equipment, the stated competitive advantage is ordered. The perceived source of competitive advantage – finances was stated by two managers, but both perceive a lack of finances. The brand of the NPSO and know-how are perceived as important resources and the connected stated competitive advantages are in order. It can be said, that managers have knowledge of the interconnection between NPSOs resources and perceived competitive advantage although in some cases these are not properly used for strategy formulation.

The strategy formulation is based on setting goals covering stakeholders' requirements and reflecting the main purpose of the organisation. The selected strategy on the business level should be connected to the functional level and the main purpose. The activities of the majority of NPSOs are focused on sports although there are also some which run other activities, such as a pub etc. This is the case with football clubs of all sizes. The reason is to gain additional financial resources or in case of a village football club, it is a tradition. This is connected to the stakeholders' requirements. Usually, people meet during sports or in a pub in the village and this is the only way to stay socially connected. The village sports clubs with a pub usually work using volunteers and at a low-cost level, which is reflected in the service quality and the lower level of members' requirements. The variables reflecting these issues have relatively high values, which is debatable because they are contradictory. Due to this condition and the importance of strategy formulation, they are discussed later and in more depth.

The variables discussing strategy implementation are *complexity, centraliz, formaliz, share value and control*. These variables describe how the NPSOs implement their strategy through organisational design – structure, culture and control. The structure is rather simpler, centralised, and formalised. The culture is perceived as rather strong; the same is in the case of control, where the managers perceive this managerial function as rather important and necessary to be implemented regularly although how the managers implement their strategy is one of the goals of the qualitative part. Nevertheless, control is closely connected to performance indicators – based on a unified model of NPSO performance (Mathieu Winand et al., 2014). The mentioned model of non-profit sports organisations performance is based on five perspectives – input, throughput, output, perception and feedback. The variables focused on performance evaluation cover all these perspectives and from all the variables selected were those that are measurable or the perception can be evaluated by disagreement or agreement with a statement (as in previous cases, on the 7-point Likert scale).

The input perspective of performance measurements represents *c_memb, orgstaff, share_memfee, share_subs, share_spons* and *share_other.* These variables are the demographic variables of the NPSOs at the same time. The mean of a member is almost 140 although the median is 100 and the mode is 50. On the other hand, the minimum is 3 and the maximum is 1300. There is a huge difference between the size of the clubs (as can be seen in Figure 11). Most clubs have less than 200 members and outliers are usually football or athletics clubs. Similarly, this is the case in the number of organisational staff who participate in management activities although the SD is not so high. However, it is interesting to discuss the members and organisational staff rate (*orgstaff / c_memb* - was not presented in Table 11 - Descriptive statistics). There are 13 members to 1 organisational staff on average; the mode and median are 10. The maximum is 433 members to one organisational staff, which is the case of the largest NPSO. The membership base influences financial resources, which can be divided into four perspectives – income from membership fees, sponsoring, subsidies, and other sources. The membership fees and subsidies are the main source of finances and usually comprise almost 70% of income. Money acquired from sponsorship is not dependent on the type of sports or the main purpose of the organisation. This goes against the assumption that popular and large sports can find sponsors easier, similar to those who play performance sports. Almost 110 NPSOs do not have any other sources of finances and the rest only sporadically. Nevertheless, there are still some NPSOs that are fully or almost fully financed from other sources. On average, the other sources and sponsoring are at the same level. The mentioned variables are the input perspective of the performance evaluation.

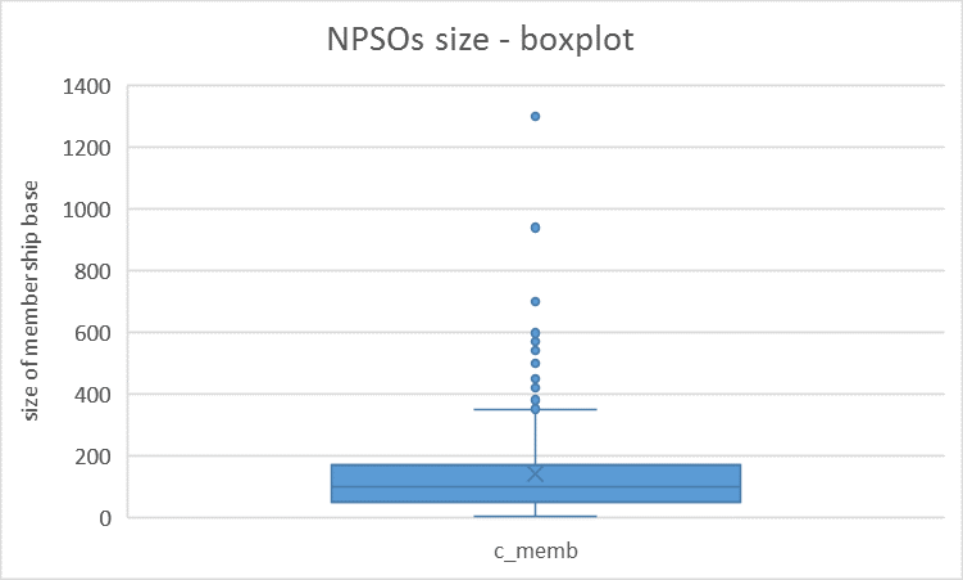


Figure 11 - NPSOs size - boxplot

The throughput perspective is evaluated by *income, atmkom, memacq.* These variables are based on the perception of skills to acquire sufficient financial resources, to gain new members and the perception of a friendly atmosphere and open communication in the club. Acquiring financial resources and members is perceived to be rather successful and the distribution is balanced. Member acquisition is perceived easier the in case of the main purpose - youth sports. The friendly atmosphere is perceived especially in NPSOs focusing on sports for all and youth sports. Most NPSOs focused on performance sports perceived the atmosphere to be on a 6 – almost satisfied. The mode and median of this variable have the same value. The friendly atmosphere is also reflected in sources of competitive advantage and this is in cohesion with the stated competitive advantage. The NPSOs who stated loyalty, members' satisfaction, relationships, tradition and willingness mostly perceive a friendly atmosphere and open communication. This is a very important issue for non-profit organisations to achieve the required output.

The output perspective was represented by the variables l*evelcomp, mem_compet and compet_satisfaction.* The level of competition was originally the qualitative variable which was coded in 7-point scale. NPSOs compete on the third highest level (similar to a division in football) on average although the most often-mentioned level was local competitions. Nevertheless, 29 NPSOs compete on a European or International level, independent of the main purpose of the organisation. NPSOs stating sports for all as the main purpose compete mostly on the local level. On the other hand, there 28 NPSOs focused on performance sports that compete on the local level (this is more than a quarter of NPSOs with this purpose). The perceived satisfaction

with competition results is rather positive. There also exists a slight positive correlation (rho = 0.277) between the level of competition and satisfaction. The last output perspective variable is the percentage share of members participating in competitions. Almost 50% of members participate in competitions on average although the mode is 80% (stated by 32 NPSOs). The percentage share of participating members is not dependent on the type of sports or the main purpose. Competition satisfaction is almost uncorrelated to the percentage share, confronting the level of the competition and the share of participating members, there is very weak negative correlation (rho = -0.185). This is a logical argument in case of individual sports. The size of the NPSO and the percentage share of competing members are also almost uncorrelated.

4.1.2 Managers of NPSOs

Variables that are not introduced in the previous sub-chapter describe the respondent and their characteristics. These characteristics are used to answer RQ1 – *What are the characteristics (education, tenure, experiences) of managers of non-profit sports clubs and how does their background reflect in the perception of the NPSO environment?* These characteristics are measurable – age, years of tenure in the NPSO and hours spent working for the NPSO. The average age is 45 years, but the mode is 50. The youngest is 21 and the oldest 82. Connected to age is the tenure in the function where there is a positive correlation (rho = 0,559). The average tenure is more than 10 years, the maximum is 45. The managers spent an average of 17 hours per week in the NPSO although there was one manager who worked 160 hours per week. This was probably a typing error.

The respondents were asked to write their education field at all levels. All levels were asked due to the possible different fields during their studies. There were different fields for high school and university level and in some cases, for example, gastronomy and tourism at high school level and economics at University level. The reason for asking for all levels was to gain information about the full background of the respondents. Education levels are based on the education system in the Czech Republic - Elementary education, Secondary with apprenticeship certificate, High school education, Higher professional education, Bachelor education, Master education, Doctoral and higher education. Most respondents (see Table 12 - Respondents education level) have High school or Master education and both groups are balanced for both men and women. The share of education in the population of the Czech Republic is a little bit different (see Figure 6). University degrees are not particularly represented within the respondents' groups. Nevertheless, the share of the population with a university degree is increasing with more than 50% of respondents now graduates. It can be said that management positions are usually occupied by people

with university education. However, this statement can be limited by the research sample and respondents group (their willingness to participate in the research) where 300 men and only 51 women participated. The level of education is not as important for a manager of sports organisation rather the field of education.

Table 12 - Respondents education level

Education level	Men	Women	Total
Elementary education	1		1
Secondary with apprenticeship certificate	15	1	16
High school education	111	19	130
Higher professional education	17	4	21
Bachelor degree	29	4	33
Masters degree	113	20	133
Doctoral degree or higher	14	3	17
Total	300	51	351

Table 13 - Education fields of respondents describes the education fields of the respondents according to their sex. The question focused on education field was open-ended, and from the answers, 27 education fields were identified and coded regarding the methodology of the Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Republic. The most represented field was economics, second was engineering and machine production closely followed by pedagogy and social care while the fourth represented field was electrotechnology, telecommunications, and IT. The rest of the fields were not particularly well represented. The first four have a 60% share. The economic field of education formulates the assumption that these managers can be successful in their job. It is important to note that only 8 of respondents have sports management education. The third most represented field – pedagogy and social care – is connected to teaching work and is supported by the main purpose of these clubs where youth sports is the most represented. The same applies to clubs, leaded by people educated in economics. On the other hand, the electrotechnology, telecommunications and IT, and engineering and machine production educated managers mostly lead organisations with the main purpose of sports for all. This can be an interesting question for the qualitative research, which is the second source of data for answering *RQ1.*

Table 13 - Education fields of respondents

Education field	Men	Women	Total
Biology	1		1
Transportation and logistics	4		4
Ecology and environment protection	1	1	2
Economy	70	16	86
Electrotechnology, telecommunications and IT	39		39
Pharmaceutical science		1	1
Philosophy, theology		1	1
Physics	1		1
Gastronomy and tourism	2		2
Mining, mining geology, and metallurgy	3	1	4
Chemistry	7	1	8
Informatics	16	1	17
Maths	2		2
History		1	1
Psychology		1	1
Pedagogy and social care	33	9	42
Law and public administration	10	1	11
Social sciences	4		4
Special and interdisciplinary fields	5		5
Architecture, geodesy and cartography	17	2	19
Engineering and machine production	45	1	46
Physical education and sports	11	1	12
Military theory	1		1
Veterinary	1	3	4
General education	11		11
Healthcare	4	3	7
Agriculture and forestry	10	7	17
Wood-processing and production of musical instruments	2		2
Total	**300**	**51**	**351**

The following part describes the differences in perception between different respondent characteristics such as the sex of the respondent, work experience, education, tenure, and hours spent working for a club. These variables were tested

by generalised linear modelling (GLM) reflecting binomial distribution. This tool helps to answer *RQ1a What are the differences between managers in their perception of the NPSO environment?* and identify whether increasing values of the factors increase or decrease assignment probability to one of two groups – as in the first case between men and women.

The data includes 300 men and 51 women. The task of GLM was to identify the influences of variables for distribution into two groups – men and women. The model includes variables which are not causing multicollinearity and are insignificant. The final model involving ten predictors is depicted in Table 15 - Coefficients - differences between sexes.

Table 14 - Residuals - differences between sex

Min	1Q	Median	3Q	Max
-2.44210	-0.39769	-0.17539	-0.06101	2.80660

Table 15 - Coefficients - differences between sexes

Coefficients:					
	Estimate	Std. Error	z value	Pr(>|z|)	
(Intercept)	-2.601	1.26	-2.064	0.038992	*
eco2	-0.331	0.12	-2.749	0.005981	**
membpref	0.43	0.16	2.606	0.009163	**
effective	-0.539	0.15	-3.665	0.000247	***
orgstaff	-0.083	0.04	-2.360	0.018273	*
share_memfee	-0.021	0.0084	-2.568	0.010231	*
share_subs	-0.032	0.014	-3.173	0.001507	**
share_spons	-0.05	0.02	-2.985	0.002835	**
mem_compet	-0.024	0.007	-3.285	0.001020	**
contr_goals	1.003	0.2	4.935	8,00E-07	***
hourperweek	0.038	0.01	3.073	0.002121	**

The previous table shows the differences in perception between men and women in following topics. The variable *eco2* reflects the perception of the influence of economic factors on the everyday activities of a club. The negative z value means that men perceive that economic factors influence the club rather than women. On the other hand, women perceive that members prefer sports activities rather than other

forms of relaxation (visiting the cinema, meeting friends etc.). Men permanently decrease the share of inputs to the outputs and try to be more effective. The probability that the club is managed by a man is increased by the number of organisational staff. The differences between men and women are also in the budget distribution between membership fees, subsidies, and sponsorship money. There are also other sources of money although it was not possible to identify any significant differences. Clubs which are managed by men have a higher percentage of members who participate in competitions and races. Women are more goal oriented and control the goal achievement, which logically is more time-consuming and they spend more time working for a club. These differences appear to be interesting but can be shaped due to the lack of women in the sample. Nevertheless, the sample reflects the population's sports managers in the Czech Republic. Similarly, management positions in the Czech Republic are usually staffed by men.

Managerial work experience obtained from their professional life was identified in the literature review as an important factor in strategic decision making. The GLM identifies variables which distribute respondents among groups who have professional work experience as a manager or not. The variables that cause multicollinearity and the insignificant ones were excluded. The rising values of all variables reduce the chances of being classified as non-managerial experienced and increase the chance of being classed as managerial experienced. The only *servqual* and *manual* variables have an opposite effect. The final GLM model includes 8 predictors, which are depicted in Table 17 - Coefficients - managerial work experience.

Table 16 - Residuals - managerial work experience

Deviance Residuals:				
Min	1Q	Median	3Q	Max
-2.4027	-0.9971	0.5912	0.8961	2636322,00

Table 17 - Coefficients - managerial work experience

Coefficients:					
	Estimate	Std. Error	z value	Pr(>|z|)	
(Intercept)	5.888	0.952684	6.180	6.41e-10	***
tech2	-0.202	0.078092	-2.591	0.009574	**
differ	-0.336	0.091844	-3.658	0.000254	***
servqaul	0.278	0.105447	2.639	0.008327	**
equiptrend	-0.246	0.083917	-2.931	0.003377	**
manual	0.187	0.067026	2.794	0.005213	**
mem_compet	-0.009	0.003747	-2.493	0.012664	*
analys	-0.208	0.082777	-2.518	0.011817	*
age	-0.056	0.011145	-5.058	4.24e-07	***

Table 17 shows that managerial experienced respondents (managers of NPSOs) perceive that social networks and smart applications can be a source of competitiveness of a club. The assumption that these people are used to using IT technologies in their work and derive benefits from it in a club can be discussed. The most interesting result of the model is that managerial experienced respondents prefer the differentiation strategy and correctly support this strategy with new sports equipment in a club. Nevertheless, the service quality should also be simultaneously improved although this activity is mostly done by non-managerial experienced respondents. It appears logical that non-managerial experienced respondents more often use manuals provided by national governing bodies. Respondents with managerial experience are managing clubs with a higher percentage of competing members. The results show that older respondents have managerial experience, which is not surprising. Most of the different factors between non-managerial and managerial experienced respondents can be expected. The other factor influencing the perception of strategy was education.

The education fields which appeared in the responses of respondents were very varied. There were 29 education fields in which respondents described their education. Due to this disparity, it was not able to provide a differences analysis. The model

was simplified for those who have sports management education (only 8 respondents). These 8 respondents with sports management education differ from the rest in the perception of their ability to identify sports club customers and their requirements, which is worse than the others. On the other hand, sports management educated respondents are mostly younger people around 33 years of age. The sports management education field is a young discipline in the Czech Republic and due to this, there are people lacking management positions in sports clubs.

The tenure in the management position also influences the perception of strategy. The average tenure in the research sample was more than 10 years. To explore the differences based on the tenure of respondents, the data was recoded into two groups – under 10 years and over 10 years in a management position in a club. The generalised logistic model formula includes variables that do not cause multicollinearity and insignificance. The final model includes 4 predictors.

Table 18 - Residuals - tenure differences

Deviance Residuals:				
Min	1Q	Median	3Q	Max
-2.0340	-0.8091	-0.4320	0.8321	501877

Table 19 - Coefficients - tenure differences

Coefficients:					
	Estimate	Std. Error	z value	Pr(>|z|)	
(Intercept)	-3.979	0.725925	-5.481	4.23e-08	***
membneedfullfill	-0.262	0.089086	-2.944	0.00324	**
manual	0.212	0.069796	3.045	0.00233	**
share_subs	-0.014	0.005591	-2.589	0.00963	**
age	0.099	0.012711	7.818	5.36e-15	***

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1					

Table 19 shows the results of the GLM model where the negative higher z values increase the probability of classification as over 10 years. This can be interpreted as managers (respondents) perceive to permanently analyse customers' requirements and satisfy their needs. They are also able to acquire financial resources from subsidies than managers under with 10 years tenure. The "greenhorns" perceive using manuals published by national governing bodies as a useful tool. The last variable

which can be perceived as closely connected to tenure is age. Surprisingly, the high positive z value increases the probability that a manager is classified with under 10 year's tenure. The reason is that the age distribution is dispersed across both groups. Nevertheless, the correlation coefficient is 0.559, so there is a positive relationship.

The differences in the analyses provide some interesting information although most of the results are in cohesion with the literature review or logical judgment. It is necessary to consider that variables in the models were selected with regard to those variables causing multicollinearity and the insignificant ones were excluded. Several models that were based on the literature review can be introduced.

4.1.3 Managerial perception of the NPSO environment

The following text is focused on answering *RQ2: How do managers of NPSOs perceive the environment?* and the sub-question *RQ2a: What factors do managers perceive as important?* The first section analyses the relationship of the control variable *analys* and selected environment variables. The second section presents the results of the cluster analysis with the interpretation of cluster centroids, which discuss the managerial perception of the environment in clusters.

Selected environment variables were analysed in relationship to the control variable *analys* – the perception of environment analysis importance. All selected variables (questions) were focused on factor analysis regularity or significance for the club and had values from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). The relationships were analysed one to one using Pearson's Chi-squared test and the G-test of independence at first then with regard to the ordinal type of data, Spearman's rank correlation coefficient (Spearman's rho) was used for the description of the correlation between these variables (to assess the strength of the relationship between the two variables). The results of the analysis are presented in Table 20

Table 20 - Analysis importance and selected factors relationship

Relationship *analys-->Pol1, pol3, eco1, eco2, soc1, soc6, tech1, tech3, knowcomp, compadv, knowcust, countsub*							
	Pearson's Chi-squared		G-test of independence		Spearman's rho		
	X-squared	p-value	Log likelihood ratio statistic (G)	p-value	p-value	rho	
Pol1	81.1304	<0.001	79.9696	3.502e-05	<0.001	0.2708211	***
Pol3	37.8525	0.3663	40.2142	0.289	0.0197	0.1244327	
eco1	64.309	0.001999	66.0646	0.001645	<0.001	0.2809321	***
eco2	48.1138	0.09645	52.0938	0.04035	<0.001	0.2456131	*
soc1	94.7028	0.0004998	100.8737	4.61e-08	<0.001	0.3043842	***

soc6	89.4978	0.0004998	87.5059	3.539e-06	<0.001	0.2814349	***
tech1	92.2667	0.0004998	92.8103	6.569e-07	<0.001	0.2763907	***
tech3	78.1009	0.0004998	73.0834	0.0002524	<0.001	0.2985675	***
knowcomp	57.1515	0.01391	57.1515	0.01391	<0.001	0.2133277	*
compadv	77.6684	0.0004998	64.8604	0.002233	<0.001	0.2553729	***
knowcust	75.9446	0.0004998	71.1486	0.0004295	<0.001	0.2880054	***
countsub	40.3111	0.2839	42.2919	0.2177	0.06285	0.09940017	

The statistical testing by Pearson's Chi-squared and G-test of independence test resulted in rejecting null hypotheses in the majority of cases of the tested variables. The only Pol3 *H_2: (There is a relationship between the perception of environment analysis importance and political factors importance for everyday activities of the club)* and Countsub *H_{12}: (There is a relationship between the perception of environmental analysis importance and sufficiency substitutes to sports club service.)* was not proven. This means that the influence of political factors and the knowledge of the availability of substitutes are not considered by managers within the environment analysis. The rest of the presented variables are in a relationship with the variable *analys* at the 5% significance level. Additionally, some of the relationships are statistically significant at the 1% level. Spearman's rho describes the correlation between variables. All of these, are positively correlated but the correlation coefficient for the majority of them is around 0.3 – weak positive correlation. The only political factors analysis of the regularity and availability of substitutes in the environment has the correlation coefficient close to 0.1, which means a very low positive correlation. The previous text described the relationship between the control variable of environment analysis importance and each factor of environment influence and regularity of analysis. The next part describes the perception of all statements (variables) describing the environment. Cluster analysis and centroids of clusters were used for the description, which is next method used to answer *RQ2a: What factors do managers perceive as important?*

The cluster analysis divided clubs into groups to help to better and deeper orientate in the data. The hierarchical cluster analysis was used at first although the results were not useful. The contribution of this method was that data can be clustered in 3-4 clusters (see Figure 12 - Hierarchical cluster dendogram). The K-means clustering supports the number of clusters (2 – 6 clusters were tried). The break even points of variability (0.5132642; 0.6431722; 0.7080048; 0.7384397; 0.7577055) came in 4 clusters (see Figure 13 - Elbow diagram K-means clustering). The K-means clustering with 4 clusters were used for more in-depth analysis.

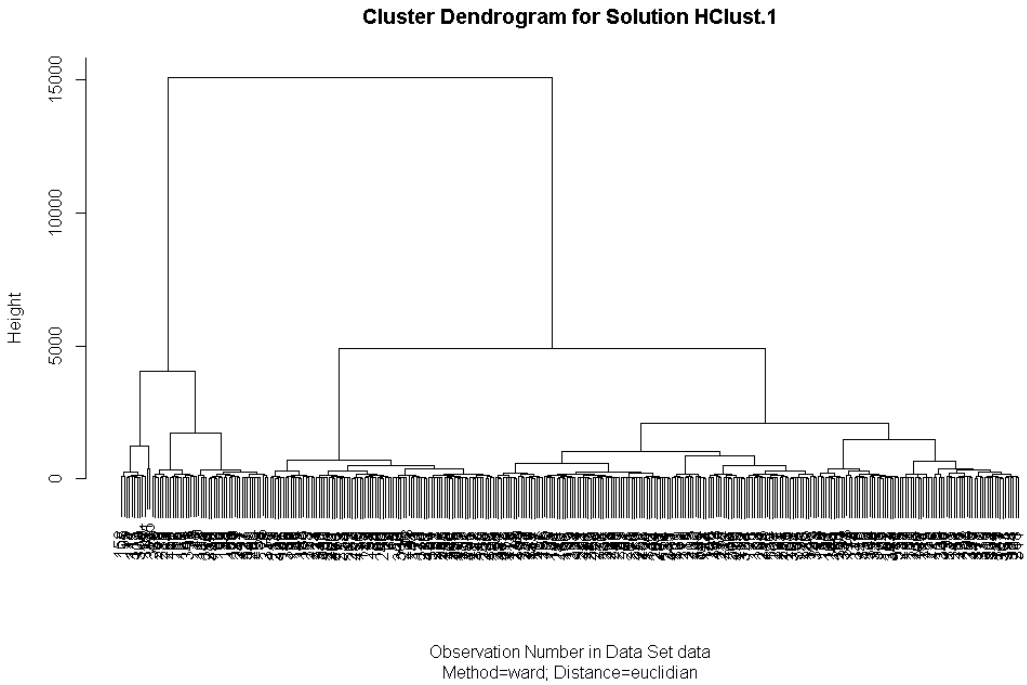


Figure 12 - Hierarchical cluster dendogram

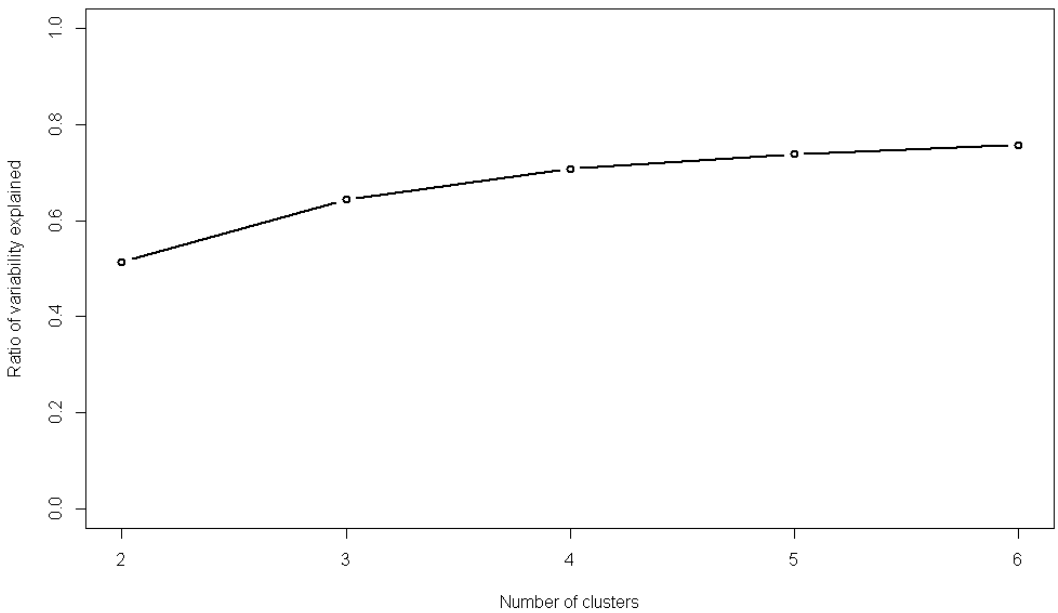


Figure 13 - Elbow diagram K-means clustering

The results of K-means clustering (see Figure 14) shows that the most important variable is the count of members (c_memb) although the other variables are also significant – level of club competition or hours per week spent by the manager working

for the club. For a more in-depth analysis and discussion, the clusters centroids are depicted in Table 22 - Cluster analysis centroids.

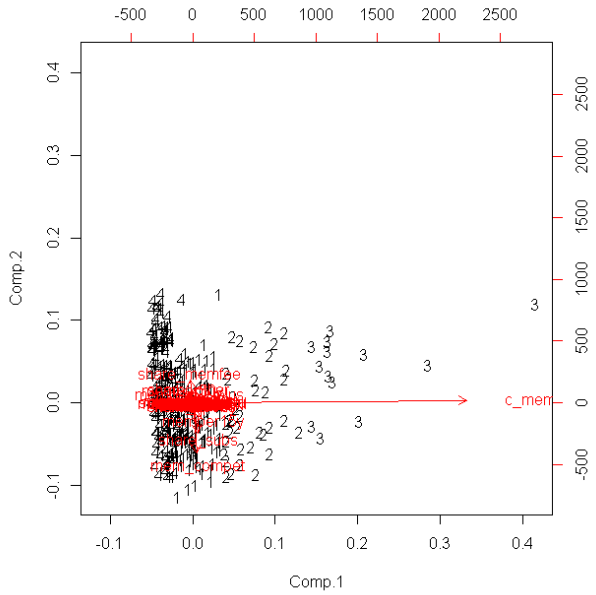


Figure 14 - K-means clustering biplot

Table 21 - Clusters according to NGBs

Governing Body	Cluster				Total
	1	2	3	4	
CSAR				1	**1**
CAS	11	10	12	6	**39**
CBaS	3	1			**4**
CSB	5				**5**
CSC	1				**1**
CFbU	18	10	5	1	**34**
FACR	78	53	23		**154**
CHS	17	2		1	**20**
CJF	33				**33**
CSK	6	1			**7**
CLU	1				**1**
CSPS	3	3	2	1	**9**
CSS	1	1			**2**
CSTD-ITF	1	2			**3**
CTA	3				**3**
CVS	3				**3**
CVF	19	5	4	2	**30**
SZCR	2				**2**
Total	**205**	**88**	**46**	**12**	**351**

The previous table describes the distribution of clubs in clusters regarding the national governing body. There are NGBs that have representation in all clusters, which means that there are small and large clubs within the NGB. Most clubs are only in cluster 1. This means that it was the smaller clubs that were mostly participating in the research.

Table 22 - Cluster analysis centroids

Variable	cluster			
	1	2	3	4
member6y	3.892682927	5.604545	7.315217	12.75
member15y	27.25209756	38.15455	44.17174	34.33333
member19y	11.33414634	13.55	17.38043	15.08333
member30y	22.91297561	19.17273	14.3087	14.25
member50y	23.64253659	16.59886	12.07609	12.75
member50yplus	10.96556098	6.919318	4.747826	10.83333
pol1	3.795121951	4	5.021739	5.5
pol2	2.92195122	2.875	2.978261	2.416667
pol3	2.956097561	3.556818	4.369565	4.25
pol4	2.970731707	3.011364	3.543478	3.083333
eco1	2.712195122	3.204545	3.956522	3.25
eco2	3.390243902	3.636364	3.847826	4.25
eco3	4.56097561	4.363636	4.608696	4.25
eco4	3.463414634	3.659091	3.978261	4.5
soc1	3.834146341	3.875	4.391304	4.25
soc2	5.517073171	5.397727	5.608696	6.083333
soc3	4.6	4.420455	4.565217	4.75
soc4	6.219512195	5.715909	6.108696	6.416667
soc5	4.47804878	4.556818	4.565217	4.666667
soc6	3.990243902	4.329545	4.695652	4.916667
tech1	3.526829268	3.681818	4.108696	4.083333
tech2	4.629268293	4.75	4.847826	4.5
tech3	3.717073171	3.931818	4.347826	4.166667
knowcomp	5.273170732	5.5	5.543478	5.416667
compadv	5.556097561	5.579545	5.782609	6
compbeh	3.692682927	4.181818	4.652174	3.916667
knowcust	5.141463415	5.159091	5.456522	5.916667
loajser	5.341463415	5.375	5.521739	5.5
countsub	3.873170732	3.829545	3.782609	3.166667
subadv	5.092682927	5.022727	4.934783	4.833333
membpref	4.926829268	4.625	4.891304	4.916667
sportsequip	4.146341463	4.375	4.086957	5.5
enoughfin	3.151219512	3.602273	3.173913	3.666667
enoughHR	3.365853659	3.340909	3.413044	4.916667
know.how	4.507317073	4.693182	5.304348	5.916667
goalrequir	4.643902439	4.829545	4.891304	5.5
activother	2.619512195	2.954545	3	3.416667
activsports	5.443902439	4.943182	5.608696	6.25

lowcost	4.341463415	4.511364	4.152174	4.5
differ	4.580487805	4.590909	4.847826	5.166667
membneedfullfill	5.009756098	4.954545	5.043478	5
comunication	6.243902439	5.920455	6.108696	6.5
servqaul	5.385365854	5.488636	5.630435	5.333333
qualdiff	5.282926829	5.488636	5.934783	5.666667
qualedimpruv	4.902439024	5.284091	5.673913	5.666667
equiptrend	4.702439024	4.806818	4.73913	5.833333
effective	4.092682927	4.534091	4.565217	4.916667
manual	3.175609756	3.556818	3.434783	3.416667
complexity	1.951219512	2.443182	3.282609	4.166667
centraliz	4.351219512	3.988636	4.26087	4.583333
formaliz	4.326829268	4.295455	5.217391	5.083333
sharevalue	4.775609756	4.568182	4.913044	5.666667
control	4.697560976	4.636364	5.391304	5.75
c_memb	59.06829268	155.8295	319.2826	696.75
share_memfee	33.81756098	24.15795	31.31522	38.25
share_other	17.76536585	11.92045	11.95652	16.91667
share_spons	15.40731707	16.58523	15.57609	9.416667
share_subs	33.0097561	47.33636	41.15217	35.41667
income	4.131707317	4.227273	3.782609	4.75
atmkom	5.702439024	5.227273	5.456522	6
memacq	4.146341463	4.375	5.26087	6.083333
mem_compet	41.96097561	60.39773	57.36957	36.25
levelcomp	2.663414634	3.022727	3.521739	5
compet_sat	4.536585366	4.715909	5.23913	5.583333
stakehol	3.468292683	3.579545	4.391304	4.333333
analys	4.351219512	4.556818	5.021739	4.75
goals	4.614634146	4.761364	5.065217	4.75
ways_goals	4.848780488	4.818182	4.804348	4.833333
act_goals	4.897560976	4.931818	5.108696	5.75
contr_goals	4.795121951	4.829545	5.195652	5.583333
sportsmanagedu	0.004878049	0.011364	0.108696	0.083333
tenure	10.29268293	12.11364	9.326087	15.33333
hourperweek	15.16590244	16.72727	25.25	28.58333
age	44.64390244	46.38636	44.76087	49.41667

The previous table shows centroids of clusters, which represent the perception of managers. These centroids mean the middle values of the cluster. The closer that the answer by the manager is then the better. The ideal combination of all variable centroids at the same time is not possible. The analysis of the environment is one of the first steps within the strategic cycle and its importance is perceived positively in all clusters. Nevertheless, not all factors of the environment are perceived importantly. The preliminary analysis within the descriptive statistics showed that within the analysis of the microenvironment, these factors are monitored rather irregularly. The only political factors have the value of mean 4.07. The cluster analysis showed that the bigger an NPSO is, the more managers agree with the statement discussing

the regularity of political factor analysis. This statement is supported by correlation analysis, where it is significant on the 99% confidence interval, that the correlation coefficient is 0,256. The regularity is also connected to the perception of the importance of these factors. The larger the NPSO is, the more managers perceive political factors as important for the everyday activities of organisation although the support for sport is perceived rather negatively. Similarly, the statements focusing on economic factors are perceived rather negatively and there is no trend connected to the cluster classification. There are only the influences of economic factors for everyday activities and their positive influence. The bigger club is, the less negatively it is perceived.

Social-cultural factors of the environment are perceived differently. These factors are not monitored regularly but are perceived positively, especially the positive influence of athletes' success on the active sports participation of the population. This perception is neither connected to the level of competition (championships) nor the satisfaction with NPSOs sports success. Nevertheless, the positive influence of athletes' success is weakened by the perceived obesity and passive lifestyle of the population. The media support for active sports participation is rather positive; similarly, this is in the case of the regular active sports participation of the population. The same conflict appears as mentioned in the literature review. The qualitative part could provide an answer as to why this is so. Nevertheless, the larger the NPSO, the more managers perceive social-culture factors as important for everyday activities. Technology factors of the microenvironment are perceived rather neutrally and appear not to be so important for NPSOs activities.

The microenvironment factors are perceived to be more important than the macro environment ones. The perceived knowledge of the competitors and the competitive advantage of them are growing with the size of the NPSOs albeit very slightly although the model is not significant. The knowledge is perceived as important although the managers state that the competitors' activities are not so influential. This leads to the question of why it is so, what is the essence of the competitive relationship? The knowledge of competitors, their behaviour and advantages may be the reason why competitors' activities are not perceived to be as influential as strategic activities. This is another qualitative research question.

The supplier side is perceived as rather insufficient although they cooperate with NPSOs to create a double-sided advantage. The smaller the club is, the more profitable the cooperation is. The larger NPSOs often perceive a lack of suppliers. The larger NPSOs have larger membership base and perceive a greater need to acquire more equipment or exploit more space in facilities. The perception could also be different

of the regularity of supply. There could be lack of sports facilities (gym), the NPSO could perceive a lack of space in the schedule and as a result are not able to satisfy potential customers (members). The knowledge of potential members' requirements is perceived to be sufficient. This is a key variable for acquiring members and their loyalty. Managers tend to agree with this statement no matter the size of the NPSO. The microenvironment variables perception is positively oriented to the knowledge of factors although these factors are not perceived to be so influential.

The statements representing the internal environment are perceived rather neutrally although positive agreement is growing with the size of the NPSO. Managers perceive their equipment tends to correspond to the current trends in the sports industry. Clubs in cluster 4 perceive the equipment to be much better than the rest of the clubs. The sufficiency of human and financial resources is perceived slightly negatively; the only clubs in cluster 4 perceive it rather positively. Financial resources are a problem for all sports clubs. Managers perceive its insufficiency and its structure differ from the cluster (see Figure 15). The main percentage is built by membership fees and subsidies. NPSOs appurtenant to cluster 2 have almost 50% of the budget from subsidies. This is caused by the high percentage share of youth members. This is similar for cluster 3. NPSOs in cluster 4 have a very weak share of sponsorship money. The majority of organisations in this cluster compete at the highest or international level, so the sports performance can be considered as very good. Nevertheless, these organisations offer not so popular spectator sports that can reduce the interest of sponsors.

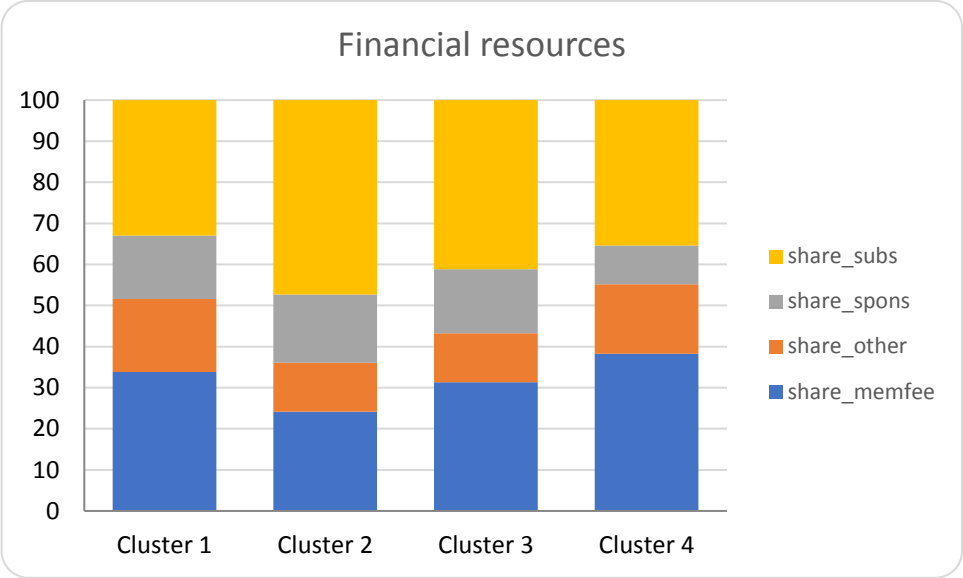


Figure 15 - Cluster analysis of financial resources share of NPSOs

The effective exploiting of resources is an important skill. These skills can be learned or acquired through managerial experience at work. The effective exploiting of resources (decreasing of inputs on one output) is perceived by managers differently and is not connected to managerial experience. The cluster analysis shows that there is a slight increase in the perceived effective exploiting from cluster 1 to cluster 4. This was similar in the case of the sufficiency of HR where the centroids were also increasing. Managers tend to not use the management manuals elaborated by NGBs. This results in the question of what are the main sources of knowledge for strategic decision making and all management activities. This question is answered in the qualitative phase.

4.1.4 Strategy interconnection and performance

This chapter is focused on presenting the results of *RQ3: How are the steps of the strategy formulation mutually interconnected and how does it influence the performance?* and the quantitative sub-questions. Interpretations are presented interpretations from the cluster analysis that are connected to the strategy interconnection and relationships description based on pivot tables, the Pearson Chi-squared test, the G-test of Independence and Spearman rho. Also discussed are the connection of the main purpose and competitive advantage or membership base. These interpretations help to orientate in this topic and are used to answer *RQ3a: How are the main purpose, goals, operational activities and control connected in NPSOs?* This is discussed further in the qualitative part. The following sections are focused on answering *RQ3b: What is the relationship between the chosen business level strategy*

and the control variables of this strategy? The last section of this chapter presents the results of the analysis factors that influence the performance – the sub-question *RQ3c*.

Setting goals is the first step in strategic planning. This problem analyses *RQ3a*. The variables connected to goals are perceived rather positively; the managers perceive that NPSOs goals tend to take account of the environmental factors and stakeholders' requirements. Nevertheless, their requirements are not analysed too regularly, only the communication with members is perceived as a very important factor. The centroids of the variable *ways_goals* in all clusters are 4.8. This means that managers tend to know the ways to achieve their goals. Nevertheless, the perceived skills to achieve goals by everyday activities and regular control are slightly increasing from cluster 1 to cluster 4. Managers of larger clubs appear to find managerial approaches more useful.

The dimensions of the organisational structure, the degree of formalisation, centralisation, and complexity have slightly increasing values with the size of the NPSO. An exception is the complexity of the organisational structure. Small NPSOs have a very simple structure and with the increasing number of members the perceived complexity increases (correlation 0.374**). Similarly, the formalisation is also increasing, but very slightly. A similar increase is in the case of perceived shared values by members and the friendly atmosphere and communication within the club. This indicates a strong organisational culture. There is a conflict of theories where a strong culture can replace the high level of formalisation. The culture and leadership can also be mirrored in a degree of centralisation although this is perceived on a very slight positive level. However, this perception could be influenced by the respondent. Perception of the centralisation of other members could be different. The organisational structure and culture are tools for strategy implementation; the same as the control mechanism, which is also a tool for performance evaluation.

The performance evaluation is based on several variables mentioned earlier which are controlled more regularly the larger the NPSO is. The financial resources (and the distribution between clusters) as one of the performance indicators were discussed earlier. The other performance indicator is the total number of members and the perception of the members' acquisition. The larger a club is, the easier managers perceive gaining new members. Similarly, the increasing size of the club, the higher the level of competition (championships) is, although satisfaction with results is growing only slightly. The whole performance is unwinding the work of the management team.

The cluster analysis helped to orientate the data, the other orientation tools are pivot tables and graphs which are used in following text and discuss in-depth the main purpose and the connected variables – the education field of the managers, membership base, type of sports, sports results on the international level, and the source of competitive advantage. The reason is to identify the mutual interconnection of the main purpose and the connected variables.

The first view of the main purpose of the club is connected to the managers and discusses the type of education (Technical, Social science or Natural Sciences). There are some interesting results; the main share is social sciences, followed by technical sciences. However, the interesting assumption is that managers with social science education appear to be youth sports-oriented and managers with technical education appear to be sports for all oriented. This is the only assumption which can be validated by qualitative research because from the graph is almost certain that it would not be statistically significant. This was the respondents' education characteristics and the main purpose of the organisation although it could also be connected to other factors.

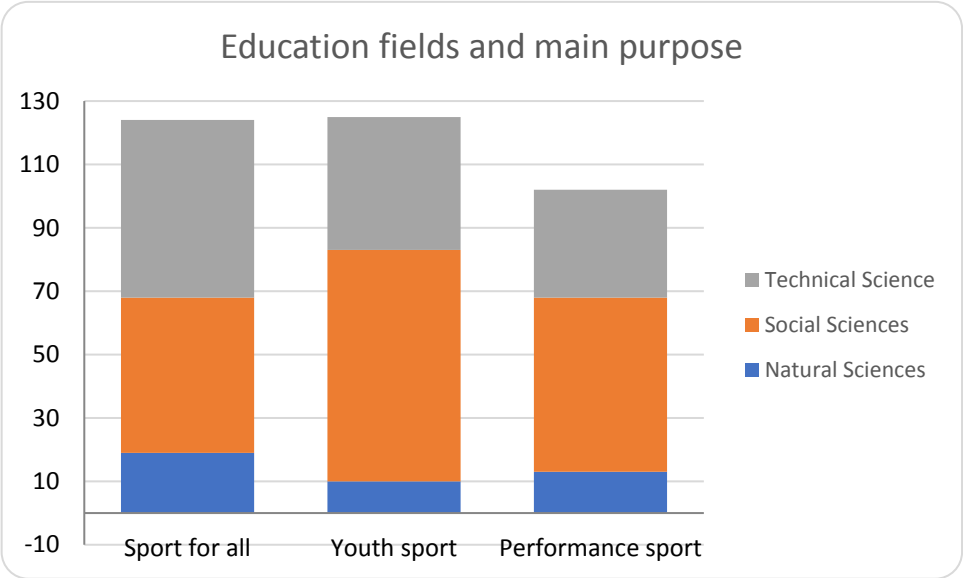


Figure 16 - Education field and main purpose

The NGBs within the research sample represent the different types of sports that have different levels of popularity in the Czech Republic. The type of sports and popularity is also reflected in the main purpose of the organisations. Table 23 - Clubs according to NGB and their main purpose - provides an overview of this topic and a lot of differences can be observed. There are sports such as football where the organisation's purposes are balanced although there are also sports such as mountain climbing and equestrian sports which are usually hobbies, i.e. sports for all. There

are also sports where there is no organisation whose main purpose is sports for all – Speedskating, Taekwondo ITF, Triathlon, Rowing etc. Considering the latterly mentioned sports, it is not possible to have this as the main purpose. All these sports are highly specific and special equipment is required. There is also a group of sports which are mainly focused on youth sports and connected performance sports such as Athletics, Floorball and Volleyball. Nevertheless, it is not possible to say if these sports are strictly oriented towards youth and performance sports, because there are still clubs whose main purpose is sports for all. This is necessary to be considered with the consequences of the clubs.

The above-mentioned consequences are a share of the membership base (per age) and the percentage of members who actively participate in performance sports – matches, tournaments, races, and championships. The main purpose of youth sports is positively reflected in the membership base where 101 clubs (from the 125 who selected this as the main purpose) have more than 50% of their members younger than 19 years old. Youth sports stated as the main purposes have less than 30% of the membership base comprised of youth. The performance sports and percentage share of the members who actively participate in championships (or other forms of competition) is balanced. This is supported by the descriptive statistics for this part of the data – *mean = 49.75; median = 50; SD = 31.563* and *variance = 996.246.* Nevertheless, active participation in competitions is connected to the type of sports – whether they are individual or team sports. The data supports the general affirmation that team sports have a higher share of active members in competitions. The motivation to compete is also connected to the popularity of the sports.

Popular sports regarding medal success and NGB members mean that managers tend to choose for the main purpose youth and performance sports, for example, athletics or floorball. However, a special position is held by football, which is quite popular, but without successful representation in previous years, the same can be said about volleyball. Another special case is Taekwon-Do ITF, which is focused on youth sports and based on Taekwondo philosophy. The above discussed is depicted in the simplified table below.

Table 23 - Clubs according to NGB and their main purpose

Governing Body	Sports for all	Youth sports	Performance sports	Total
CSAR	1			1
CAS	7	18	14	39
CBaS	2	1	1	4
CSB	1	3	1	5
CSC	1			1
CFbU	8	18	8	34
FACR	59	55	40	154
CHS	17	3		20
CJF	19	5	9	33
CSK	1	2	4	7
CLU			1	1
CSPS	1	1	7	9
CSS			2	2
CSTD-ITF		3		3
CTA		2	1	3
CVS		1	2	3
CVF	7	13	10	30
SZCR			2	2
Total	124	125	102	351

The main purpose of clubs should be closely connected to the perceived competitive advantage. The respondents were given the open ended question: *"The competitive advantage is based on …"*. Perceived sources of competitive advantage were categorised per the main purpose of the club and can be seen in Table 24. Twenty-five categories of competitive advantage were identified from the answers. Not all of them are typical sources of competitive advantage although some are from the environment or a gap in the offer of sports in the location of the club. Nevertheless, the main represented perceived sources of competitive advantage are the tangible or intangible sources. Most represented are relationships, service quality, staff, tradition and facilities. These sources need to be discussed regarding the main purpose.

Table 24 - Source of competitive advantage of clubs per the main purpose

Competitive advantage coded	Sports for all	Youth sports	Performance sports	Total
membership base	1	1		2
environment knowledge	2			2
experience	4	1	2	7
facility	12	4	10	26
finances		2		2
lack of competitors	2	2	3	7
location	11	4	3	18
low-cost	3	4		7
loyalty		2	1	3
member satisfaction	1	4		5
members' quality		1	2	3
NA	6	2	2	10
relationships	28	16	15	59
reliability		2	1	3
results	1	4	4	9
service quality	12	20	16	48
specific focus	2		4	6
sports attraction	1	2	2	5
staff	8	10	11	29
stakeholder's support		1		1
strategy	4	6	3	13
structure	1	1		2
tradition	9	9	8	26
willingness	15	15	9	39
youth membership base	1	12	6	19
Total	124	125	102	351

Perceived sources of competitive advantage were categorised as per the main purpose of the clubs. The distribution of the clubs' main purposes is almost balanced and this is also particularly reflected in the perceived sources of competitive advantage. Most perceived competitive advantages are based on staff and their soft skills. The most represented competitive advantage is relationships within the club, followed

by service quality and then the willingness and effort of the staff. This type of competitive advantage is very important for non-profit organisations. The staff in NPSOs (clubs) are usually volunteers. The NPSOs' competitive advantage should be based on intangible sources because the tangible sources are usually required for the activities. The facility and sports equipment are important although quality and obsoleteness are not critical factors in members' satisfaction. This should be reflected in fulfilling the main purpose.

The main purpose of sports for all is usually based on members' satisfaction increasing through friendly atmosphere and relationships. This is also perceived by managers who specified the club's source of advantage as relationships between all members. This source was most represented in this group. Similarly, relationships are connected to the willingness of members to participate in club activities as volunteers, which is reflected in the service quality. As mentioned in the literature review, the friendly culture and leadership support the members' satisfaction. On the other hand, there are 12 clubs who state the facility as the source of competitive advantage – clubs with football, mountain climbing (bouldering), equestrian sports and volleyball. In the case of bouldering, the facility is very important although the rest may be about the amenities in the club – locker room, showers, wellness, etc. A further point of interesting is that other clubs from these sports (football – 8, mountain climbing – 2 and equestrian sports – 1) state the location as a source of competitive advantage. This is hard to explain, especially in the case of football. Closing the discussion about this purpose, the most presented competitive advantage sources are in cohesion to the purpose.

Youth sports and youth development is the second purpose to be analysed where the service quality is the most represented source of competitive advantage followed by relationships within clubs. From the sports point of view, both these sources were stated by athletics and football clubs. Relationship was stated more often than service quality in the case of football while athletic clubs stated it as the opposite. The third main source stated was the willingness of members to participate and this is reflected in the time spent with youth. The youth membership base is also a frequently mentioned source, which is in cohesion with the main purpose. To achieve the purpose is also important in terms of the quality of the staff, which is also frequently mentioned.

Performance sports as the main purpose was stated by 102 managers of NPSOs, which is the least represented group. The stated competitive advantage of these NPSOs is distributed between service quality (16), relationships (15), staff (11), facility (10), willingness (9), tradition (8) and youth membership base (6). The

remaining sources of competitive advantage were stated sporadically. All the above-mentioned sources of competitive advantage are closely connected to performance sports. Winand et. al (Mathieu Winand et al., 2014) in their model of NPSOs' performance evaluation work with these variables. However, all these sources can also be observed in the case of youth sports and sports for all. Performance sports require a different strategy than sports for all and youth sports. The perception of competitive advantage should be connected to a specific focus, service quality or experienced staff; the sports facility could also be important source of competitive advantage. The competitive advantage distribution almost corresponds to the literature review although there are a lot of other sources. The perceived sources of competitive advantage are shown in Table 25.

Table 25 - Competitive advantage sources - Performance sports

Main purpose – Performance sports	
Competitive advantage coded	Count
experience	2
facility	10
lack of competitors	3
location	3
loyalty	1
members' quality	2
NA	2
relationships	15
reliability	1
results	4
service quality	16
specific focus	4
sports attraction	2
staff	11
strategy	3
tradition	8
willingness	9
youth membership base	6
Total	102

The following table analyses the relationship of the main purpose performance sports and variables which are connected to it. The reason is to identify if the purpose of performance sports is fulfilled. The G-test of independence has proved that competitive advantage, level of competition, perceived satisfaction with competition results, and the percentage of members who participate in competitions or races are dependent on main purpose performance sports.

Table 26 - Main purpose correlation

Relationship mainpurpose (performance sports) -->compadvsource_coded, levelcomp, compet_sat, mem_compet						
	Pearson's Chi-squared		G-test of independence			
	X-squared	p-value	Log likelihood ratio statistic (G)	X-squared df	p-value	
compadvsource_coded	62.8057	0.04148	74.4788	46	0.0049	**
levelcomp	30.6304	0.0039	30.7846	14	0.0059	**
compet_sat	21.1384	0.04048	23.6929	12	0.02239	*
mem_compet	122.4383	0.02899	137.0255	102	0.01183	*

The performance sports and connection of competition level, competition results satisfaction and the percentage of members who participate in competitions are all positively influenced. The higher the competition level, the higher the percentage of participating members. This is especially the case for the larger football clubs, which include more youth teams. These clubs have its main purpose and activities in cohesion. Smaller clubs usually offer sports as a way to spend leisure time and do not insist on performance.

There can be long discussions over connecting the main purpose, types of sports, and the source of competitive advantage although this would be misleading. Nevertheless, there are still some clubs (managers) who are not properly able to identify their competitive advantage or they identify it incorrectly. The main problem is usually the insight into what is the source for the organisation is and what is coming from the external environment. These mistakes are not statistically significant in connection to the managerial experience, tenure or education field of respondents.

The next part of the analysis is focused on testing variables which are connected to the low-cost or differentiation strategy – *RQ3b: What is the relationship between the chosen business level strategy and the control variables of this strategy*?. These

strategies are contradictory; managers should decrease costs or build differentiation. If they do both at the same time, this usually results in a conflict by using the stuck-in-the-middle strategy or the hybrid strategy. Figure 17depicts how respondents answer contradictory statements (variable codes *low-cost* and *differ*). The optimal answer on the 7-point Likert scale is in summation = 8. The low-cost 1 and differentiation 7 or conversely the values in Figure 17 were calculated as the sum of the value for *low-cost* and *differ,* minus 8 (optimal summation). The data is presented using a pivot graph and, as can be seen, is almost normally distributed.

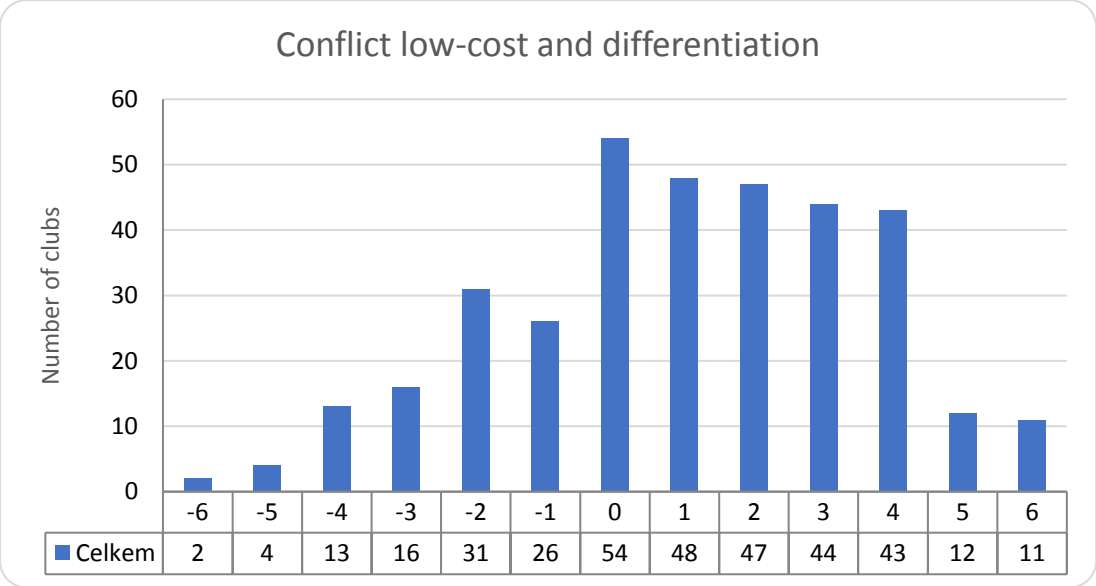


Figure 17 - Conflict between low-cost and differentiation

The majority of clubs chose an optimal combination or something close to optimum although a number of clubs seem to be stuck-in-the middle oriented. They have chosen a high level of agreement with *low-cost* and *differ,* which indicates conflict in strategy implementation. The conflict between the mentioned variables indicates using the stuck-in-the middle strategy and the hybrid strategy, whereas the stuck-in-the middle strategy can be on the left side of graph and hybrid on the right side. The hybrid strategy combines tools for low-cost and differentiation strategy to achieve superior efficiency; on the other hand, the stuck-in the middle strategy is a "non-strategy" where managers do not know what to do. This represents negative values in Figure 17, which means that managers do not focus either on low-cost or differentiation. These strategies are closely connected to the source of competitive advantage. Table 27 discusses the perceived competitive advantage (coded) with regard to the conflict of both strategies.

Table 27 - Conflict of low-cost and differentiation - perceived source of competitive advantage

Comp. advantage coded	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	Total
membership base											1		1	2
environment knowledge								1		1				2
experience			1		1		1	1	2		1			7
facility			1	1	2	1	2	5	3	3	6		2	26
finances											2			2
lack of competitors	1				4		1				1			7
location		1		1		2	3	4	2	4			1	18
low-cost						1	1	2	1	1	1			7
loyalty				1							1	1		3
member satisfaction				1		1	1			1	1			5
member quality						1				2				3
NA				1		1	3	1	1	1	1		1	10
relationships	1	2	5	2	6	4	9	6	9	7	5	2	1	59
reliability					1						1	1		3
results				1			2	2	2	1	1			9
service quality		1	1	5	4	3	5	6	8	7	4	2	2	48
specific focus					1	1	1		1		1		1	6
sports attraction					1	1		2			1			5
staff			1		2	3	4	2	5	8	3	1		29
stakeholder's support								1						1
strategy			3			1	2	2	2		2	1		13
structure				1						1				2
tradition				1	2	2	4	5	5	2	2	2	1	26
willingness			1		6	2	11	4	4	4	5	1	1	39
youth membership base				1	1	2	4	4	2	1	3	1		19
Total	**2**	**4**	**13**	**16**	**31**	**26**	**54**	**48**	**47**	**44**	**43**	**12**	**11**	**351**

The sources of competitive advantage regarding the conflict of perceived strategies are depicted in the previous table. The data almost has the shape of normal distribution, similar to the competitive advantage sources, especially those which are the most represented. It is not exact, but the trend can be seen there. The conflict of strategies is slightly orientated to the right side as the managers tried a combination of both strategies. This tendency does not depend on the main purpose or the type of sports and neither does management work experience influence the conflict of strategies. There question appears though as to why and how do managers implement these conflicting strategies and how does this influence the performance. The first part of the question will be answered in the qualitative phase and the second part regarding performance will be answered in the quantitative part.

Each strategy uses special tools for achieving low-cost or source of differentiation using the aforementioned competitive advantage sources. These tools were incorporated as control variables and selection was based on the literature review. The cluster classification did not show any trends in the choice of strategy within the cluster centroids. The perception of using low-cost or differentiation strategy is positive in all the clusters. The strongest perception of differentiation is in cluster 4 although the low-cost strategy is also strongly represented. This supports the conflict of strategies discussed earlier. The connected variables, which are variables of functional level strategies – member needs fulfilment, communication with members, improving effectiveness, quality of services and innovations. These variables are perceived positively. The larger the NPSO is, the more the managers are focused on improving the quality of service and the equipment. Member's requirements are analysed and fulfilled regularly. The model for both strategies is described in the methodology and both strategies were tested by the same variables, the reason being that some of the variables were opposite and used for low-cost or differentiation strategy, not for both. As mentioned in the methodology, the variables *membneedfullfill, communication, servqual, qualdiff qualedimpruv* and *equiptrend* are primarily connected to the differentiation strategy as sources of higher added value for members. Low-cost strategy is represented in *effective, manual* and low *share_memfee*, and higher *share_subs, share spons, share_other*. The other variables used describe both strategies. The following table describes the results of statistical testing by Pearson's Chi-squared, G-test of independence test and Spearman's rank correlation coefficient (Spearman's rho).

Table 28 - Low-cost strategy

relationship lowcost-->membneedfullfill, comunication, servqaul, qualdiff, qualedimpruv, equiptrend, effective, manual, complexity, centraliz, formaliz, sharevalue, share_memfee, share_subs, share_spons, share_other, income								
	Pearson's Chi-squared		G-test of independence			Spearman's rho		
	X-squared	p-value	Log likelihood ratio statistic (G)	X-squared df	p-value	p-value	rho	
membneedfullfill	58.1975	0.0119	58.5951	36	0.01006	0.0014	0.17	*
comunication	80.6053	<0.001	71.4365	36	<0.001	0.0395	0.11	***
servqaul	66.1218	0.0015	63.0538	36	0.0035	0.0081	0.14	**
qualdiff	67.4185	0.0015	58.0709	36	0.0113	0.2009	0.07	*
qualedimpruv	36.9571	0.4313	43.4359	36	0.1841	0.3735	0.05	
equiptrend	52.0452	0.0369	53.5137	36	0.0303	0.0737	-0.09	*

effective	86.1948	<0.001	80.7752	36	<0.001	<0.001	0.23	***
manual	35.5892	0.4568	36.6644	36	0.4379	0.2124	0.07	
complexity	52.1496	0.04098	57.8273	36	0.0119	0.1839	0.07	*
centraliz	39.1496	0.3408	39.6231	36	0.3115	0.7073	-0.02	
formaliz	62.7424	0.0035	64.9054	36	0.0022	0.7487	-0.02	**
sharevalue	62.2401	0.0035	68.3929	36	<0.001	0.4587	-0.04	***
share_memfee	243.2901	0.8296	205.3078	258	0.9932	0.2582	-0.06	
share_subs	204.0362	0.8926	189.1697	222	0.9463	0.0582	0.10	
share_spons	231.8135	0.0885	195.9657	210	0.7479	0.77	0.02	
share_other	235.9019	0.3143	209.1172	228	0.8102	0.7306	-0.02	
income	46.0157	0.1094	48.1826	36	0.0843	0.7069	0.02	

Table 28 presents the values for the perception of using a low-cost strategy in a relationship to control variables. More than half of the variables have a relationship with *low-cost* although in the remainder the null hypotheses were not rejected. There is a pairwise relationship between *low-cost* and *membneedfullfill, communication, servqaul, qualdiff, equiptrend, effective, complexity, formaliz and sharevalue.* The remainder of the tested variables do not have a statistically significant relationship with the perception of low-cost strategy and due to this are not discussed for the correlation test. The variables *membneedfullfill, communication, servqaul, qualdiff* have a very low positive correlation, which can be interpreted as positive; nevertheless, these variables should be rather negatively correlated. Only *equiptrend* is correlated negatively, but this is very low and almost uncorrelated. This statement discusses if the sports equipment of the club is appropriate within the current trends in the sports industry. The negative correlation is correct here although it could be stronger because clubs with low-cost strategy do not usually have modern equipment. On the other hand, *effective,* which is connected to low-cost strategy, has a positive correlation (again very low, but the correlation coefficient is the highest of all the tested variables. The remainder of the variables has the p-value in the Spearman correlation test higher than 0.05, so there is no significant relationship at the 5% level. All the variables were analysed separately although the multiple ordinal regression will be more informative because there can be mutual relationships.

Table 29 - Differentiation strategy

Relationship differ-->membneedfullfill, comunication, servqaul, qualdiff, qualedimpruv, equiptrend, effective, manual, complexity, centraliz, formaliz, sharevalue, share_memfee, share_subs, share_spons, share_other, income

	Pearson's Chi-squared		G-test of independence				Spearman's rho	
	X-squared	p-value	Log like-lihood ratio statistic (G)	X-squared df	p-value	p-value	rho	
membneedfull-fill	121.167	<0.001	110.057	36	<0.001	<0.001	0.41	***
comunication	73.7625	0.002499	76.9443	36	<0.001	<0.001	0.30	***
servqaul	128.9436	<0.001	125.148	36	<0.001	<0.001	0.39	***
qualdiff	110.6543	<0.001	113.4644	36	<0.001	<0.001	0.41	***
qualedimpruv	110.1131	<0.001	109.981	36	<0.001	<0.001	0.40	***
equiptrend	82.767	<0.001	84.7195	36	<0.001	<0.001	0.27	***
effective	79.4418	<0.001	76.9286	36	<0.001	<0.001	0.24	***
manual	36.2788	0.4633	39.5973	36	0.3126	0.9155	-0.005	
complexity	52.6948	0.03548	61.0252	36	0.00571	0.037	0.11	*
centraliz	37.754	0.4013	33.4854	36	0.5888	0.1434	0.08	
formaliz	41.4557	0.2479	43.6405	36	0.1785	0.1308	0.08	
sharevalue	83.1718	<0.001	82.858	36	<0.01	<0.001	0.31	**
share_memfee	255.2954	0.5182	211.182	258	0.985	0.9168	-0.006	
share_subs	247.0514	0.1974	205.374	222	0.7817	0.9132	0.006	
share_spons	214.4876	0.4163	189.5959	210	0.8406	0.2109	0.07	
share_other	235.9305	0.3753	185.7965	228	0.9813	0.8179	-0.01	
income	36.3956	0.4353	40.2675	36	0.287	0.1511	0.08	

The perception of using differentiation strategy and its relationship to variables is depicted in Table 29. In the case of control variables for differentiation strategy, the correlation coefficient is higher. The variables, *membneedfullfill, qualdiff, qualedim-pruv* and *servqaul* have rho close to 0.4, which means stronger positive correlation. C*ommunication* and *equiptrend* have rho less than 0.3 and – weak positive correlation. The positive correlation leads to the assumption that NPSO managers perceive these variables as an important source of differentiation. Nevertheless, the *effective* variable also has rho close to 0.3 – weak positive correlation. This can be interpreted as an indication of a stuck-in-the middle strategy or hybrid strategy as can be seen in

Figure 17 - Conflict between low-cost and differentiation. The rest of the control variables cannot be considered due to the p-value and the null hypotheses were accepted. At the same time, the correlation coefficient of these variables is close to 0 – almost perfectly uncorrelated.

Perception of both strategies and the control variables do not fully reflect the assumptions and connection from the literature review. The differentiation strategy appears to be perceived better; respectively, the control variables (sources of differentiation) for this strategy have a positive correlation. The low-cost strategy also has a positive correlation with the control variables although this is very low and almost uncorrelated. This leads to the necessity to focus the qualitative phase on the inquiry of the competitive advantage sources perception of the low-cost or differentiation strategies as well as the hybrid.

The following section discusses the factors which influence NPSO performance – *RQ3c: Which factors influence the performance of NPSO?* The performance measurement is based on the Winand et al (2014) model and was calculated as:

performance=(1-memorgratio)((recal_memfee + recal_subs + recal_spons + recal_other/4)+income + atmkom + memacq + (((levelcomp*coefcompsample) + competsat + recalmem_compet)/3)*

The descriptive statistics of the calculated performance is depicted in a boxplot and in the table. This shows that the calculated performance from the NPSOs in the sample have normal distribution with some organisations having very low performance.

Table 30 - Performance descriptive statistics

Performance – descriptive statistics	
Mean	47,5405464
Standard Error	0,43766925
Median	48,3235492
Mode	50,3933241
SD	8,19973071
Variance	67,2355837
Minimum	21,8323682
Maximum	69,547035

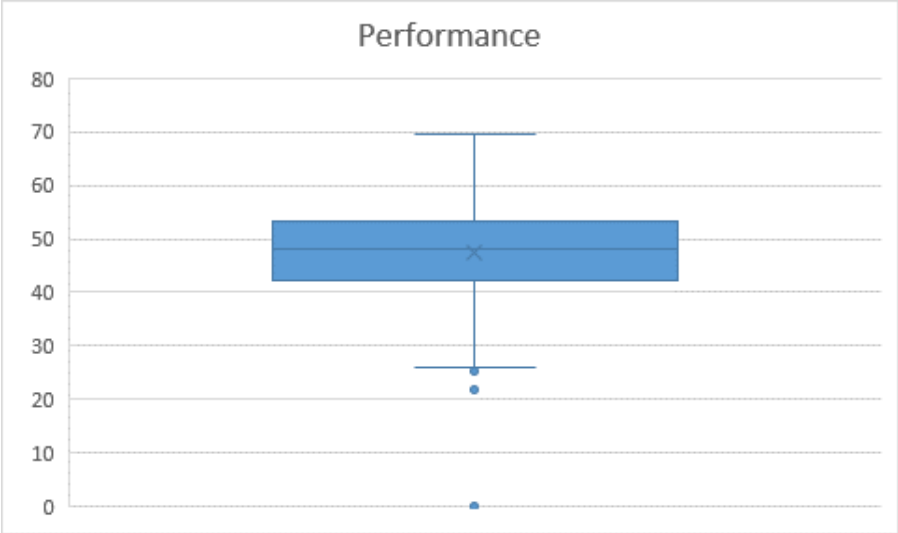


Figure 18 - Performance distribution

The linear regression model tested which variables increase the performance of clubs. All variables were included except those that were used for performance calculation. The final model was adjusted for variables conducive to multicollinearity and those which were insignificant. The regression formula has the following form:

$$Y' = \beta_0 + \beta_1 * pol1 + \beta_2 * eco1 + \beta_3 * soc2 + \beta_4 * enoughfin + \beta_5 * know.how + \beta_6 * sharevalue + \beta_7 * c_{memb} + \beta_8 * ways_{goals} + e$$

Table 31 - Results Performance regression model

Coefficients:					
	Estimate	Std. Error	t value	Pr(>|t|)	
(Intercept)	9.492237	0.959434	9.894	<0.001	***
pol1	0.296614	0.110492	2.684	0.0076	**
eco1	-0.317691	0.112497	-2.824	0.0050	**
soc2	0.298867	0.107789	2.773	0.0059	**
enoughfin	0.902416	0.103910	8.685	<0.001	***
know.how	0.380242	0.121058	3.141	0.0018	**
sharevalue	0.486003	0.127316	3.817	0.0002	***
c_memb	0.003689	0.001205	3.062	0.0024	**
ways_goals	0.371768	0.125570	2.961	0.0033	**
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1					

The model is apposite (Adjusted R-squared = 0.3957) and the results show that the above-mentioned variables increase the performance except the variable *eco1*. This means that we are not able to prove, if the regularity of the environmental analysis increases the performance in combination with the other variables. On the other hand, the analysis of political factors (*pol1*) is perceived as increasing. The variable *soc2* is significant and we can expect that success of the representatives increase the performance, which is probably reflected in the member count and the money from subsidies in the following years. The perceived sufficiency of money (*enoughfin*) is significant at the 1% level and mostly increases performance. This is in cohesion with the literature review where financial resources are presented as one of the performance indicators as is the number of members in a club. The often-discussed influence of the organisational culture reflected in the shared values (*sharevalue*) with which the members identify themselves was also proven. The strategy thinking reflected in the know-how of operational activities (*know.*how) and methods of how to achieve the formulated goals (*ways_goals*) also increase the performance.

The presented model shows that knowledge of macro environmental factors appears to be important for increasing performance. The importance of the micro-environmental factors analysis is not possible to prove because these factors were not included in the model. The environmental analysis is one of the important steps in the strategic planning process and it is positive that at least some factors analysis helps to increase performance. More important is that the managerial activities of the strategy implementation were proven. The model was not able to prove the influence of strategy formulation on increasing performance although the operational activities and organisational culture were significant. In the conclusion of the results it can be said that the managers of clubs with higher performance know what they do, which can be caused by the size of the club.

4.2 Qualitative data analysis

The qualitative phase of research follows the quantitative phase. The qualitative data collection where the semi-structured interview was based on the results from the quantitative part and serves as a validation tool and for gaining more in-depth knowledge of the managers perception of the strategy planning process. The qualitative data analysis identified new knowledge, which is different from the literature review and the quantitative part. The results of the qualitative part are organised according to the research questions and the sub-questions. This part describes the perception of the organisational purpose and goals and factors from the organisational environment at all three levels – macro, micro, and internal. Following this, the regularity of the environmental analysis and its dynamics are discussed. Problems

that are perceived by managers, goals, and the knowledge of environment are necessary for strategic activities, especially strategy implementation in the activities of the club.

4.2.1 Managers' background and perception

This part answers RQ1: *What are the characteristics (education, sex, tenure, experiences etc.) of the managers of NPSOs and how does is their background reflected in the perception of the environment?* Managers were asked about their professional and educational backgrounds and how they use these in regard to strategic activities in the NPSO. Their career in the NPSO and experience was also discussed. Most of the managers are teachers (or retired teachers) without managerial education. They gain managerial experience in their work or during their life. They did not participate in managerial seminars or training but were self-educated. No strong differences were identified between the managers interviewed in their perception; the only difference was the perception of environmental dynamics.

The perception of environment dynamics pointed out various differences between managers. The environment is perceived as relatively stable although there are some economical, social-cultural and legislative factors that cause negative waves. The greatest dynamics are perceived in media and the social networks influence, which is reflected in population behaviour. The NGBs politics and internal fights were also frequently mentioned. Without these factors, the environment has become less supportive in the last 20 years. The cost of sports activities has increased while youth willingness to partake in sports activity has decreased and simultaneously the legal regulations have become more restrictive. Nevertheless, these factors are not perceived as the most dynamic. In general, managers perceive the sports environment as stable although the older managers (aged 65+) perceive the environment as very dynamic. The reason is that the younger managers have developed during the more dynamic times.

4.2.2 Perception of environmental factors

This chapter discusses *RQ2 How do managers of NPSOs perceive the environment?* and both sub-questions. RQ2a was partially answered by quantitative data where the part of the environment that managers pay more attention to was identified. The qualitative data provides information regarding the specific factors that are perceived by managers.

The qualitative part of the research identified several stakeholder groups perceived by managers of NPSOs. These stakeholder groups were introduced in the literature review although not all of them play important roles. The managers mostly mentioned parents, members, competition, staff, local government, governing bodies, sponsors, media, potential members, and other stakeholders in this order according to the managers' perception and frequency occurrence within the coding. The perception factor presented traditionally reflects the organisational environment and hold on the structure from previous parts.

The literature review identifies several macro and microenvironment factors although the perception of these factors by the managers reorganise its importance and serve as new factors that were not identified earlier. The macro environment traditionally consists of political, economic, social-cultural and technological factors although managers in the research sample perceive only the first three to be influential. Technological factors are not considered because of the organisational purpose and this can also be negatively shaped by the choice of sports (taekwondo, athletics, volleyball, triathlon, football, canoeing and multi-sports) where the technology development is not so dynamic. Successes in these sports are not so dependent on technology development except for triathlon and canoeing. On the other hand, the most frequently discussed are social-cultural factors, which mirror the attitude of the population to these sports. Political and economic factors are closely connected because politics in sports is perceived as a flow of money.

Political factors

The political factors consist (according to the respondents) due to government's policy (particularly represented by the Ministry of Education, Youth and Sports) and the policy of national governing bodies. Government policy influences the conception and direction of sports in the Czech Republic. NGBs are roof organisations which associate the clubs in the sports. These organisations organise competitions, register athletes, govern sports development within the national sports policy etc. The influence and support of these organisations are discussed in following paragraphs.

The government of the Czech Republic supports sports clubs with financial resources flowing through subsidies from the Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Republic (MSMT). Managers perceive a positive change in recent years where the money flow has changed from NGBs to MSMT. This centralisation brings more financial resources to clubs than ever before. On the other hand, the managers complain about the increase in administration when acquiring resources. Subsidies alignment takes a long time on the part of the Ministry side, which makes managers nervous in regard to having sufficient resources for club activities. The rejection rate

of subsidy applications is higher due to administrative mistakes on the managers' side. Due to this and the large administration, the managers perceive subsidies as difficult to obtain. There were ten subsidy programmes for supporting sports in the Czech Republic. Managers often criticise the poor setup and conditions for obtaining subsidies although the main problem is perceived in the low transparency of subsidies distribution. This statement is based on reasons connected to the Football Association of the Czech Republic. Acquiring a specific subsidy is only possible if having political connections. The financial resources are very important to clubs although the managers perceive the need for support in other areas as well.

There are many areas where the government could support clubs in their activities. The most frequently mentioned topic was the non-financial support of people working with youth. These people (coaches) are doing their work as a hobby in their spare time, which is limited. For example, concentrated training is not supported by the employer and coaches must take a vacation. Managers wish to have the same "working holidays" for coaches working with youth all year round. The other wish is the better support of sports participation by the population.

National governing bodies are perceived to be a stakeholder with both a positive and negative influence. The positive and negative factors are closely dependent on the sports and the governing body. Most of the NGBs communicate with and support clubs very weakly with newsletters and communication on social networks. The communication on social networks is perceived as a good tool for sports enhancement within the young population. This reflects in the active sports participation although clubs perceive the necessity of greater support in sports promotion and gaining members. This activity is supported by additional financial resources although not sufficiently. Holding a competition or tournament is better supported. NGBs provide not only the financial resources but materials, guidelines etc. The support is lacking when dealing with authorities (authorisation for races), the professional development of coaches and consultancy in acquiring subsidies. The frequently mentioned problems of GBs are the political infighting within the GB board and frequent scandals. Typical scandals in the NGBs are in the Football Association of the Czech Republic and Czech Volleyball Federation. The change of the flow of subsidies to the MSMT resulted in that the GB serves only as an information channel about the sources of subsidies. The only support comes from local GB offices although this depends on local office workers and their willingness to help.

The above-mentioned political factors are the only ones coming from the macro environment. The managers perceive political factors as local government policy and do not consider the macro environment, because "it is too far". The national policy or

political factors are especially perceived in subsidies distribution, which is also correctly considered as an economic factor.

Economic factors

"*Money comes first.*" This statement reflects the perception of the importance of financial resources. Current economic development and financial wellbeing in the Czech Republic have a positive impact on sports organisation. The population have higher salaries and are willing to spend their money to active sports participation while, at the same time, the subsidies policy has also improved. These two sources of finances are perceived as the most important sources of NPSOs because without subsidies the membership fees would be higher and although there is a willingness to invest money into sports, there are also limits. The third source of finances is sponsorship money. All these resources are used to provide sports activities, which involves costs.

The economic development is connected to increasing rents and fees for facility hire. On the other hand, according to the managers, it is more profitable to rent a sports facility than to own it. There was a trend to buy a facility from local government almost for free (usually 1 CZK), but a few years later the facility had to be returned because of high operating costs.

The positive increase in subsidies resulted in the positive development of clubs that could invest money into material (or facility) renovation and into their coaches' development etc. There are also a lot of specific grants offered by regional governments. Managers perceive that majority of subsidies are targeted at major sports such as football and ice hockey, especially high-performance clubs. There is a similar situation in the case of sponsorship. Sponsors logically prefer high-performance sports where their advertisements are more visible than in a youth countrified volleyball team. This perceived unjustness is only partially true. The subsidies distribution to major sports is influenced by the number of requests from ice hockey and football clubs. The truthfulness of acquiring sponsors for small non-performance sports is a difficult task that should be validated by specific research. On the other hand, acquiring sponsors is influenced by other factors (that will be described later).

The most important economic factor connected to the social-cultural factors is the willingness of the population to invest money into sport. Increasing average salaries are reflected in the disposable income invested in leisure time. According to the managers, the Czech population are willing to invest their money into sports activities and sports equipment. They invest not only in themselves but in their children as well. The effort to have the best equipment does not often work because sport is not

only about having the best equipment. Active sports participation usually starts with the purchase of all necessary equipment with the best quality. The result appears strange – "*They have top-quality running shoes and sportswear, but their running technique is awful*" or "*Buying a top-quality carbon road bike for a twelve-year boy is nonsense".* Investment into sports equipment or a season ticket to a fitness centre is perceived as motivation to participate in sports although it is usually a sunk cost.

Social and cultural factors

Social and cultural factors in the sports environment are mostly in regard to the attitude of the population to sports (active participation or passive consumption). In the majority of the population, sport is perceived as a hobby and a way how to spend leisure time. There are four main groups: those who hate sports and do not follow sports in the media; passive sportsmen and women; active sportsmen and women who partake in sports as a hobby; and athletes doing performance sports. All these groups are influenced by several factors that shape their attitude to sports and their own personal behaviour. The group that is most influenced is youth.

The literature review provides facts regarding youth laziness, which was also confirmed by the managers. Youth awkwardness is worse than some years ago, when childhood was spent outside. "*Today's children have a lot of distractions"* in form of PCs, smartphones and social networks and are not motivated to meet friends outside. On the other hand, managers say that, if they had had the same distractions, they would have been the same. Technical skills for working with information technologies are improving although the motor and coordination skills of youth are alarming. The result of this situation is that less technical sports are preferred. Sports that involve a high level of motor skills face an exodus of potential athletes. Discursiveness is also a frequently mentioned problem and keeping the attention of youth is harder than 15 years ago. Youth behaviour is changing and coaches are forced to learn new approaches.

The changing behaviour of youth is perceived not only in their awkwardness and attention but especially in their motivation. The motivation is connected to parents and friends. The willingness to invest money into the sports activities of children was mentioned in the economic factors. This willingness increased the sports participation of youth in last two years. Parents invest not only money but also a lot of time spent on training. Today's parents are more caring and apprehensive. They usually wait while their child does their training and take them home. The motivation for sports participation is more about stimulation from parents' side. Youth are under pressure to do sports and as an extreme are urged to have a high performance. This results in the loss of motivation and usually giving up at the age of 15. This outflow

is also caused by the change from elementary to high school. A return to sports activities can be observed some (5-10) years later based on self-motivation.

There are mainly four motives mentioned that increase the active sports participation of the Czech population. The fundamental motive is the sports background developed during childhood and the connection of parents to various sports. If one parent partakes in a sports activity, the probability is that his or her child would do the same sports (or another sport) is increasing. Developing a positive attitude to sports in early childhood is perceived as very important and fruitful and "sports heroes" also help during childhood. These people are successful athletes who have become celebrities and communicate with the population on social networks. Typical examples in recent times are Gabriela Koukalová and Jaromir Jagr. Their online communication helps to shape attitudes to sports and sports personalities. Young followers try to copy the behaviour of their heroes and find their behaviour and massages both honest and motivating.

The next motivating factor is reaching individual or group goals. The recent trend in sports activities is to break personal limits and share them on social networks, for example, the goal to run a half-marathon. This kind of sports activity is perceived by managers as not long-lasting and requiring regular effort. These people usually break their limit and revel in the glory, but sports require regular effort and responsibility, which need to be developed in youth. The connected effort of individual goals is the current trend along with the cult of a "beautiful body", which again is connected to social network self-presentation. This cult is supported by numerous instruction videos on how to do sports exercises supplemented by the offer of supplements for rapid muscle growth. Both factors mentioned in this paragraph decrease the membership base of sports clubs and focus on individual efforts away from the clubs.

The managers face the above-mentioned factors and a lack of willingness to participate in management or trainer activities. The managers perceive a lack of capable staff. The main problem is that adults have less free time than in the past. There was a standard that people were usually home from work at 4 p.m.; the modern day rush prevents regular spare time activities. To be a manager of a club or a coach requires regular effort. The motivation to give up free time for non-profit activities is decreasing. Volunteerism is perceived as something absurd as a lot of capable people do it for money. Nevertheless, due to the change in the subsidies system, there are financial resources for the staff. The second problem in the unwillingness to participate in club management is that managers and coaches do not have the time to do sports actively. They have a "second job" in the club and don't have time on own training. There is a logical link because sports are perceived as a way of spending leisure time

and people who have a stressful job want to relax. The third problem is the unfitness to manage and organise. The population is full of different types of managers but their organisational skills are lacking. On the other hand, due to the lack of time, managers of NPSOs are usually teachers and pensioners who have sufficient experience of working with youth. They are trying to train their successors from teenage club members, which could be a problem. Experience is vital because of the changing youth behaviour mentioned above. The responsibility of working with youth is also changing. The rules and legal regulations are now stricter and administration is increasing. The above-mentioned factors are counterproductive for the management of a club and its future.

Individualism is another negative factor. A huge outflow from collective sports to individual sports is perceived and running has particularly become a phenomenon. There are a lot of runners who participate in 10 kilometre or half-marathon races. They train outside the club and compose their training according to their own feelings and experience or collect information from websites. These self-coaches without any coaching education have the wrong technique and their training is worse than better and sometimes dangerous. Self-coaching is advantageous for people who are very busy and do not have time to do regular sports. Individualism has caused not only an outflow from collective sports but also the ageing of sports collectives and the disappearance of sports club from the city. This is maybe the reason why managers have the goal of "*maintaining the current state".* They perceive collective sports participation development negatively.

The media also influence sports participation. Collective sports are consumed on TV rather than through active participation. "*Big gladiator sports like football and hockey drive society. People go there to shout where they can be vulgar and get away from things.*" Collective sports are also of more interest to spectators than, for example, running. Football or hockey matches are also often more popular than athletics races. People spend a lot of time watching sport on TV or as spectators at a stadium. The media interest supports these large sports and does not offer enough media space or broadcasting time to the others. The managers perceive this as a big problem because they need to promote their sports. The media space is only in the case of a major success, for example, the Olympic gold medal won by Lukas Krpalek. He became a hero who positively influenced society in by way of his Asian martial arts philosophy.

The ancient definition of sport is that it forms the personality and behaviour of others. Values such as fair play, honesty, cordiality, partnership, team identity and sportsmanship should be shared values. The managers perceive that building these

values are negatively shaped by unethical behaviour at the top of society – politicians and some sportsmen and women as well. This especially affects those who do not feel the need to behave according to shared values because they have these wrong examples. Unethical behaviour makes itself felt in communication between people. They are not able to communicate directly and truly face to face. Covert vilification is one of the big problems in our society. People are rude and ignorant on social networks where they hide behind a smartphone or laptop and do not take part in open discussions and behave as "keyboard warriors" on social networks. This problem was also pointed out by the presidential candidates in their pre-election campaigns in the Czech Republic. Values which should be built by sports have, according to the managers, a negative development.

The previous paragraphs discussing social and cultural factors are a major topic for NPSO managers. There is a negative development of society's behaviour and attitude to sports. This perception is not dependent on the age of manager. The social and cultural factors are perceived the same by both young and older managers (the age difference between the youngest and the oldest is around 40 years). It can be said that the social-cultural factors are described correctly.

Technological factors

Technological factors were not directly mentioned; nevertheless, the interviews showed that the managers do think about these. The most frequent technology factor was online communication and the use of social networks, which is perceived as an efficient way of communication. Nevertheless, there almost half of the managers do not use social networks. The second technological factor mentioned was material development although this was not important for the majority of the managers who responded.

Microenvironment

The microenvironment of an organisation is composed of competitors, customers, suppliers, potential human resources, and other groups. To analyse the microenvironment, Porter's five forces model is usually used, which includes current competitors, new entrants, suppliers, competitors and substitutes power. The qualitative data shows that this type of analysis is not useful for NPSOs. The managers perceive competition in several points, but not the fight for customers. Customers are rather perceived as potential members although their acquisition is not a question of survival. The microenvironment of an NPSO tends to be friendly rather than competitive and is more about bargaining with stakeholders.

Competition

Competition can be perceived from several points of view. Many new sports have appeared in recent years, which are very often commercially focused. The commercial sports clubs usually have a different target group than non-profit sports clubs. Although it is competition in sports activity, the segment of sportsmen and women is slightly different. NPSOs usually work with youth bit not usually the commercial ones. New entrants to the sports environment are usually commercial sports clubs rather than non-profit ones. Managers of NPSOs did not mention any threats from new entrants or commercial clubs, only some of them mentioned that the range of sports offered is increasing.

The relationship between NPSOs within the microenvironment is mostly friendly and cooperative. The word "competition" is perceived by managers as something negative and aggressive. They do not like it in sports and try to be tolerant. The first answer to the question of the existence of competition was: *"We have no competitors…"*. Nevertheless, after discussions, they perceive some competition between NPSOs from two points of view. The first is competition between clubs with one sports and the second is competition between clubs with other sports but in the same city or region.

The competition between clubs with one sport is mostly in the form of healthy sports competition where the managers or coaches goad each other and friendly communication and helpful cooperation exist. These relationships are grounded in the clubs' cultures and instilled in each member. Competition is allowed on the field or race course. However, within performance sports are some clubs that do not respect the friendly atmosphere and attempt to recruit the best players (athletes) to their club. This unethical behaviour is deplored by the rest of the clubs. Similarly, there are not so friendly relationships between clubs in different sports in the region.

Competition between different sports has another background where the competitive fight is in gaining sufficient financial resources from sponsors and local government, and in gaining youth members. The managers perceive that gaining a sponsor is more about acquaintances rather than support for youth sports. Additionally, major sports or clubs have better opportunities to gain sponsors. There are also huge differences between performance and youth sports. The non-performance clubs are almost without any chance to gain sponsors and are reliant on subsidies from MSMT or local government where there is often the same situation. Clubs with a connection to local politics or acquaintances in local enterprises have easier access to sponsorship money. The second point of competition is gaining and keeping new members. Youth have become less willing to play sports and are less motor skilled (as was mentioned in the social and cultural factors) and this has resulted in a lack

of skilful youth members. Competition is especially perceived in different types of sports on the outskirts of the club. Youth have more sports opportunities than in the past and the range of sports offered has increased at the same time. The new popular group sports, less technical oriented or sports which are possible to play in early childhood (such as football) have an advantage. Sports such as volleyball usually start to gain members at the age of 12 and it is perceived that the more skilful ones are playing other sports. Nevertheless, there is also (but not all the time) a friendly atmosphere and managers are open to let a child play other sports or another leisure activity such as playing a musical instrument etc. The openness of *"letting go"* is generally in the case of non-performance sports. The reason is that the managers are happy that the child actually has some activity and spends their time meaningfully.

Some of the clubs perceive the competition in the scheduling of the possibilities to exploit the sports facility. They are facing capacity problems and compete with other clubs in the city. This problem especially appears in large cities with a lack of sports facilities and a wide-ranging sports offer. The competition perceived by one manager is due to lack of time after school activities. He perceives that schools are the main competitor because they also provide sports activities.

Suppliers

Suppliers are also operating in the environment although the managers do not pay any attention to the suppliers' behaviour or power. They briefly discussed that the current market offers sufficient suppliers and materials which they need for club activities. An interesting point is that the facility owners are not perceived as a supplier. There is longitudinal cooperation and managers do not consider the strong bargaining power of the facility owner who sets the rental terms. The managers mostly have no chance to change or switch to another facility. Considering the competition in facility capacities, the power of the suppliers is markedly underestimated. The managers should negotiate carefully because the facility owner (mostly local government) could be the primary stakeholder.

Other stakeholders

Local government is also perceived to be very important from two points of view. They are usually the owners of facilities and the providers of subsidies at the same time. As the owner of the facilities, local government is the influencer on rents – prices and distribution of the rental schedule between local clubs as was mentioned above. Local government also has a subsidies budget, which is planned to invest in sports activities. The managers perceive a certain injustice in subsidies distribution because of the connection of local politics to some sports or a club. These connections

are reflected in the greater support for a club (financial or other support). The transparency of subsidies distribution is perceived as a problem. Nevertheless, the managers perceive relationships with local government as stable and positive. The promotion of clubs is in local government newspapers, which are addressed to local communities and potential members. The supported clubs usually have more space although word of Mouth marketing and successful clubs (with satisfied members) usually works in the community and the clubs have a chance to gain members and other resources, for example, sponsors.

Sponsors are important stakeholders who put additional money into a club. The sponsorship problem was discussed in the macro environmental factors although the managers accented the lack of sponsorship willingness to support non-performance sports and youth sports. Most of the clubs face a lack of large sponsors within the region and are forced to beg for low sponsorship amounts from more sponsors. Moreover, the financial support is not usually about sponsorship but about a donation from friends of the managers or the parents of youth members.

Parents

Parents are the most important stakeholder group. Their importance is based on the clubs' membership base – a high rate of youth members. Nevertheless, parents are still perceived differently with two main groups represented – parents who are closely connected to the club and those who are not and derive benefits from the club as a cheap babysitting service. Both groups of parents are willing and able to pay the membership fees and the willingness increases with the personal relationship of the parent to the sports or a club. These parents became members of the clubs and very often participate in training or camps. Children perceive this as strong motivation to perform better than their parents. These parents support not only their children but also help managers with some activities. The non-member parents within the first group usually have a very friendly relationship with the staff and are very helpful during competitions etc. The second group of parents perceive the club as a babysitting service. Training usually takes more than one hour, which is exploited for shopping or another activity. The managers mentioned parents whose children are usually members of additional clubs for everyday babysitting. These children are often overtrained or do not visit all the training at the club. In extreme cases, there are children who have two training sessions in one afternoon. Parents also think "economically" and in the case of training overlapping, prefer the more expensive one. The parents' characteristics and behaviour are perceived by managers differently although in both groups, the managers face the following factors.

Communication with the parents is influenced by channels, people, needs, and the requirements of both sides in the communication process. Communication is via email, website or Facebook, but more often is personal when parents drop off and pick up their children from the training. Some parents stay at the facility during the whole training session and discuss any problems with the trainers. The topics are usually about the sports activity (apologies, the technique of motion, required material and prices, etc.). The problematic communication appears in the case of family time (birthday parties, holidays, etc.) which are at the same date and time of the training or a competition. The managers and coaches usually choose conservative tactics and rearrange the club's schedule as they prefer a good relationship with the parents.

The main problem perceived by the managers is ambitious parents who urge the trainers to increase their child's performance or time on the field during matches. These parents disturb the trainers work with their recommendations for improving training etc. These people are usually without sports education, skills or results, and want to have successful children through which they can fulfil their own dreams, which they were not able to achieve themselves. Children are pushed to train more and become overtrained. Communication with these parents is highly problematic and spoils the atmosphere in the club.

The coaches are perceived by parents as very friendly, knowledgeable, and erudite people. This is the reason why communication with the parents is usually decentralised to trainers and the feedback goes directly to the coaches. The social cohesion of staff and parents are strengthened by social events such as the annual best sportsmen and women ceremony, parties etc. The good atmosphere and quality of staff serves as a tool for word of mouth marketing, which makes it easier to gain new members.

Parents are the definitive stakeholders; their legitimacy is based on their legal responsibility for their child, while also paying the membership fees and frequently communicating with coaches. Dissatisfied parents take the decision of whether their child will visit the club or not. Parents can also form coalitions and use word of mouth marketing. Dissatisfied parents can have dangerous consequences over the long term, as can coaches whose legitimacy is based on their membership and trainers licence. Communication and satisfying needs are carried out in a very short time-period.

Internal environment

The internal environment is usually presented in literature as a set of resources. The NPSOs' most important resources are human resources and financial resources.

Short-term material resources are represented rather than the long-term ones. NPSOs usually do not own sports facilities. The importance of resources was reflected in the managers' answers where the human and financial resources were mostly discussed. The material resources were discussed marginally. The analysis of the resources is based on the sufficiency, quality, and the skills to exploit them.

The managers perceive within the staff that the coaches are the most important group. As was mentioned earlier, the communication between the members and the organisation is through coaches. The current staff are willing and devote themselves to the sports organisation although the managers perceive an insufficiency of qualified and motivated staff. The problem is that coaches are not paid or are underpaid. Their motivation is based on their personal relationships with the members and improving their performance. Communication between them is on an everyday basis, very friendly, informal, and personal. The quality of the coaches is attempted to be increased in bigger clubs where there are more coaches and a higher percentage of members participating in competitions. The goal of the managers is to increase the quality of services offered to members although the managers often encounter the unwillingness of some coaches to educate themselves.

Members can also be perceived as human resources, but not as staff. Members help to fulfil the organisational purpose and contribute to the organisational performance. They were mentioned as an important group of stakeholders and can be divided into two subgroups – youth and adult sportsmen and women. Both subgroups have different requirements and behaviour and as a result, it is important to communicate with them differently. Youth participation is closely connected to their friends and training must be attractive to them. Coaches should communicate with them carefully, although it is difficult. Children have problems with attention and do not behave according to the coach's instructions, forget to apologise for absence etc. The goal of the coach is not only preparing attractive training but also building group cohesion, developing and raising the youth both in their sporting and personal life. This can help reduce the fluctuation that is often caused by dissatisfied members. The loss of members is also caused by a lack of motivation or transfer to high school.

Adult members do not fluctuate the same as children. They have their personal goals – partaking in sports for performance or just for fun. They are not willing to participate n club management activities or to be a coach. The managers of the clubs try to motivate them by decreasing membership fees but it does not work. Adult members prefer friendly informal communication without worries and duties. The managers perceive the importance of building loyalty and good atmosphere through

open communication, social events, corporate identity, and group cohesion. The results of their effort are that members are not only teammates but also friends in personal life.

The friendly environment and communication between members are components of the organisational culture. The managers perceive that organisational culture and friendly atmosphere are very important for a club's performance and identity. They are building shared values which should generally be respected be in sports - honesty, friendliness, active attitude, open communication, patience, and respect to authorities. This loyalty is supported by unified clothes, not only jerseys but also training suits, caps etc. which are worn during club events and activities. This builds group cohesion and belonging. Some managers also use their leadership skills to build their authority. All of them agree that authority cannot be built by shouting but rather disseminating a family atmosphere.

Open communication with members is the base of a strong organisational culture. Communication is usually provided personally in training or on other occasions. The regularity of communication is different and depends on the topic. The organisational issues are discussed when necessary or at regular intervals. Managers differ in opinion about regular meetings of a club's management. The percentage is half and half; it is perceived as either wasting time or as an effective tool. This depends on the management style and the level of formalisation and centralisation (discussed below). The communication channels need to be adjusted according to the target group of communication. The larger groups are properly addressed via electronic channels – websites, email, SMS and the youth via Facebook. Managers have experience that Facebook communication is the only way for youth members. Addressing parents and adults about changes in training schedules or arrival to competitions is perceived to be properly done via email. The managers also mention that email communication is clearly demonstrable and is used for important topics. The less important topics are usually communicated personally, especially communication with parents who give feedback. Gaining feedback seems to be a problem. Managers perceive that many people are not used to giving the feedback personally and would rather tell another person or give feedback on social networks or a club's website. Online communication is also influenced by social-cultural factors discussed above.

Managers use other tools to strengthen organisational culture. They prepare other activities outside of active sports which increase the group cohesion of members, parents, and other stakeholders. The most frequently used are social events connected to the announcement of the best player (athletes) or a celebration of the end

of the season. Less frequently used are trips or excursions, visiting cinemas or collective lunches. There was a club which regularly ensures tickets to matches of the local club playing the highest league or tickets to representative matches. All the above-mentioned activities and factors shape the power of the organisational culture although the human resources need sufficient financial and material resources to implement the sports activity.

The discussion about the sufficiency of the above-mentioned resources was very weak. The managers did not disclose their budgets but during interviews discussed that they have some sponsorship money, subsidies and their own financial resources in form of membership fees. The material resources were perceived as sufficient (but expensive) due to the change in subsidies focused on material renovation.

The internal environment can also be described by the organisational structure and its dimensions. The degree of centralisation, formalisation and complexity influences the processes in the organisation. The managers described the everyday processes in the club from which it is possible to identify how the organisational structure works. The degree of centralisation seems to be low with all training activities and communication decentralised to trainers or the leaders of training groups. Nevertheless, the size of the organisation is one of the factors that influence centralisation. The larger clubs with more sports also decentralise the management of finance to the sub-clubs. Formalisation is also low. There are positions and persons assigned to them although descriptions of the positions do not exist, as is the case with processes, annual goals and strategy. Most of the activities are not prepared formally and are planned with regard to goals. The organisational structure is also very simplified and does not usually have any levels.

Regarding the above-mentioned information, it is also possible to answer *RQ2b – How do the managers perceive the environment analysis of an NPSO?* and how do they approach the environment analysis. The data showed that managers usually do not analyse the environment purposely and regularly. They do not use strategic analysis tools (methods) such as a PEST analysis or its modifications, Porters 5-forces model etc. and perceive the factors to be the power of a club's stakeholders. Nevertheless, the economic and social-cultural factors of the macro environment are perceived as "non-stakeholder" factors from the behaviour of the population. The perception of the importance of these factors does not reflect the macro and microenvironment but reflect the perception of stakeholder groups. Despite the use of strategic analyses, the managers have sufficient knowledge of which part of the environment that they consider important.

1.1.1 Perception of strategic activities

This chapter is connected to RQ3, especially sub-question RQ3a: *How are the main purpose, goals, operational activities, and control in NPSOs connected?* and RQ3d: *What do the managers perceive as the performance (success rate) of an NPSO?* This chapter is structured regarding these questions, first with a discussion of the interconnection of strategic then the performance perception. These activities are discussed from the aspect of the managerial functions.

The following table describes the perceived main purpose, goals, and a combination of performance measures in NPSOs. This information was transcribed from interviews as the managers perceive it. It can be observed that they have problems with goal formulation where the goals are not specified or the main purpose was reformulated.

Table 32 - Perceived performance measures regarding the main purpose and goals

Sports	main purpose	goals	performance measures
Taekwondo	showing the way of life, positive relationship to sports	following the current line of development, upbringing of successors, building of the membership base in Austria, increasing members satisfaction, membership base enhancement, spreading the good name of Taekwon-do	number of youth attending competitions although competitions are not important; no other performance measurement is used
Volleyball	youth development, organising tournaments, sports for all	maintaining volleyball in the city focusing on the youth, organising two tournaments per year, joy of the game and strengthening relationships, eventual participation on regional competition	sports results - adults and youth; number of youth, stability of membership base, organisational development in the form of tournament organisations, summer camp organisation
Volleyball	youth development and performance sports for youth	youth development, compete in the first league and win, to get members to representation	social appreciation, sports results in the highest leagues despite a worse service and background
Volleyball	sports for all - youth and adults	volleyball not disappearing from the city, youth development and future coaches, active lifestyle	sports results, group cohesion, successful youth acquisition

Football	youth development, building a positive lifetime relationship with sports	develop and maintain a love of sport, movement of youth to higher leagues, maintaining football in villages at the same level, sport as fun, performance goals at the upper level of the results table	number of own members (disciple) in A-team, sustainability of membership base, sports results
Athletics	Youth development, building a positive lifetime relationship with sports	youth development, teach children to love sport, use their body and build a lifetime relationship with sport, social cohesion goals, race organisation, town propagation	youth membership base despite worse training conditions (without a sports facility), sustain a relationship with athletics, financial stability, and material purchases
Multisports	general sports as the goal of an active population	active sports participation of all generations, athletes' satisfaction, good relationships and financial survival	good atmosphere in a club, sports results perceived as additional value
Athletics	performance sports for adults, general youth development	friendly environment, do not insist on performance sports, substitutability in management functions	membership base, minimum fluctuation of coaches, financial sources acquisition and club development
Multisports	ensuring performance sports, organising and sports facilities administration	financial stability, maintenance of club activities and sports facility service	facility ownership and existence of the club within a dynamic environment, financial stability
Triathlon	association of people in the goal of building a relationship with triathlon, youth sports, sports for all and performance sports	Maintaining the current level and increasing participation in competition, increasing the membership base, building a Sports Centre for Youth, the inclusion of one member at the Olympic Games, creation of the coaches' board, increasing the level of the coaches, better sports results	membership base, sports results - performance sports, financial stability, organisational culture and atmosphere in the club
Canoeing	youth development and youth performance sports	following the current condition, increasing performance and progress of members to representation, no enhancement of the membership base	material and members acquisition within the short history of the club

The mutual connection of the main purpose, goals and performance measures shows the managers ability for systematic thinking. However, there was also mutual non-cohesion, which is also connected also to the unspecified goals. The organisational purpose mentioned by the managers is usually in cohesion with that chosen from the quantitative part. Most respondents mentioned that their purpose is youth sports and its enlightenment by a personality who has a positive attitude to sports and other people. It is perceived as showing a way of life, which is active, honest, friendly and

systematic. Besides the youth, the clubs' purposes are also sports for all and performance sports. Usually, there is a combination of all of them although sports for all is more represented than performance sports. The quantitative data supports this, where the active members' participation in performance sports is an average of 15% (calculated from clubs selected for the qualitative part). Closely connected to the purpose is the perceived goal of the club.

The goal formulation was usually general. Most of the respondents had to consider if they had any goals. The close connection to the purpose was seen in the goals formulation where the main goal was repeated as the purpose of the organisation – youth development, building a relationship with sports and the general satisfaction of athletes. Maintaining the current situation, stability, and direction was the second most frequently mentioned goal. The specific development of the goals of the clubs was not identified. Besides the general goals connected to the purpose of the organisation, some goals were mentioned. For example, two managers want to see the club's members through to representation. Another manager has specific goals connected to performance sports, especially for one athlete – his participation in the Olympic Games. This manager defined some of the sub-goals of the coaches' board as the creation and conceptualisation of training for increasing performance. These examples were introduced exactly as stated by the managers. The question of a better specification of these goals was unsuccessful because the managers' answer was: *"We do not have any exactly specified goals"*. Considering the conception of the goals, the majority of them are difficult to measure, especially the good atmosphere in the club, athletes' satisfaction, their whole-life attitude to sports etc., and it is difficult to use SMART methodics for goals formulation.

The general goals formulation could create a problem in goals achievement. The characteristics of the goals and measures of control are not specified. The changing environment influence goals achievement and if a manager does not know the control points (partial goals), the direction of the club could be wrong. Nevertheless, general goals formulation is not a big problem (considering the purpose – sports for all); more important is the perception of a club's environment and its analysis.

The strategic activities focus on achieving the formulated goals and use the basic management functions introduced by H. Fayol - Planning, Organising, Commanding, Coordinating and Controlling. These functions are used within the operational activities of the club managers who were asked for a short description of these activities at the very beginning of the interview and later the activities were identified from the managers' speech. They carry out managerial functions in training, marketing, communication, and resource management activities.

The first function is planning, which is closely connected to the strategy. Planning the strategy and strategy importance perception is according to the literature review crucial for the organisations' success. Knowledge of the aim of the strategy from the theoretical point of view is sufficient. Most of the managers mentioned the long-term direction and the rest added various specifications such as how to achieve goals, the complex management of everything, improving the current level, and working with the organisational structure. A combination of all these can be considered as almost a proper strategy definition. The connected question was about the perception of strategic thinking. The managers mentioned that this ability should be trained because it is crucial and is perceived as systematic thinking in relationships and provides alternatives for development. Their perception of strategic thinking as the aim is also correct as in the case of strategy although actually putting into use is totally different. Strategy and strategic thinking are perceived by managers as something untouchable, distant, and impossible to use in their conditions. They tend to perceive sports strategy in games or races rather than the strategy of an organisation over the long term. The managers face lack of time and must solve the most urgent problems or only do operational activities.

Organising in sports clubs is based on a very simple informal organisational structure and the management positions are solely based on the law. The competences are not written and with regard to solving urgent problems are allocated according to needs. Similarly, this is the case of commanding and coordinating. The operational activities that are organised and coordinated are especially focused on training, marketing and communication with stakeholders, preparing social events, administrative work, material purchases, staff development, and facility management.

The highest percentage of operational activities is connected to the planning, organisation, and coordination of training. Clubs that have a higher percentage of performing members have either formally or informally prepared an annual training plan, which contains the periods with a special focus on training. These plans are elaborated in detail for all training days. The lower the performance percentage (or level of competition) is, the less detailed the plan is. Those sports clubs focusing on youth sports with the goal to build a relationship with sports do not have such a plan. The training content is almost the same for the whole year. The level of planning, organisation, and coordination is lower. The organisation function is usually down to the coaches' availability for training. A higher level of all three functions requires training camps where the managers are pushed to prepare it more precisely than in

the case of usual training. This requires better communication with parents and the coordination of activities before the training camp.

One of the most operational activities is the communication with all stakeholders according to their importance. The managers perceive parents as the main stakeholder group and coordinate the coaches to communicate with parents positively and respect the shared values of the club. They are aware that satisfied members and parents are the most important source of new potential members or partners (sponsors, local government etc.). The managers know that word of mouth marketing is the most effective tool and is also very cheap. The other form of communication with communities and members acquisition tools is exhibitions and enrolment at schools. The managers also regularly write articles in local newspapers to inform readers of club activities and successes. The communities are also addressed by social events. All these tools serve as spreading the club culture and increasing organisational identity and image. The managers unwittingly perceive that the organisational culture is the strongest tool for strategy implementation.

There are also operational activities connected to the organisational purpose. All the active club members must be registered under the NGB, especially those who are participating in matches and tournaments. The administration connected to matches and tournaments also requires all five managerial functions and managers pay more attention to that rather than the usual training because it involves external subjects. Similarly, there is the higher level of function that uses the required negotiating over facility rentals and facility management. The key point is seeking financial resources, which is based on communication with sponsors, local government, and obtaining subsidies. The finances are necessary not only for rentals but also for material purchases, staff allowances, and further development.

To conclude, the managers mentioned that they do not use the strategy and perceive its formulation as something unachievable although they do formulate some goals. These goals are very general and not specific although the above-mentioned activities lead to achieving these goals with respect to managerial functions and the tools for strategy implementation. The mutual interconnection of all parts of the strategy planning process appears to be a difficult task for the managers. Strategic thinking is perceived as something untouchable and that cannot be utilised in their work. This is reflected in the mutual interconnection of all strategic activities. The managers have knowledge about their environment but sometimes have problems working with this knowledge. The main problem is the connection of operational activities, generally specified goals, and control. Operational activities are usually

connected to solving actual problems, administration, acquisition of financial resources, and the assurance of sports activities and attendance at competitions. These activities are in cohesion with the maintenance goals of the current conditions, which were mentioned by four managers. The sports operational activities are also in cohesion with the goals of youth development or sports for all. Nevertheless, there are still development goals which are discussed in-depth along with all the results regarding managerial mistakes, the literature review, and the current state of the sports environment.

The performance measurement and its perception in an NPSO is a complex problem and is the topic of *RQ3d*. This statement was supported by the results of the semi-structured interviews. With regards to Table 32, the perceived performance (success) measures are not utilisable or measurable. The table shows that managers use more measures and usually combine they input approaches (membership base) and output (financial stability, sports results) approaches while social approaches (group cohesion, atmosphere, members' satisfaction etc.) are also strong. The social approaches are difficult to measure and managers are not able to define how they perceive the measurability. The Text Search Queries are depicted in Figure 19 - Success rate perception and Figure 20 - Success perception. Managers perceived performance (success) differently. Most of them use more points of view on performance. Also mentioned were almost all approaches – input, throughput, output and perceptual factors as well. The most frequently used measurements are the count of members and the sports results (used by 7 managers out of 11) but not in all cases at the same time. The managers also mentioned the social point of view. The group cohesion, overall atmosphere, the lifelong relationship with sports, and social appreciation are also perceived as performance measures.

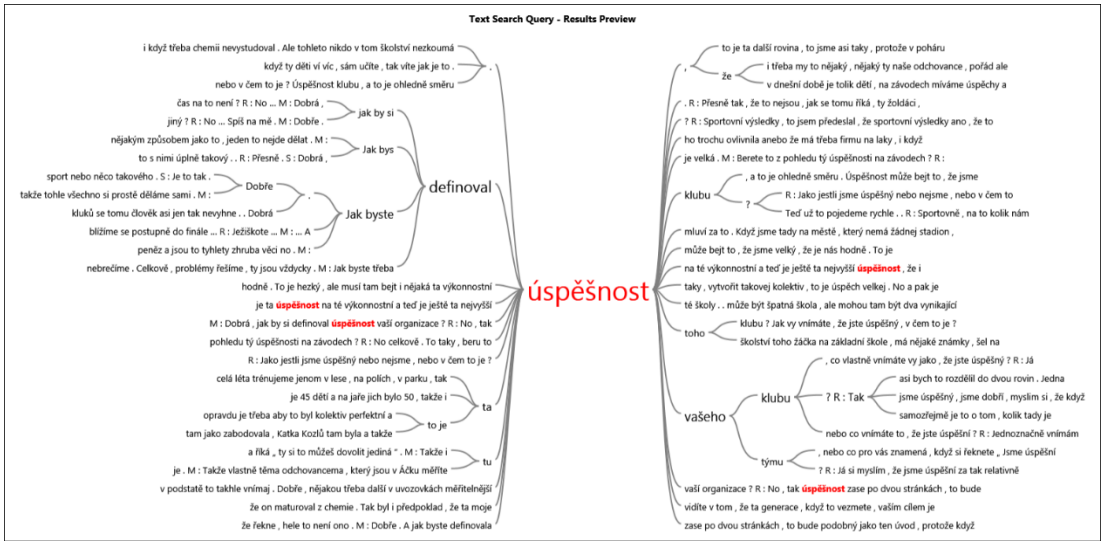


Figure 19 - Success rate perception

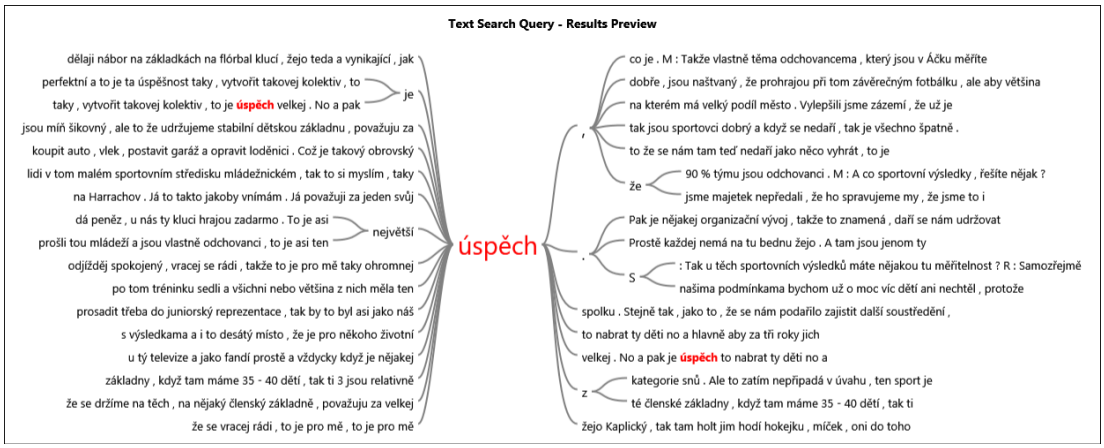


Figure 20 - Success perception

The performance measures and the main purpose of NPSOs are connected meaningfully although measurability is a difficult task. The most perceived performance measure - membership base is easy to identify but what is perceived as sufficient members was not defined. Similarly, the satisfaction of members, group cohesion and atmosphere in NPSOs are difficult to measure. The perceived satisfaction with sports results is connected to the expectations, main purpose, and goals. The managers perceive that sports results are as important as performance but do not prioritise the sports results over group cohesion and atmosphere. The financial stability or the ability to acquire financial resources are only mentioned by a few. The balanced financing is easy to measure and managers perceive it as necessary for each club. They do not perceive it as success because it should be balanced. On the other hand, the ability to acquire external financial resources is perceived positively. They are trying

to obtain money from the subsidies programme and gain an additional resource for material or equipment renovation, which is perceived as success and the key to the development of NPSOs.

Discussion

The discussion section focuses on an in-depth interpretation of the presented results with the goal to answer all the research questions and sub-questions. The quantitative and qualitative results are discussed together. The second part discusses the results of this thesis with the literature review and identifies differences between the current levels and the results presented. These differences contribute to the theory, educational directions, and the managerial praxis, which are also discussed. The end of this section focuses on the recommendations for managers regarding their major mistakes in managerial and strategic activities.

Three research questions and sub-questions were formulated.

RQ1: What are the characteristics (education, sex, tenure, experience etc.) of the managers of non-profit sports clubs and how is their background reflected in the perception of the environment?

RQ1a: What are the differences between managers in their perception of the NPSO environment?

RQ2: How do managers of non-profit sports organisations perceive the environment?

RQ2a: What factors do the managers perceive as important?

RQ2b: How do the managers perceive the analysis of the environment of an NPSO?

RQ3: How are the steps in the strategy formulation process mutually interconnected and how does this influence performance?

RQ3a: How are the main purpose, goals, operational activities and control in NPSOs interconnected?

RQ3b: What is the relationship between the chosen business level strategy and the control variables of this strategy?

RQ3c: Which factors influence the performance of an NPSO?

RQ3d: What do the managers perceive as the performance (level of success) of an NPSO?

The first research question is focused on the characteristics of NPSO managers and the influence on the managerial perception of the environment. The total count of participating managers was 351, of which only 51 were women. A typical manager is a male aged 45 – 50 years with a tenure of around 10 years. This reflects the staffing of managerial positions in NPSOs and the differences in perception.

The differences between men and women were in the perception of the influence of economic factors on everyday activities, where women perceive that these factors have a stronger influence on the club. This was a perception that was supported in the interviews. The women interviewed mentioned that they perceive the economic

factors to be a strong influence and it is necessary to forecast economic development. They mentioned that forecasting and strategic complex thinking is a way to be successful. The second difference is in the perception of substitutes. Women perceive that NPSO members prefer sports activities to visiting cinemas, spending time on a computer etc. This was also supported by the qualitative data, where men discussed the lack of willingness to partake in sports due to distractions such as computers, TV etc. The other differences show that men are rather effective in their work and encourage sports results; on the contrary, women are rather socially goal oriented and are more accurate in the control of goals achievement. A combination of the data showed that both men and women work systematically in operational activities but are focused differently.

The second researched characteristic was education – field and level. The most represented education was economics, which is an excellent background for managerial work. The second most represented field was engineering and machine production, and the third electrotechnology, telecommunication and IT, which is good for systematically thinking while the fourth was pedagogy and social care, which is helpful for working with youth. The education level distribution between managers is in cohesion with the whole population of the Czech Republic, where a master's degree is the most represented with high school education second. The educational field does not significantly influence the perception as it was only identified that managers with social sciences education are more focused on youth sport. The literature review identified that education has an influence on the perception. There were many education fields in the data and the quantitative analysis was not possible for all these. The data was divided into two groups – managers with sports management education and the rest. There were not many differences, only that managers with sports management education are better able to recognise potential members' requirements. The qualitative data was collected from 11 respondents – 5 of them have pedagogical education, 2 economic, 2 engineering and machine production, 1 architecture and 1 sports management education. No significant differences were found between education fields; the differences were only between the managers' perception. The influence of the education field on perception needs to be found by using advanced statistical methods, which are not in the author's capacity.

Managerial experience from professional work was the third characteristic analysed. The quantitative data was divided into two groups – managers and non-managers where the differences between these groups were analysed. The results showed that those with managerial experience use the managerial approaches at work and perceive a higher interconnection between environmental factors, prefer

differentiation strategy, and interconnect the control variables at functional level strategy. The qualitative data does not show any significant differences in the perception of the environment between managerial (7) and non-managerial (4) experienced respondents. Similarly, as in the case of education fields, there are many factors that were mentioned by both groups although it is not possible to fully identify the differences in perception from the qualitative data.

The tenure and age of managers were the last characteristics to be analysed. The centroids of all the clusters showed that managers are aged 45 years on average and have been in their position for almost 10 years or longer. The results of both data types showed that tenured managers are better able to identify members' requirements and satisfy their needs. For tenured managers, organisational identity and shared values play very important roles. Nevertheless, they are more rigid in changing the processes and perceive the environment as more dynamic than the younger and less tenured managers. Similarly, the younger managers perceive the stronger influence of the media and social networks on the sporting participation of the population. The dynamics are perceived overall but were not explained in specific factors. The older managers usually have the feeling that their managerial work is effective, but this is a mistake in the current environment. They have not noticed that the environment has changed. Younger managers perceive it as useful to use manuals from national governing bodies and to analyse the environment factors more regularly. It can be said that younger managers perceive the environment more positively and try to develop the club.

The managerial perception of the NPSO environment was the goal of *RQ2* and was answered by two sub-questions. Both sub-questions were answered by both research approaches – quantitative at first and qualitative second. *RQ2a* focused on the managerial perception of the importance of the environment factors. This part is for a wider discussion where the managers evaluated the factors within the quantitative phase of research and were later introduced in the qualitative phase. The quantitative part analysed if the factors are perceived as important to analyse. The G-test of independence and Spearman identified that almost all environmental factors are perceived as important to analyse except the variables *pol3* and *countsub*. This means that political factors are perceived as not influencing the everyday activities of the club and the sufficiency of suppliers is not necessary to analyse. The rest of the tested variables have a slightly positive correlation.

The quantitative analyses showed that the social factors are perceived as more important and managers pay more attention to their analysis because they perceive a stronger influence on their club's everyday activities. This importance is perceived

stronger in larger NPSOs. The evaluation of specific social factors was also higher than the rest of the environment factors. The quantitative part identified that the media and the success of sportsmen and women positively influence sports participation. On the other hand, the managers perceive a big problem with the obesity of the population. The qualitative data enhances the list of influencing social-cultural factors. The positive influence of "sports heroes" was supported and the media influence as well. The media was discussed in-depth in connection to the major and minor sports. Both factors influence the attitude of the population toward active sports participation.

The attitude toward sport by the Czech population is a huge topic while the literature review presented laziness and unwillingness to do sports on one side, on the second there is the increasing participation in running races. These different sides were visible in the results of the quantitative data where managers perceive laziness as big problem (average value was 6 – strongly agree) and that Czech population partake in some sports activity at least once a week (the average value was 4.5 – mostly agree). This was also supported by the qualitative data. Sports participation is necessary to be considered from several points of view. The first is youth, where parents play an important role in the sports activities of their children. Youth have many distractions and spend a lot of time on computers, smartphones and wasting their time on social networks. This is a cheap way for parents to have peace of mind from their children. This supports the laziness and awkwardness of children. The second group of parents perceive sports clubs as a cheap babysitting service and push their children to do sports although the parents do not do sport either. These children usually leave the sports club when they are older and do not need babysitting. This is visible in Peric's (2017) study where there is strong outflow from sports activities at the age of 12. The third group of parents are sporting people who show their children a specific way of life – active sport as an important value. Nevertheless, there are still many social factors that influence children's attitude to sport, for example, sports heroes and their behaviour on social networks, their sports results etc. Managers of NPSOs perceive that the social influences are very important for the sports participation of youth and monitor them more frequently than other factors.

The sports participation of adults was not discussed so much, the only topic was that adults started to prefer individual sports rather than group sports. This is caused by a lack of time and the individual sport is supported by time flexibility. There is also a perceptible outflow of adults from non-profit sports to the commercial fitness centres or to train alone (running, biking, etc.). This is connected to individualism and the willingness to spend money on sports activities and modern sports activities

that are not provided by non-profit sports organisations. There is lack of literature focusing on adult sport and managers perceive adult sport as additional or the peak of youth sport. They perceive that is important to build the relationship of their members to sport for their whole life.

The second most discussed topic was the connection between the political and economic factors of the environment. A point of interest is that the managers evaluated (in the quantitative phase) these factors as not so influencing. The qualitative phase discussed the deeply perceived environmental factors, most of which are in cohesion with the literature review, but there are still those which were not discussed in the academic sphere. The political and economic factors in the academic resources discuss the policy system in the Czech Republic and the underfinancing of Czech sport. The managers pointed out the problems resulting from these factors. The subsidies system was frequently discussed where subsidies are perceived to be unfairly targeted and obtaining a subsidy creates a lot of administration work. The system is perceived as complex and difficult to understand where the conditions are changing all the time and increases the requirements on the administrative skills of the managers. They perceive a lack of support from the NGBs in subsidies acquisition and overall perceive communication perceive as very weak. The positive change that managers perceive is in the willingness of the Czech population to invest in sports activities. The managers supported information from the literature review that willingness was low but mentioned that the current situation is rapidly changing. This is a positive factor, which is connected to economic wellbeing in the Czech Republic and the changing lifestyle of the Czech population.

The microenvironment factors are perceived as less important or are less analysed than the macro factors. The managers work with stakeholders in the microenvironment more frequently but do not fully consider their behaviour. An example of this is the perception of competition. The quantitative data shows that managers perceive their extensive knowledge of all competitors although these competitors do not influence the activities of the NPSO. However, the qualitative data shows that at first, the managers do not perceive any competitors but after a short discussion they were able to name several competitors from more points of view. The competition points of view are in cohesion with the literature review – sports competition, gaining members and competition in acquiring additional resources (sponsorship and subsidies). The managers perceive competition as something aggressive although the current environment requires its analysis, which is in cohesion with the quantitative data.

The microenvironment factors or stakeholders in the non-profit sports sector are usually local government, suppliers, sponsors, potential members, and parents. The

managers are less focused on the microenvironment and only parents have the managers' attention. Parents are perceived as essential stakeholders because they influence their children in sports participation and membership of the club. The managers spend a lot of time communicating with parents, ascertaining feedback etc. This activity is very important but sometimes not so easy. Some parents are ambitious and push the coaches to increase their child's performance. These types of parents are not discerning. The rest of the microenvironment factors were not discussed by the managers. In general, the microenvironment factors are perceived as rather positive; the managers perceive a sufficient knowledge of factors but these do not influence everyday activities.

The internal environment is perceived by managers to be human resources oriented. They perceive the members and their satisfaction to be the main goal. The managers supported the fact that in both research phases, it was evaluated in the quantitative phase that they know their members' preferences and perceive a lack of human resources. This was again mentioned in the quantitative phase, where human resources acquisition and development was mentioned very often. The managers also perceive the need for careful communication with members and support the organisational culture. Fewer and fewer people are willing to work as volunteers and instead prefer to be an ordinary member. Nevertheless, the current economic support from the government brings some money for coaches, which improves the situation. The quantitative data presented that shows that managers perceive a lack of financial resources is contradicted by the qualitative data. The financial situation of NPSOs is improving due to the above-mentioned change in the subsidies system and managers can invest in equipment renovation.

Managers perceive the environment differently, as the most important factors are perceived as social-cultural factors with a connection to the satisfaction of the members (or parents). This is a logical connection to the main purpose of the NPSOs. They serve the population's wellbeing and are used for relaxation. The other factors are perceived as necessary to know although the managers do not like to analyse them and would rather focus on the quality of sports activities.

RQ2b is focused on the perception of the environmental analyses by managers of NPSOs. Both types of data show that the managers perceive the environmental analysis as baseless or impractical under their conditions and time. Nevertheless, the data showed that they do conduct analyses, especially for the microenvironment, but not regularly or systematically. The cluster analysis showed that in the microenvironment perception of an environment factors analysis, regularity and influence are influenced by the size of NPSO. The analysis showed that managers of larger NPSOs

analyse these factors often, especially the political factors, while economic factors are analysed less. The qualitative data showed the opposite order and added the social factors. A very weak and unsystematic analysis was identified, which distorts the perception of the environment. The second mistake in environment analyses is that macro environment factors are perceived and evaluated from a microenvironment point of view and are based on the manager's opinion.

The last research question, *RQ3*, is focused on strategic activities and the mutual interconnection and influence on the NPSOs performance. *RQ3a* identified that managers do not formulate strategy explicitly although some activities of the strategy planning process are done tacitly and unwittingly. The strategy formulation embodies such problems by the interconnection of all parts.

The strategy formulation is based on the purpose of the organisation, goals formulation, and the activities leading to the goals. The purpose of the NPSOs can be formulated in three ways – Youth sport, Sport for all and Performance sport. The research sample for the quantitative part was distributed equally between these three purposes. The purpose of the NPSOs is not influenced by membership of the NGB, which means it is not dependent on the type of sport. The purpose should be reflected in the membership base, its age distribution, and orientation. The purpose of youth sport is focused on youth development and building a lifelong relationship with sport. Clubs stating this purpose have most of their membership base in youth athletes, which is correct. Sport for all is not fundamentally influenced by the structure of the membership base. Performance sport and its membership base should be competing in a championship or league although the number of competing members not prevailing is almost 50% of the NPSOs stating this purpose. There can be a discussion providing these NPSOs fulfil their purpose. The competitive advantage stated should also be connected to the purpose. In all three cases, it is almost in cohesion and it can be said that the managers are able to follow the purpose.

The first problem appears in the goals formulation. In general, goals are formulated very often and tend to duplicate the main purpose. SMART methodology would help managers to formulate goals properly and to use them later as the background for strategy formulation. The main problem is that managers do not formulate strategy purposely. They can formulate what the strategy generally is, but its formulation and realisation are perceived as somewhat misleading and not really feasible. The explicit strategy is not written down but during the semi-structured interviews, the activities analysed had the goal of identifying a tacit strategy. The analysis showed that the managers not only have problems with the general goals definition but are also incapable of identifying problems and their origination in the NPSO. The third

main problem is the identification of distinctive competences and competitive advantage. The quantitative data showed that the managers perceive good knowledge of gaining a competitive advantage but they were not able to introduce it. The next problem is the control variables, where managers are not able to specifically define the performance measures.

The mutual interconnection of strategic activities in NPSOs is weak. There is a lack of strategic thinking, only sports activities are provided and problems are usually not solved but deflected. The interconnection is about the main purpose and sports activities but there is a lack of development goals or reflection of a change in the environment. The strategy planning process as defined by sports management literature is not practically used in NPSOs. This may be caused by a lack of managerial knowledge or a lack of time for strategic thinking.

RQ3b focuses on the relationship between a low-cost or differentiation strategy and the control variables at the functional level of strategy formulation. The results showed that managers combine both strategies and try to differentiate on lower cost structure. This was supported by the graph – conflict of strategies. The connection between business level strategy and competitive advantage appears to be (with regard to the literature review) relevant although in some cases some managers use their competitive advantage unreasonably. This combination seems to be ineffective. The correlation tests of the control variables in the case of low-cost strategy identified that the control variables for this strategy were used wrongly. The managers who stated a low-cost strategy actually tend to have a stuck-in-the middle strategy. On the other hand, the differentiation strategy is used correctly. The discussions during interviews about choosing a low-cost or differentiation strategy showed that these types of strategies are not so useful in NPSOs. Members expect a low-cost structure with a corresponding service and they require fulfilment of the main purpose – sports activity for fun, youth development or performance sport.

The performance evaluation and factors influencing performance are topics discussed in *RQ3c* and *RQ3d.* The multiple linear regression identified that the performance is influenced by the regularity of the political and economic factors analysis, perception of an athlete's success, sufficiency of financial resources, brand and know-how of the NPSO, a strong organisational culture, the number of members, and knowledge of how to achieve goals. These identified factors influencing performance are in cohesion with the general factors from the literature for performance measurement in commercial organisations and also reflects Winands et al. (2014) model for performance measurement in NPSOs. In general, it can be said that it is necessary to keep track of the macro environment factors and use managerial skills

to exploit financial resources and build the organisational culture to gain members. The results show that larger clubs rather than the smaller ones use managerial approaches. The size of the NPSO is reflected in the time that the managers are required to spend at work. The larger clubs require managerial work between 25 and 28 hours per week. The qualitative data analysed the perception of performance measurement and the performance measures. Performance measures by managers were unsystematic and unmeasurable and were not correctly in cohesion with the goals although they did partially reflect the main purpose. Performance and goals achievement is not provided regularly. Managers do not usually know the approaches to measure performance. The sport or financial results are the only ones measured although the required results are not specified.

Regarding the above-mentioned, it is difficult to formulate the strategy. The generally specified end of the method (goal) and the weak knowledge of the instruments (environment analyses, competitive advantage, strategic management skills), which could help to reach the goal, and the undefined performance measures, are a presumption of failure. Nevertheless, the NPSOs are still active and in some aspects are successful. This strategic behaviour would not be possible in the commerce sector. The non-profit sector is more socially goal-oriented, which works for the NPSOs while some of their business strategies are useful.

Conclusion

This dissertation analysed the perception of the strategy formulation process in non-profit sports organisations and its influence on performance. This analysis was a complex task from several points of view. Strategy formulation is perceived as something secret in the Czech environment with most organisations not willing to talk about their strategy or about the formulation process. Of interest is that they are afraid of their information being abused by competitors although many times their strategy is not competitive. The second view is that the strategy and analysis in small non-profit sports organisations were not discussed in academic society or for practical exploitation. Strategy in sport is often discussed at national governing body level or in professional sports organisations. The third point of view was strategy concept. There are many approaches to strategy and to identify the correct one for NPSOs is difficult. Sports management literature follows the mainstream where Porters' generic strategies are used. The fourth point of view was the population of NPSOs in the Czech Republic. It was a big task to prepare a relevant and valid study covering NPSOs in the Czech Republic.

The dissertation provides comprehensive knowledge of the Czech sports environment, its perception by the managers of NPSOs, and how they use their knowledge during the strategic planning process. The results show that the environment is complex and there are many factors that influence managerial strategic decisions and that managers are trying to act in the best way they can. Nevertheless, the strategic planning process in NPSOs is not fulfilled and interconnected. Based on the results, it can be said that this is not a problem. NPSOs can be successful without a proper strategic planning process as defined in sports management literature. Their main purpose is to offer sports activities as a goal to maintain the current situation, which means a stability strategy. The managers face environmental changes, such as a change in the subsidies system and a decrease in sports participation in the non-profit sector.

These changes force the managers of NPSOs to react and formulate a new strategy or "a new business model". Most NPSOs use the Reactor or Defender strategy but should try to change their strategy to the Analyser or Prospectors strategy. NPSOs can have sufficient financial resources although new administrative HR is necessary. These financial resources can help to improve sports activities, services, facilities, and equipment. An improvement is necessary at this current time. The outflow of sportsmen to the commercial sector can be stopped by service improvement. The opportunity, in the form of financial resources from state subsidies, should be taken, especially by those NPSOS focused on rewarding and developing human resources.

As mentioned earlier, NPSOs are especially focused on social-oriented goals. Satisfying members' requirements is the key problem. The managers may consider a strategy as a way how to achieve goals and for this use the organisation culture. Non-profit sport is mostly about relationships either in or outside the club.

The current environment of NPSOs requires a change in the management approach where management positions should be occupied by people with administrative and strategic skills. Operational activities within the NPSOs are increasing, not only with subsidies acquisition but also due to the activities connected to GDPR. The management of an NPSO should be more than one person. With regards to the political and economic factors with a connection to social-cultural trends in sports participation, managers are encouraged to increase their skills and knowledge. Simultaneously, a lack of willingness to participate in the management of a club could lead to the disappearance of many NPSOs.

Managers of NPSOs do not need excellent knowledge of strategic management tools as defined for business organisations. They have a similar environment to business organisations although the purpose of an NPSO is different and is more socially oriented. They need to know the macro environmental factors although the business conception of the microenvironment is not useful for them. Stakeholders in the microenvironment of an NPSO can be difficult to analyse using Porter's 5 forces model.

The above-mentioned results result in the recommendation that the strategic management in NPSOs could be based on the stakeholder approach. The managers tend to perceive stakeholders and their influences on NPSOs as traditional jumping into the macro, micro, and internal environment. The goals of NPSOs are more socially oriented than achieving competitive or other goals. Socially oriented goals are focused on satisfying the stakeholders, especially members, parents, sponsors, local communities etc. The managers are much more familiar with their neighbourhood than they are with the general environment. The general environment is important for them from an economic point of view – the subsidies system. The social and cultural factors are perceived in their neighbourhood and reflected in club activities. The strategy planning process does not make any sense for NPSOs. It is more useful to follow specifically formulated goals and optimise operational activities for the stakeholders' requirements.

The dissertation also contributes to the theory, education, policy, and managerial praxis. The strategy and strategic planning process in the NPSOs were not analysed before. The perception of the importance of strategy in NPSOs is very weak although the environment clearly shows the necessity for a strategy. Nevertheless, the results show that the mainstream of a strategy as used in the business sector is not useful in

an NPSO. A PEST strategic analysis (or its modifications) can be used although the strategy should be based on the stakeholder approach and the stakeholder analyses tool to help managers do their jobs easier and fulfil the organisation's purpose. The results also showed the gap in the strategic thinking of managers and the interconnection between the organisational purpose, goals, environment, operational activities and performance measurement. Most NPSOs only do sports activities and the management somehow works. This situation cannot be maintained for a long time.

Sports managers can be educated in two ways – by educational training of current sports managers or by university study programmes (for future professional managers). The second method is provided at four universities in the Czech Republic and the results showed that people educated in sports management are lacking in NPSOs. It would be necessary to study all the study programs and syllabuses of all management focused subjects in order to make a full recommendation for changes to the managers' profile. The educational training for current managers of NPSOs would be more useful and could focus on the practical training of (strategic) management skills and implication. Their skills should be developed in the environment analyses, assessing which factors should be considered, and where to find information. The proper formulation of goals and the connection with operational activities, along with stakeholder management and performance management are also important topics in the education of managers.

The government policy in the field of sports participation should be more intensively focused on support for sport in the non-profit sector, especially youth sports. Although financial support has been improving, the increasing administrative load can distort NPSOs and the sports industry would switch to the commercial sector. The policy support should be mostly in favour of NGBs, which would serve as a consultative body for NPSOs for subsidies acquisition or overall management activities.

The recommendation for managers is to formulate goals properly and to state the control variables that are connected to the goals. The operational activities should lead to the goals and it would be useful to do the work systematically.

This dissertation has also some limitations connected to the methodological approach. The research sample was comprised of the selected NGBs and used a cluster analysis while 21 NGBs were selected from a total of 70. The incorporation of other NGBs could lead to other results. Nevertheless, the research sample should correspond to the population. The second limitation is the response rate from the research sample, where only 351 (from almost 8000) respondents participated in the quantitative phase of research. The response rate was almost 5% and reflects the

distribution between NGBs. The construction of the questionnaire could also be a limitation because some managers could not fully understand (despite the pilot study) all the questions (statements). The questionnaire was very long in order to evaluate the whole strategy planning process and it is possible that managers were not focused all the time. This could shape the results. The semi-structured interviews and the analysis could also be a limitation. The qualitative approach is perceived through various research to be non-representative. Nevertheless, all the mentioned limitations could be solved by used the mixed methods approach and data triangulation.

References

30-ti denní výzva. (2015). 30ti denní výzva - začni hned, néé až zítra. Retrieved November 29, 2015, from http://www.30tidennivyzva.cz/vyzvy/

Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, *44*(3), 179–196. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001

Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, *61*(4), 346–354. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.021

Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). WHO MATTERS TO CEOS? AN INVESTIGATION OF STAKEHOLDER ATTRIBUTES AND SALIENCE,CORPATE PERFORMANCE, AND CEO VALUES. *Academy of Management Journal*, *42*(5), 507–525.

Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (1998). The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, *8*(3), 223–242.

Allison, M., & Kaye, J. (2015). *Strategic planning for nonprofit organizations A practival guide for dynamic times* (3rd ed.). New Jersey, USA: Wiley.

Analoui, F., & Azhdar Karami. (2002). How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. *Journal of Management Development*, *21*(4), 290–305. https://doi.org/10.1108/02621710210430281

Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2006). Holistic performance management: an integrated framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *55*(1/2), 61–78.

Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, *49*(1), 87–98. https://doi.org/10.1108/00251741111094455

Andreff, W. (2011). *Contemporary Issues in Sports Economics: Participation and Professional Team Sports* (1st ed.). Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing.

Andrew, D. P. S., Pedersen, P. M., & McEvoy, C. D. (2011). *Research Methods and Design in Sport Management*. Human Kinetics.

Anokye, N. K., Pokhrel, S., Buxton, M., & Fox-Rushby, J. (2011). The demand for sports and exercise: results from an illustrative survey. *The European Journal of Health Economics*, *13*(3), 277–287. https://doi.org/10.1007/s10198-011-0304-4

Aramo-Immonen, H. (2013). Mixed Methods Research Design. In M. Lytras, D. Ruan, R. Tennyson, P. Ordonez De Pablos, F. García Peñalvo, & L. Rusu (Eds.), *Information Systems, E-learning, and Knowledge Management Research* (Vol. 278, pp. 32–43). Springer Berlin Heidelberg. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-35879-1_5

Arbeláez, H., & Culpan, R. (1995). An assessment of Colombian managers' perceptions of international strategic alliances. *The International Executive*, *37*(2), 167–179. https://doi.org/10.1002/tie.5060370205

Arraya, M. (2013). BARNEY'S VRIO FRAMEWORK AND PERFORMANCE IN SPORTS ORGANISATIONS. In *Proceedings of the 21st Conference of the EASM 2013: Sport Management for Quality of Life*. Instanbul, Turkey.

Asdemir, O., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2013). Market perception of firm strategy. *Managerial Finance*, *39*(2), 90–115. https://doi.org/10.1108/03074351311293972

Awade, P. R. (2014). Implementation of combination strategy based on porter's model success built on lost opportunity in industrial lubricants. *ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH*, *4*(4), 699–710.

Bagar, A. (2014). Skandinávci český rekord zdaleka neohrozili, organizátory šampionátu trápila opět nízká návštěvnost - Hokej.cz. Retrieved May 28, 2014, from http://www.hokej.cz/cz/ms-2014/skandinavci-cesky-rekord-zdaleka-neohrozili-organizatory-sampionatu-trapila-opet-nizka-navstevnost/

Baker, R. E., & Esherick, C. (2013). *Fundamentals of Sport Management*. United States of America: Human Kinetics.

Balduck, A. L., Lucidarme, S., Marlier, M., & Willem, A. (2014). Organizational Capacity and Organizational Ambition in Nonprofit and Voluntary Sports Clubs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1–21. https://doi.org/10.1007/s11266-014-9502-x

Balduck, A.-L., & Buelens, M. (2009). *Effectiveness in sport on micro and meso management level*. Universiteit Gent.

Baloga, I., & Lazar, I. (2011). MANAGEMENT OF SPORTS ORGANIZATIONS, COMPONENTS OF SPORT STRUCTURES. In *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings* (pp. 12–15). Babes Bolyai University. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1220671923?accountid=8179

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, *27*(6), 643–650.

Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 124–188).

Baroto, M. B., Abdullah, M. M. B., & Wan, H. L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, *7*(20), 120–133.

Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, *2*(2), 1–21. https://doi.org/10.1080/17461390200072205

Beech, J., & Chadwick, S. (2013). *The Business of Sport Management* (2nd ed.). Harlow, England: Pearson Education, Limited.

Bell-Laroche, D., MacLean, J., Thibault, L., & Wolfe, R. (2014). Leader Perceptions of Management by Values Within Canadian National Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, *28*(1), 68–80.

Bettis, R., Gambardella, A., Helfat, C., & Mitchell, W. (2014). Quantitative empirical analysis in strategic management. *Strategic Management Journal*, *35*(7), 949–953. https://doi.org/10.1002/smj.2278

Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Special Issue: Contractual Corporate Governance European Corporate Governance Institute (ECGI) Symposium on Contractual Corporate Governance*, *14*(3), 257–273. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.03.006

BodyRock. (2015). Workouts | BodyRock. Retrieved November 29, 2015, from http://www.bodyrock.tv/workouts/

Bosdriesz, J. R., Witvliet, M. I., Visscher, T. L., & Kunst, A. E. (2012). The influence of the macro-environment on physical activity: a multilevel analysis of 38 countries worldwide. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, *9*, 110. https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-110

Bougon, M. G. (1992). CONGREGATE CONGNITIVE MAPS: A UNIFIED DYNAMIC THEORY OF ORGANIZATION AND STRATEGY. *Journal of Management Studies*, *29*(3), 369–387. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00670.x

Bourgeois, L. J., III. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management. The Academy of Management Review (Pre-1986)*, *5*(000001), 25.

Boyd, B. K. (1995). CEO duality and firm performance: A contingency model. *Strategic Management Journal*, *16*(4), 301–312. https://doi.org/10.1002/smj.4250160404

Braithwaite, J., Westbrook, M. T., Hindle, D., Iedema, R. A., & Black, D. A. (2006). Does restructuring hospitals result in greater efficiency - an empirical test using diachronic data. *Health Services Management Research*, *19*(1), 1–12. https://doi.org/10.1258/095148406775322016

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Breuer, C, & Feiler, S. (2013). Sport Development Report 2011/2012. *Analysis of the Situation of Sports Clubs in Germany. Abbreviated Version. Cologne: Sportverlag Strauß*.

Breuer, Christoph, & Wicker, P. (2015). Arguments and evidence of bridging elite performance and mass participation sports from an economic perspective. In *Elite Sport and Sport-for-All: Bridging the Two Cultures?* (pp. 30–40). Routledge.

Brown, M., Rascher, D. A., Nagel, M., & McEvoy, C. D. (2010). *Financial Management in the Sport Industry* (1st ed.). Scottsdale, Arizona, USA: Holcomb Hathaway, Publishers.

Brown, S. M. (1992). COGNITIVE MAPPING AND REPERTORY GRIDS FOR QUALITATIVE SURVEY RESEARCH: SOME COMPARATIVE OBSERVATIONS. *Journal of Management Studies*, *29*(3), 287–307. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00666.x

Bryman, A. (2007). Barriers to Integrating Quantitative and Qualitative Research. *Journal of Mixed Methods Research*, *1*(1), 8–22. https://doi.org/10.1177/2345678906290531

Burton, R. M., Obel, B., & Hakonsson, D. D. (2015). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach* (3rd ed.). UK: Cambridge University Press.

Byers, T., Slack, T., & Parent, M. (2012). *Key Concepts in Sport Management* (1st ed.). London, UK: SAGE Publications.

Byers, Terri, & Slack, T. (2001). Strategic decision-making in small businesses within the leisure industry. *Journal of Leisure Research*, *33*(2), 121–136.

Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Nakladatelství Olympia a.s.

Caslavova, E., Dvorak, J., & Voráček, J. (2014). ATTITUDES OF COMPANIES TO SPORT SPONSORSHIP IN THE CZECH REPUBLIC DURING THE ECONOMIC CRISIS. *ACTA UNIVERSITATIS CAROLINAE KINANTHROPOLOGICA*, *50*(1), 55–70.

Caslavova, E., & Hercik, P. (2012). COMPETITION OF WORLD CHAINS FITNESS CLUBS IN THE PRAGUE REGION AND THEIR CUSTOMERS´ LOYALTY. *CZECH KINANTHROPOLOGY*, *16*(3), 151–164.

Caslavova, E., Janak, V., Berka, P., & Görnerová, E. (2003). Popularita sportů u české veřejnosti versus jejich prezentace v masmédiích [Popularity of sports in case of Czech population vs. its presentation in masmedia]. Retrieved from http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rKgma1U63BIJ:www.ftvs.cuni.cz/eknihy/sborniky/2003-11-20/rtf/04-011%2520-%2520Caslavovva4-e.doc.rtf+&cd=4&hl=cs&ct=clnk&gl=ca

Cater, T., & Cater, B. (2009). (In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. *Journal of East European Management Studies*, *14*(2), 186–209.

Cattani, G., Porac, J. F., & Thomas, H. (2017). Categories and competition: Categories and Competition. *Strategic Management Journal*, *38*(1), 64–92. https://doi.org/10.1002/smj.2591

Chanavat, N., Martinent, G., & Ferrand, A. (2009). Sponsor and sponsees interactions: Effects on consumers' perceptions of brand image, brand attachment, and purchasing intention. *Journal of Sport Management*, *23*(5), 644–670.

Chang, H.-J., & Wang, H.-B. (2013). A CASE STUDY OF DYNAMIC COMPETITIVE ADVANTAGE. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, *6*(2), 198–218.

Chappelet, J.-L. (2008). *The International Olympic Committee and the Olympic System: The Governance of World Sport*. New York, United States of America: Taylor & Francis.

Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and Multiple Perspectives of Organizational Effectiveness. *Journal of Sport Management*, *1*(1), 37–47.

Chelladurai, Packianathan, & Chang, K. (2000). Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review (Sport Management Association of Australia & New Zealand)*, *3*(1), 1–22.

Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, *20*(1), 92–117.

Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2012). Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, *65*(7), 993–1002. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.04.012

Commission of hte European Communities. (2007, November 7). White Paper on Sport. European Commission. Retrieved from http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0391&from=EN

Committee of Ministers - on the revised Code of Sports Ethics (adopted by the Committee of Ministers on 24 September 1992 at the 480th meeting of the Ministers' Deputies and revised at their 752nd meeting on 16 May 2001). (n.d.). Retrieved July 9, 2014, from https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=Rec(92)14&Sector=secCM&Language=lanEnglish&Ver=rev&BackColorInternet=9999CC&BackColorIntranet=FFBB55&BackColorLogged=FFAC75

Committee of Ministers - on the revised European Sports Charter (adopted by the Committee of Ministers on 24 September 1992 at the 480th meeting of the Ministers' Deputies and revised at their 752nd meeting on 16 May 2001). (n.d.). Retrieved July 9, 2014, from https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=Rec(92)13&Sector=secCM&Language=lanEnglish&Ver=rev&BackColorInternet=9999CC&BackColorIntranet=FFBB55&BackColorLogged=FFAC75

Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach. *Academy of Management. The Academy of Management Review (Pre-1986)*, *5*(000002), 211.

Cornwell, T. B., Roy, D. P., & Steinard II, E. A. (2001). Exploring Managers' Perceptions of the Impact of Sponsorship on Brand Equity. *Journal of Advertising*, *30*(2), 41–51.

Council of Europe. (1989). Council of Europe - ETS no. 135 - Anti-Doping Convention. Retrieved July 9, 2014, from http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/135.htm

Council of the European Union. (2017, May 24). The EU Work Plan for Sport 2017-2020. Retrieved from http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9639-2017-INIT/en/pdf

Covell, D., Walker, S., Siciliano, J., & Hess, P. W. (2007). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance* (Second Edition). Oxford, UK: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Crane, A., & Ruebottom, T. (2011). Stakeholder Theory and Social Identity: Rethinking Stakeholder Identification. *Journal of Business Ethics*, *102*, 77–87.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, California, United States of America: SAGE Publications, Inc.

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=6tYNo0UpEqkC

Cronin Jr., J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, *76*(2), 193.

Cuskelly, G., Hoye, R., & Auld, C. (2006). *Working with Volunteers in Sport: Theory and Practice* (1st ed.). New York, United States of America: Taylor & Francis.

CycleOps. (2015). CycleOps - CycleOps. Retrieved November 29, 2015, from https://www.cycleops.com/virtualtraining/overview

Czech Sport Association. (2012). *Ročenka ČSTV 2011* (1st ed.). Prague, Czech Republic: Olympia a.s. Retrieved from http://www.cuscz.cz/files/600MjR.pdf

Czech Sport Association. (2013). *Ročenka ČSTV 2012* (1st ed.). Velké Přílepy, Czech Republic: Nakladatelství Olympia s.r.o. Retrieved from http://www.cuscz.cz/files/601ZTE.pdf

Czech Sport Association. (2014). *Ročenka ČUS 2013* (1st ed.). Velké Přílepy, Czech Republic: Nakladatelství Olympia s.r.o. Retrieved from http://www.cuscz.cz/files/869YTF.pdf

Czech Sport Association. (2015). *Ročenka ČUS 2014* (1st ed.). Velké Přílepy, Czech Republic: Nakladatelství Olympia, s.r.o. Retrieved from http://www.cuscz.cz/files/1377YmU.pdf

Czech Sport Association. (2016). *Ročenka ČUS 2015* (1st ed.). Velké Přílepy, Czech Republic: Olympia s.r.o. Retrieved from http://www.cuscz.cz/files/1735YmZ.pdf

Czech Sport Association. (2017). *Ročenka ČUS 2016* (1st ed.). Velké Přílepy, Czech Republic: Olympia s.r.o. Retrieved from http://www.cuscz.cz/files/2073YmY.pdf

CZSO. (2015). Příjmy domácností vzrostly | ČSÚ. Retrieved November 18, 2015, from https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-domacnosti-vzrostly

CZSO. (2016a). Gender: Demography | CZSO. Retrieved July 1, 2018, from https://www.czso.cz/csu/gender/3-gender_obyvatelstvo

CZSO. (2016b). Gender: Education | CZSO. Retrieved July 1, 2018, from https://www.czso.cz/csu/gender/4-gender_vzdelani

CZSO. (2018, April 11). Průměrný Čech trpí mírnou nadváhou | ČSÚ. Retrieved June 19, 2018, from https://www.czso.cz/csu/czso/prumerny-cech-trpi-mirnou-nadvahou

Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. South-Western Cengage Learning. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=CmFjF5tNmuEC

Danisman, A., Hinings, C. R., & Slack, T. (2006). Integration and Differentiation in Institutional Values: An Empirical Investigation in the Field of Canadian National Sport Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences (Canadian Journal of Administrative Sciences)*, *23*(4), 301–317.

David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic management Concepts and Cases A competitive advantage approach* (15th ed.). USA: Pearson Education, Inc.

Davos underlines economic value of sport | EurActiv. (n.d.). Retrieved November 19, 2015, from http://www.euractiv.com/sports/davos-underlines-economic-value-news-221098

Dawson, P., & Downward, P. (2013). The Relationship Between Participation in Sport and Sport Volunteering: An Economic Analysis. *International Journal of Sport Finance*, *8*(1), 75–92.

de Andrés-Alonso, P., Cruz, N. M., & Romero-Merino, M. E. (2006). The Governance of Nonprofit Organizations: Empirical Evidence From Nongovernmental Development Organizations in Spain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *35*(4), 588–604. https://doi.org/10.1177/0899764006289765

de Carvalho, P. G., & Nunes, P. M. (2013). Non-linear relationship between number of clubs and participants in sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, *5*(1), 133–144. https://doi.org/10.1080/19406940.2012.656673

De Knop, P., van Hoecke, J., & de Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review (Sport Management Association of Australia & New Zealand)*, *7*(1), 57–77.

De Waal, A. (2013). *Strategic Performance Management: A Managerial and Behavioral Approach* (2nd ed.). Houndmills, Basinstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.

de Waal, A., Goedegebuure, R., & Geradts, P. (2011). The impact of performance management on the results of a non-profit organization. *International Journal of*

Productivity and Performance Management, *60*(8), 778–796. https://doi.org/10.1108/17410401111182189

Denzin, N. K. (2009). *QUALITATIVE INQUIRY UNDER FIRE: TOWARD A NEW PARADIGM DIALOGUE*. Left Coast Press. Retrieved from http://books.google.ca/books?id=kur2b6XzbPAC

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). *The Landscape of Qualitative Research*. Sage Publications. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=4StZvMUWJf0C

Denzin, Norman K. (2010). Moments, Mixed Methods, and Paradigm Dialogs. *Qualitative Inquiry*, *16*(6), 419–427. https://doi.org/10.1177/1077800410364608

Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). THE ADOPTION OF RADICAL AND INCREMENTAL INNOVATIONS: AN EMPIRICAL ANALYSIS. *Management Science (1986-1998)*, *32*(11), 1422.

Dharwadkar, R., Goranova, M., Brandes, P., & Khan, R. (2008). Institutional ownership and monitoring effectiveness: It's not just how much but what else you own. *Organization Science*, *19*(3), 419–440.

Doherty, A., McGraw, P., & Taylor, T. (2009). *Managing People in Sport Organizations* (1st ed.). New York, United States of America: Taylor & Francis.

Doherty, Alison, & Murray, M. (2007). The Strategic Sponsorship Process in a Non-Profit Sport Organization. *Sport Marketing Quarterly*, *16*(1), 49–59.

Domanski, J. (2011). The Analysis and Synthesis of Strategic Management Research in the Third Sector from Early 2000 Through to Mid-2009. *Foundations of Management*, *3*(2), 27. https://doi.org/10.2478/v10238-012-0040-9

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, *20*(1), 65–91. https://doi.org/10.2307/258887

Donelly, J. H., Gibson, J. L., & John M, I. (2005). *Management* (Vol. 2005). Praha: Grada Publishing a.s.

Downward, P., & Rasciute, S. (2010). The Relative Demands for Sports and Leisure in England. *European Sport Management Quarterly*, *10*(2), 189–214. https://doi.org/10.1080/16184740903552037

Drucker, P. (2013). *People and performance*. 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon, UK: Routledge.

Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. Heinemann London.

Durdová, I. (2012). Rapid Development of Sport and Sport Management at the Beginning of the Third Millennium, *6*(8), 286–290.

Durdova, I. (2012). The Issue of the Current Sport Management in the Czech Republic. *Ekonomika a Management*, *4*(3).

Dvorak, J., Tripes, S., & Pirozek, P. (2013). Generic strategies and organizational performance: Evidence from Czech Business Environment. In *Proceedings of 7th WSEAS International Conference on Business Administration (ICBA ´2013)* (pp. 72–77). Milan, Italy: WSEAS Press. Retrieved from http://www.wseas.us/e-library/conferences/2013/Milan/ICMA/ICMA-11.pdf

Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *Applications of Soft O.R. Methods*, *152*(3), 631–640. https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6

Ehmke, C. M. S. (2008). *Strategies for Competitive Advantage.* (Technical Report No. UCED2007/08-13). University of Nevada, Reno.

Ellis, B., & Calantone, R. (1994). Understanding competitive advantage through a strategic retail typology. *Journal of Applied Business Research*, *10*(2), 23–32.

Encyclopaedia Britannica inc. (1991). *The New Encyclopaedia Britannica* (15th ed., Vol. 28). Chicago, Ill.: Encyclopaedia Britannica.

English, D. E., Manton, E. J., & Walker, J. (2007). Human Resource Managers' Perception of Selected Communication Competencies. *Education*, *127*(3), 410–418.

Estabrooks, P., Lee, R., & Gyurcsik, N. (2003). Resources for physical activity participation: Does availability and accessibility differ by neighborhood socioeconomic status? *Annals of Behavioral Medicine*, *25*(2), 100–104. https://doi.org/10.1207/S15324796ABM2502_05

EU4Sports Cluster Alliance. (2014). Guide on EU funding for sports industry 2014-2020. Retrieved from https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/profile-article/guide_on_eu_funding_for_sports_industry_2014_-2020_.pdf

European Commission. (2015, June). Expert Group on Health-enhancing physical activity. European Commission. Retrieved from http://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=19860&no=1

Eurostat. (2015, November). Final consumption expenditure of households and non-profit institutions serving households - annual data. Eurostat. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/web/_download/Eurostat_Table_tipsna51PDF-Desc_ae9f1929-021d-408f-a92a-21c306750b32.pdf

Fahlén, J. (2005). Organizational structures in sport clubs - exploring the relationship between individual perceptions and organizational positions. *The Sport Journal*, *8*(3), unpaginated.

Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). The Stakeholder Dilemma in Sport Governance: Toward the Notion of "Stakeowner". *Journal of Sport Management*, *29*(1), 93–108.

Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, *23*(3), 245–277.

Filo, K., Cuskelly, G., & Wicker, P. (2015). Resource utilisation and power relations of community sport clubs in the aftermath of natural disasters. *Sport Management Review*, *18*(4), 555–569. https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.01.002

Folker, H. (2011). Guide to EU Sport Policy. EOC EU Office.

Forster, J., & Browne, M. C. (1996). *Principles of strategic management*. Australia: Paul & Co Pub Consortium.

Fredberg, T., & Piller, F. T. (2011). The paradox of tie strength in customer relationships for innovation: a longitudinal case study in the sports industry. *R&D Management*, *41*(5), 470–484. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00659.x

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders : Theory and Practice: Theory and Practice*. New York, United States of America: OUP Oxford.

Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, *4*(3), 170–190. https://doi.org/10.1080/16184740408737475

Frisby, W. (1986). The organizational structure and effectiveness of voluntary organizations: The case of Canadian national sport governing bodies. *Journal of Park and Recreation Administration*, *4*(3).

Funk, D., Alexandris, K., & McDonald, H. (2008). *Consumer behaviour in sport and events* (1st ed.). Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, UK: Routledge.

George M. Giaglis, & Konstantinos G. Fouskas. (2011). The impact of managerial perceptions on competitive response variety. *Management Decision*, *49*(8), 1257–1275. https://doi.org/10.1108/00251741111163115

Geurin, A. N. (2017). Elite Female Athletes' Perceptions of New Media Use Relating to Their Careers: A Qualitative Analysis. *Journal of Sport Management*, *31*(4), 345–359.

Gilchrist, M., Mooers, D. L., Skrubbeltrang, G., & Vachon, F. (2012). Knowledge Discovery in Databases for Competitive Advantage. *Journal of Management and Strategy*, *3*(2), 2.

Gillentine, A., & Crow, B. R. (2009). *Foundations of Sport Management* (2nd ed.). Fitness Information Technology.

Girginov, V. (2008). *Management of Sports Development* (1st ed.). Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, UK: Routledge.

Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). Structural characteristics of sport organizations: Main trend in the academic discussion. IESE Business School - Universtity of Navarra. Retrieved from http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0704-e.pdf

Goranova, M., Alessandri, T. M., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (2007). Managerial ownership and corporate diversification: a longitudinal view. *Strategic Management Journal*, *28*(3), 211–225. https://doi.org/10.1002/smj.570

Grafton, J., Anne M. Lillis, & Habib Mahama. (2011). Mixed methods research in accounting. *Qualitative Research in Accounting & Management*, *8*(1), 5–21. https://doi.org/10.1108/11766091111124676

Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis and Cases: Text and Cases*. John Wiley & Sons. Retrieved from http://books.google.ca/books?id=dXw6MkTCbeoC

Grbich, C. (2013). *Qualitative Data Analysis An Introduction* (Second Edition). London, UK: SAGE Publications Ltd.

Great Britain: Parliament: House of Lords: European Union Committee, & Office, S. (2011). *Grassroots Sport and the European Union: 16th Report of Session 2010-11*. Stationery Office. Retrieved from https://books.google.cz/books?id=mQqyT2UoSDMC

Greckhamer, T., Misangyi, V. F., Elms, H., & Lacey, R. (2008). Using Qualitative Comparative Analysis in Strategic Management Research: An Examination of Combinations of Industry, Corporate, and Business-Unit Effects. *Organizational Research Methods*, *11*(4), 695–726. https://doi.org/10.1177/1094428107302907

Greenwell, T. C., Brownlee, E., Jordan, J. S., & Popp, N. (2008). Service fairness in spectator sport: the importance of voice and choice on customer satisfaction. *Sport Marketing Quarterly*, *17*(2), 71–78.

Greenwell, T. Christopher, Fink, J. S., & Pastore, D. L. (2002). Assessing the Influence of the Physical Sports Facility on Customer Satisfaction within the Context of the Service Experience. *Sport Management Review*, *5*(2), 129–148. https://doi.org/10.1016/S1441-3523(02)70064-8

Greiling, D. (2010). Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. *International Journal of Productivity & Performance Management*, *59*(6), 534–554.

Greve, H. R. (1998). Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: what you see is what you do. *Strategic Management Journal*, *19*(10), 967–988. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199810)19:10<967::AID-SMJ981>3.0.CO;2-L

Gummesson, E. (2006). Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona. *Management Decision*, *44*(2), 167–179. https://doi.org/10.1108/00251740610650175

Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., & Embuldeniya, D. (2003). *The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.* Canada: Canadian Centre for Philanthropy.

Hall, R. I., & Menzies, W. B. (1983). A Corporate System Model of a Sports Club: Using Simulation as an Aid to Policy Making in a Crisis. *Management Science*, *29*(1), 52–64. https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.52

Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, *15*(4), 48–59.

Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2014). *Strategic management: competitiveness and globalisation*.

Harford, J., Mansi, S. A., & Maxwell, W. F. (2008). Corporate governance and firm cash holdings in the US. *Journal of Financial Economics*, (87), 535–555. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.04.002

Hautbois, C., Parent, M. M., & Séguin, B. (2012). How to win a bid for major sporting events? A stakeholder analysis of the 2018 Olympic Winter Games French bid. *Sport Management Review*, *15*(3), 263–275. https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.01.002

Helma, D. (2015). *Sponzoring ve sportovním odvětví* (Bachelor thesis). University of Economics, Prague, Czech Republic, Jindrichuv Hradec.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management*, *3*(3), 215–251. https://doi.org/10.1108/17554251011064837

Henseler, J., Wilson, B., & Westberg, K. (2011). Managers' Perceptions of the Impact of Sport Sponsorship on Brand Equity: Which Aspects of the Sponsorship Matter Most? *Sport Marketing Quarterly*, *20*(1), 7–21.

Heracleous, L. (2013). Quantum Strategy at Apple Inc. *Organizational Dynamics*, *42*(2), 92–99. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.03.002

Hesse-Biber, S. (2010). Qualitative Approaches to Mixed Methods Practice. *Qualitative Inquiry*, *16*(6), 455–468. https://doi.org/10.1177/1077800410364611

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Theory of Startegic Management with Cases*. South-Western Cengage Learning. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=AlzHLwEACAAJ

Hill, Charles W. L. (1988). Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *Academy of Management Review*, *13*(3), 401–412.

Hobza, V., Vasickova, J., & Skoumal, J. (2012). Grant support in management of sport infrastructure of municipalities. *Ekonomika a Management*, *2012*(3).

Hodgkinson, G. P., & Johnson, G. (1994). EXPLORING THE MENTAL MODELS OF COMPETITIVE STRATEGISTS: THE CASE FOR A PROCESSUAL APPROACH. *Journal of Management Studies*, *31*(4), 525–552. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00629.x

Hoeber, L., & Hoeber, O. (2012). Determinants of an Innovation Process: A Case Study of Technological Innovation in a Community Sport Organization. *Journal of Sport Management*, *26*(3), 213–223.

Hofmarcher, M., Paterson, I., & Riedel, M. (2002). Measuring Hospital Efficiency in Austria – A DEA Approach. *Health Care Management Science*, *5*(1), 7–14. https://doi.org/10.1023/A:1013292801100

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, *17*(3), 253–273. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8

Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport Governance*. Oxford, UK: Taylor & Francis.

Hoye, R., & Doherty, A. (2011). Nonprofit Sport Board Performance: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Sport Management*, *25*(3), 272–285.

Hoye, R., Nicholson, M., & Houlihan, B. (2010). *Sport and Policy: Issues and Analysis* (1st ed.). Oxford, UK: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., Steward, B., & Westerbeek, H. (2015). *Sport management: Principles and Applications* (4th ed.). Routledge.

HREBINIAK, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, *35*(1), 12–31. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001

Hrůza, R. (2013). České fitness očekává další růst. Retrieved January 14, 2015, from http://ceskakomorafitness.cz/archiv/ceske-fitness-ocekava-dalsi-rust/

Hudský, A. (2009). Kdo financuje sport - E15.cz / strategie. Retrieved April 25, 2014, from http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/kdo-financuje-sport-468614

Hums, M. A., & MacLean, J. (2009). *Governance and Policy in Sport Organizations*. Holcomb Hathaway, Publishers. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=OoEvngEACAAJ

Hurmerinta-Peltomäki, L., & Nummela, N. (2006). Mixed Methods in International Business Research: A Value-added Perspective. *Management International Review*, *46*(4), 439–459.

Hussein, A. (2009). The use of Triangulation in Social Sciences Research Can qualitative and quantitative methods be combined? *Journal of Comparative Social Work*, *2009*(1), 1–12.

IIHF. (2015, May 14). Attendance record broken - 2015 WM - International Ice Hockey Federation IIHF. Retrieved November 29, 2015, from http://www.iihfworlds2015.com/en/news/attendance-record-broken/

ING Bank. (2014). Průměrná česká domácnost vydá za sportovní aktivity téměř 14 000 korun ročně. Retrieved from http://www.ingbank.cz/svet-sporeni/clanky/prumerna-ceska-domacnost-vyda-za-sportovni-aktivity-temer-14-000-korun-rocne.html

Ireland, R. D., Hitt, M. A., Bettis, R. A., & De Porras, D. A. (1987). Strategy formulation processes: Differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level. *Strategic Management Journal*, *8*(5), 469–485. https://doi.org/10.1002/smj.4250080506

Jágr, J. (2015). Jaromír Jágr. Retrieved November 29, 2015, from https://www.facebook.com/68Jagr/?fref=ts

Jakoubek, J. (2013). Sen o rychlobruslařské hale? Sáblíková odešla, zbyly jenom dluhy | Ostatní sporty | Lidovky.cz. Retrieved July 13, 2014, from http://sport.lidovky.cz/sen-o-nove-rychlobruslarske-hale-sablikova-odesla-zbyly-jenom-dluhy-1gs-/ostatni-sporty.aspx?c=A130416_144549_ln-sport-ostatni_mih

Jane, W.-J., Kong, W.-H., & Wang, Y.-H. (2010). Individual efficiency and club performance: a panel analysis of professional baseball. *Managerial and Decision Economics*, *31*(5), 363–372. https://doi.org/10.1002/mde.1497

Jegers, M. (2009). "Corporate" Governance in Nonprofit Organizations A Nontechnical Review of the Economic Literature. *Nonprofit Management & Leadership*, *20*(2), 143–164. https://doi.org/10.1002/nml.246

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy* (9th ed.). Harlow, England: Pearson Education, Limited.

Jones, G., & George, J. (2012). *Essentials of Contemporary Management*. McGraw-Hill Education. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=q-KQZwEACAAJ

Jose´ F. Molina-Azorı´n. (2007). MIXED METHODS IN STRATEGY RESEARCH: APPLICATIONS AND IMPLICATIONS IN THE RESOURCE-BASED VIEW. *Research Methodology in Strategy and Management*, *4*, 37–73. https://doi.org/10.1016/S1479-8387(07)04003-9

Joun, F. (2012, May 5). Etika chování v českém hokeji (Ethical behaviour in Czech hockey).

Kang, E., & Zardkoohi, A. (2005). Board Leadership Structure and Firm Performance. *Corporate Governance: An International Review*, *13*(6), 785–799. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00470.x

Kantar. (2014). SOCHI 2014 GLOBAL BROADCAST & AUDIENCE REPORT. Retrieved from http://www.olympic.org/Documents/IOC_Marketing/Sochi_2014/sochi-2014-global-coverage-audience-summary-vaug14.pdf

Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, *11*(3), 354.

Kaplan, R. S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*, *8*(4), 539–545. https://doi.org/10.1108/18325911211273527

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, *70*(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, *15*(1), 87–104.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, *15*(2), 147–160.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, *85*(7/8), 150–161.

Karagiannis, R. (2015). A system-of-equations two-stage DEA approach for explaining capacity utilization and technical efficiency. *Annals of Operations Research*, *227*(1), 25–43. https://doi.org/10.1007/s10479-013-1367-7

Kastanakis, M. N., & Voyer, B. G. (2014). The effect of culture on perception and cognition: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, *67*(4), 425–433. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.028

Kellison, T. B., & Mondello, M. J. (2012). Organisational perception management in sport: The use of corporate pro-environmental behaviour for desired facility referenda outcomes. *Sport Management Review*, *15*(4), 500–512. https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.01.005

Kettler. (2015). German design & innovation in the UK | Kettler. Retrieved November 29, 2015, from http://www.kettler.co.uk/

Kikulis, L. M., Slack, T., Hinings, B., & Zimrnermann, A. (1989). A structural taxonomy of amateur sport organizations. *Journal of Sport Management*, *3*, 129–150.

Koca, C., & Öztürk, P. (2015). Gendered perceptions about female managers in Turkish sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, *15*(3), 381–406. https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1040046

Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, *10*(3), 281–299. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00224.x

Koning, R. (2009). Sport and Measurement of Competition. *De Economist (0013-063X)*, *157*(2), 229–249.

Kosík, M. (2011). Funding Options for Sports Organizations. *Sport Science Review*, *XX*(3–4), 161. https://doi.org/10.2478/v10237-011-0060-5

Koski, P. (1995). Organizational Effectiveness of Finnish Sports Clubs. *Journal of Sport Management*, *9*(1), 85–95.

Kovar, D., Petrusova, G., Bohac, J., Langr, J., & Opatrny, D. (2011). *Moderní sportovní klub* (1st ed.). Praha: OLYMPIA, a.s.

Kovář, F. (2008). *Strategický management*. Vysoká škola ekonomie a managementu. Retrieved from http://books.google.ca/books?id=7TyvMwEACAAJ

KPMG Česká republika, s.r.o. (2012). Analýza financování sportu v ČR.

Kral, P. (2013, December). *Správa a řízení sportovních svazů v České republice [Administration and Management of Sports Federations in the Czech Republic]* (Dissertation thesis). University of Economics, Prague, Czech Republic, Jindrichuv Hradec.

Král, P. (2014). Complexity of governance structures: Taxonomy of governance structure models used by Czech national sport organizations. *Central European Journal of Management*, *1*(2), 5–17.

Kral, P., & Tripes, S. (2012). INFORMATION SYSTEMS IN UNIVERSITY SPORTS CLUBS Analysis of Requirement and Proposal of Development of an Information System Suitable for a University Sports Club. Presented at the 12. mezinárodní konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků (IMEA 2012), Hradec Králové, Czech Republic: Univerzita Hradec Králové. Retrieved from https://is.muni.cz/repo/977628/IMEA_2012_Sbornik.pdf

Kral, P., Tripes, S., & Pirozek, P. (2013). Effectiveness of national sport organizations: Applicability and suitability of approaches to measuring effectiveness in the Czech Republic. In *Proceedings of the 9th International Conference Sport and Quality of Life 2013* (pp. 109–117). Brno, Czech Republic: Masaryk University, Brno, Czech Republic.

Král, P., Tripes, S., Pirozek, P., & Pudil, P. (2012). Corporate Governance Against Recommendations: The Cases of the Strong Executive and the Strong Ownership. *Journal of Competitiveness*, *4*(3). Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1315219431?accountid=159230

Kral, P., Tripes, S., Pirozek, P., & Pudil, P. (2012). Two-Dimensional Governance Matrix: A Framework to Evaluate Organizational Governance. In J. Politis (Ed.), *Proceedings of the 8th European Conference on Management Leadership and Governance* (pp. 272–278).

Kriemadis, T., & Theakou, E. (2007). Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations. *Sport Management International Journal*, *3*(2), 27–37.

Krzyzanowska, M., & Moszoro, M. (2012). Managerial perception of competition: evidence from Poland. *International Journal of Management Cases*, *14*(4), 252–260.

Leitner, K.-H., & Güldenberg, S. (2010). Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, *35*(2), 169–189. https://doi.org/10.1007/s11187-009-9239-x

Lera-López, F., & Rapún-Gárate, M. (2005). Sports Participation versus Consumer Expenditure on Sport: Different Determinants and Strategies in Sports Management. *European Sport Management Quarterly*, *5*(2), 167–186. https://doi.org/10.1080/16184740500188656

Lera-López, F., Wicker, P., & Downward, P. (2015). Does government spending help to promote healthy behavior in the population? Evidence from 27 European countries. *Journal of Public Health*. https://doi.org/10.1093/pubmed/fdv071

Liu, X., & Wu, X. (2011). Technology embeddedness, innovation differentiation strategies and firm performance: Evidence from Chinese manufacturing firms. *Innovation: Management, Policy & Practice*, *13*(1), 20–35. https://doi.org/10.5172/impp.2011.13.1.20

Lock, D., Filo, K., Kunkel, T., & Skinner, J. (2013). Thinking about the same things differently: Examining perceptions of a non-profit community sport organisation. *Sport Management Review*, *16*(4), 438–450. https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.02.001

Lock, D., Filo, K., Kunkel, T., & Skinner, J. L. (2015). The Development of a Framework to Capture Perceptions of Sport Organizations Legitimacy. *Journal of Sport Management*, *29*(4), 362–379.

Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2014). *Applied Sport Management Skills* (2nd ed.). United States of America: Human Kinetics.

Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. *Journal of Management*, *26*(5), 1055–1085. https://doi.org/10.1177/014920630002600503

MacKay, B. R., & McKiernan, P. (2004). Exploring strategy context with foresight. *European Management Review*, *1*, 69–77. https://doi.org/10.10S7/palgrave.ernr.15000100

Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, *5*(4), 207–220. https://doi.org/10.1080/17461390500344644

Mana, M. (2017, October 12). Statistika sportu: základní ukazatele. Český statistický úřad. Retrieved from https://www.czso.cz/documents/10180/65776218/090016-17.pdf/f20e6d01-ea6f-4dce-a70c-7f7d617e973b?version=1.3

Mangan, J., Chandra Lalwani, & Bernard Gardner. (2004). Combining quantitative and qualitative methodologies in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *34*(7), 565–578. https://doi.org/10.1108/09600030410552258

Markóczy, L. (1997). Measuring Beliefs: Accept No Substitutes. *The Academy of Management Journal*, *40*(5), 1228–1242. https://doi.org/10.2307/256934

Martina, S. (2014). Martina Sáblíková a NOVIS Team. Retrieved July 13, 2014, from http://www.martinasablikova.cz/martina-sablikova

Masteralexis, L., Barr, C. A., & Hums, M. A. (2012). *Principles and Practice of Sport Management* (4th ed.). Sudbury, MA, USA: Jones & Bartlett Learning.

Matell, M. S., & Jacoby, J. (1972). IS THERE AN OPTIMAL NUMBER OF ALTERNATIVES FOR LIKERT-SCALE ITEMS? *Journal of Applied Psychology*, *56*(6), 506–509.

May, T., Harris, S., & Collins, M. (2013). Implementing community sport policy: understanding the variety of voluntary club types and their attitudes to policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, *5*(3), 397–419. https://doi.org/10.1080/19406940.2012.735688

Mayers, J. (2005, March). Stakeholder power analysis. International Institute for Environment and Development. Retrieved from http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/stakeholder_power_tool_english.pdf

McDonald, H., & Sherry, E. (2010). Evaluating sport club board performance: a customer perspective. *Journal of Sport Management*, *24*(5), 524–543.

Medin, E., Häkkinen, U., Linna, M., Anthun, K. S., Kittelsen, S. A. C., & Rehnberg, C. (2013). International hospital productivity comparison: Experiences from the Nordic countries. *Health System Performance Comparison: New Directions in Research and Policy*, *112*(1–2), 80–87. https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2013.02.004

Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, *40*(7–8), 846–869. https://doi.org/10.1108/03090560610670025

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, *3*(3), 546–562. https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR. (2016). Koncepce podpory sportu 2016-2025, MŠMT ČR. Retrieved March 9, 2018, from http://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR [Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Rep.]. (2013, July). Státní podpora sportu pro rok 2014 [The State support of sport in year 2014]. Retrieved from http://www.msmt.cz/sport/statni-podpora-sportu-pro-rok-2014

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR [Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Rep.]. (2015a). Rozdělení státního rozpočtu 2015 v oblasti sportu - neinvestiční prostředky Program I až VII, MŠMT ČR. Retrieved June 12, 2015, from http://www.msmt.cz/sport/rozdeleni-statniho-rozpoctu-2015-v-oblasti-sportu

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR [Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Rep.]. (2015b, May 4). Soupis získaných medailí 2014 (An inventory of medals 2014). Retrieved from http://www.msmt.cz/file/35171/

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR [Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Rep.]. (2015c, September 15). Státní podpora sportu pro rok 2016. Retrieved from http://www.msmt.cz/file/36343/

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR [Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Rep.]. (2015d, September 18). Plán podpory rozvoje sportu v letech 2015 - 2017. Retrieved from http://www.olympic.cz/upload/files/Plan-podpory-rozvoje-sportu-2015-2017.pdf

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ČR [Ministry of Education, Youth and Sports, Czech Rep.], & Český Olympijský výbor [Czech Olympic Committee]. (2009). Analýza financování sportu v České republice [Analysis of Sports Financing in the Czech Republic].

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, *24*(9), 934–948.

Miragaia, D. A. M., Ferreira, J., & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization? *Revista de Administração de Empresas*, *54*(6), 647–658. https://doi.org/10.1590/S0034-759020140605

Miragaia, D., Brito, M., & Ferreira, J. (2016). The Role of Stakeholders in the Efficiency of Nonprofit Sports Clubs: Stakeholders and Efficiency in Nonprofit Sports Clubs. *Nonprofit Management and Leadership*, *27*(1), 113–134. https://doi.org/10.1002/nml.21210

Mirfakhr-al-Dini, S. H., & Aghda, A.-N. K. (2011). Provide a new model for Appraising performance of sport organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, *3*(4), 213–226.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, *22*(4), 853–886. https://doi.org/10.2307/259247

Mladá fronta, a.s. (2010). Sportovci amatéři: U škol se vypotit a pak na pivo - E15.cz / magazín. Retrieved July 16, 2014, from http://magazin.e15.cz/regiony/sportovci-amateri-u-skol-se-vypotit-a-pak-na-pivo-845674

Moore, M. H. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *29*(suppl 1), 183–208. https://doi.org/10.1177/089976400773746391

Morgan, D. L. (1998). Practical Strategies for Combining Qualitative and Quantitative Methods: Applications to Health Research. *Qualitative Health Research*, *8*(3), 362–376. https://doi.org/10.1177/104973239800800307

Morton, M. S. S. (1991). *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*. New York, United States of America: Oxford University Press. Retrieved from http://books.google.ca/books?id=6je78THAQGEC

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport Marketing*. Human Kinetics. Retrieved from http://books.google.ca/books?id=0Lo5EFcres4C

Murray, D., & Howat, G. (2002). The Relationships among Service Quality, Value, Satisfaction, and Future Intentions of Customers at an Australian Sports and Leisure Centre. *Sport Management Review*, *5*(1), 25–43. https://doi.org/10.1016/S1441-3523(02)70060-0

Nagel, M., & Southall, R. (2015). *Introduction to Sport Management: Theory and Practice* (2nd ed.). USA: Kendall Hunt Publishing Company.

Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance. *Management Decision*, *48*(6), 907–939. https://doi.org/10.1108/00251741011053460

Narayanan, V. K., Zane, L. J., & Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management*, *37*(1), 305–351. https://doi.org/10.1177/0149206310383986

Nicholson, M., Kerr, A., & Sherwood, M. (2015). *Sport and the Media: Managing the Nexus* (2nd ed.). 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon, UK: Taylor & Francis.

Nova, J. (2013). Current Concepts of the Quality in Sport and their Utilization in the Czech Republic. *Ekonomika a Management*, *5*(3), 1–9.

Novák, Miloslav. (2013). TIME OUT LN: Slavný hráč manažerem. Šmicer ven! | Názory | Lidovky.cz. Retrieved April 18, 2014, from http://sport.lidovky.cz/time-out-ln-slavny-hrac-manazerem-smicer-ven-fmz-/nazory.aspx?c=A131015_212241_ln-sport-nazory_vrb

Novák, Miroslav, & Bílek, P. (2013). Z obránce Řepky je manažer, ve druhé lize bude pomáhat Mostu - iDNES.cz. Retrieved April 18, 2014, from http://fotbal.id-nes.cz/repka-most-manazer-0n8-/fot_dsouteze.aspx?c=A130314_142649_fot_dsouteze_min

Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice* (1st ed.). Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, *15*(2), 155–175. https://doi.org/10.1080/16184742.2014.995691

Numerato, D. (2009). The institutionalisation of regional public sport policy in the Czech Republic. *International Journal of Sport Policy and Politics*, *1*(1), 13–30. https://doi.org/10.1080/19406940802681236

Numerato, D., & Flemr, L. (2013). The Czech Republic. In T. B. Ian O'Boyle (Ed.), *Sport Governance: International Case Studies* (pp. 229–242). London: Routledge.

O'Boyle, I., & Bradbury, T. (2013). *Sport Governance: International Case Studies* (1st ed.). London, UK: Taylor & Francis.

O'Callaghan, J., & Morlidge, M. (2014, May 29). The science behind the "Brazuca": World Cup 2014 ball set to surpass the Jabulani | Daily Mail Online. Retrieved November 29, 2015, from http://www.dailymail.co.uk/sport/worldcup2014/article-2641897/The-science-Brazuca-World-Cup-2014-ball-set-surpass-Jabilani.html

Ogot, M. M. (2012). A Generic Competitive Business Strategies Typology for Micro-Enterprises. *European Journal of Business and Management*, *4*(20), 98–109.

O'Neill, L., Rauner, M., Heidenberger, K., & Kraus, M. (2008). A cross-national comparison and taxonomy of DEA-based hospital efficiency studies. *Socio-Economic Planning Sciences*, *42*(3), 158–189. https://doi.org/10.1016/j.seps.2007.03.001

Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2006). Linking Research Questions to Mixed Methods Data Analysis Procedures 1. *The Qualitative Report*, *11*(3), 474–498.

Ospalý, F. (2014). Ospaly.cz. Retrieved July 13, 2014, from http://www.ospaly.cz/sport-highlights-of-my-career

Pan, D. W., & Baker, J. A. W. (1999). Mapping of intercollegiate sports relative to selected attributes as determined by a product differentiation strategy. *Journal of Sport Behavior*, *22*(1), 69–82.

Papadimitriou, D. (2002). Amateur structures and their effect on performance: the case of Greek voluntary sports clubs. *Managing Leisure*, *7*(4), 205–219. https://doi.org/10.1080/1360671021000056570

Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000). Organisational Effectiveness of Hellenic National Sports Organisations: A Multiple Constituency Approach. *Sport Management Review (Sport Management Association of Australia & New Zealand)*, *3*(1), 23–46.

Parent, M., & Deephouse, D. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, *75*(1), 1–23. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9533-y

Parent, M. M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management*, *22*(2), 135–164.

Parent, M. M., Eskerud, L., & Hanstad, D. V. (2012). Brand creation in international recurring sports events. *Sport Management Review*, *15*(2), 145–159. https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.08.005

Parent, M. M., & MacIntosh, E. W. (2013). Organizational culture evolution in temporary organizations: The case of the 2010 Olympic Winter Games. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, *30*(4), 223–237. https://doi.org/10.1002/cjas.1262

Parent, M. M., & Séguin, B. (2008). Toward a Model of Brand Creation for International Large-Scale Sporting Events: The Impact of Leadership, Context, and Nature of the Event. *Journal of Sport Management*, *22*(5), 526–549.

Parent, M. M., & Smith-Swan, S. (2013). *Managing Major Sports Events: Theory and Practice*. Taylor & Francis.

Parnell, J. A. (2010). Strategic clarity, business strategy and performance. *Journal of Strategy and Management*, *3*(4), 304–324. https://doi.org/10.1108/17554251011092683

Pavlík, M. (2013a). Transparency in the Allocation of Municipal Grants for Sports and Voucher Systems in the Czech Republic. *Review of Economic Perspectives*, *13*(1), 43. https://doi.org/10.2478/v10135-012-0015-5

Pavlík, M. (2013b). Základní ekonomické charakteristiky sportovních klubů v ČR. *Tělesná Kultura*, *36*(1), 67–92.

Pavlík, M., & Vries, M. S. de. (2013). Municipal Grants for Sports and the Merits of a Voucher System in the Czech Republic. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, *6*(1). https://doi.org/10.2478/nispa-2013-0001

Pavlu, E. (2014, June). *Analýza hospodaření malých obcí v souvislosti s využíváním dotací [Analysis of small municipalities management in connection with the use of subsidies]* (Master thesis). University of Economics, Prague, Czech Republic, Jindrichuv Hradec.

Pedersen, P. M., Parks, J., Quarterman, J., & Thibault, L. (2011). *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=WZaQwbrVjswC

Perič, T. (2017). ANALYSIS OF FITNESS LEVEL OF SCHOOL-AGE CHILDREN IN THE CZECH REPUBLIC – THE SOCIO-ECONOMIC VIEWPOINT. In *PROCEEDINGS OF THE 11th INTERNATIONAL CONFERENCE ON KINANTHROPOLOGY* (pp. 464–473). Brno, Czech Republic: Masarykova univerzita. Retrieved from http://conference.fsps.muni.cz/media/3065171/proceedings-of-the-11th-conference-on-kinanthropology.pdf

Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). Competitive Strategies and Firm Performance: a Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-the-middle' Strategies in Spanish Firms. *British Journal of Management*, *20*(4), 508–523. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00597.x

PESTLE Analysis. (2014). PEST Analysis: What is PESTLE Analysis? Retrieved July 9, 2014, from http://pestleanalysis.com/

Pië, B., & Ritsema, H. (1993). Corporate strategy: Implementation and control. *European Management Journal*, *11*(1), 122–131. https://doi.org/10.1016/0263-2373(93)90033-E

Pilný, I. (2017). Státní rozpočet 2017 v kostce. Retrieved from https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Informacni-letak_2017_Statni-rozpocet-v-kostce.pdf

Pokorna, J. (2011). Women's Sport in Media: Present Content and Audience Research Highlights. *Sociální Studia*, (1), 121–130.

Ponikelsky, J. (2013, May 25). Analyza programu CT sport za rok 2012. Czech Television. Retrieved from http://img.ceskatelevize.cz/boss/document/71.pdf?v=1

Popelka, J. (2014). SPORT AS A PUBLIC SERVICE: PROVIDING SPORT FACILITIES BY LOCAL AUTHORITIES. *ČESKÁ KINANTROPOLOGIE/ CZECH KINANTHROPOLOGY*, *18*(10), 63–74.

Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). COMPETITIVE GROUPS AS COGNITIVE COMMUNITIES: THE CASE OF SCOTTISH KNITWEAR MANUFACTURERS*. *Journal of Management Studies*, *26*(4), 397–416. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00736.x

Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (2011). Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers Revisited. *Journal of Management Studies*, *48*(3), 646–664. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00988.x

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, *12*(S2), 95–117. https://doi.org/10.1002/smj.4250121008

Porter, M. E. (1993). *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. (V. Irgl, Trans.). Praha: Victoria Publishing.

Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (2nd ed.). New York, United States of America: Free Press.

Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Pub.

Potra, S., Izvercian, M., & Ivascu, L. (2014). A Prosumer-Oriented Value Co-Creation Strategic Model for Corporate Performance. In *Proceedings of the 10th European Conference on Management Leadership and Governance* (pp. 262–269). Zagreb, Croatia: Academic Conferences and Publishing International Limited.

Potůček, M. (Ed.). (2005). *Veřejná politika* (Upravené, dop. a aktualizované vyd). Praha: Sociologické Nakl. (SLON).

ppm factum. (2014). ppm factum research - fakta na dosah. Retrieved July 13, 2014, from http://www.factum.cz/135_sport-v-mediich

Price, J. L. (1972). The Study of Organizational Effectiveness. *The Sociological Quarterly*, *13*(1), 3–15.

Pudil, P., Tripes, S., Somol, P., & Pirozek, P. (2014). Learning Approach for Selecting Key Organization Components Influencing Enterprises Performance (pp. 222–227). Academic Conferences International Limited. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1509105910?accountid=8179

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, *5*(2), 122–140. https://doi.org/10.2307/3380029

Radicchi, E. (2013). Tourism and Sport: Strategic Synergies to Enhance the Sustainable Development of a Local Context. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, *57*(1), 44. https://doi.org/10.2478/pcssr-2013-0007

Ramadani, V., & Gerguri, S. (2011). Innovations: principles and strategies. *Strategic Change*, *20*(3/4), 101–110.

Robinson, L., & Palmer, D. (2011). *Managing Voluntary Sport Organizations*. 270 Madison Avenue, New York, USA: Routledge.

Robson, S., Simpson, K., & Tucker, L. (2013). *Strategic Sport Development* (1st ed.). New York, United States of America: Taylor & Francis.

Roslyn, C. (2011). Mixed Methods Research: The Five Ps Framework. *Electronic Journal of Business Research Methods*, *9*(2), 96–108.

Rosner, S. R., & Shorpshire, K. L. (2011). *The Business of Sports* (2nd ed.). 40 Tall Pine Drive, Sudbary, MA 01776, USA: Jones & Bartlett Learning.

Rowe, N. F. (2015). Sporting capital: a theoretical and empirical analysis of sport participation determinants and its application to sports development policy and practice. *International Journal of Sport Policy and Politics*, *7*(1), 43–61. https://doi.org/10.1080/19406940.2014.915228

Rushing, W. (1974). Differences in Profit and Nonprofit Organizations: A Study of Effectiveness and Efficiency in General Short-Stay Hospitals. *Administrative Science Quarterly*, *19*(4), 474–484.

Sallis, J. F., & Hovell, M. F. (1990). Distance between homes and exercise facilities related to frequency of exercise among San Diego... *Public Health Reports*, *105*(2), 179.

Sato, S., Ko, Y. J., Park, C., & Tao, W. (2015). Athlete reputational crisis and consumer evaluation. *European Sport Management Quarterly*, *15*(4), 434–453. https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1065895

Schmidt, M. B., & Berri, D. J. (2004). The Impact of Labor Strikes on Consumer Demand: An Application to Professional Sports. *The American Economic Review*, *94*(1), 344–357. https://doi.org/10.2307/3592783

Schoonenboom, J., & Johnson, R. B. (2017). How to Construct a Mixed Methods Research Design. *KZfSS Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie*, *69*(S2), 107–131. https://doi.org/10.1007/s11577-017-0454-1

Schrager, J. E., & Madansky, A. (2013). Behavioral strategy: a foundational view. *Journal of Strategy and Management*, *6*(1), 81–95. https://doi.org/10.1108/17554251311296576

Schwandt, M., Glenn, J. R., & Triantis, K. (2007). Intercollegiate Athletic Departments Performance Assessment. In *Conference Proceedings of The 2007 International Conference of the System Dynamics Society*. Boston, Massachusetts, USA: System Dynamics Society. Retrieved from http://www.systemdynamics.org/conferences/2007/proceed/papers/SCHWA460.pdf

Schwarz, E. C., Hall, S. A., & Shibli, S. (2010a). Chapter 6 - Human resource management. In E. C. Schwarz, S. A. Hall, & S. Shibli (Eds.), *Sport Facility Operations Management* (pp. 83–102). Oxford: Butterworth-Heinemann. Retrieved from http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9781856178365100063

Schwarz, E. C., Hall, S. A., & Shibli, S. (2010b). *Sport Facility Operations Management*. Elsevier Butterworth-Hein.

Schwarz, E., & Hunter, J. (2011). *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing* (2nd ed.). Oxford, UK: Routledge.

Scully, G. W. (1994). Managerial efficiency and survivability in professional team sports. *Managerial and Decision Economics*, *15*(5), 403–411. https://doi.org/10.1002/mde.4090150503

Sekot, A. (2010). Sport and Physical Activities in the Czech Republic. *Physical Culture and Sport*, *48*, 44. https://doi.org/10.2478/v10141-010-0006-0

Sekot, A. (2011). Lifestyle and Living Physical Activity as a Part of an Active Way of Life in the Czech Republic. *Physical Culture and Sport*, *53*, 48. https://doi.org/10.2478/v10141-011-0022-8

Sherry, J. G. (1998). The Key to Maximizing your Sports Sponsorship. *Public Relations Quarterly*, *43*(1), 24–26.

Shilbury, D. (2012). Competition: The Heart and Soul of Sport Management. *Journal of Sport Management*, *26*(1), 1–10.

Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, *16*(2), 108–127.

Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *35*(1), 5–38. https://doi.org/10.1177/0899764005279512

Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D., & Karg, A. (2014). *Strategic Sport Marketing* (4th ed.). Crows Nest, Australia: Allen & Unwin.

Siekmann, R. C. R. (2012). The Specificity of Sport: Sporting Exceptions in EU Law. In *Introduction to International and European Sports Law* (pp. 67–96). The Hague, The Netherlands: T. M. C. Asser Press.

Sigmund, E., Sigmundová, D., Badura, P., Kalman, M., Hamrik, Z., & Pavelka, J. (2015). Temporal Trends in Overweight and Obesity, Physical Activity and Screen Time among Czech Adolescents from 2002 to 2014: A National Health Behaviour in School-Aged Children Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *12*(9), 11848. https://doi.org/10.3390/ijerph120911848

Siu, N. M., & Lam, K.-C. (2009). A Comparative Study of Ethical Perceptions of Managers and Non-Managers. *Journal of Business Ethics*, *88*(1), 167–183. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9824-y

Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. Human Kinetics. Retrieved from http://books.google.cz/books?id=6bs9-i2bD3cC

Sloane, P. (1982). Sponsoring Sport: Abolish the 'Amateur.' *Economic Affairs*, *2*(4), 237–239. https://doi.org/10.1111/j.1468-0270.1982.tb01444.x

Soonhwan, L., Hongbum, S., Jun-Jun, P., & Oh-Ryun, K. (2010). A Brand Loyalty Model Utilitizing Team Identification and Customer Satisfaction in the Licensed Sports Product Industry. *Journal of Research*, *5*(1), 60–67.

Sotiriadou, K. (Popi). (2009). The Australian sport system and its stakeholders: development of cooperative relationships. *Sport in Society*, *12*(7), 842–860. https://doi.org/10.1080/17430430903053067

Sport and Recreation New Zealand. (2006, May). Nine Steps to Effective Governance. Sport and Recreation New Zealand. Retrieved from http://anzasw.org.nz/documents/0000/0000/0598/effective_govt_2nd.pdf

SportCentral s.r.o. (2014). Sport Roku 2014. Retrieved from http://www.sportcentral.cz/dokumenty/Sport-roku-2014-SportCentral.zip

Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, *19*(5), 413–437. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C

Statistical Office of the European Communities, & European Commission. (2018). *Sport statistics: 2018 edition.* Retrieved from http://publications.europa.eu/publication/manifestation_identifier/PUB_KS0717123ENN

Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: a behavioral view*. Goodyear Pub. Co.

Sterly, R. (2015, January 19). Statistiky a analýza oblíbenosti běhání v České republice | SportCentral INFO. Retrieved February 12, 2015, from http://info.sportcentral.cz/blog/statistiky-analyza-oblibenosti-behani-v-ceske-republice/

Sterman, J. D. (2001). System Dynamics Modeling: Tools for Learning in a Complex World. *California Management Review*, *43*(4), 8–25. https://doi.org/10.2307/41166098

Stone, M. M., Bigelow, B., & Crittenden, W. (1999). Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions. *Administration & Society*, *31*(3), 378–423.

Straková, J. (2017). Strategic analysis methods and their influence on stability and development of small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. *Studia Commercialia Bratislavensia*, *10*(38), 196–214.

Sutcliffe, K. M. (1994). What Executives Notice: Accurate Perceptions in Top Management Teams. *The Academy of Management Journal*, *37*(5), 1360–1378. https://doi.org/10.2307/256677

Sutcliffe, K. M., & Huber, G. P. (1998). Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment. *Strategic Management Journal*, *19*(8), 793–807. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<793::AID-SMJ980>3.0.CO;2-Y

Swan, J. (1997). Using Cognitive Mapping in Management Research: Decisions about Technical Innovation. *British Journal of Management*, *8*(2), 183–198. https://doi.org/10.1111/1467-8551.0050

Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2005). The impact of performance measurement in strategic planningnull. *International Journal of Productivity and*

Performance Management, *54*(5/6), 370–384. https://doi.org/10.1108/17410400510604539

Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). Editorial: Exploring the Nature of Research Questions in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, *1*(3), 207–211. https://doi.org/10.1177/1558689807302814

Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, *7*(1), 25–43.

Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1994). Strategic Planning for Nonprofit Sport Organizations: Empirical Verification of a Framework. *Journal of Sport Management*, *8*(3), 218–233.

Thornton, P. K., Champion, W. T., & Ruddell, L. (2012). *Sports Ethics for Sports Management Professionals* (1st ed.). Sudbury, MA, USA: Jones & Bartlett Learning.

Tripes, S. (2011). *Information systems for sports clubs* (Master thesis). University of Economics, Prague, Czech Republic, Jindrichuv Hradec.

Tripes, S., Komarkova, L., Pirozek, P., & Dvorak, J. (2014). Determinants of a Successful Differentiation Strategy. In *Proceedings of the 10th European Conference on Management Leadership and Governance* (pp. 330–336). Reading, UK: Academic Conferences and Publishing International Limited.

Tripes, S., Kral, P., & Ziegler, J. (2013). Sponsorship in sport: A case study from the 2nd Czech hockey league. Presented at the 9th International Conference Sport and Quality of Life 2013, Brno, Czech Republic.

Tripes, S., & Voracek, J. (2012). Leveraging Knowledge for Improved Sport Club Performance Management (pp. 553–561). International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia.

Tripes, S., Zelena, V., Voracek, J., & Kral, P. (2013). Knowledge Modeling of National Sport Policy. In *Proceedings of 7th WSEAS International Conference on Business Administration (ICBA ´2013)* (pp. 54–59). Milan, Italy: WSEAS Press. Retrieved from http://www.wseas.us/e-library/conferences/2013/Milan/ICMA/ICMA-08.pdf

ÚZIS, Č. (2014). *Ekonomické informace ve zdravotnictví 2013 / Economic information on health care 2013*. Prague, Czech Republic: ÚZIS, ČR. Retrieved from http://www.uzis.cz/en/publications/economic-information-health-care-2013

Van Tuyckom, C. (2011). Macro-environmental factors associated with leisure-time physical activity: A cross-national analysis of EU countries. *Scandinavian Journal of Public Health*, (0), 1–8. https://doi.org/10.1177/1403494810396553

Vandermeerschen, H., & Scheerder, J. (2017). Sport managers' perspectives on poverty and sport: The role of local sport authorities. *Sport Management Review*, *20*(5), 510–521. https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.02.002

Venturová, J., & Jiřička, J. (2015, February 2). NKÚ: Miliardu na sport dostali žadatelé, kteří ani neměli sportoviště - iDNES.cz. Retrieved February 2, 2015, from http://zpravy.idnes.cz/chyby-v-dotacich-ministerstva-skolstvi-na-sport-f6k-/domaci.aspx?c=A150202_072508_domaci_jj#utm_source=sph.idnes&utm_medium=richtext&utm_content=top6

Vilanova, L. (2007). Neither Shareholder nor Stakeholder Management:: What Happens When Firms are Run for their Short-term Salient Stakeholder? *European Management Journal*, *25*(2), 146–162. https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.01.002

Vinsova, T., Komarkova, L., Kral, P., Tripes, S., & Pirozek, P. (2013). The Process of Socialization in Relation to Organizational Performance. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 332–337.

Vláda České Republiky [Czech Republic Government]. O sdružování občanů [Assiociation of citizens], Pub. L. No. 83/1990 (1990). Retrieved from http://www.mpsv.cz/files/clanky/1505/z83_1990.pdf

Vláda České Republiky [Czech Republic Government]. Zásady komplexního zabezpečení státní sportovní reprezentace, včetně systému výchovy sportovních talentů [Principles of sports representation and talent development complex procurement], Pub. L. No. 718, Resolution (1999). Retrieved from http://www.msmt.cz/sport/zasady-komplexniho-zabezpeceni-statni-sportovni-reprezentace-vcetne-systemu-vychovy-sportovnich-talentu

Vláda České Republiky [Czech Republic Government]. Národní program rozvoje sportu pro všechny [National program of sport for all], Pub. L. No. 17, Resolution (2000).

Vláda České Republiky [Czech Republic Government]. Zákon o podpoře sportu [The Statute of Sport support], Pub. L. No. 115 (2005).

Vláda České Republiky [Czech Republic Government]. (2011, March). Koncepce státní podpory sportu v České republice. [The Conception of National Sport Support], Nr. 167/201.

VonRoenn, S., Zhang, J., & Bennett, G. (2004). Dimensions of Ethical Misconduct in Contemporary Sports and their Association with the Backgrounds of Stakeholders. *International Sports Journal*, *8*(2), 37–54.

Voracek, J., Tripes, S., Pudil, P., & Somol, P. (2012). Symbiosis of Management and Leadership in Non-Profit Sport Clubs. In J. Politis (Ed.), *Proceedings of the 8th European Conference on Management Leadership and Governance* (pp. 433–441).

Walley, P. (2013). Stakeholder management: the sociodynamic approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, *6*(3), 485–504. https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2011-0066

Walsh, J. P. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. *Organization Science*, *6*(3), 280–321. https://doi.org/10.2307/2635252

Wang, W.-C., Lin, C.-H., & Chu, Y.-C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *Intemational Joumal of Business and Management*, *6*(5), 100–104. https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5pl00

Warner, S., & Dixon, M. A. (2015). Competition, gender and the sport experience: an exploration among college athletes. *Sport, Education & Society*, *20*(4), 527–545.

Warren, K. (2008). *Strategic Management Dynamics*. Wiley. Retrieved from http://books.google.ca/books?id=6-1J9r14ffkC

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2012). Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, *31*(1), 91–101. https://doi.org/10.1509/jppm.11.034

Wicker, P. (2011). Willingness-to-Pay in Non-Profit Sports Clubs. *International Journal of Sport Finance*, *6*(2), 155–169.

Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *24*(2), 461–484. https://doi.org/10.1007/s11266-012-9272-2

Wicker, P., Hallmann, K., & Breuer, C. (2012). Micro and macro level determinants of sport participation. *Sport, Business and Management*, *2*(1), 51–68. https://doi.org/10.1108/20426781211207665

Winand, M., Rihoux, B., Qualizza, D., & Zintz, T. (2011). Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies. *Sport, Business and Management*, *1*(3), 234–251. https://doi.org/10.1108/20426781111162657

Winand, Mathieu, Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing Leisure*, *19*(2), 121–150.

Winand, Mathieu, Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, *15*(4), 279–307. https://doi.org/10.1080/13606719.2010.508672

Windsor, D. (2010). The Role of Dynamics in Stakeholder Thinking. *Journal of Business Ethics*, *96*, 79–87.

Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., … Jourdan, J. S. (2005). Sport and Organizational Studies: Exploring Synergy. *Journal of Management Inquiry*, *14*(2), 182–210. https://doi.org/10.1177/1056492605275245

Wolfe, R., Hoeber, L., & Babiak, K. (2002). Perceptions of the effectiveness of sport organisations: The case of intercollegiate athletics. *European Sport Management Quarterly*, *2*(2), 135–156. https://doi.org/10.1080/16184740208721917

Wolsey, C., Abrams, J., & Minten, S. (2012). *Human Resource Management in the Sport and Leisure Industry*. New York, United States of America: Routledge.

Woolf, J. (2008). Competitive Advantage in the Health and Fitness Industry: Developing Service Bundles. *Sport Management Review*, *11*(1), 51–75. https://doi.org/10.1016/S1441-3523(08)70103-7

Wrona, T., Ladwig, T., & Gunnesch, M. (2013). Socio-cognitive processes in strategy formation – A conceptual framework. *European Management Journal*, *31*(6), 697–705. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.005

Wu, M. (2012). Managing Stakeholders: An Integrative Perspective on the Source of Competitive Advantage. *Asian Social Science*, *8*(10), 160–172.

Yi-wu, Y., Wei-tao, Z., & Si, X. (2011). System Dynamics Simulation of Sustainable Development Model of Chinese Athletic Talent Reserve. In *Future Computer Science and Education (ICFCSE), 2011 International Conference on* (pp. 325–330). https://doi.org/10.1109/ICFCSE.2011.84

Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, *32*(6), 891–903.

.

Appendix

Appendix 1

Cluster	Count of GB	Name of GB
1	1	Fotbalová asociace ČR
2	1	Česká asociace Sport pro všechny
3	5	Český atletický svaz,Český volejbalový svaz ,Česká basketbalová federace, o. s.,Český tenisový svaz, o. s. ,Český svaz ledního hokeje
4	2	Česká florbalová unie, o. s., Česká golfová federace
5	7	Český svaz házené ,Českomoravský svaz hokejbalu ,Český veslařský svaz ,Český svaz kanoistů ,Český svaz cyklistiky ,Český svaz plaveckých sportů ,Svaz lyžařů České republiky, o. s.
6	55	Český svaz aerobiku a fitness FISAF, z.s.,Český svaz akrobatického rock and rollu (ČSAR),Česká asociace amerického fotbalu z. s.,Český badmintonový svaz ,Česká baseballová asociace ,Českomoravský billiardový svaz ,Český Svaz Biatlonu,Český svaz bobistů a skeletonistů ,Česká boxerská asociace ,Český svaz curlingu ,Česká asociace extrémních sportů ,Česká gymnastická federace ,Český horolezecký svaz, o. s.,Česká asociace cheerleaders,Český svaz jachtingu ,Česká jezdecká federace, o. s. ,Český svaz jógy ,Český svaz juda, o. s.,*Český svaz kolečkového bruslení, Česká asociace inline hokeje, Czech in-line alpine, Česká asociace freestyle bruslení,*Český korfbalový svaz ,Český krasobruslařský svaz ,Svaz kulturistiky a fitness České republiky,Český svaz kuší ,Česká kuželkářská a bowlingová federace ,Česká lakrosová unie, o. s.,Český lukostřelecký svaz ,Český svaz metané ,Český minigolfový svaz ,Český svaz moderní gymnastiky ,Český svaz moderního pětiboje, o. s.,Česká Muay-Thai Asociace, o. s.,Svaz národní házené ,Český nohejbalový svaz, o. s. ,Český svaz orientačních sportů ,Česká asociace pétanque klubů ,Český svaz pozemního hokeje ,Česká asociace sleddog sportů ,Asociace rádiového orientačního běhu ČR ,Česká rugbyová unie ,Český svaz rychlobruslení ,Českomoravská sáňkařská asociace, o. s. ,Český svaz silového trojboje, o. s. ,Český svaz skibobistů ,Česká softballová asociace ,Česká asociace squashe, o. s. ,Česká asociace stolního tenisu ,Šachový svaz České republiky, o. s. ,Český šermířský svaz ,Český svaz Taekwon-Do ITF ,Česká triatlonová asociace ,Český svaz vodního lyžování ,Český svaz vodního motorismu ,Český svaz vodního póla ,Český svaz vzpírání ,Svaz zápasu ČR

Appendix 2 – Questionnaire

1. V jakém roce byl založen váš sportovní klub-
2. Jaká je právní forma vašeho klubu.
3. Uveďte prosím u vybraných věkových skupin vašich členů přibližný procentní podíl členské základny. [do 6 let]
4. Uveďte prosím u vybraných věkových skupin vašich členů přibližný procentní podíl členské základny. [7 - 15 let]
5. Uveďte prosím u vybraných věkových skupin vašich členů přibližný procentní podíl členské základny. [16 - 19 let]
6. Uveďte prosím u vybraných věkových skupin vašich členů přibližný procentní podíl členské základny. [20 - 30 let]
7. Uveďte prosím u vybraných věkových skupin vašich členů přibližný procentní podíl členské základny. [31- 50 let]
8. Uveďte prosím u vybraných věkových skupin vašich členů přibližný procentní podíl členské základny. [50 a více let]
9. V jakém sportovním odvětví působí váš klub-
10. Zabýváme se především
    a. Sportem pro všechny
    b. Výchovou mládeže
    c. Výkonnostním sportem

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

Politické vlivy makroprostředí (politika na úrovni vlády ČR, respektive sportovních svazů atd., nejedná se o municipální politiku měst a jiných samosprávných celků)

11. Minimálně jednou měsíčně sleduji vývoj politických vlivů (zákony týkající se sportu, dotační programy, politika svazů, atd.), které se dotýkají aktivit klubu.
12. V rámci politiky ČR je sport velmi podporovanou volnočasovou aktivitou občan]
13. Vliv politických faktorů považuji za významné pro chod našeho klubu.
14. Současná politika ČR podporuje rozvoj a aktivitu neziskových sportovních organizací.

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

15. Minimálně jednou měsíčně sleduji vývoj vlivů ekonomiky v ČR (EU) a jejich vlivů na aktivitu klubu.

16. Vliv ekonomických faktorů považuji za významné pro chod našeho klubu
17. Obyvatelé ČR jsou ochotni utrácet své peníze za sportovní aktivity.
18. Vývoj ekonomiky ČR má pozitivní vliv na rozvoj klubu a jeho výkonnost.

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

19. Minimálně jednou měsíčně sleduji vývoj trendů ve společnosti ve spojení se sportem.
20. Úspěch českých sportovců (reprezentantů) zvyšuje zájem o aktivní sportování.
21. Média výrazně podporují aktivní styl života (sportování) v ČR.
22. Obezita a sedavý způsob života jsou jedním z velkých problémů současné společnosti.
23. Obyvatelé v ČR se v posledních letech snaží aktivně sportovat minimálně jednou týdně.
24. Vliv sociálně-kulturních faktorů považuji za významný pro chod našeho klubu.

Technologické vlivy makroprostředí (jsou reprezentovány technologickým pokrokem ovlivňujícím celou společnost nebo odvětví, příkladem může být vývoj technologií v cyklistice)

25. Minimálně jednou měsíčně sleduji technologický vývoj ve spojitosti se sportovním prostředím.
26. Využívání sociálních sítí a chytrých aplikací je jednou z cest ke konkurenceschopnosti.
27. Vliv technologických faktorů považuji za významný pro chod našeho klubu.

Mikroprostředí (obsahuje vlivy, které mají přímý dosah na organizaci a ovlivňují každodenní aktivity, vlivy mikroprostředí jsou především ze strany zákazníků, konkurentů a dodavatelů)

28. Znám konkurenční kluby (v našem sportovním odvětví i mimo něj) ve svém okolí a pravidelně sleduji jejich aktivity.
29. Dokáži jednoznačně říci, v čem je náš klub lepší a horší než konkurenti.
30. Chování konkurentů ovlivňuje strategické (dlouhodobé) aktivity našeho klubu.
31. Jednoznačně dokáži identifikovat cílovou skupinu potenciálních členů našeho klubu a jejich požadavky.
32. Loajalita členů klubu je založena na spokojenosti s nabízenými službami.

33. V okolí klubu se vyskytuje velký počet dodavatelů (např. sportovního vybavení, ale i pronajímatelů prostor) a není problém přejít k jinému.
34. Dodavatelé, se kterými spolupracujeme, jsou spolehliví a spolupráce s nimi přináší oboustrannou výhodu.

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

35. Členové klubu preferují sportovní aktivity před jinou formou relaxace (kino, divadlo, posezení s přáteli, …)
36. V rámci našeho klubu máme dostatek sportovního vybavení (tělocvičny, stroje, nářadí, …) k uspokojení požadavků členů.
37. V rámci našeho klubu máme dostatek lidských zdrojů (funkcionáři, trenéři, atd.) v požadované kvalitě.
38. V rámci našeho klubu máme dostatek finančních zdrojů.
39. Značka (jméno) našeho klubu, kvalita našich služeb a know-how jsou zárukou našeho úspěchu.
40. Doplňte větu: Naše konkurenční výhoda je dána…

Cíle a aktivity organizace

41. Cíle našeho klubu jsou silně propojeny s požadavky našich členů a ostatních zájmových skupin (sponzoři, školy, rodiče, město,...).
42. Aktivity našeho klubu jsou ryze sportovního charakteru.
43. Mimo sportovní aktivity náš klub provozuje i jiné aktivity (například restauraci).

Formulace strategie

44. Sportovní aktivity našeho klubu se snažíme nabízet s co nejnižší cenou, a to díky neustálému snižování nákladů na provoz.
45. Sportovní aktivity našeho klubu přinášejí odlišnou a vysokou přidanou hodnotu pro potenciální členy.
46. Neustále zjišťuji potřeby našich členů a tyto potřeby se snažím naplňovat.
47. Komunikaci se členy klubu považuji za klíčový faktor dobrých vztahů.
48. Neustále zlepšuji kvalitu poskytovaných služeb pro naše členy.
49. Kvalitu vnímám jako zdroj odlišení od jiných sportovních organizací.
50. Neustále inovuji naše služby za pomocí získávání nových znalostí a dovedností (trenérská školení atd.)
51. Nástroje a přístroje potřebné pro naši sportovní činnost odpovídají současným trendům v daném odvětví.

52. Neustále zvyšuji efektivnost klubu snižováním potřebných vstupů (zdrojů) na jeden výstup.
53. Pro zvyšování efektivnosti práce využíváme manuálů od sportovního svazu či České Unie Sportu.

Implementace strategie

54. Organizační struktura našeho klubu obsahuje velké množství úrovní řízení a je dělena do většího počtu útvarů.
55. Veškeré pravomoci rozhodovat jsou koncentrovány v rukou předsedy (manažera) organizace.
56. Veškeré činnosti, vztahy a pozice jsou v našem klubu detailně popsány v různých interních dokumentech (např. ve stanovách, provozním řádu atd.)
57. Členové našeho klubu znají a sdílí hodnoty, přesvědčení, vzorce chování a komunikace v klubu (například to, jak se zdraví členové klubu, jak se chovat při tréninku, atd.).
58. Pravidelně kontrolujeme dosahování námi vytyčených cílů.

59. Uveďte prosím počet členů vašeho klubu.
60. Uveďte prosím počet organizačních pracovníků klubu (členů správních orgánů, trenérů, atd.)
61. Uveďte prosím procentní podíl finančních zdrojů vašeho klubu u následujících zdrojů [Členské příspěvky]
62. Uveďte prosím procentní podíl finančních zdrojů vašeho klubu u následujících zdrojů [Dotace, příspěvky od státu, krajů, měst a sportovních svazů]
63. Uveďte prosím procentní podíl finančních zdrojů vašeho klubu u následujících zdrojů [Sponsoring a dary]
64. Uveďte prosím procentní podíl finančních zdrojů vašeho klubu u následujících zdrojů [Ostatní činnost]

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

65. Příjmy našeho klubu bez problémů pokrývají jeho provoz.
66. V klubu vládne uvolněná atmosféra a komunikace.
67. Nemáme problém se získáváním nových členů klubu.
68. Napište prosím nejvyšší mistrovskou soutěž, které se klub (jeho člen) účastní.

69. S úspěšností našich členů v mistrovských soutěží jsem spokojen.

70. Uveďte prosím procentní podíl členů klubu, kteří se účastní mistrovských soutěží.
71. Pečlivě sleduji aktivity stakeholderů (*viz níže), jak ve vnitřním, tak ve vnějším prostředí klubu.

Vnímání jednotlivých součástí strategického plánovacího cyklu.

72. Analýza prostředí organizace je důležitá pro tvorbu strategie.
73. Cíle organizace jsou formulovány vzhledem k vlivům prostředí (vnějších i vnitřních).
74. Jednoznačně známe cesty k dosahování vytyčených cílů.
75. Každodenní aktivity jsou vykonávány tak, abychom dosahovali vytyčených cílů.
76. Průběžně kontrolujeme dosahování vytyčených cílů.

77. Uveďte prosím Vaši funkci v rámci klubu (organizace).
78. Uveďte prosím Vaši funkci v rámci klubu (organizace). [Jiné]
79. Z následujících možností vyberte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání-
80. Jaký je Váš obor vzdělání- Pokud máte různé obory na různých úrovních, prosím uveďte všechny.
81. Kolik je Vám let-
82. Zvolte prosím Vaše pohlaví.
83. Jak dlouho jste v současné pozici ve vašem klubu (uveďte v celých letech)-
84. Kolik hodin průměrně za týden věnujete práci pro klub-
85. Jaké máte jiné pracovní zkušenosti mimo pozici v současném klubu a v kolika jiných organizacích jste je získal(a). Stačí dvě věty, kterými stručně popíšete svou profesní historii.

Appendix 3 – Championships systems

SOUTĚŽE ČSB

SOUTĚŽE ČESKÉHO SVAZU BIATLONU JSOU STRUKTUROVÁNY NÁSLEDUJÍCÍM ZPŮSOBEM:

I. Soutěže tzv. letní, probíhající ve vymezeném ročním období (1.4 – 30.10) a sestávají ze všech disciplin „letního biatlonu“ , biatlonu na kolečkových lyžích a MTB – biatlonu na horských kolech.

II. Soutěže zimní, probíhající ve vymezeném období (1.11. – 31.3.) a sestávající ze všech disciplin biatlonu.

SOUTĚŽE PROBÍHAJÍ V OBOU SEZONÁCH VE DVOU ÚROVNÍCH:

A. Celostátní úroveň

MČR – Mistrovství České republiky je vrcholným závodem každé sezóny, na němž mohou startovat jen sportovci splňující kvalifikační předpoklady. Mistrovské závody jsou součástí soutěže Českého poháru jednotlivců i sportovních kolektivů. Bodové výsledky dosažené na MČR jsou započítávány se zvýhodněným bodovým koeficientem ZČP 1.kat. – celostátní závody Českého poháru jsou nejvyšším typem závodů po MČR a hlavním kolbištěm pro porovnání výkonnosti jednotlivých sportovců sloužícím k nominaci do reprezentačních družstev jednotlivých kategorií i k právu účasti na MČR. Účast na těchto závodech je podmíněna dosažením definované výkonnosti. Dosažené výsledky se do soutěže „Českého poháru …" započítávají v reálné výši.

B. Regionální úroveň

Regionální soutěže jsou ZČP tzv. 2.kat – jsou nižší formou závodů, jejichž výsledky se sníženou hodnotou dle daných kriterií se započítávají do „Českého poháru jednotlivců", nikoliv však družstev. Regionální závody slouží k ověřování výkonnosti, kvalifikaci na celostátní závody ČP, ale i k náborovým účelům. Účast na regionálním závodě není omezena žádným kriteriem.

Český pohár jednotlivců a družstev (ČP)

Tato soutěž probíhá odděleně v letní a v zimní sezóně. V letní sezóně nejsou její součástí závody v biatlonu na kolečkových lyžích a v MTB biatlonu. Český pohár jednotlivců je celosezónní soutěží, při níž závodníci sbírají bodové hodnocení podle typu soutěže, její kvality a svého výkonu. Český pohár sportovních kolektivů je rozčleněn do tří dílčích kategorií – soutěž družstev žactva, dorostu, dospělých, a soutěže klubů, kde jsou výsledky jednotlivých družstev sečítány Do soutěže sportovních kolektivů se započítávají výsledky dosažené pouze na celostátních závodech ČP včetně MČR, a to tak, že se započítává 5 nejlepších výsledků v dílčích kategoriích, avšak je zohledněno i pohlaví závodníků a to 3:2 nebo 2:3 muži : ženy. V kategorii dospělých může bodovat i jeden veterán (veteránka). Biatlon, jako jedno z mála sportovních odvětví, pořádá v rámci svých závodů i pravidelnou soutěž veteránů. Nejlepší z možností jak se seznámit s biatlonem je účast na celé řadě jednorázových náborových a propagačních závodů, jež kluby biatlonu v průběhu roku pořádají.

Source: http://www.biatlon.cz/o-biatlonu/souteze-csb/

ČESKÝ SVAZ CURLINGU

MČR MUŽI A ŽENY

MČR 2016/17 – DIVIZE – herní rozpis

JMENNÁ PŘIHLÁŠKA DO MČR MUŽŮ A ŽEN 2016/17

ZÁVAZNÉ POKYNY PRO ÚČAST TÝMŮ V MČR MUŽŮ A ŽEN 2016/17

MČRJ

MČR V ŽÁKOVSKÉ KATEGORII

MČR MIXY

MČR MIXED DOUBLES

SENIORSKÉ MČR

AKADEMICKÉ MČR

POHÁR ČSC

ZÁVAZNÉ POKYNY PRO ÚČAST TÝMŮ V POHÁRU ČSC 2016

JMENNÁ PŘIHLÁŠKA DO POHÁRU ČSC 2016

HERNÍ ROZPIS POHÁRU ČSC 2016

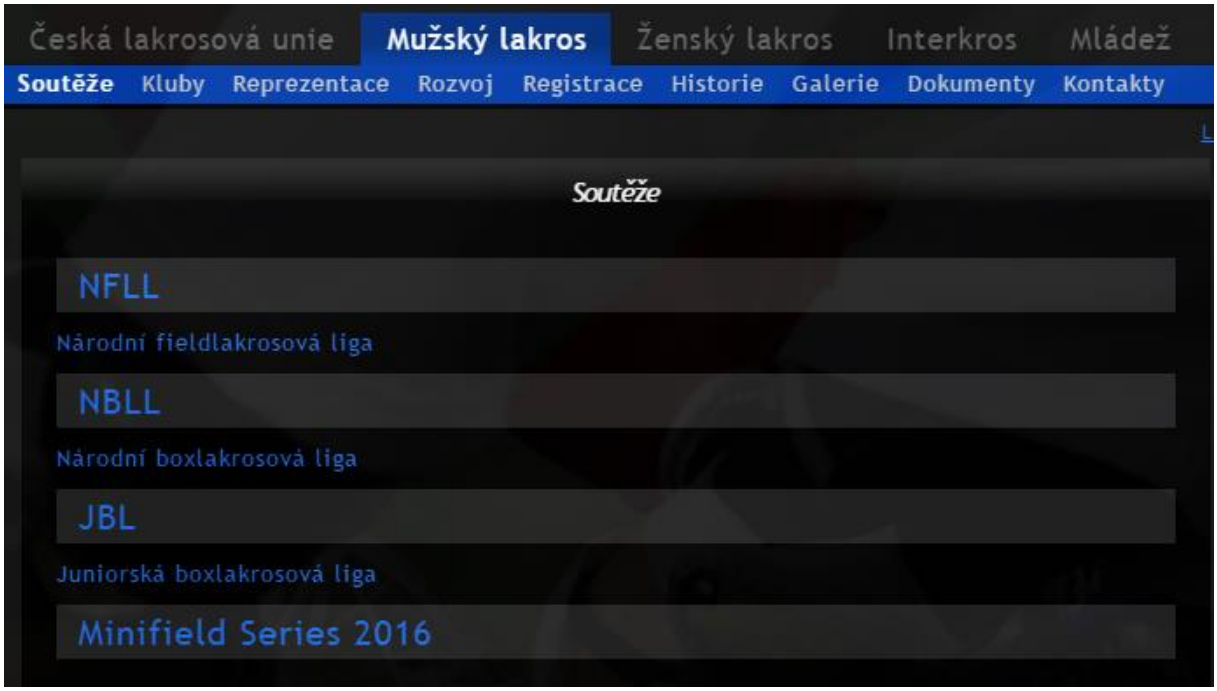
HERNÍ ŘÁD POHÁRU ČSC 2016

POHÁR ČSC JUNIORŮ

POHÁR ČSC ŽÁKŮ

Source: http://curling.cz/souteze/

Lacross



Source: http://www.lacrosse.cz/souteze

Powerlifting

ČLÁNEK 2

Soutěže a jejich dělení

~~Soutěže v silovém trojboji se dělí podle disciplin, pohlaví, věkových a hmotnostních kategorií a významu.~~

1. Dělení soutěží podle disciplin

a) soutěže v trojboji
b) soutěže ve dřepu
c) soutěže v benčpresu
d) soutěže v mrtvém tahu

2. Dělení soutěží na individuální a kolektivní

a) soutěže jednotlivců
b) soutěže družstev

3. Dělení soutěží dle významu

3.1. Mezinárodní soutěže, ve kterých závodníci reprezentují svoji zemi.

Mezinárodní soutěže se člení na:

- národní soutěže se zahraniční účastí
- mezinárodní soutěže pořádané v zahraničí
- soutěže pořádané z pověření EPF/IPF na území ČR

3.2. Národní soutěže organizované ČSST na území ČR.

Národní soutěže se člení na:

a) Mistrovské soutěže jednotlivců
- mistrovství oblastí (MO) – mistrovství západních Čech - mužů, žen a talentované mládeže

SOUTĚŽNÍ ŘÁD SILOVÉHO TROJBOJE

– mistrovství východních Čech - mužů, žen a talentované mládeže
– mistrovství severní Moravy - mužů, žen a talentované mládeže
– mistrovství jižní Moravy - mužů, žen a talentované mládeže

- mistrovství Čech (MČ) (pouze pro soutěže v benčpresu) - mužů, žen
- mistrovství Moravy (MM) (pouze pro soutěže v benčpresu) - mužů, žen
- mistrovství ČR (MČR) – mužů a žen
  – juniorů a dorostenců
  – veteránů

b) Mistrovské soutěže družstev

- ~~Národní liga Čechy/Morava~~
- ~~Extraliga ČR~~
- Mistrovství Čech/Moravy
- Mistrovství ČR

3.3. Pohárové a propagační soutěže jednotlivců nebo družstev organizované ČSST na území ČR

3.4. Pohárové a propagační soutěže jednotlivců nebo družstev organizované jinými subjekty na území ČR

3.5. Dělení dle sportovního vybavení

a) se speciálním podpůrným vybavením
b) bez speciálního podpůrného vybavení (RAW)

Pro každé soutěžní období vydává Sportovně-technická komise (dále jen STK) ČSST kalendář soutěží. Kalendář soutěží tvoří pro pořadatele nabídku národních a mezinárodních soutěží. Nabídku vyhlašuje STK ČSST nejpozději 6 měsíců před zahájením soutěžního období. Definitivní podobu kalendáře soutěží zveřejní STK ČSST po vyhodnocení nabídek nejpozději do 60 dnů před zahájením soutěžního období s uvedením termínů soutěží a jejich pořadatelů. Začátkem soutěžního období se rozumí datum první soutěže v kalendářním roce.

Source: http://powerlifting.cuscz.cz/soutezni_rad_novelizace_cerven2014.pdf

ČESKÝ SVAZ TAEKWON-DO ITF

Zátopkova 100/2, PS 40, Praha 6, 160 17, tel/fax: 257224209, mob.: 604258109
internet : www.taekwondo.cz e-mail : itf@taekwondo.cz

Směrnice č. 10

Národní soutěže

schváleno dne 12. prosince 2014
(změny vyznačeny červeně)

1. Systém soutěží

1.1 Soutěže Českého svazu Taekwon-Do ITF (dále jen svazu) probíhají třístupňově

- I. stupeň : 1. a 2. kolo Mistrovství oblasti
- II. stupeň : Pohár Českého svazu Taekwon-Do ITF
- III. stupeň : Czech Open a Mistrovství České republiky

V rámci svazu jsou dále pořádány celorepubliková setkání STM (setkání/soustředění středisek talentované mládeže). Dle potřeby mohou být organizovány i další soutěže.

1.2 Názvy jednotlivých soutěží

Oblastní úroveň

- Mistrovství oblasti

Územní úroveň

- Pohár Českého svazu Taekwon-Do ITF

Republiková úroveň

- Czech Open
- Mistrovství České republiky

Source: http://taekwondo.cz/dokument_legislativa/smernice_c_10.pdf

Volleyball
Dobrý den,

Struktura je následující:
1) Extraliga – 12 družstev mužů a 10 družstev žen
2) 1. liga – 12 družstev
3) 2. liga – 3 skupiny po 10 družstvech
4) Krajské přebory – 4 krajských volejbalových svazů
5) Okresní přebory

S pozdravem

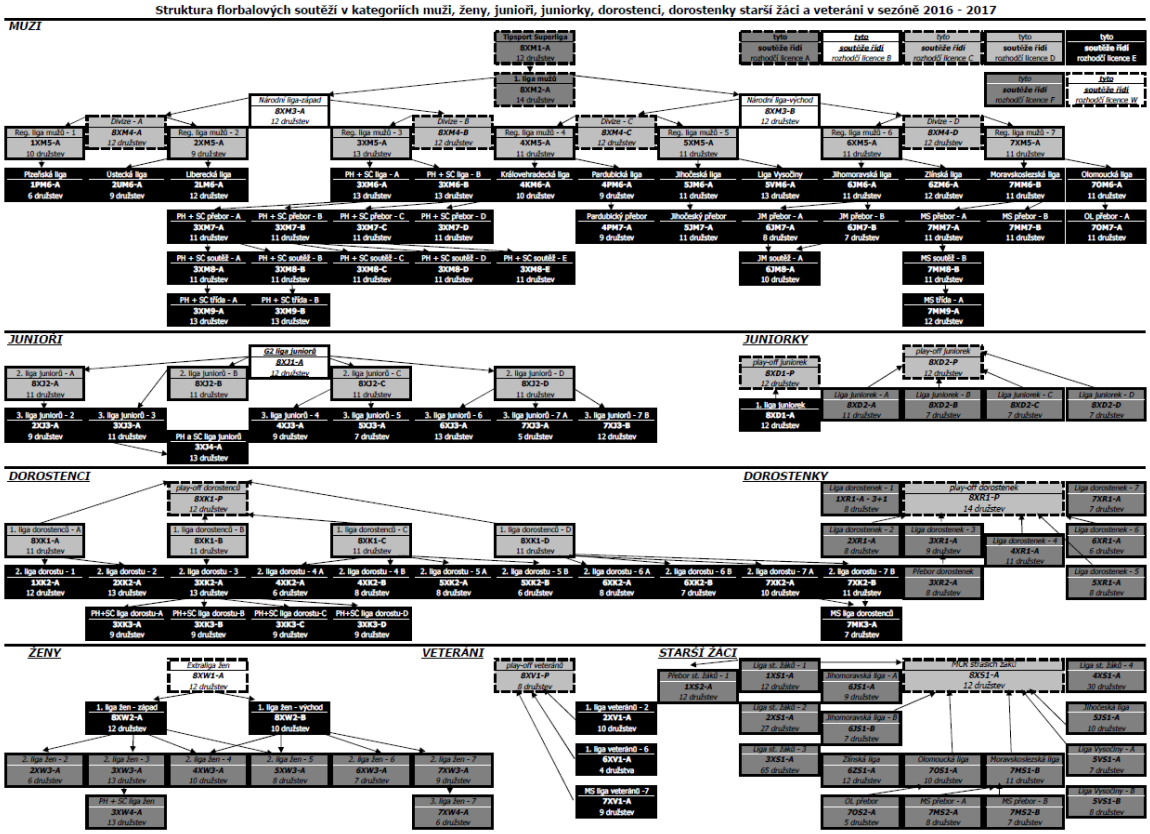
Ing. Ivan IRO
CVF General Secretary / Generální sekretář ČVS
Mobile: +420-725964880
E-mail: iro@cvf.cz
Source: email communication, Ivan IRO, General secretary

ARDF - Czech Republic
Dobrý den,
struktura soutěží je popsaná v pravidlech ROB, resp. v soutěžním řádu, které jsou k dispozici ke stažení na webu www.ardf.cz v sekci dokumenty.
Jinak mistrovské soutěže mají strukturu:
3.stupeň - místní a okresní soutěže = místní a okresní přebory
2.stupeň - krajské (dříve oblastní) soutěže = krajské přebory
1.stupeň - republikové soutěže = mistrovství republiky a další soutěže národního žebříčku

a to ve všech typech závodů, které se běhají (pásmo 80m, pásmo 2m - klasika, krátká, dlouhá, sprint, štafety, foxoring, noční).
Soutěže nejsou postupové, liší se úrovní náročnosti (délky, počet kontrol, závodním prostorem); v zásadě jediné omezení je to, že soutěží 1.stupně se může zúčastnit držitel nejméně III.VT (získávání VT - viz klasifikační řád pravidel).

S pozdravem
Miroslav Vlach, předseda
Source: email communication – Miroslav Vlach, president

Czech Floorball Union



Source: email communication - Zdeněk Mlčoušek, championships manager
Speedskating

Dobrý den,
Český svaz rychlobruslení pořádá dvoustupňové jednorázové mistrovské soutěže. Kvalifikační soutěž na úrovni krajů a mistrovství ČR.
S pozdravem
J.Pařík
730 132 001
Source: email communication – Parik

Athletics

Dobrý den,

Zatím grafická struktura soutěží ČAS není. Pokusím se jen ve stručnosti je nastínit.

1. Rozdělení na mistrovské a nemistrovské soutěže – mistrovské soutěže jsou od krajských přeborů (jednotlivci a družstva) až po mistrovství ČR (opět jednotlivci a družstva). Nemistrovské soutěže jsou školní soutěže (Štafetový pohár, Pohár rozhlasu a Corny Středoškolský pohár), které některé pořádáme ve spolupráci s AŠSK (Asociace školních sportovních klubů). Dále do nemistrovských patří různé mítinky, které si pořádají atletické oddíly a atletické kluby.
2. Soutěže družstev – probíhají od krajských přeborů – (pořádají krajské atletické svazy) v kategoriích přípravek – do 11 let, mladší žactvo (12-13 let), starší žactvo (14-15 let), dorost (16-17 let), junioři (18-19 let) a dospělých. Od staršího žactva po juniory se jedná o postupové soutěže do mistrovství Čech a mistrovství Moravy a Slezska. Z těchto soutěží se kvalifikují na mistrovství České republiky. V kategorii dospělých je soutěž organizována od krajského přeboru, kde v soutěži mužů si vítěz vybojuje právo startu v kvalifikaci o II. Ligu. U žen se do II. Ligy mohou rovnou přihlásit. II. Liga má 6 skupin. I.liga má tři skupiny a vítězové získávají právo startu na mistrovství České republiky družstev, kde si mohou při umístění do 8. místa vybojovat start v extralize v dalším ročníku. Extraliga má jednu skupinu a startuje v ní 8 družstev. Po dvoukolové soutěži prvních 7 týmů startuje v mistrovství České republiky družstev. Poslední tým z extraligy spadá do I. ligy.
3. Soutěže jednotlivců – krajské přebory jednotlivců jsou organizovány krajskými atletickými svazy pro kategorie od přípravek až po dospělé. Mistrovství České republiky organizuje Český atletický svaz a pořadatelstvím pověřuje atletické oddíly a kluby většinou na základě výběrového řízení.
4. Soutěže na dráze a mimo dráhu – atletika má soutěže jak na dráze – tj. na stadionu a případně v hale (zimní období), tak mimo dráhu. Mezi soutěže mimo dráhu patří silniční běhy, přespolní běhy, chůze, běh do vrchu. Ve všech těchto soutěžích je pořádáno mistrovství České republiky

Snad Vám alespoň takto mohu pomoct.

S pozdravem

David Bor
Vedoucí oddělení soutěží / Head of Competitions Department

Tel.: +420 242 429 267
Direct: +420 233 014 402
Mobil: +420 777 667 266
E-mail: dbor@atletika.cz
www.atletika.cz

ČESKÝ ATLETICKÝ SVAZ / CZECH ATHLETIC FEDERATION
Diskařská 2431/4, 169 00 Praha 6
Czech Republic
Source: email communication – David Bor, Head of Competitions Department

Czech Wrestling association

Dobrý den.
Struktura soutěží Svazu zápasu ČR je následující:
Svaz zápasu pořádá Mistrovství ČR všech věkových kategorií ve všech stylech. To je úroveň nejvyšší a kategorie jsou:
Mladší žáci - řeckořímský styl, Mladší žáci - volný styl, Mladší žákyně - volný styl, Žáci - řeckořímský styl, Žáci - volný styl, Žákyně - volný styl, Kadeti - řeckořímský styl, Kadeti - volný styl, Kadetky - volný styl, Junioři - řeckořímský styl, Junioři - volný styl, Juniorky - volný styl, Senioři - řeckořímský styl, Senioři - volný styl a Seniorky - volný styl.
Nižší úroveň jsou turnaje, kdy Svazu zápasu ČR pověřuje své Oblastní sportovní komise (tzv. OSKZ) nebo jednotlivé oddíly pořádáním turnajů, které jsou zařazeny do kalendáře soutěží Svazu zápasu ČR.
Další linie jsou turnaje pořádané Oblastními sportovními komisemi, které jsou především pro daný region, například Oblastní mistrovství jednotlivců v dané kategorii (věková a stylová) nebo Soutěž družstev.
Nejnižší linie jsou turnaje oddílové, kde oddíl uskuteční soutěž jen pro své členy či spřátelené oddíly.
Vždy platí pravidla UWW včetně řádů a směrnic Svazu zápasu ČR.
Všem těmto úrovním jsou nadřazeny OH, MS, ME a Mezinárodní soutěže.

S pozdravem

Belo Svitek
předseda SZČR
Zátopkova 100/2
160 17 Praha 6
Source: email communication – Belo Svitek, president

Czech Badmintion association

Dobrý den,
struktura soutěží v rámci Českého badmintonového svazu je popsána v těchto níže uvedených dokumentech:
1) Soutěžní řád - http://czechbadminton.cz/files/autor/soutezni_rad.pdf
2) Rozpis soutěží dospělých - http://czechbadminton.cz/files/stk/2016/rozpis_soutezi_dospelych_2016-2017.pdf
3) Rozpis soutěží mládeže - http://czechbadminton.cz/files/autor/rozpis_soutezi_mladeze_2016_01_0.pdf

S pozdravem,

Ivan Škácha
předseda STK ČBaS
Source: email communication – Ivan Škácha, president

Czech Climbing Association
Dobrý den,
Informace o struktuře závodů dospělých i mládeže v lezení na obtížnost, na rychlost a v boulderingu naleznete zde: http://www.horosvaz.cz/soutezni-lezeni/pravidla-zavodu/
Závodní skialpinismus – Český pohár ve skialpinismu a MČR
Závodní ledolezení – jednostupňový systém, tedy pouze MČR
Přeji pěkný den,
Radana Plevková
ČHS – závodní sport
Source: email communication – Radana Plevková

Appendix 4 – Quantitative data

Appendix 5 – Transcripted Interviews (in Czech language)

Manager 1

S: Co je účelem vaší organizace?

R: Účelem organizace je výchova mladých výkonnostních sportovců v kanoistice na divoké vodě. Nejsme úplně turistický kroužek, snažíme se to pojímat trošku víc tím výkonnostním způsobem. Narážíme na to, jak děti chtějí, většinou to je, začínají ve věku, kdy samy nevědí pořádně, jestli je to bude bavit nebo ne, takže je to taková práce, že spousta dětí začne, skončí, často se to mění a potom jenom zlomek těch, kteří vydrží do těch 14-ti, 15-ti let pokračují dál.

S: Opravdu už to směřuje od mládeže k výkonu?

R: To úplně ne, to bych takhle neřekl. Samozřejmě respektujeme nějaký zákonitosti toho dětského vývoje a dětského tréninku. Takže u těch malých dětí se snažíme samozřejmě ten trénink vést takovou hravou, soutěživou formou, jak se u těch dětí doporučuje nebo jako jsou zákonitosti dětského vývoje, ale samozřejmě jezdíme s nima po závodech, takže není to takovej úplně do těch 10-ti let, kdy můžou závodit tak objíždíme nějaký ty závody, takže už malinko, berou to sice jako hru, zábavu, ale jsme sportovní oddíl. Nejsme turistickej kroužek, ale sportovní oddíl.

S: Jaké máte dlouhodobé cíle v rámci organizace?

R: Dlouhodobej cíl, tak pokračovat tak jak, to co jsme si nastavili těm dětem zajistit nějaký tři tréninky týdně. Zase záleží na tom věku, ty menší těch tréninků mají méně samozřejmě, v zimě se snažíme o takovej všestranej rozvoj, že máme gymnastickou tělocvičnu, plaveckej bazén. Jednou v zimě jezdíme na zimní soustředění, jakoby celo oddílovou akci, i ti malí i ti větší. Což letos už byla docela logisticky náročný, už tam bylo 45 lidí, takže už je to docela zajímavý. Postupně, postupem času ti malí okoukávají nějaký vzory od těch větších, v tom sportu a cíl, když by se někdo z těch starších dokázal prosadit třeba do juniorské reprezentace, tak by to byl asi jako náš úspěch z kategorie snů. Ale to zatím nepřipadá v úvahu, ten sport je v současný době tak, ta konkurence je tam taková, že my vlastně jakoby s našim zaměřením trenérským, že to děláme ve svým volným čase, tak takovýhle ambice zatím nemáme. Většinou potom ti lidi, který se do tý reprezentace dostanou, jsou synové a dcery nějakých bývalejch závodníků, kterou jsou s nima schopný absolvovat celou sezonu, víkendy, pryč, ale my jsme mladí trenéři, každej máme malé děti, které zatím ještě nejezdí. Takže zatím toho

času tomu tolik nevěnujeme. Asi to prostě pro tuhle tu generaci, kterou máme, bude obtížný.

S: Vaše členská základna se skládá především z malých dětí?

R: Přesně tak, máme kategorie předžáků, žáků, mladších žáků, starších, těch je kolem 30 a potom, vlastně loni, teda ještě jak já teda spolupracuju nebo sedím jedním zadkem na dvou židlích, že vlastně v tý Dukle mám ty profesionální sportovce, tak loni jsme z toho dětského oddílu nebo já tomu budu říkat (sportovní klub) převedli 7 takovejch nadějnějších členů do Dukly, kde zase už mají zaplacenýho trenéra, kterej je se jim schopnej věnovat víc, než jsme tomu schopný my. Takže my, třeba já osobně ten oddíl (sportovní klub), o kterým se bavíme beru jako takovou farmu jako mají v NHL pro ty větší oddíly. Takže nemám problém nebo náš oddíl obecně nemá problém ty šikovnější pustit dál. Což vlastně v naší, v našem sportu problém je, většinou ty oddíly se snaží tyhle ty talenty, extra talenty, ze kterých potom mají peníze držet a vyždímat co nejdéle. Zase v tom vidím problém já z tý pozice toho resortního sportovního centra, že my ty lidi, bysme rádi posunuli jakoby na vyšší úroveň, co už ty mateřský oddíly, malý, po republice nejsou schopný, ale oni se tomu brání zuby nehty. Kombinujeme, bojujeme, jak to jde.

S: Vašim cílem je vychovávat a posouvat děti nahoru tak, aby co nejdřív byly v reprezentaci?

R: Tak tak, aby to bylo minimálně výkonností sport, spíš ten, směřovat to k tomu vrcholovýmu. V ideálním případě.

S: Máte své cíle nějak specifikované? Vyloženě popsané, že tolik a tolik dětí byste chtěli dostat do reprezentace...

R: Napsaný to nemáme...

S: U těch talentovanějších, si řeknete, že do tolika let bychom ho chtěli posunout?

R: Zatím jsme na úrovni, že o tý reprezentaci nepřemýšlíme, říkal jsem, že teďka ty lepší, takovou tu lepší skupinky jsme převedli do Dukly. A už vlastně malinko o ni, neříkám, neztrácíme zájem, protože ty naše děti trénujou dohromady. My jsme furt v (město), (sportovní klub) i (sportovní klub), v (město) jsou dva oddíly. Takže my se furt na těch tréninkách vídáme, oni s náma chodí do tělocvičny, chodí s náma do bazénu, i s náma jezdí na vodě, ale nemáme to napsaný, že bysme prostě chtěli dotáhnout je do reprezentace. Oni vlastně na úrovni oddílů máme takovou hierarchii, v káonistice nebo v tom máme velkou základnu oddílů, ti nejlepší z oddílů se dostávají do žáků a žáci mladší mezi 11 a 14 rokem do tzv. malýho sportovního centra mládeže nebo sportovního střediska mládeže. Potom

dorostenci, těch je zase trošičku míň, ti nejlepší jdou do sportovních center mládeže, pak do reprezentace. Takže taková pyramida, kterou ti děti vlastně jakoby musejí projít. Takže ta reprezentace je trošku mimo naše zaměření teďka, ale to co jste se ptal, jestli to máme někde napsaný, tak samozřejmě pro nás je teďka cílem, aby se aspoň ty nejmenší dostali do toho prvního článku, na úrovni oddílů do těch sportovních středisek. Ale napsaný, někde to specifikovaný nemáme.

S: Mohl byste mi, prosím, popsat, jak zhruba vaše organizace funguje? Ať už po sportovní stránce nebo organizační činnosti?

R: Já jsem předseda oddílu (smích). Pak tam máme místopředsedu a hospodáře, výbor oddílovej máme tříčlenný, pod náma naši práci kontroluje tříčlenná kontrolní komise, jednou za rok máme členkou schůzi. Máme stanovama určený fungování, jak výboru, komise i členský základny. Celkem máme 7 trenérů, kolem 40 dětí. Každej ten trenér si tu svojí činnost nebo tu svojí skupinu organizuje víceméně sám, děláme nějaký ty společný soustředění, na závody jezdíme společně, ale zase ty závody, není to jako plavání nebo veslování, kdy vlastně oni na jedný trati odjedou závody od těch nejmladších, po ty nejstarší. U nás se s tím věkem ty obtížnosti tratí, na kterých se závodí, mění. Takže my na ty závody jedny jedeme s těma nejmenšíma, třeba stejnej víkend jiná skupina jede na jiný závody na nějakou těžší vodu. Takže jsme takový hodně rozcestovaný a těch závodů máme tolik, že tam v jednom víkendu můžou být klidně dva tři závody. Což nám působí komplikace v tom, že zajistit to trenérsky, zajistit to po stránce dopravy a tý finanční, takže je to pestrý.

S: Každý trenér má svoji tréninkovou skupinu, s kterou pak ...

R: Ano

S: Děti se tedy postupně s věkem posouvají k dalším trenérům?

R: Zatím jsem to řešil jednou, že se děti posunuly k jiným trenérům, ale jde to řešit i tak, že ten trenér vlastně si tu svojí skupinu drží po celou dobu toho juniorskýho nebo toho dětského, mládežnickýho věku. My fungujeme nějakejch 4-5 let, ten oddíl dlouho nefunguval, fungoval pouze formálně a teďka jsme se vlastně dostali zase do stádia, že jsme znova nabrali vlastně taková ta parta, se kterou jsem já začínal. Tak se k tomu prostě vrátili a zase nabrali děti, v prvním roce jich bylo 7, ale teďka asi v pátým roce je jich kolem 35, 40. Takže se to rozrůstá, a vlastně z nuly, téměř z nuly nebo z nějakejch 3, 4, 5 tisíc, co jsme měli na bankovním účtě, tak se snažíme i nějak jako finančně stabilizovat. Udržovat majetek, nakupovat lodě, je to běh na dlouhou trať a zatím jsme na začátku, 5 let je krátká doba.

S: Teď jste právě přešel do organizačních činností. Mohl byste mi popsat, co běžně během roku děláte?

R: Tak já, většinou teda tím, že já jsem tu zaměstnanej v resortním sportovním centru Dukla Praha. Mám kancelář přímo na loděnici, kam ty děti chodí trénovat. Moje práce je vlastně flexibilní, já jsem vlastně vedoucím trenérem sportovního slalomu, takže vlastně ve svém volném čase nebo ve svém pracovním čase udělám nějaké činnosti pro ten klub, což ti ostatní členové výboru, ti moji kolegové moc nedělají, protože jsou normálně zaměstnaný ve firmě, kde v 5 hodin skončí a pak letí na trénink. Takže vlastně veškerou tu administrativu dělám já, což asi není úplně ideální. Co to obnáší všechno, pročíst když jsou vydaný nějaký dotace, pročíst si podmínky, na co jde žádat, co vyžadujou, ať to je město, kraj, MŠMT, investiční nebo tu dotaci na běžnej provoz, žádost vyplnit, podat, pak to nějak vyúčtovat, takže všechno (smích). Ale tak zase řeším teda s účetní nebo s tím, ve spolupráci s hospodářem naším.

S: Odjezdy na závody a další - to si řeší všechno trenéři nebo to koordinujete?

R: Do šatny na nástěnku dávám rozpis závodů, přihlášku, kam se ty děti napíšou, kdo kdy kde kam chce jet. Já to dám třeba většinou tak 14 dní tři týdny dopředu, aby se rozmyslely. Se tam zapíšou do papírů, já pak v termínu přihlášek ten papír seberu, sednu k počítači k internetu přes nějakej přihlašovací systém je nahlásím. Většinou dopředu máme na ty závody určenýho v tom období duben až září, říjen na ty závody, na kterých se účastníme, tak máme určenýho nějakýho vedoucího akce. Tomu předám, tomu přepošlu, kolik dětí jede, jestli se vejdou do jednoho auta, máme mikrobus oddílovej nebo pak ta doprava je třeba řešit nějakýma osobníma autama. On už pak rodičům rozešle datumy, hodiny odjezdu, jestli budou spát pod stanem. Už ten vedoucí akce si zařizuje vlastně takový ty činnosti jako ubytování, dopravu, odjezd, no...

S: Běžné činnosti tedy delegujete. Existují faktory - vnější vlivy, které ovlivňují vaši organizaci?

R: Tak hlavně ty finanční prostředky, řekl bych... ale já si myslím, že si nemůžeme stěžovat, že na vlastně takovou běžnou činnost, na zajištění tělocvičen, bazénů, starovnýho v závodech i nákup nějakýho materiálu. Ta situace se výrazně zlepšila za posledních několik let.

S: Politické faktory, ze strany vlády, podpory, nejen té finanční?

R: Ono se to trošku zlepšuje, teďka letos všichni jsme zaregistrovali takový ty problémy ohledně těch rozdělování dotací z MŠMT, ale nás se to úplně tak nedotklo. Ten jeden program, který se nás týká program 8 na sportování dětí v těch základních článcích sportu, tak ten už nám přišel na účet. Pro naše potřeby to bylo

asi na těch 35 dětí to vycházelo asi 2000 Kč/osobu, podobně to máme na městě v (město), taky vlastně na každýho sportujícího člena do 18-ti let dostáváme příspěvek plus vybíráme členský příspěvky, tak vlastně na to jedno dítě vybíráme, já nevím 3600 členský příspěvek, 1500 od města, 2000 od MŠMT, takže ono to nakonec dá nakonec 6, 7 tisíc ročně na osobu. Což už ta sezona se za to zajistit dá, že objedou 10, 15 závodů. To startovný pro děti není naštěstí tak vysoký. Do bazénu, když potom chodí všichni vlastně jakoby společně, tak z těchto peněz dokážeme sezonu ufinancovat a nakoupit, obnovit i materiál. Takový ty nejstarší lodě, jednu dvě za rok vždycky koupíme novou. To jsou faktory ty finanční, já nevím nějaký ty další... Mi budete muset napovědět...

S: Co nějaké sociálně-kulturní, postoj české populace ke sportu?

R: Je to různý. Záleží, z jakých poměrů to dítě přichází, jestli ti rodiče jsou zvyklí sportovat a jestli je k tomu vedou anebo jestli to je rodina, která nesportuje, a třeba taky teďka máme případ. Rodina zaměřením spíš taková věděcká, táta je jazykovědec, maminka učitelka. Tak prostě začali sportovat a všechny to hrozně chytlo a nakonec se ta rodina okolo toho motá, jejich táta začal zkoušet jezdit na vodě. Je to takový zvláštní, prostě někdo si k tomu přičuchne a chytne ho to. Některý rodiny jsou takový, že tam to dítě daj a vlastně jsou rádi, že je o něj na víkend postaráno a vůbec se o to nestaraj.

S: Vnímáte, že dávají dítě na hlídání?

R: No no

S: Taky se to stává u vás?

R: Těžko říct potom, jestli z pohledu tý výkonnosti, jestli je lepší to nebo to. Já když jsem byl malinkej kluk, tak jsem byl taky rád, když s náma naši na závody nejezdili. Prostě jsem je tam nemusel mít, byl jsem rád, že je tam parta kluků. I když naši třeba chtěli, tak já jsem si ty závody užil víc, když tam nebyli.

S: Vnímáte, že děti víc preferují to nebo to?

R: Já bych řekl, že jak který. Záleží vždycky na těch rodičích, asi těm dětem je to v celku jedno si myslím. Záleží, jak kterej rodič má časový možnosti, finanční možnosti, prostě si vezme o víkendu auto a jede se podívat do Českých Budějovic nebo do Vysokýho Mýta. Jsou rodiče, který jedou rádi se podívat a pak jsou zase rodiče, který nevidíme celej rok.

S: Zmínil jste finanční možnosti. Jak vnímáte ochotu české společnosti investovat do sportovních aktivit?

R: Já si myslím, že ta ochota je relativně velká, mám možnost srovnávat i s tím zahraničím, s těma vyspělejma zeměma, jako je Německo, Francie. Francie je z

mého pohledu zase takovej sociální stát, tam asi to funguje mnohem lépe na takové té úrovni, skončí škola a děti mají v každým oddíle placeného trenéra, kterej je placenej krajem. Tam asi takové to zabezpečení času po té škole je asi mnohem lepší než u nás z tý státní sféry. Na druhou stranu naši rodiče a děti úplně na to zvyklí nejsou, ale zase na druhou stranu jsou ochotný do toho sportu investovat. Já si myslím, že my nejsme úplně levnej sport. Když řeknu pádlo stojí 5, 6 tisíc, loď kolem 35 tisíc a spoustě dětí jsme schopni poskytnout nějaký ten základ, materiálovej. Ty lodě už jsou sjetý, starý, takže většinou ty lidi, který o to zájem maj, v těch 15, 16 letech si nakupujou materiál vlastní. Což prostě obnáší 40 - 50 tisíc a nemáme s tím problém. Většinou ti rodiče na tom nejsou tak špatně, že by to do těch dětí investovat nemohli. V podstatě máme lodě, pádla a vesty pro ty úplný začátečníky, který když přijdou do oddílu, tak aby měly se do čeho posadit, s čím pádlovat a měly nějakou tu vestičku. Tak to tam maj, ale jestliže po roce, po dvou je to baví, a chtějí se zlepšovat, pokračovat dál, tak už si tu loďku kupujou samy. Takhle já bych řekl, že ochota financovat, investovat je v našich podmínkách velká.

S: Když bychom vzali celkovou ochotu populace sportovat, jak to vidíte? Protože dneska je to hodně diskutabilní, že máme sedavý způsob života a obezitu, proti tomu člověk vidí, že se spousta lidí účastní půlmaratonů...

R: Je to taková otázka priorit, já si myslím, že česká unie sportu i český olympijský výbor tady do nás jakoby tlačej, že společnost, děti nesportujou, že je potřeba ten národ nějak rozhýbat. Že tady děláme akce takový jednorázový, že se lidi jsou někam proběhnout. Já si myslím, že to je hezký, ale že by to úplně ty děti k tomu sportu přitáhlo si nemyslím. Že to je takový dobrý pro rodinu, že mají nějakej program na víkend, ale že by kvůli tomu dítě začalo sportovat, to si tím nejsem úplně jistej. Si myslím, možná to beru zase trochu sobecky z našeho pohledu, je spíš třeba, aby se děti naučily pravidelně někam docházet, aby je to tam bavilo. Samozřejmě ze začátku to není úplně o sportu, ale o nějaký partě. Aby se naučily tam pravidelně chodit, no a aby je to bavilo. Když potom tomu věnujou ten čas, pravidelnost a trénink, výsledky... někoho to chytne víc, někoho míň, některý pokračujou dál a některý začnou dělat něco jiného. Nevím, je jasný, že v porovnání, když my jsme byli menší nebo ve věku dětí, tak jsme asi sportovali víc. Teďka je to komplikovaný, že ty děti mají spoustu jiných lákadel, jako je televize, internet, mobilní telefon a možná s tím sportem to není taková sláva, ale já si myslím, že když takhle poslouchám jiný oddíly, třeba běžkaře nebo cyklisty. Tak já si myslím, že máme takovou výhodu, že ten náš sport je takovej malinko adrenalinovej, že je to v přírodě, venku, že tam je sranda, dobrá parta a že to není taková dřina. Ten výkon je 90 vteřin, ti běžkaři, biatlonisti, tam to je plavání v bazéně, to

je taková pakárna, což ty děti asi nebaví. Tady u nás se furt je to takový hravý. Já si myslím, že snowboardisti nemají problém s členskou základnou, to je něco podobnýho. Asi ta dnešní společnost se trochu odklání od těch tradičních sportů, takových těch, kde se hodně maká. Kde ten výkon je hodně o výkonu fyzickým. U nás hraje velkou roli technika, nějaká psychická připravenost. My s tím takovej problém nemáme, já to tak jako špatně nevidím. My ty děti musíme spíš odmítat. Příklad v basketu, jeden trenér dokáže uřídit trénink 20-ti dětí, u nás ne. U nás, když má ten trenér dětí 5, 6 začátečníků, který ještě neumějí eskymáka, tak furt jednou nohou v kriminále, že se mu tam někdo utopí nebo nějak zraní. Takže my máme ty skupinky, říkám 7 trenérů a 35 dětí a už je to tak na hraně. A my těch dětí, nám volá spoustu rodičů, že by chtěli dát dítě do oddílu, ale já říkám, bohužel... nemáme trenéry. Nemáme jak zaplatit, nemáme, kdo by to chtěl dělat za pár korun měsíčně.

S: Jste zmínil odliv od tradičních sportů. Vnímáte nějaké trendy v současné společnosti, že například preferují skupinové sporty, individuální nebo nějaké sporty, které letí? Ovlivňuje to váš sport negativně?

R: Já nevím, já se kolem toho sportu motám na všech možných úrovních, tak já jsem i členem sportovní komise v (město). My tam máme silný basket, fotbal, florbal. Mě teda zaráží, kolik tyhle oddíly mají členů, protože ono se to dělá... oni potřebují... florbal údajně má 16 týmů, což je nějakej 200, 270 členů. Těm my se nemůžeme rovnat, my jsme proti nim malinkej sport a asi ten florbal je docela žádanej, nevím jaký jiný sporty. To si nejsem úplně jistej, já tady... nevím. To bych se asi nevyjádřil úplně přesně.

S: Vnímáte ostatní kluby v (město) jako konkurenci?

R: Samozřejmě, zase to souvisí s tím, že teďka ty skupinky máme. Jak jsem říkal, že jsme začali před 5 rokama vlastně z nuly, kdy jsme tam žádný děti neměli, že to nemělo žádnou návaznost. Tak taková ta první generaci sedmi kluků, kteří byli na tom špatně nebo malinko v nevýhodě tím, že k sobě neměli nikoho staršího a že oni vlastně prošlapali tu cestičku těm dalším. Teďka už v tom oddíle ten život je takovej pestřejší, že ti mladí okoukávaj od těch starších dovednosti, jak na vodě, tak v tělocvičně, takže už je ten život v oddíle lepší. Začátek byl takovej těžší. Teď navážeme na to, že první tři roky jsme vzali všechny lidi, který se přihlásili. O nás nikdo moc nevěděl, já ani ze začátku jsem ani v tom oddíle moc angažovanej nebyl, protože jsem ještě závodil. Tak tam přišla taková parta, která začala, ale výkonnostně to nebyla žádná sláva. Pro nás je teďka takový těžký, tak abychom mohli vzít další děti, tak těm "nešikovným", když to řeknu takhle blbě, říct... heleďte se, nemá to smysl, nechcete jít dělat něco jinýho nebo už nechoďte. Ono to nejde, je to takový krutý a ani to udělat nechceme, ale malinko nás to limituje

v tom, že bychom chtěli vzít další skupinku nějakejch dětiček, malinkejch nebo malinkejch. Pro náš sport je to vyzkoušený jinýma oddílama a nějakou historií, tak optimální je, když děti začnou v 8, 9 letech. Samozřejmě teda ta konkurence, vnímám, že atletika dělá přípravku od 5-ti let a už si ty děti stahuje. Sokol, taky nějaký cvičení dětí, gymnastika, plavání... vnímám to jako konkurenci, že jde o to ty šikovný urvat co nejdřív.

S: Tím, že vy začínáte později, tak ostatní kluby si je už stáhnou. Stává se, že ty, co vy si vychováváte si odtáhl jiný sport?

R: Teď jste mě zaskočil, nevím jestli někdo z těch malejch... ale jo, asi pro ty prcky jsou tréninky dvakrát týdně a oni k tomu mají ještě něco jiného, většinou třeba tu atletiku. I teda několik lidí začalo tou atletikou a pak je to nebavilo, dělali chvilku oboje a zůstali u nás, ale myslím si, že je to i naopak. Někdo k nám přijde, ta fluktuace, jak jsem zmiňoval na začátku je docela velká. Když začnou jezdit na tý rovný vodě, tak je to trochu baví, možná je to začne bavit víc, když začnu na tu divokou a začnou se tam zvrhávat a plavat, odřou si kolena... taky nevydrží to každej a když pak vidím tu složku přihlášených do oddílu, který už jsou ukončený za těch 5 let, tak ono to je taky docela slušný, než to zpapíruju. Konkurence je to jak pro nás, tak pro ty ostatní. Ale neříkám, že bysme atletice přetahovali lidi, ono je to tak navzájem. Děti zkoušej jiný věci a něco je chytne...

S: Může ve váš prospěch hrát to, že jsou celkem vysoké vstupní náklady (koupí si loď, atd.) a rodiče už přeci jenom budou tlačit na děti, aby tam zůstaly?

R: Přesně tak, oni spíš ukončí do těch dvou let, kdy mají ještě oddílové vybavení. Že by si někdo nakoupil vybavení a pak skončil, to se zase už tolik nestává. Fakt jako to dítě musí mít jasno, že to dělat chce, že ho to baví a potom ta investice rodičů do toho vstupuje.

S: Z pohledu získávání sponzorů, vnímáte tam taky konkurenci?

R: No tak to v (město) je konkurence velká, jak jsem zmínil, (město) je město, který má necelých 20 tisíc obyvatel a těch spolků je tam hodně. Jak se pořádají různý soutěže, těch firem tam není mnoho, různý lidi obcházejí stejný firmy. Takže já jsem se už o to pokoušet přestal, jednou za rok pořádáme závody v (město) na trati pro vodní slalom, jsme na to najmuli nějakou marketingovou agenturu, která slíbila, že to bude nějak propagovat a současně shánět nějaký partnery. To bylo úplně tragický, takže s nima nakonec teda spolupracujeme a pomáhají nám v takových činnostech jako články do novin, do městských novin a nějak to dávat na Facebook. Takový věci, na který já nemám čas a ani to dělat nechci, ale už nic nesháněj. Protože oni říkají, že to vlastně nemá efekt. Oni si taky

pořádají různý akce a když si někoho seženou, tak si to spíš nechají pro sebe. Oni takový ty sponzoři, to je taková ta nejhorší oblast.

S: Sponzoři nejsou ochotní investovat do kanoistiky, protože to není populární sport?

R: To si myslím, že úplně ne, ale že těch akcí je tolik, že ... už je jim to skoro i nepříjemný, že nějaký peníze dávaj, ale aby uspokojili každýho, to nejde. Já na to moc nejsem, abych obcházel šéfy firem. Na ten sport dětí, na tý republikový úrovni, na úrovni dotací, městských, krajských, státních se ta situace zlepšuje, na úrovni sponzoringu si myslím, že ta situaci spíše stagnuje. Ty sponzoři radši podpoří už hotový závodníky typu v juniorský reprezentaci nebo nějaký akce, ale že bysme sehnali sponzory pro děti, to ne... Bych řekl, že i ty profíci, Dukláci maj sponzory, ale většinou to jde přes nějakýho známého.

S: Vidíte, že je napojení přes známého a jinak moc není šance?

R: To si myslím že... co mám zkušenosti, tak to vidím jako stagnující oblast, tam se to vůbec nezlepšuje.

S: Jak byste popsal vztah mezi kluby v (město)? Je tam řevnivost nebo spolu vycházejí na pohodové bázi?

R: Vím, že tam jeden oddíl má nějaký spory kvůli nějakýmu majetku, že se oddíl dělil na ... abych to řekl správně tělovýchovná jednota, která sdružovala několik oddílů se dělila a nějak se tam hádají o nějakou chatu, ale to je asi jediný. Jinak si myslím, že jsme furt spíš malá vesnice a sedím teda u toho rozdělování financí, kde malinko dochází ke sporům. Vždycky je těžké určit nějaký klíč, podle čeho se to bude rozdělovat, protože ty parametry se mění, jeden rok je někdo úspěšnej, nebo má víc dětí, potom ty nejstarší odejdou do dospělé kategorie a už jakoby vypadávají z těch klíčů pro to rozdělování, takže... Teďka třeba i ty peníze se výrazně navýšily asi o v řádu milionů. Tam vznikly nějaký disproporce mezi příspěvkem z roku 2016 a 2017, u nějakejch oddílů velký skoky, u některých hodně nahoru, u některých zase dolů. Takže jsme se to snažili nějak vyladit, aby byli všichni spokojený, samozřejmě všichni spokojený nejsou. Ale furt si myslím, že ti šéfové oddílu se známe a je to spíš kamarádský. Letos jsme dostali míň, tak se budeme příští rok snažit víc...

S: Dá se říct, že by oddíly nějak spolupracovaly? Že by se snažily, aby co nejvíce dětí sportovalo nebo něco v tomto smyslu?

R: Snažíme se to dělat na tý městský úrovni, prosadili jsme do koncepce rozvoje sportu, že na městě bude nějakej člověk pro takovej sportovní referent, kterej by měl oddílům pomáhat s dotacema, informovat je, kde se co nabízí, žádat... taky jsme prosadili ligu, jakoby turnaje základních škol teda z (město) i blízkého okolí,

aby ten sport byl takovej propojenej. Nejenom (město)- (město), ale taky ty sousední vesnice. Teď to vzniká, uvidíme příští rok, jak se to rozjede. Co město teda spoluorganizuje, tak s tou marketingovou agenturou (město), kterou jsem zmiňoval, tak nějakej festival sportu. Kde se jednou za rok všechny ty oddíly sejdou na školním hřišti a udělaj si tam takovej malej stánek, takovou prezentaci a vlastně pro ty nejmenší děti, ve věku 5, 6 let, tak to proběhnout s rodičema. Mají tam nějaký soutěže, je to taková spíš informační pro rodiče, co se nabízí, jaký jsou možnosti a co by se těm dětem líbilo, že si to můžou trošku vyzkoušet. Taková spolupráce jakoby oddílová...

S: Zmínil jste, že je na městě pracovník, který se stará o kontrolu. Analyzuje, jaké dotace přichází a pak to postupuje dál?

R: já přesně nevím, jaká je jeho náplň práce, protože tohle to by bylo trochu málo, ale on tam zatím není... mělo by to vzniknout, je to ve fázi příprav. Už je to odsouhlasený, ale ještě neproběhlo výběrové řízení. Takže je to takový čerstvý, to bych ... to nejde hodnotit, protože je to takový, hodně čerstvý.

S: Máte podporu ze strany svazu? Je něco takového?

R: My v rámci svazu máme ve výboru sekce člověka, kterej je tzv. zástupce oddílů. Mimo vlastně předsedy, místopředsedy, nějakejch těch reprezentačních trenérů je tam tzv. zástupce oddílů, kterej by jim měl takovejhle podobnej servis poskytovat, ale historicky... asi takovej servis neposkytuje, asi taky nevím, co je jeho... se účastní těch schůzí výborovejch, kterých je já nevím, jednou za měsíc, jednou za dva měsíce, ale... na valné hromadě přednáší nějakou zprávu, ale že by těm oddílům dělal nějakej servis, to si úplně nemyslím. Rozhodně to mám v hlavě, že by to dělat měl... Protože spousta oddílů, já o tom možná vím tím, že jsem tady od kluků honěnej, od těch úředníků, že vím, kde se co vypisuje... Já na to možná mám víc času než kluci v jinejch oddílech. Ti kolikrát ani netušej, že něco je... a to si myslím, že ten zástupce oddílů by měl mít adresář. Těch oddílů není tolik v republice, kanoistickejch je něco 120, 130. Takže by ta informace od něj měla na ty lidi jít.

S: Vlivy, které přichází, sledujete pravidelně?

R: Ano.

S: Často nebo nahodile? Co kde přijde, tak si toho všimnete?

R: Já z takovejch těch svazovejch struktur asi tuším, jaký ty programy vypisuje MŠMT, ale je tam nějakých 10 programů, který programy se týkají nás, který se týkají svazů, který programy se týkají reprezentace. Na tý úrovni (město), tak tam si taky myslím, že jsem informovanej dobře, protože jsem členem tý sportovní komise, která to vlastně spouští nebo vyhlašuje. Na tý krajský úrovni si o nic

jinýho nežádáme na kraji. To přijde většinou nějaká informace zase z nějakýho sdružení tělovýchovných jednot nebo jak se to jmenuje. Praha - východ taky posílá, prostě nás informuje o těctoh věcech co se těch oddílů týká.

S: Faktory, týkající se postoje populace ke sportu, sledujete nějak? Pravidelně nebo spíš tak, co třeba proběhne médii?

R: Asi moc ne no... máme malý děti, takže já moc média, televizi, noviny moc nesleduji. Jediný, co tak trochu registruju zase ze svazu mi chodí měsíčník české unie sportu, tak tam jsou většinou, ani tak to nestihnu přečíst, on je to docela rozsáhlý časopis. Většinou tak nějak prolítnu očima, co se děje v těch titulcích a když mě něco upoutá, tak si ten článek přečtu, ale nečtu to celé a tam teda informujou o nějakých těch akcích "sportuj s námi" . Nějaké to dění v rámci české unie sportu a českého olympijského výboru. To jsou věci spíš takové politicko-ekonomické...

S: Vnímáte je jako ty důležité?

R: ano...

S: Já se vrátím ještě k těm konkurenčním klubům. V čem si myslíte, že jste lepší nebo horší než konkurenti?

R: Nooo.... O tom jsem nepřemýšlel nikdy...Spíš jsme tak řešili... nějaký povědomí za těch 5 let už se asi nějaký utvořilo, že nějakej kanoistickej oddíl v (město) funguje a že ta poptávka je tak velká, že jsme zatím neměli potřebu se nějak prezentovat víc. Ani uvažovat, jak se těm lidem nabídnout, proč jsme lepší než jiní... Já bych řekl, že jeto v zaměření těch dětí, někdo kdo má rád vodu nebo kdo je od malinka, většinou rodiče říkají, podívejte se on je prostě od května do září pořád ve vodě. On je takovej vodní živel, chce dělat vodu... Někdo zase tíhne k těm kolektivním sportům někdo k fotbalu venku, někdo je rád v tělocvičně... vůbec jsem nepřemýšlel.

S: Je to opravdu tím specifikem sportu - to táhne lidi?

R: Já nevím, kdo se rád pere, tak jde dělat kickbox a někdo má rád vodu, tak jde na vodu.

S: Tohle vnímáte jako důležitý faktor pro rozhodování, kdy se rodiče či děti rozhodují, proč k vám vstoupit?

R: Já jsem začínal s fotbalem, ale pak jsem byl na dovolené na vodě a to mě tak pohltilo, že od té doby nechtěl dělat nic jiného. Nevím, jak to mají dnešní děti, jestli jsou do toho takto zapálené jako jsem byl já, ale jo no..

S: Není finanční stránka něco, co rodiče potom odrazuje? Oni by děti tam chtěli dát, ale pak najednou zjistí, jak je ten sport finančně náročný, tak jestli v tomhle nevidíte nějaký problém?

R: Co se týká těch členských příspěvků, tak mám přehled o tom, kolik platí jiné oddíly v (město). A věřím, že těmi 3600kč, což je 300kč za měsíc, tak mi to nepřijde nějak likvidační. Samozřejmě, když to má platit rodič, který má tam děti dvě a má to platit najednou, tak už to je výrazný zásah do rodinných financí. Zase na druhou stranu umožňujeme to platit ve dvou splátkách a takový ten nákup materiálu rodiče v prvotní fázi neřeší. Když by byl vyloženě někdo, kdo by byl finančně na tom tak špatně, že by ty prostředky do toho investovat nemohl, tak si ten oddíl postupně stabilizuje jak členskou základnu, tak se stabilizuje i finančně. Takže pro případ nějakých rodičů, kteří si to nemohou dovolit, ačkoliv by to dítě bylo velice šikovné, tak my jsme už v takové situaci, že tu loď si můžeme koupit i my. Pokročilejšímu závodníkovi, který na to nemá. Udělali jsme to 1-2x, záleží, jak to vychází. Úplně to neplánujeme, vždycky na konci sezóny vidíme, jestli na to peníze jsou nebo ne. A buď to koupíme nebo ne.

S: Dělá to pak nějaké problémy i ve vztahu k rodičům?

R: Dělá. Já jsem to viděl prvotně problém, potencionální problém. Takže jsme udělali to, že ty lidi, kteří mají tu oddílovou loď a není to úplně šrot, tak jsem tam dal nějaký pronájem. Tak si je půjčují za nějaký poplatek. Jsem říkal, aby se to do 4-5 let prostě zaplatilo nebo alespoň polovina zaplatila. Takže loď za 30tis a vybírali jsme 3tis za pět let. Ona se furt opotřebovává, nejde to dělat, že po dobu pěti let, že budu platit pořád stejně, protože jak lidi stárnou a rostou, tak pro ně za dva roky ta loď bude zase malá, budeme potřebovat větší, takže ono se to točí. Ale jo, právě jak říkám, že hodně těch starších si ty lodě už koupila a někdo, kdo ji neměl koupenou, dostal ji od nás nebo od nás dobrou, tak jsme přistoupili k tomu, že jsme udělali takovýto roční pronájem.

S: Jak probíhá vůbec komunikace s rodiči?

R: Po mailu. Nejčastěji. Občas se scházíme na nějaké společné brigády. Na údržbu pozemku, loděnice. S některými se vidíme na závodech a na podzim máme takové jako zamykání řeky, kde jeden náš člen má půjčovnu turistických kánoí, takže to jsme jeli všichni i s rodiči, kdo měl zájem na takový výlet. Když vyzvedávají své děti na tréninku, tak se s nimi vidím osobně, trenéři se také s některými vídají osobně. Jinak takové to běžné, např. přihlášky na závody, odjezdy - po mailu.

S: Problémy, které přicházejí - zjišťujete, jestli rodiče něco netrápí, resp. děti? Přes rodiče nějak pravidelně?

R: No, to úplně nezjišťuji. Nějaké věci se ke mně teď donáší. Teď sice odbíhám od skupinky dětí a jdu k té skupince Dukláků, kteří s námi začali, tak trochu jako zábava, sranda, parta a říkal jsem jim loni, že na ně už nebudu mít tolik času, jak oni stárnou a zlepšují se, tak ti závodníci začínají být časově náročnější. Nám se

narodilo druhé dítě a já jim říkám, že už s nimi nemohu po práci 3x týdně sednout do auta a v 5 hodin jet s vámi na trénink do Prahy nebo do Veltrus, takže jsme je převedli do té Dukly, kde mají trenéra, který se jim věnovat může. Ale zase je to náš bývalý trenér, který byl zvyklý na profi závodníky. 15-20 let měl lidi, kteří byli na olympiádě na Mistrovství světa a na jednu stranu ho to chytlo, že ta práce s těmi dětmi je trochu jiná, není tam takový stres, je s nimi sranda, na druhou stranu ty děti si teď tak trochu stěžují, že jim z toho dělá tak trochu profi sport. Protože oni jsou ještě děti. Takže teď proběhla s ním komunikace, kde jsem s ním seděl a vyříkávali jsme si věci, co ty děti trápí a jak s nimi pracovat tak, aby je to bavilo.

S: Když se objeví problém, tak ho řešíte Vy - vyslechnete obě dvě skupiny a snažíte se to vyřešit?

R: Ano, nějak to usměrnit.

S: Vnímáte nějaké další osoby nebo skupiny, které jsou důležité pro váš klub ať už uvnitř nebo venku?

R: Ti rodiče jsou důležití. Když je tam parta rodičů, kde je pro fungování toho oddílu trenér a potom aktivní rodič, který je ochotný v případě potřeby vzít děti do auta a někam je odvézt. Potom členové oddílu nesportující, kteří jsou však ochotni pomoci s různými věcmi, co se týká toho nesoutěžního charakteru. Tzn. kluk nám udělal novou střechu na loděnici, nebo druhý... To je taková parta lidí, bez které by to prostě nešlo. Členové oddílu, kteří rádi na loděnici chodí, ale na lodi nikdy nejezdili.

S: Z jakého důvodu? Co je k tomu motivuje?

R: Asi to místo. Tam máme takovou dřevěnou boudu, která je opravená. Je to u řeky, je tam veliký pozemek, tak trochu v lese schovaný. Oni tam rádi chodí, mají tam třeba rodinné oslavy, popíjí se, mají tam věci na grilování. Kluci si tam sednou na pivo nebo po pátečním tréninku tam pravidelně trenéři zůstávají, někdo tam i přespává. Mají to tam rádi. A tady ti lidi, o kterých jsem mluvil, ti nezávodící, to jsou kamarádi těch trenérů. V tom mezidobí, kdy my jsme z oddílu odešli jako malí kluci a pak to nějakých 10 let nefungovalo, tam nikdo mladý nepřišel, tak oni tam spíš chodili tak nějak na pivo si sednout. Já jsem tuhle tu loděnici vlastně ani nezažil, já jsem věděl, že něco takové existuje, ale my jsme začínali jinde a tohle to je takový historický majetek oddílu (název klubu), ale já jsem se tam dostal až někdy před 5 roky, protože my jsme začínali v loděnici na rovné vodě, což je ideální pro ty prcky. Táta má traktor a pomáhal nám v kanále šoupat panelama, což bysme normálně neudělali. Tak to jsou takoví lidi, kamarádi, kamarádi z malého města, kteří jsou schopni a ochotni pomoct.

S: Tedy na přátelské atmosféře, kdy oni za to nic nepožadují, jen prostě tu dobrou partu?

R: To je taky důležitá paní účetní, která nám to všechno vyúčtuje. Na městě lidi, kteří jsou tomu sportu naklonění a snaží se to podporovat.

S: Mají na městě ještě nějaké požadavky, kromě těch formálních, co musíte splnit - např. veškerou tu administrativu?

R: Ani ne.

S: Jaký je tam vztah? Pozitivní nebo negativní?

R: Pozitivní. Při posledních komunálních volbách se to vedení města vyměnilo výrazně ve prospěch sportu, nevím, jak to bylo úplně přesně, abych nemlžil, ale bývalé vedení asi utratilo peníze, které byly určené na sport za něco jiného. Což hodně sportovců a lidí pobouřilo, naštvalo a další volby dopadly tak, že založily nová sdružení. Já věřím, že sport v (město) je na tom výrazně lépe, než byl. Ale nedokážu posoudit, jak je to v jiných oblastech. Nevím, jak ta radnice úplně funguje, jestli to je.. jsou to lidi ze sportu, kteří nerozumí zase jiným věcem. Takže aby tam byl takový ten vyvážený poměr sil, aby byl zajištěná oblast investic, údržby majetku a tak dále, do toho nemůžu mluvit, jestli je to lepší nebo horší. Ale co se týká oblasti sportu, tak je to lepší.

S: Prostředí ve vaší organizaci, ať už na konkurenční nebo na makroúrovni – vnímáte ho pozitivně nebo negativně?

R: Z pohledu makroekonomiky?

S: Z makroprostředí, v podstatě z pohledu toho státu?

R: Já bych řekl, že i přes takové jakoby problémy.. ono nejde říci drobné problémy, ony to jsou docela velké problémy, co se týká vypisování těch dotací, co teď vyplouvá napovrch, jak se to rozděluje netransparentně, jak si to náměstkyně ministra financí domlouvá s šéfem fotbalu a vždyť to nejsou malé problémy, ale já si myslím, že je snaha to zlepšovat. Samozřejmě, kritizovat to lze, ale mám takový možná špatný pocit, snažím se být optimista co se týká prostředků, které plynou do sportu, tak je snaha nebo tendence to zlepšit. Samozřejmě vím, že to nejde z roku na rok, ale když by to šlo postupně pomaloučku. Finance do sportu se zvyšovaly, tak si myslím, že jsme na dobré cestě. Určitě to nejde srovnávat se státy vyspělejšími, jako je Norsko, Švýcarsko. Tam to jde asi mnohem líp, ale musíme být trpěliví a snažit se to ovlivňovat ty politiky, ať se o to zasazují víc no.

S: Jde dnes sport tedy pozitivním směrem?

R: Rád bych řekl, že ano. Doufám, že ano.

S: Co vnímáte jako konkurenční výhodu vašeho klubu?

R: Vy jste se na to tak trošku ptal a já jsem říkal, že nevím, co je konkurenční výhoda.

S: To jsou i takové jako kontrolní otázky..

R: Asi to sportovní prostředí. To je o tom životním zaměření. Někdo je rád venku, má rád vodu a dobrou partu. Tak to je asi konkurenční výhoda.

S: Teď přejdeme trošku do jiné skupiny otázek. Co Vy osobně si představujete pod pojmem strategie?

R: Strategie je nějaký plán, který si člověk předem určí a snaží se ho naplňovat.

S: A pojem strategicky myslet? Co Vy pod tím vnímáte?

R: Já asi spíš než v rámci dětského oddílu, se snažím strategicky myslet v rámci toho profesionálního oddílu, kde jako vedoucí trenér mám na starosti personální obsazení týmu. Poskládat to tak, aby ten klub šel dopředu. Což tady mám mnohem volnější ruce v tom, kdy neřeším platy, protože ty lidi, které určím, že chceme spolu spolupracovat, tak je Dukla zaplatí a už neřeším jejich finanční zajištění. Což zase v rámci toho brandýského oddílu tam zase tak moc velkou strategii nemáme.

S: Vnímáte, že se tam strategie netvoří, nepracuje se s ní?

R: No, možná je to chyba, nic moc tam není. Je to takové volnější. Tam je to na té dětské úrovni, není to profi, tak je to prostě zábava. Děláme to ve svém volném čase, takže nějak moc se o tom nebavíme.

S: Myslíte si, že kdybyste ji třeba využívali, tak to povede k lepším výsledkům, nebo proč respektive ji nevyužíváte?

R: Samozřejmě, že ano, ale jak říkám, my to děláme na dobrovolné bázi. Není moc prostor, každý z těch trenérů je rád, že se urve z práce v 5 hodin a jde s dětmi na trénink a o víkendech, kdy by mohl být s rodinou, tak si jede na závody s cizími dětmi. Tak tam moc strategii nemáme a spíš to hrneme před sebou.

S: Řeší se to tedy průběžně. Jak jste na začátku říkal, že extra cíle specifikované nemáte, tak to se pak odráží i na té strategii.

S: Máte roční tréninkové plány pro děti?

R: Takové rámcové.

S: Pokud uvidíte, že dělají chybu v něčem, tak se to pak řeší.

R: Tak jako s trenéry, že by dělali nějakou metodickou chybu?

S: Nene, myslel jsem, jako třeba u dětí, že jim nejde něco.

R: Samozřejmě, tak takové ty plány rozvoj technických dovedností to každý trenér řeší svým způsobem. Ale všichni, když jdou trénovat, tak jsou bývalí vodáci, závodníci a absolvovali trenérské školení pro přípravu dětí. Každý si to

pak upravuje podle toho, jak mu to vyhovuje. Samozřejmě každá ta věková skupina má svým způsobem. Ale všichni, když jdou trénovat, tak jsou bývalí vodáci, závodníci a absolvovali trenérské školení pro přípravu dětí. Každý si to pak upravuje podle toho, jak mu to vyhovuje. Samozřejmě každá ta věková skupina má svá specifika, ve kterých je zrovna něco důležité pro ty děti, aby se naučily správně ty základy. S většími dětmi se řeší něco jiného už.

S: Trenéři to mají víceméně připravené už.

R: Já beru plán jakoby objemový. Plán kolik tréninků v roce, kolik hodin na vodě, kolik hodin v posilovně. Většinou rámcově od listopadu do konce března tělocvična, bazén, posilovna a upravuje se to podle těch věkových skupin, které na ty tréninky dochází. Ale na papíře, že by byl tréninkový plán na měsíc dopředu, to ne. Což v té Dukle samozřejmě zase jsou, ale tady to neřešíme.

S: V podstatě to, co děláte v Dukle, tam vyloženě strategii máte, ale tady to nedáváte?

R: Já si myslím, že když jsme byli malí, tak to s námi taky nikdo neřešil. Vždycky nám trenéři kladli na srdce nebo zmiňovali, že je jedno co děláš, hlavně, že něco děláš. Tak u těch dětí to takto asi tak je, že prostě něco dělají. Samozřejmě by byl problém, kdyby je měl někdo tendence přetěžovat a nerespektovat ty věkové zákonitosti. Ale to u nás taky není, u nás spíš to formou hravou, že si jdou děti zapádlovat, proběhnout, zaplavat.

S: Kontrolujete, zda trenéři nepřetěžují děti nebo naopak nedotěžují, když to tak řeknu?

R: Já se tedy všech tréninků nezúčastním, mám svoji skupinku. Ty větší jsem poslal dál do Dukly a zase jsem si vzal ty menší, kteří jsou méně časově nároční, kdy je ten trénink 2-3x týdně a v zimě ty bazény a tělocvičny jsem chodil spíš jen na takové obhlídky. Na bazén jsme tedy měli zaplacené dva trenéry speciálně plavecké trenéry. Já zase nevím, jak to plavání správně učit, nejsme plavci, tak jsme si řekli, že pro ty nejmenší děti vezmeme dva studenty pedagogické fakulty, kteří mají předmět plavání, tak to bylo fajn. Takovou tu gymnastiku v tělocvičně to zase vedli jiní trenéři, tam jsem chodil zase se starší dcerou, tak jsem viděl, co tam dělají. To jsou spíš zase jako překážkové dráhy, běhací hry, ..

S: Taková ta všeobecná obratnost?

R: Ano, všeobecná obratnost.

S: Dobře. Kdo se podílí na tvorbě strategie?

R: Nikdo vlastně. Nikdo :-)

S: Když byste tvořil strategii, co byste při tom všechno zohledňoval?

R: V první řadě bych zohledňoval.. když bych věděl, kolik trenérů, kolik lidí je schopno se tomu věnovat, tak bych řešil nějakou obměnu. Aby do toho oddílu přicházeli nové a nové děti. Řekněme ideálně každý nový rok. Nebo každé dva roky. Udělat nábor do těch 8-9 letých, ale zase nahoře ti lidi musí odcházet. My jsme k tomu ještě nedospěli. My ty děti tam máme 15-16 leté, ale těm nejstarším bude teď 18, tak se o ně pravděpodobně starat přestaneme, jakmile dovrší dospělost a nebudou to adepti reprezentačních družstev, tak jim bohužel řekneme, zda to chtějí dělat dál na té dobrovolné bázi, na vlastní triko. Můžou s námi jezdit na závody, ale už nebudou mít trenéra, který tam s nimi bude stát u vody 3-4x týdně a trávit s nimi volný čas. My bysme toho trenéra zase potřebovali..

S: Anebo vychovat z nich trenéry?

R: Samozřejmě každý není adept těchto reprezentací a na druhou stranu ti lidi, nechci jim říct, vyprdněte se na to a jděte dělat něco jiného, protože to co jste zmínil to je gró toho sportu, aby ti lidi u toho zůstali a byli nějakým způsobem užiteční nějak jinak. Buď jako trenéři anebo jako člověk, který bude mít na starosti tu kasu, finance.

S: Nechtěl byste, aby se klub nějak výrazně rozšiřoval, že v podstatě ti, co tím prošli, aby zůstávali tzv. do důchodcovského věku?

R: Ono to ani moc nejde těmi podmínkami nebo tou materiálně-technickou základnou. Do té loděnice se více lodí nevejde, více lidí se tam nevejde. My se jako rozšiřovat moc nechceme. Teď si myslím, že jsme dosáhli takového stropu asi a bude potřeba vymyslet, jak dál. Spíše asi dbát při tom náboru na talent, nebrat asi 10 dětí, kteří přijdou. Neříkám dělat výkonností testy, ale třeba talentové zkoušky. O tom se bavíme. O tom se s těmi trenéry bavíme, že to takto dál nejde, že bysme mohli ztroskotat na tom, že tady budeme spoustu času věnovat dětem, které to berou tak trošku ne tak, jako bysme si představovali, že by to mělo mít úroveň sportovní, výkonnostní.

S: Jak jste řekl na začátku - vaším cílem je vychovat a poslat dál. Je třeba ten účel nějakým způsobem prezentovaný i těm rodičům?

R: Ptáte se správně, ale za tu dobu těch 5 let se stále vyvíjíme a ten účel není, protože říkám, že ti nejstarší jsou 15-16letí a vlastně letos asi první rok budeme řešit nějaký takový cílenější nábor nebo nějaké takové ty testy. Jak jsem říkal, zájemců je hodně a pro nás je zase blbé, že si to kluci řešili sami, že někdo zavolá a oni řeknou, joo, tak ať přijde. Přijde v půlce sezóny nebo 1-2 lidi se do té skupiny, která jezdí půl roku na vodě, už se něco naučili a teď přijdou 2 ti začátečníci, kteří

to zdárně rozbijí. Tak už říkám, ať se na to vyprdnou. Nechte to na konec roku, řekněte rodičům, ať počkají do září a to uděláme nějaký ten výběr.

S: Stává se, že tihle ti, co přijdou v průběhu roku, nabourají skupinu nejen po tréninkové stránce, ale třeba i po stránce kolektivu?

R: To asi úplně ne. Ono je to těžké. Já jsem nějaké rodiče v půli sezóny odmítl a říkám jim, přijďte až za půl roku, ale byla to škoda, protože ten kluk byl sice starší, ale výrazně pohybově nadaný. Hrál dříve fotbal, měl něco s kolenem, že už nemohl běhat a tak se v té vodě trochu našel. Přesně takhle super rodiče s výborným finančním zázemím, ochotní kdykoliv pomoct. Nikdy nevíte, kdy tam takhle někdo přijde. Tak zase proč je odmítat, kdy nevíte jestli se z toho něco neurodí. Je to těžké no.

S: Dáte jim 2-3 tréninky na zkoušku, abyste je viděli?

R: Tak tak. Já jim říkám, přijďte na měsíc na zkoušku a oni tu pak všichni zůstanou.

S: No, ale tak alespoň.. Ono v podstatě těch 3600Kč zaplatit příspěvek a pak zjistit, že ..

R: Nee, ono je to až potom, až poté co si vyzkouší, zda je to baví nebo ne. V tomhle jsme nebyli tak striktní a většinou to necháváme až potom, co se rozhodnou, že opravdu ano.

S: Jsou nějaké sdílené hodnoty, které dáváte vašim členům?

R: Tak my se snažíme, aby se snažili spolupracovat, pomáhali si navzájem, aby se podporovali a tak nějak společně překonávali ten strach, který ti menší děti z té vody většinou mají. Já si pamatuju, že se to bez slziček v těch začátcích úplně neobejde, většinou každý z toho má respekt a myslím, že to funguje docela dobře. Ti větší teď chodí s menšími do vody, kanál máme teď mělký a běží s nimi tou proudící vodou.

S: Je tam přátelská atmosféra a vzájemná podpora?

R: Samozřejmě, ale taky u těch kluků jsme se setkali, že si tam mezi sebou taky něco vyříkávali. Ručně.

S: U kluků se tomu člověk asi jen tak nevyhne. Jak byste definoval úspěšnost vašeho týmu?

R: Já si myslím, že jsme úspěšní za tak relativně krátkou dobu se postavili na nohy. Taky díky těm veřejným zdrojům tým funguje a rozvíjí se. Z toho neutěšeného stavu jsme dokázali koupit auto, vlek, postavit garáž a opravit loděnici. Což je takový obrovský úspěch, na kterém má velký podíl město. Vylepšili jsme zázemí, že už je to důstojné, když tam ti rodiče přijdou, tak vidí, že to má nějakou úroveň. Z

toho sportovního hlediska - za poslední dva roky máme 3 lidi v tom malém sportovním středisku mládežnickém, tak to si myslím, taky úspěch z té členské základny, když tam máme 35-40 dětí, tak ti 3 jsou relativně úspěch.

S: Máte měřitelnost u sportovních výsledků?

R: Samozřejmě nějaký takový postupný vývoj, mohlo by to být lepší, ale budeme se snažit do příštích let, aby to bylo lepší, abysme byli trošku úspěšnější.

S: Jak se stavíte ke kontrolní činnosti v rámci organizace? Ať už třeba Vy kontrolujete nebo jste zmínil revizní komisi? Tak jak probíhá kontrola v organizaci?

R: Tak pokud platíme nějaký větší výdaj, strategický výdaj, tak si to nechám odsouhlasit. K účtu nebo k pokladně mám přístup já a náš hospodář, tak je na naší domluvě, že si to necháme ještě odsouhlasit kontrolní komisí, aby o tom všichni věděli, že prostě vydáváme oddílové peníze za něco takového. Drobné výdaje neřešíme samozřejmě, ale teď na loděnici máme 6 topolů, které potřebujeme skácet, tak když jsme zjistili, kolik to stojí, tak jsme vybírali firmu, která bude ochotná to udělat za nejlevnější peníze. Ony ty konečné nebo cílové částky byly plus mínus podobné, takže jsme to stejně nakonec řešili, kdo může nejdříve. Nebo v oblasti investic se pak žádá o ty dotace. Když potřebujeme nějaký projekt, na co chceme, tak si sedneme a řekneme si, co nás nejvíce tíží, co by bylo v dalším roce potřeba udělat, tak se snažím, aby to nebylo rozhodnutí moje nebo hospodáře, ale aby všichni o tom věděli. Pak všechny ty účty, faktury dáme paní účetní, zpracuje účetnictví a na členské schůzi ten šanon předám kontrolní komisi, ať si to celé projde a napíší k tomu nějakou zprávu, kterou pak členská schůze projedná.

S: A kontrola běžné činnosti?

R: Jestli jsou trenéři na tréninku?

S: Ano.. Nebo kolik chodí dětí, apod.?

R: Jasně, jasně. Tak já to vidím, jsme tedy na dvou místech. Když jsme mluvili o té loděnici a pozemku, tak to je pro začátečníky na rovné vodě nad branickým jezem. Ty pokročilejší nebo ty šikovnější bereme pod jez na té divoké vodě. Tam já je tedy vidím denně, protože tam mám kancelář. Takže otevřu okno a vidím. Když mám trénink já se svojí skupinou, tak vím, kdo tam je. Většinou za klukama jdu, pobavíme se co a jak. Tu horní skupinu těch úplných začátečníků, tam se tolik nedostanu, tu tak nekontroluji, ale s klukem, který má tuhle skupinku, tak s tím se o tom bavíme, jelikož je to můj zástupce. Tak vím, kolik dětí chodí a jakou mají docházku. Tam to tedy osobně kontroluji zřídka. Jednou za 2 měsíce se tam kouknu.

S: Kontrolujete pravidelně, kdy která skupina nedosahuje výsledků, kterých byste chtěli? Kontrolujete sportovních výsledky?

R: Já většinou tady ty výsledky znám nebo koukám, někdy kluci ještě volají, když na těch závodech nejsem. Volají, že jedou domů, dopadli tak a tak.. Ale žádné závěry jsem z toho zatím nedělal.

S: A nějaká negativní, že byste musel reagovat, že je něco špatně?

R: Máme taky pár takových adeptů, kterým bych řekl, aby šli dělat raději něco jiného, ale zase na druhou stranu to, co říkáte Vy - proč je vyhazovat, když by tomu týmu mohli být užiteční někdy později ať už jako trenéři nebo...

S: Teoreticky by jim to mohlo jít třeba za dva roky.

R. Ale v tomhle sportu nebo té kanoistice na divoké vodě máme slalom, sjezd je taková jakoby druhá disciplína. Takže my jsme vlastně primárně oddíl slalomářský, většina členské základny ve všech oddílech v republice jsou slalomáři a ten sjezd bohužel dělají jedinci, kterým se nedaří v tom slalomu, tak se chytnou v tom sjezdu. My jsme letos udělali první takovou sjezdovou skupinku, kdy máme jednoho trenéra, který k tomu sjezdu tíhne trochu víc než všichni ostatní. My jsme to jezdili jako malí, ale pak jsme v tom už nezávodili. Skupinu těch, co jsou na slalomu méně výrazní začali jezdit sjezd a teď je to baví, takže budou pokračovat doufám třeba u toho sjezdu.

S: Z čeho vycházíte nebo z čeho nejvíce čerpáte své manažerské zkušenosti?

R: Haha, manažerské zkušenosti nemám. Já jsem bývalý závodník, takže čerpám ze závodnické praxe. Obecně někdy tápu, ale mám představu, jak by to mělo vypadat z různých úrovní ať už jako v oddíle, ve kterém jsme vyrostli, tak tady na úrovni rezortního sportovního střediska, tak z úrovně reprezentace. Si myslím, že takové ty závodnické zkušenosti jsem nabýval v různých organizacích, tak nějak pocitově. Nejsem žádný dobrý manažer.

S: Nějakými manažerskými kurzy jste neprošel?

R: Ne, což je taky trochu škoda. Bylo by to přínosnější taky pro ty profíky než tady pro tu Duklu.

Manager 2

S: Co je účelem organizace, kterou zastupuješ?

R: To máme ve stanovách (smích)

S: Je to ve stanovách, to jo, ale když by se to…

R: Sdružovat lidi, který chtějí sportovat, teda vlastně cíleně triatlon a vychovávat ke sportu, způsob života sport.

S: Když by si řekl obecně za ty sportovní kluby, tak ten sport se dělí na sport pro všechny, výchova mládeže nebo výkonnostní sport, kam by ses zařadil a proč?

R: Od všeho kousek, protože to se prolíná od tý výchovy, potom i ten výkonnostní sport na tý druhý straně a způsob života pro ty, který už nevyniknou, ale pořád v tom jsou.

S: Jsou všechny rovnoměrné nebo zaměření klubu je mířeno na výkonnostní sport?

R: Ten výkonnostní je trošku míň, procentuálně na členy určitě.

S: Tam asi tvoří výchova mládeže, protože je poměrně…

R: Ta je dominantní no, to je jasný.

S: Dobře. Jaké jsou dlouhodobé cíle organizace?

R: Dlouhodobý?

S: Dlouhodobé - řekněme v horizontu tří, čtyř, pěti let.

R: To bych asi to nějak asi ani neviděl ty dlouhodobý, jako udržet to co děláme, myslím si, že to co děláme, děláme slušně, nechci říct úplně dobře, to se vyvíjí samozřejmě, ale to se nějaký cíle asi nemáme jako nějaký jako konkrétní cíle. Sportovat, účastnit se těch závodů, zvyšovat asi počet těch dětí, který se účastněj závodů jako hlavně toho jihočeskýho a hlavně toho českýho, protože tam je z toho vlastně vyplývá, nebo to sportovní středisko a sportovní centrum mládeže. No a jeden cíl výkonnostní, a to je aby se (jméno) dostal na olympiádu.

S: Spíše tedy specifický cíl a co se týče jednotlivců. Cíle jako klubu obecně, jsou specifikované, měřitelné? Dejme tomu „chceme mít členskou základnu tolik a tolik dětí v tomhle věku“?

R: To se nějak jako těžko stanovuje takovej úkol, jednak ten věk se pořád mění, že jo, furt stárnou, a tak ten nábor ani nějak neděláme. Děti přicházej sami, já si myslím, že je dobře, že přicházej sem, protože se doslechnu potom, že je to dobrý a že zůstávají. Takže co víc si přát.

S: Cíle jsou spíš definované nějak obecně, že víme, co bychom chtěli dělat, ale…

R: Máme směr, ne cíle, máme směr.

S: Spíš směr, dobře. Teď bych rád věděl, jak klub běžně funguje, v podstatě organizace v klubu, jak fungují běžné aktivity, ať už po sportovní stránce nebo po organizační? Ty běžné aktivity -co ty jako manažer děláš?

R: Pětkrát v týdnu pravidelný společný tréninky, to je vlastně ta hlavní organizace a to jsou ty menší, co trénujou společně, další vlastně skupina, to jsou ty o něco starší, ty už maj svoje tréninky, že mimo ty společný tréninky plavecký, tak trénujou i samy kolo, běh, co jsi ještě chtěl?

S: Tu organizační stránku.

R: Organizace. Samozřejmostí je, že při sto členným klubu, kdy 60 dětí chodí na tréninky, nebo já nevím, 50, 60 zhruba, aspoň když jsem to počítal, tak aspoň jednou aby

se zúčastnil tréninku za měsíc, tak chodí přes padesát lidí, to je docela dost. A to se nedá dělat, samozřejmě že nejenom výchova ty sportovní tréninky, ale výchova trenérů, takže trenéři, dostatek vzdělaných trenérů je důležitý pro chod klubu, aby byl v nějakém větším počtu aby fungoval, takže trenéři, vzdělávání trenérů, samozřejmě nejenom to, musej se i účastnit toho a vézt tréninky.

S: Probíhá nějaká koordinace? Mají trenéři rozpis tréninků nebo je to víceméně flexibilní?

R: Plavecký tréninky píšu já a předávám je na každým tréninku (smích). Já se musím smát, že ti to tak říkám… Jednotlivým trenérům, který maj svou tréninkovou skupinu na své přidělené dráze.

S: Dobře. Trenérů je teda poměrně dost a je vyloženě stanoveno „Ty budeš trénovat tenhle den tuhle skupinu“ nebo?

R: Je pravidlo, že nejméně tři trenéři maj svojí skupinu přidělenou dlouhodobě, takže pracujou se stejnejma lidma, posouvaj tu výkonnost a tu technickou i fyzickou zdatnost, prostě už se stejnýma lidma. Samozřejmě ty skupiny nejsou úplně daný, je to živý, když se někdo zlepšuje, tak postupuje do vyšší skupiny.

S: Dá se říct, že trenéři dostanou jasně daný trénink, co mají odtrénovat a pak už je to předané dál - kompetence níže, že pozorují vývoj, plavecké výkony a pak diskutují s hlavním trenérem.

R: Trenér musí být na takový úrovni, aby tu důvěru vloženou nezklamal a samozřejmě, že má napsáno a něco, že se něco plave, tak musí bejt tak erudovanej tak, aby ty plavecký motivy mohl posoudit, jestli jsou plavaný správně a posouval tu techniku ke zlepšení. Tu plaveckou techniku svěřenců, ne svojí (smích)…

S: Dobře, když bychom vzali obecně sportovně organizační aktivity. Jaké vidíte mezi nimi vazby? Jak to funguje v rámci klubu, funguje to dobře nebo?

R: To jsem asi nepochopil.

S: Že jsou nějaké sportovní aktivity, tréninky a jejich organizace. Jak tam fungují vazby mezi těmito aktivitami? Jestli všechno funguje na výbornou nebo tam je ještě nějaký prostor na zlepšení?

R: Zaplať pánbů, že to nefunguje na výbornou a dá se s tím pořád pracovat. (smích). Vždycky je nějaký zlepšení, co se dá, co chceme ten směr. Cíl je možná tak trošku danej tím směrem, ale ten směr není přímej, je to trochu klikatý tam, kde se to, kde cítíme, že se to dá zlepšovat, tak malinko uhneme k tomu efektivnějšímu zpracování.

S: Aktivity se tedy přizpůsobují situaci?

R: Určitě, musí se přizpůsobovat daný situaci, protože kdybys to nepřizpůsoboval, tak by to bylo podle knížek a ty maj pravdu jenom za určitých podmínek.

S: Teď hovoříme o tréninku nebo o organizačních záležitostech?

R: Obojí, obojí. Ty organizační jako to, to jsou daný nějaký pravidla, zase nějaký mantinely, ve kterých se to pohybuje, takže pořád je to živý.

S: Dobře, tím jsme v podstatě volně přešli do prostředí. Existují faktory, které ovlivňují chování v organizaci, případně teda popsat, jaké faktory a jak ovlivňují?

R: Faktory. Tak peníze jsou vždycky až na prvním místě, takže všechno stojí prachy, takže peníze, peníze, peníze. To znamená, že musí se vybrat členský příspěvky, granty, škemrat a pak to funguje, čím víc peněz se někde sežene, tak tím to možná líp funguje a teď jsem zapomněl, co jsem chtěl říct… Peníze no a samozřejmě bez lidí, který, bez trenérů, který to dělaj za ty peníze, který se seženou, kterých je málo, takže jako za prd, no tak bez těch nadšených lidí to nemůže vůbec fungovat, protože to tak je prostě. Profesionální trenéři jsou dobře placený v hokeji, v basketu, ve fotbale, nevím, jestli v nějakých sportech, v golfu asi taky, tam jako ty peníze jsou, ale zrovna třeba jako triatlon není úplně nejlépe finančně zabezpečenej sport jako takovej a takže to je takhle. I když se to trošku jako zlepšuje, protože vlastně program 8 z ministerstva školství, nebo vůbec vlastně i všechny jako granty v drtivé většině už je tam napsáno, že určitý procento teda tý dotace je určený na odměnu trenérům, takže už se pochopilo, že bez trenérů to nejde, někde se pochopilo, že bez trenérů to nejde a trenéři zadarmo moc taky jako už… Takových bláznů, jako nás pár je tak…

S: Co se týká státních zdrojů, tak to je rovnoměrné pro všechny kluby. Samozřejmě odvíjí se to i od výkonnosti, protože svazy dávají na reprezentaci. Co se týká sponzoringu - je tam cítit nějaký rozdíl mezi tím, jak je daný sport populární?

R: No tak jako cítit, tam ten rozdíl je tak markantní, že asi jenom mrtvej to necítí. Zase, že jo fotbal, hokej, tam jako všichni to cpou do toho prachy, taky to běží na mnoha výkonnostních úrovních celorepublikově a zase když to vezmou v poměru k triatlonu, tak jako to musí být někdo tak svázanej úzce, kamarádsky, nebo já nevím, aby něco přispěl, a to ještě jako se škube, protože říká, že už dal na fotbal. Takže sponzoring jako takovej na triatlon, to jsem už nezažil několik let.

S: Vidíš tam závislost mezi úrovní soutěže a výši sponzoringu? Že klub, který jezdí světák, tak dostane mnohem víc od sponzorů než ten, co se věnuje mládeži?

R: Tady se nedá jakože klub jezdí světák, to jsou jednotlivci a to je málo lidí. Ale tam se jako dá říct, že ty jednotlivci jako něco seženou, ale zase jsou to spíš peníze státní, obecní, ale od těch sponzorů taky dostávaj nebo tak když osloví někdo, kdo je na té úrovni, že jezdí světák, tak tam asi je to jasný. No (jméno), tam už je to špatný, ale je potom je klub třeba, takovej (konkurenční klub), kde jeden z členů je předseda představenstva nebo majitel (firma) a jak říkal (jméno) na svým ohnilým BMWáku nebo co to má a říká, náš nejbohatší člen klubu si na své Ferrari nalepil (konkurenční klub), tak jsem si to nalepil taky, takže co na to říct, tam to jako asi je úplně někde jinde.

S: Finanční stránka - tam je to celkem jasné a poměrně zásadní faktor, který ovlivňuje lidské zdroje, co se týká trenérů. Je tam ještě něco, co by se dalo vzít v úvahu?

R: Samozřejmě jako zdroje, to je jedna věc, ale pak je to jako i o tom materiálním vybavení a to dneska taky jako je docela drahá záležitost a samozřejmě je to i ten výkon to ovlivní, ale nedá se říct, že by to bylo pro tu nižší výkonnostní úroveň, to znamená ty mladý, že by ten materiál nebyl dostupnej, jako je dostupnej, protože je to porovnatelný jako, když potom nějakej bohatej tatínek koupí karbonovýho speciála svýmu dvanáctiletýmu klukovi a on na to stejně ani nenasedne, tak asi nemá smysl. A samozřejmě tam potom je znát, pokud to umí, tak je to znát.

S: Dobře. Nějaké politicko-právní nebo sociálně-kulturní? Protože v současné době i triatlon asi táhne víc, než to bylo před deseti, patnácti lety.

R: No, vlastně i před sedmnácti a samozřejmě jako to podvědomí, kdy triatlon vstoupil, v Čechách teda, po Řehulově bronzovej medaili v Sydney, ale zas tak jako že by se to nějak změnilo, že všichni padaj na zadek před triatlonistama, to jako ne. I když zas triatlonu je 3x víc a to je jako ve více rovinách, ale třikrát větší dřina, třikrát náročnější, protože buď si koupím plavky brejle anebo plavu jenom, nebo kecky a běhám, ale tady musím mít na tři sporty špičkový vybavení, pokud chci dosáhnout špičkového výkonu.

S: Tam se promítá právě ta finanční stránka.

R: No a zase zpátky zase k penězům. A samozřejmě zase to je, když, a to je tak provázaný, že jo, když chci něco dosáhnout, tak musím trénovat, to je jasný, musím mít nějaké odpovídající vybavení, na to vybavení musím sehnat peníze a když to trochu mám, tak jedu na nějaký větší závody, když jsem úspěšný, tak se zase můžu obracet na město, dostanu 29 tisíc viď, Fanda dostal, nebo 26… Jako lepší než drátem do oka no, to fotbalisti by s tím asi nebyli spokojený, ale (jméno) je no.

S: Jsou cítit provázanosti a začarovaný kruh.

R: Je to provázaný všechno, nejde z toho nic vyčlenit.

S: Jak často sleduješ faktory a změny faktorů, které v prostředí na tebe působí? Jedná se o nějakou pravidelnou a dlouhodobou činnost nebo spíš když vyjde vyhláška nebo je nějaký nový program v rámci MŠMT, tak to sleduješ?

R: Tohle myslíš jo, tu podporu jako jo?

S: Podporu nebo jakýkoliv jiný…

R: To se musí pravidelně sledovat, že jo, od úrovní obce, kraj a samozřejmě až na úroveň MŠMT, bez toho to nejde. Teď svaz se trošku jako pochlapil, ale chce a bude podporovat kluby, asi sehnali peníze a zase jako taková jako nerad vidím, že se to rozhazuje, když se rozmáchnou a ty peníze letí a to jako, to bych se zbláznil a to právě (jméno) víš jako. A jako chtěj podpořit kluby, ale jenom tehdy, když jsou neúspěšný

v žádosti o jiný dotace. Jo to znamená, že když si z MŠMT jako dostali, nebo z obce jim dali místo padesáti pět tisíc, no ale když tam jsou tři lidi a dostanou pět tisíc, tak jako co by zase chtěli. Nicméně jako podpora z toho svazu by měla jít asi do těchto klubů, který jako prokazatelně žádali a byli neúspěšný z jakéhokoliv důvodu.

S: Podpora ze strany svazu je i informační, že svaz dodává informaci klubům „Hele, teď se řeší takový zákon"?

R: Jo, jako je to ze svazu, přijde taková informace, že je vyhlášenej tenhle program, ale chodí to i od ČUSu, to samý, většinou to jsou úplně stejný informace ve stejnou dobu, takže zaplať pánbů za to.

S: Pro kluby je podpora i z této strany. Z tvojí strany probíhá sledování faktorů, když něco v médiích proběhne, co se týká sportu, podpory sportu, triatlonu?

R: Jako, že bych listoval pořád, to jako ne, ale když na něco narazím, tak se snažím to najít dál.

S: Jak vnímáš postoj české společnosti ke sportu? Zdroje se v tuhle tu dobu liší, že říkají „Máme strašnou pasivní společnost, problémy s obezitou" na druhou stranu další zdroje říkají „Podívejte se, je spousta běžeckých závodů".

R: Já si myslím, že se to teda jako výrazně zlepšuje, protože už se i lidi přestali stydět běžet po městě a běhá čím dál víc lidí a to třeba bylo i před tím Hradeckým půlmaratonem, kolik běhalo lidí, jak se na to připravovali. Jestli běhaj dál nebo ne… S tou obezitou, já nevím, jestli to jako jde ruku v ruce tohle, protože vždycky určitý procento lidí bylo obézní, s těma nehne nic a určitý procento bude sportovat a mezi tím bude nějaká ta skupina, co je třeba teďka se cpu a pak budu 14 dní běhat nebo zaběhal jsem si, udělal jsem si žízeň a hlad, takže… Třeba v Americe, tam je jogging, ale kolik je tam obézních lidí, že jo a jako opravdu obézních, že jsou nemocný, že jo.

S: Teoreticky by tam mohly být nůžky, které se rozevírají čím dál tím víc?

R: Myslíš jako mezi obézníma, sportovcema a mezi tím jako chvíli tam, chvíli tam? Asi je to možný no, ale zase ne v tom smyslu, že tady je 0 a tady taky. To ne. Spíš bych řekl, že se to posouvá možná tak jako tady ty sportující, že víc je těch sportujících.

S: Pak jsou ve skupině sportujících i tací, co dělají ty iron many, že jo?

R: No, teďka zase (jméno) píše na Facebooku, jo ten, víš, kdo to je? Ten fyzioterapeut, tak ten to tam popisuje, jak teda jel a jak to teda dal… No tak já asi nevím, jestli ještě něco.

S: Dobrý, postoupíme dál. Jak a v čem vnímáš konkurenci v okolí klubu? Ať už co se týká finanční stránky nebo stránky klubu, že berou členy a tak dále?

R: Konkurence v našem sportu nebo?

S: Buďto v našem sportu nebo tady v (město) a okolí.

R: Obecně konkurence je jasná, protože společnost tíhne k těm gladiátorskejm hrám a to je fotbal, hokej, tam se jdou vyřvat, tam můžou být vulgární, tam to ze sebe dostanou, proto tam je možná ta návštěvnost taková větší, proto je asi finančně podporovanej ze všech možnejch zdrojů tyhle ty sporty no a pak je takovej sport, kde teda jako taky jsou některý lidi vulgární, hlavně na svý děti, to je takový zajímavý docela no a to je ten náš sport, kterej je tak nějak na okraji vlastně, pak už jsou jen takový ty sporty, do kterých jako nikdo moc nedá jako orienťák zase, jako jak se s tím dá pracovat s nějakou reklamou nebo tak, ten triatlon je takovej podobnej no a to je jasný, to je mezi sportama a teďka v jednom sportu tak samozřejmě ta rivalita je taková, to co vlastně triatlon je běh, cyklistika, plavání, tak v podstatě je to triatlon proti cyklistice, atletice a plavcům. A nejvíc jsou citlivý plavci, protože si myslej, že oni jsou ti, kterým patří bazén. A leckdy to není pravda.

S: Můžeme to vidět na plaveckých štafetách. (smích)

R: Přesně tak (smích), na štafetách, že i triatlonisti jsou špičkový plavci. (jméno) lezl první z vody, je fakt že se takhle zlepšil, ale přiběhl tak nějak ani nevím kolikátej, na tom kole, tam to nějak a při tom běhu.

S: Dobře, vnímáš konkurenci mezi kluby v rámci triatlonu nebo mezi sporty obecně a jaký je ten…?

R: Je zajímavý, že když jsou přestupy mezi fotbalovejma klubama, tak je to „Hurá, Sparta posílila, Slavie získala“ já nevím, za miliardu někoho jo a hurá, hurá a když přestoupí z jednoho triatlonovýho klubu do jinýho nějakej triatlonista, samozřejmě za žádný peníze, tak se hrozně všichni rozčilujou, že přetahuje někdo nějaký lidi jo. To asi, to je takový divný docela a ještě chce za ně výchovný, když ho nevychoval, prokazatelně vychoval a to tam klidně můžeš dát.

S: Konkurence je v získávání členů a pak je na to napojená i finanční stránka?

R: Teď myslíš jak finanční stránka napojená?

S: Jo, že to výchovné a každý klub bojuje o svoje peníze.

R: Samozřejmě, fotbalisti, hokejisti tam mají nějaký pravidla, když tam je to v řádu desetitisíců za ty malý, ale oni do nich asi víc investujou, já nevím, i když si myslím, že ty rodiče platí taky hodně a v tom triatlonu je právě taky hodně, to že je to malej sport, tak je málo těch závodníků, i těch malých a pak je o to větší možná ten humbuk okolo toho, když mi někdo někoho sebere a můžu počítat no, jako možná a špičkový republikový, co nadělám, neudělám nic, nebudu nikde to rozmazávat v tisku, nebudu si stěžovat a když ke mně přijde jeden, řekněme průměrnej závodník, kterej je průměrnej jenom proto, že je průměrnej jeho trenér, možná podprůměrnej, nebo ty podmínky tam, no a on najednou jako se zlepšuje, tak oni vykřikujou no. Na jednu stranu toho člověka to i potěší, když to…

S: Jaký vztah je ke konkurenci a jak ho vnímáš? Je pozitivní, negativní, je tam kooperace s některými kluby?

R: Ke konkurenci… Já jsem takovej, že to asi a myslím si, že celá skupina naše, že jsme takový, že konkurenci vnímáme jako z toho pohledu soutěžení, a ne jako nebezpečí nebo nepřítele, to v žádným případě, samozřejmě jsou kluby, se kterýma se kamarádíme víc anebo se jenom potkáváme, tak jako takovej spřátelenej klub je Jihočeskej samozřejmě že jo, (konkurenční klub), nebo jedinej, druhej největší po nás. Nevím člověče, jestli jsme větší my nebo oni, ale oni jsou úspěšnější teďka v těch malejch. A tam jako i napříč klubama, co jako je to taková ta spolupráce, že třeba ze (konkurenční klub) s náma jezdí na soustředění holky a že ty trenéři jsou tam v podstatě plavecký.

S: Konkurence je vnímána spíš na výsledkový listině?

R: Tak no.

S: V rámci triatlonu - když bychom to brali i v rámci ostatních sportů, tak jaký vztah je tam?

R: Ty jo já nevím co z těch ostatních sportů, zase první co mě napadá, tak jsou zase ty peníz, že jo samozřejmě, protože jsou některý dotovaný, nebo dostávaj víc peněz jako těch státních a jako proč? Protože nejsou úspěšnější většinou, takže když se to bere bod úspěchu na té státní úrovni, nebo republikové úrovni, tak my jsme většinou úspěšnější, ale přesto máme menší podporu. A je to zase v té popularitě toho sportu.

S: Dobře. V čem vidíš, že si nejvíce konkurujete s těmi kluby, ať už v rámci triatlonu nebo v rámci ostatních sportů?

R: V čem si konkurujeme? To nevím, to mě jako nic nenapadá, v čem si konkurujeme. Zase se to odvíjí od těch peněz, jako když jsou, i třeba v té vybavenosti, jako v rámci triatlonu… Já nevím člověče.

S: To nevadí, to je taky odpověď.

R: Nevím no, v čem si konkurujeme, já tam nevidím jako žádnou… To je ta soutěživost, tam si konkurujeme a mezi sportama si konkurujeme s plavcema no (smích).

S: V čem vnímáš, že je klub lepší, respektive horší vůči konkurenci, v kterých věcech?

R: V čem jsme lepší? Když jsme na závodech, tak zcela určitě jako je vidět, že jsme skupina, že jsme tým, kdežto třeba v těch ostatních nebo v některých, ve většině klubů jsou to jednotlivci i když tam mají stejnej dres pět lidí, tak ani nejsou spolu a kdoví jak spolu komunikujou.

S: Takže soudržností týmu, atmosférou v klubu a to že drží.

R: To si myslím, že máme nadprůměrný v rámci triatlonových klubů v republice a to je vlastně to samý ten (konkurenční klub), jo, když to vidíš na těch závodech, tak je

tam ta skupina. Tím nechci říct, že (název klubu) je fuj, ale tam to jsou kamarádský vztahy mezi těma závodníkama z těch klubů, protože se potkávají jako běžně, a právě tady ta přátelská atmosféra je to, co nám vlastně zajišťuje v určité míře příliv dalších členů vlastně, těch dětí, protože se tam cítí dobře, jsou součástí nějakýho týmu a chovají se tam slušně mezi sebou a chovají se k nim slušně i ty trenéři, což je myslím jako to rozhodující.

S: To je moje další otázka - co vnímáš jako důležitý faktor pro vstup potencionálních členů do klubu?

R: No, takže tohle to.

S: Co vnímáš jako horší oproti konkurenci nebo na čem jako by jsi chtěl zapracovat, co zlepšit?

R: Já nevím, my jsme tak špičkový… (smích) Ne, samozřejmě sám víš jako, kolik je nás trenérů, jako těch aktivních, to jsou čtyři trenéři v podstatě, o který se to opírá a že by do toho měli asi vstoupit trochu víc možná i další a do nějaký míry zase, nechci taky jakoby typu, že tahle ta si udělala kurz a teď jsem si zrovna vzpomněl na tu Žanetu a říkala, já jsem teďka trenérka, vlastně nemusím to, Petr viď, to je jasný no. Tak takhle ne, já jsem trenér a kdo je víc a teď mi plaťte, to je takový divný no.

S: Vidíš prostor, jak zefektivnit práci s trenéry?

R: Zefektivnit práci s trenéry, jo možná jo, se to dá takhle říct jako. Větší tak, ano. Možná větší tu trenérskou základnu a to se teďka jako budou obnovovat licence, tak se uvidí a budou další kurzy, tak jako uvidíme, kdo bude další a asi i zefektivnit jako v tom smyslu, že by měli trenéři si jednou za čas sednout a opravdu trenérská rada fungovat. To si myslím, že musíme jako udělat. Připravovat nějakou koncepci a říct si jako, předávat si ty informace víc, i když se potkáváme průběžně, to se jako děje, ale mít jako nějakou tu hodinku, já nevím, za týden za měsíc… Ale cíleně prostě to nazvat jako trenérská rada a tak.

S: Stanovovat jednotlivé koncepce pro mládež a říct, dobře tohohle budeme směřovat tam?

R: Jo jo jo…

S: To, co jsme diskutovali na začátku, že cíle nejsou stanovené, tak tady vidíš, že...

R: Tady by právě bylo jako nějaký to efektivnější fungování. Protože se to všechno odvíjí od toho výkonu, asi jako trochu ten výkon, takže ta trenérská rada by, on by měl zasedat výkonnej výbor a taky jako nezasedá, měla by fungovat ta kontrolně revizní komise, ta taky jako funguje tak jako že.

S: Po organizační stránce, že to je takové, když je honem něco potřeba, tak se řeší. Řešíš to především ty jako předseda a pak další složky jsou jen tak, aby bylo?

R: Takový podpůrný v podstatě. Ale je to, ono zatím jako nedošlo nikdy k tomu, že by nějak hořelo, protože jsme pořád v kontaktu, sice ne v tom oficiálním, že zasedá tenhle a tady ta skupina, ale protože jsme pořád v kontaktu, takže se to vlastně vyřeší, což je takový přátelštější ovzduší nebo jak bych to řekl, nebo ne přátelštější, takový méně oficiální.

S: Když vezmeš sport z pohledu managementu – ty aktivity jsou neformalizované. Všechno funguje na základě toho, že teď potřebujeme dělat tohle, uděláme to a není to o tom, že tu máme pozici člověka a ten bude dělat to a to a to.

R: No, tohle to nemáme no a ono taky to je takový dost složitý v občanském sdružení nebo co to jsme, ale to jako přesný pozice, nějaký fungování toho člověka jde v podnikatelské sféře, tam je to nutnost, že jo, protože tam je cíl trochu jinej, než jenom se pobavit a sportovat si a někdo sežene na to peníze, aby se něco podpořilo.

S: Myslíš si, že když by jeden člověk měl na starosti hlídání a sepisování grantů, že by to přineslo lepší efekt?

R: Ne, nepřineslo, protože zase toho tolik není. A to, co vlastně, v podstatě to děláme dva, grant to je já a (jméno), takže ona je taková zběhlá, jak to furt dělá někde tam v té škole, takže ty elektronický, tak to, jak vypisuje no a já jí dávám k tomu podklady, takže je to taková myslím si dobrá spolupráce. Kdyby to dělal jeden, tak zase by musel se vlastně tohle to naučit, vstoupit do toho, nebo takhle. Já bych to sám dělat nechtěl a ona sama taky ne a tím, že se doplňujeme, tak je to asi dobrý. A zase těch grantů tolik není, to jsou tři na město, dva na kraj, jeden na MŠMT.

S: Takže vidíme, kde by se to dalo zlepšovat, respektive v organizaci, plánování, co se týká sportovního tréninku.

R: Jo jo, jak jsme říkali, nějaký to oficiálnější zasedání a tak.

S: Sportovní činnost trošku více formalizovat, ale u organizační to nechat takhle?

R: Tam si myslím, že to běží jako dobře a ani se to jako nějak víc ovlivnit nedá, ale už je nás tolik, že to opravdu musí zajišťovat větší skupina lidí, a to už jako musí být nějakej danej směr a větší skupina, nebo víc to jako zkoordinovat nějak.

S: Jsou nějaké osoby nebo skupiny osob, které jsou důležité pro činnost organizace? Ať už třeba tady v (město), nebo na svazu?

R: Jako mimo klub jo?

S: I v klubu. Celkově - tohle je otázka směřovaná na stakeholdery.

R: V klubu, tak samozřejmě to je, to jsou ti trenéři, který neustále musej mezi sebou komunikovat nějakým způsobem, aby se to netřískalo, někdo si nevnášel do toho dění nějaký špatný ovzduší nebo nekazil to, takže to je na úrovni toho klubu a to si myslím, že jsme všichni tak naladění zhruba, jako to funguje, to je to důležitý, aby ta skupina těch trenérů jednala v souladu, tvářila se stejně, byť třeba možná a to by asi

mělo i být že a právě to je zase to ta trenérská rada, tam by se to mělo říct a na venek vystupovat už jako správně, ono to asi není už tak složitý, když to děláš takhle jako pro zábavu. No a potom jako další skupiny lidí, který jsou okolo, tak to jsou zase ty, který potřebujeme pro, se kterýma jednáme o sportovištích a samozřejmě tam potom somrujeme nějaký peníze na městě, to jsou zase další ty skupiny, a to ne že by to úplně ovlivnilo dění klubu, protože ono asi se to dá dost i tím jednáním jako dosáhnout nějakýho toho stejnýho cíle, ale proč… Nebo já nevím jako, jestli.

S: Vnímáš ještě nějaké další skupiny lidí, které do toho můžou ať už pozitivním nebo negativním způsobem zasahovat?

R: No tak rodiče, že jo, to je jasný, zase se vrátím na úroveň jako trenéři, chování se k dětem, ale samozřejmě to musí být i to vystupování k těm rodičům, tam musí být, ty rodiče rozhodujou o tom, jestli to dítě tam bude nebo ne, když to dítě tam bude chtít být a rodič bude naštvanej, že trenér se chová nějak nevhodně, tak tam to dítě nedá a jsme bez dětí, bez členů.

S: Jako důležitý faktor vnímáš chování trenérů. Je to důležité při rozhodování rodičů, jestli to dítě tam dát, nebo ne?

R: Určitě, já si myslím, že to je alfa omega, chování těch trenérů všech jako navenek.

S: Celkově je tedy atmosféra…

R: Atmosféra musí být, a to jsme zase u toho, je to ta přátelská atmosféra, dětem se tam líbí, rodiče jsou spokojený, že jim trenéři chvíli hlídaj děti, a to dítě jako někam třeba směřuje, způsob života, že jo, některý rodiče maj jinej způsob života, tak tam to dítě nenechaj.

S: Myslíš si, že větší kluby mají jednodušší možnost sehnat potencionální členy?

R: Větší kluby? Větší kluby jsou větší proto, že jsou, že to chování mají takový, co jsme si o tom řekli jako, vůbec ta vstřícnost k tomu okolí, tak proto jsou větší, proto ty rodiče mají větší důvěru v ty představitele toho klubu, trenéry, tak proto tam to dítě svěří, asi že ten trenér je nafoukanej a má tam zas jako hledí si svého dítěte a oni se mu tam nabalej ještě tři, aby to dítě nebylo samo, tak to ty rodiče jako taky asi vycítí a taky už to není úplně ono, a ještě když trenér to dělá, nebo jako ty, trenér, protože, když je malej klub, tak tam stačí jeden trenér a dělá to jenom pro to, aby z toho měl nějakej osobní užitek, finanční nebo já nevím jakej, tak asi to jako není ta nejpřátelštější atmosféra, a jsme zase u toho no.

S: Jak probíhá komunikace s rodiči?

R: No a to je právě to, pro záznam, jsme větší klub, máme víc trenérů, který se věnují té práci vyloženě tý trenérský práci při tom tréninku, maj tam tu skupinu a ten trenér, hlavní trenér, tak ten jednak víš, že se na něj může spolehnout a může komunikovat s rodiči a vlastně vykomunikuje to všechno to, jako v podstatě takových neoficiálních

schůzkách, protože pro ty děti si ty rodiče choděj a přicházejí pravidelně, takže tam je taková docela dobrá příležitost s těma rodičema neformálně si o všem popovídat.

S: Kolem čeho se nejčastěji točí téma komunikace?

R: No, rodiče, protože ten triatlon je pro ně taková relativně novinka, nebo méně čitelnej sport, tak chtěj vědět o tom vybavení, co pořídit, co nepořídit, kdy je dovézt na závody. Asi tak no a všechno okolo, některý rodiče jsou zase přehnaně ambiciózní a největší nepřítel dětské výkonnosti je ambiciózní rodič, někdy se taky stane, ale ty je třeba taky jako trochu mírnit, protože oni si myslí, že když bude potřetí na plaveckým tréninku, že už poplave jak Phelps.

S: Zajímají se i o sportovní tréninkovou stránku, jak jsou děti zatížený?

R: Určitě, určitě a pozorujou to. Ono se to nezdá, ale ty rodiče jsou hodně velký pozorovatelé a tím právě, že nejsou fundovaný v tom sportovním tréninku, tak mají nějaký takový divný představy.

S: Jak vnímáš loajalitu členů vůči klubu?

R: Loajalita. Samozřejmě jsem příslušníkem nějaký skupiny, tak jsem hrdej na to, že tam jsem, ale nemůže to vést k nenávisti k ostatním skupinám, to v žádným případě, to je úplně špatná cesta. Loajální by měli být zcela určitě, nevím, jak bych to řekl jako.

S: Jakým způsobem se snažíš budovat loajalitu nebo dobrou atmosféru v klubu, aby tam ty děti byly rády?

R: No a to je právě a zase všechno je provázaný se vším, aby tam děti rádi byly, tak musí být ten přístup k nim, ten trenérskej přístup k nim takovej přátelskej samozřejmě, tím nechci říct, že si děti musej dělat co chtěj, to v žádným případě, tam ta výchova je asi dost důležitá, směřovat je k nějakýmu slušnýmu chování minimálně jako, když to plně zjednoduším a ta loajalita jako ta jako uniforma, že jo, uniforma dělá příslušníka k něčemu, takže dresy, to všichni musej mít že jo a být takový jako… A to jsou takový ty drobnosti, který určujou tu příslušnost k nějaké to skupině. Ti tohle to, trička, ty kombinézky teďka, teď jsem to rozeslal, co má kdo zaplatit, 24 tisíc stojej kombinézy a dresy, tak jako ono to docela dá, je to docela dost peněz, ono se to nezdá. A to je jenom pár lidí. A ty a vidíš to, to musím Švejdovi zavolat, nechal jsem dělat vlajku taky, ale už měla být, on jí ještě nemá ty jo, má toho asi moc. Bysme s tím měli mávat. A teď jsem zapomněl, co jsem chtěl říct.

S: Budování loajality přes budování klubové příslušnosti na základě tady těch…

R: No, ale pořád to musí být jako v takových mezích tý slušnosti, jako neříkat „fuj (konkurenční klub)“, jako to v žádným případě, třeba zrovna ten (konkurenční klub), to jsou takový ty nejpřátelštější, no a samozřejmě ta loajalita nebo to přátelství v té skupině je, se buduje jednak těma tréninkama, společnejma tréninkama, soustředění,

to jako těch starších a teďka jak udělal Tom s těma klukama, to příměstský, to se povedlo taky, děti z toho byly úplně… Já tam přijel a oni hned tam přilítli ke mně a Mára si vymyslel, že na ně, když budou zlobit, že na ně přijde Sultán jo (smích)… Jo sultán jo, to bude nějakej Ajatolláh (smích) jo a oni normálně to, že přijde až v noci jo, tak říkám, ten bude mít určitě nějakej bílej hadr na sobě, to uvidíte dobře no, tak takovýhle srandy a asi těch aspektů bude víc jako na budování tý loajality, ale nevím no.

S: Co se týká prostředí - jak ho vnímáš z pohledu dynamiky změn v prostředí?

R: Co si pod tím mám představit?

S: Jak často musíš reagovat na to, že se něco mění? Ať už v ekonomické sféře, politické nebo reagovat na konkurenci. Nebo třeba i v rámci toho klubu.

R: Jak často, to jako pořád, tam se jako nedá usnout, pořád se něco děje.

S: Prostředí vnímáš jako dynamický?

R: No, určitě, už je to daný jenom tím sportem, že to je dynamický, jak ten pohyb, tak i ten vývoj.

S: Dobře. Vývoj v prostředí vidíš z pozitivní stránky nebo negativní?

R: Já vidím ten vývoj, že je pozitivní, protože se rozrůstáme, výkonnost je dobrá, okolí nás vnímá si myslím pozitivně, takže pozitivní.

S: Faktory, které jdou z venku, které tě ovlivňují, vidíš jako pozitivní?

R: No, jo.

S: Co vnímáš za konkurenční výhodu klubu?

R: Konkurenční výhodu? No já nevím (smích).

S: Zkus to ještě trošku specifikovat.

R: Ty mě chceš k něčemu dotlačit co? (smích) Konkurenční výhoda, no to že jsme tam my, protože to určitě ta konkurenční výhoda je, že se, nebo to, co to někam posouvá, tak je určitě nějaká ta skupina lidí, která má stejnej, zhruba stejnou nějakou vizi, stejnej směr a na to se nabaluje vlastně ta členská základna, to já jsem, možná jsem to už něco takovýho říkal.

S: To znamená lidské zdroje?

R: No, pokud jsou pozitivní lidský zdroje, tak jako má to pozitivní dopad na tu členskou základu a na všechno, na to vnímání zase toho okolí.

S: Dobře, tak jdeme dál. Co si představuješ pod pojmem strategie?

R: Strategie, ty já takhle nemám rád strategie. Já si nepředstavuju nic.

S: (smích) Zkus to ještě trošku, proč nic?

R: Strategie…

S: Jenom vezmi ten pojem jo.

R: Strategie a plánování. Já nevím ty jo jako, co bych řekl. Já jako do budoucnosti v podstatě to něco, tak jako chceme udržet si to, co jsme si vydobyli je málo, musíme to posouvat dál, to znamená strategie zlepšovat lidský zdroje, to zní hezky, to znamená to vzdělání těch trenérů, víc trenérů asi no a to zase přijde víc lidí no a my nemáme další dráhy, takže už je to potom zase špatně a zkvalitňovat určitě jako to trenérství jako takový, protože z tý základny a z toho radostnýho se jenom pohybování se těch dětí, tak vždycky tam jako vylezou některý, který jako budou mít vyšší sportovní ambice, vyšší cíle, to znamená, my musíme jako i čerpat aby mělo na to je tam vést někam, takže ta strategie je taková jako…

S: Ta nejjednodušší definice je „Cesta z bodu A do bodu B".

R: No, aby ten bod B nebyl dole, že jo. (smích)

S: Samozřejmě to může být i strategie některých firem, že tam přijde manažer, který chce firmu potopit. Ještě se tě zeptám, co podle tebe je strategicky myslet?

R: Tak to nevím, to nevím, jak bych to formuloval, teď mě jako zaskakuješ takovejma otázkama. Ze studia v prvním semestru… To vůbec jako, co to je strategicky myslet, jak bych to definoval.

S: Ono se říká, že ve třech úrovních - z pohledu času, zdrojů a potom to propojovat.

R: K tomu, aby bylo lépe, aby to někam směřovalo k lepšímu. To bysme asi chtěli.

S: Jak vnímáš práci se strategií v klubu?

R: Ty jo už zase strategie.

S: To víš no, to tam…

R: To tam musí být asi no, práce se strategií. No tak asi podvědomě, spíš jako, že se zlepšujou se, protože chceme být lepší samozřejmě, chceme být úspěšnější, větší určitě, a tak vlastně si k tomu vytváříme lepší podmínky, s tím, že zase lidský zdroje, to tak hezky zní, a to je to zdrojování a samozřejmě zlepšení finanční situace, tak jako nevím, co jako jinýho bych k tomu řekl.

S: Tohle jediný vnímáš, že je důležité při práci strategie a víceméně tím chceš říct, že to takhle děláš?

R: Asi jo, takhle nějak no. Protože bez těch financí to nejde a bez toho, abych jako věděl, jak to mám dělat, tak to asi taky nepůjde, že jo.

S: Kdo všechno se podílí na tvorbě strategie?

R: Ty jo, všechno. To jak se vyspím a teďka jako všichni ti okolo, všichni členové týmu v podstatě, celej klub. Ono to je, jak dospělí, tak ti trenéři vlastně, i to jak tam ty děti choděj, protože když jako choděj radostně, tak se radostně pro ně vymejšlí nějakej směr a nějaký směřování, no a když tam nikdo nechodí, tak to potom asi ztrácí smysl.

S: Takže je to spíš, že teď tady vidíme prostor pro zlepšení nebo vidíme, že tady bychom se mohli posunout, tak na tom začneme pracovat?

R: No, není to plánovaný, že tady se musíme zlepšit, tady se musíme zlepšit, to asi úplně ne, ale zase úplně tak jako bez přemýšlení to jako taky není, protože víme, že musíme se rozšířit, že musí splnit nějaký výkonnostní podmínky, aby byli v SCMku nebo SPSko jako první, tak jako to určitě, mám na to tabulku, píšu si to, jako kde se kdo zúčastnil, a ještě teď jim dám kouř před táborem.

S: Flexibilně, ale s rozmyslem. Jaké faktory při práci se strategií bereš v úvahu?

R: Faktory, práce se strategií, nevím.

S: Když si vzpomeneš, to, co jsme připravovali na začátku…

R: To už si nevzpomínám (smích), proto mám ten papír (další smích). To já nevím, to musíš napovědět asi.

S: Ty peníze a tak.

R: No samozřejmě, jako ten rozvoj, to je, to není jenom, musí se zajistit sportoviště, to znamená zase peníze nejen do sportoviště, ale musí se zajistit i vybavení, s čím se na tom sportovišti pracuje, tak bazén je to jasný, tam si ty brejle koupí každej, ale jsou tam další pomůcky a na dráze nebo na konci, kdy po tom tréninku všechno možný, těch pomůcek je mraky a to samozřejmě a myslím si, že to co máme my, že asi moc klubů nemá. Jo, atletický kluby, který maj dráhu a maj tam tu místnost na toaletu jo, tak jo, ale my, který jsme bez tohohle toho, tak jako o triatlonových klubech, tak to asi nevím jestli. To materiální vybavení jako, to jako těch pomůcek, ne jako vybavení jednotlivce, ale aby celej ten kolektiv na tom jako… To znamená překážky různý nevím no, gumy na tahání plavecký, závažíčka nebo já nevím co všechno.

S: Zlepšovat kvalitu tréninku na základě materiálního vybavení.

R: No, tím se to posune, no a zase jsme u toho, jako ty pomůcky můžu nakoupit, ale když nevím co s tím, tak jsem zase u toho vzdělávání těch trenérů a už jsme zase u těch lidských zdrojů, to je tak provázaný všechno, to jinak asi nejde.

S: Jak se prolíná tvorba strategie do každodenních činností?

R: Hrozně, furt, to jako, to se tak prolíná, to nejde jedno oddělit od druhýho, to musí být pořád, i když píšu ten plán, tak musím vědět, že tam si můžu napsat něco, pro co mám podmínky, to znamená, že buď mám to místo no a když mám to místo, tak musím taky něco tam dovézt, aby se s tím dalo pracovat, jako včera na letišti, jsme povídali, ať nám odtlačí letadlo, protože nám tam překáželo.

S: Co je pro klub důležitější - poskytovat svoje služby za nízkou cenu, nízké členské poplatky nebo odlišení? To znamená poskytovat nejlepší službu, nejlepší podmínky, tak k čemu by ses přiklonil?

R: To nejde oddělit, to je když jsou nízký členský příspěvky, tak se nezaplatí služby a nezaplatíš sportoviště a můžeš vymýšlet geniální tréninkový plány a nejdou realizovat a naopak, když jsou vysoký členský příspěvky, ale bez dobrýho plánu, tak to taky nejde, musí to být vyvážený tak, aby se všechno poplatilo a ještě lépe, když ještě zbývá ohledně peněz do trenéra, takže nízký členský příspěvky si myslím, že je cesta do pekel, to je špatně. To bysme za sebou museli mít (konkurenční klub), a pak jako to jde. Tam jim platí startovný, protože tam dostanou ve statisících.

S: Nízká cena nebo nízké členské příspěvky oproti klubům v (město), tak to by byla špatná cesta, je lepší jít tím odlišením?

R: Určitě, to je základ. Když nedostaneš nikde žádnej grant, žádnou dotaci, tak pořád musíš být někde finančně soběstačnej, aby se tohle to poplatilo, a to jako ty grantíky jsou už takhle na ty pomůcky a tak jo. Takže tam bez toho to nejde a protože je to drahý, jak to je, tak si myslím, že i v porovnání s klubama, některý možná jako maj nízký jako atleti třeba, nevím, jako možná no, ale nemůžeme se podbízet, je to jako když obchodník zlevňuje, zlevňuje a podbízí si cenou a potom si vezme úvěr na to, aby zaplatil faktury, takže to je blbost, takhle to nemůže fungovat. Když někdo říká, že je třeba řídit ČTA jako firmu, to znamená jako s přebytkem, tak ono jako něco na tom je, to nejde jako prostě jenom rozdávat. No a samozřejmě když se tohle to všechno poplatí, to je úplně ten základ, takže jsme na úrovni jako všech, ale jako to co nás potom odliší, je potom ten servis, ta trenérská erudovanost. No a zase jsme u těch lidských zdrojů, ono se to furt motá dokola. Je to jednak to trenérský vzdělání, ta schopnost s tím pracovat, a to nasazení za ty peníze, který nejsou no.

S: Kdo všechno se podílí na tom, že strategie jde, že se uskuteční?

R: Kdo všechno se podílí? Všichni. Všichni se musí na tom podílet, protože musí se na tom podílet, když to vezmu sport, tak všichni ty členové se podílej, tím že tam choděj, že zaplatěj a další, někdo jim vytváří ty podmínky, takže zase se na tom podílej ty trenéři, to že někdo zajistí, že jsou ty sportoviště a další ta skupina vlastně trenérů zajišťuje to, aby se na těch sportovištích něco dělo. Takže každej na svý úrovni, bez toho to nejde.

S: Kdo dává směr tomu, kam to půjde?

R: No já, kdo jinej, že jo. (smích)

S: A jak to děláš?

R: Nevím, mě to vždycky něco napadne a nikdo mi neřekne, že jsem blbej, že takhle to nejde, a ono to třeba funguje. No ne, tak jako… Hele nevím, jak to dělám. Tak nějak to běží a postupně se to vyvíjí, protože jak se zvětšuje klub, tak se to samozřejmě všechno vyvíjí a to nevím no, jak bych to nazval.

S: Zažil jsi krizové období, když se klub rozvíjel od malého až po velký, objevil se tam nějaký problém v průběhu toho?

R: Krizové období jo, poučení z krizového vývoje, byli jsme si svého času velkej klub, objevily se tam nevím, jestli nespokojený nebo jak bych to nazval, ale ambiciózní lidi, který si mysleli, že takhle to umějí taky, že na tom ještě budou vydělávat, že zbohatnou, založili si z členů našeho klubu si založili jinej klub, zbyli jsme čtyři a potom jenom dva nebo tři no a z toho je přes sto lidí už zase, no tak já nevím v čem to bude, ale jsem tam furt já, takže asi na tom mám nějakej podíl. Nechci říct jako, že samozřejmě nikdy to nemůže bejt na jednotlivci, ale vždycky to dělá nějakej tým nějakým způsobem jako to, jeden to nejde dělat.

S: Jak bys definoval úspěšnost klubu?

R: Jako jestli jsme úspěšný nebo nejsme, nebo v čem to je? Úspěšnost klubu, a to je ohledně směru. Úspěšnost může být to, že jsme velký, že je nás hodně. To je hezký, ale musí tam být i nějaká ta výkonnostní úspěšnost, to je ta další rovina, to jsme asi taky, protože v poháru jsme skončily pátý, přes to, že jsme to neobsazovali nikdy nějak špičkově, teďka skončili třetí, byli tam tři a skončili třetí, ale to tím, že ta Iveta tam jako zabodovala, Katka tam byla a takže to je ta úspěšnost na té výkonnostní a teď je ještě ta nejvyšší úspěšnost, že i třeba my to nějaký, nějaký ty naše odchovance, pořád ale aby byli členové klubu, ale aby byli v reprezentaci. Takže to je jako z několika pohledů a myslím si, že jako… Jestli je ještě asi nějakej jinej pohled, asi jo, ten já neznám, tak z tohohle toho pohledu toho množství a tý výkonnostní úrovně asi jsme úspěšný.

S: Modelů je spousta, další je například finanční soběstačnost.

R: A jasně no, jako ta finanční soběstačnost, ale to je ono, to jsme zase u těch příspěvku, ale to zatím se tak nějak motáme, že jo. Ještě další je to a to jsou zase takový ty signály z venku, co říkají, ty jo vy jste tam ta parta, a to je takový to radostný jako, to je takový toho hodnocení radostný, když to jako člověk slyší, že jsme nějaká parta.

S: Tam je ta měřitelnost asi horší v tomhle tom.

R: No, to je velice subjektivní, a to záviděj třeba ty, co jsou v nějakým klubu, ale ten klub pohromadě není, jsou tam, je jich tam pět, ale každej na jiným konci, ani se možná ani nepozdravěj. Ale je to jenom v tom, že se shromáždí ty děti kolem toho jednoho a rozcvičuje se.

S: Jak často kontroluješ dosahování požadovaných výsledků?

R: Požadovaný výsledky… Co to je?

S: Nebo úspěšnosti?

R: Nó, tak vybírání členských příspěvků, to taky je určitá, určitý měřítko nebo tamto kontroluju a vždycky zaslzím, když tam někdo už třetí půlrok neplatí, je to takový smutný, takže na to samozřejmě koukám a koukám na tréninkový deníky, píšu docházku, to jsou takový ty základní kontroly. A samozřejmě musíme hodně na závody, takže jako to nevím co ještě dalšího, víc mě nenapadá.

S: Co děláš, když se to nedaří naplňovat?

R: Jsem nasranej, vyberu si ten klacek do ruky… (smích)

S: A pomáhá to? (smích)

R: Hele člověče nepomáhá.

S: Nestálo by za to zvážit jiný možnosti? (smích)

R: (smích) Hele to je takový, triatlon je sezonní záležitost letní, což jsou prázdniny, dovolený a protože jsme vlastně převážně mládežnickej klub, dětskej, tak ta účast na závodech je závislá na rodinné dovolené a na pionýrských táborech, nebo jak se to jmenuje. Takže tam třeba ta účast na těch závodech jako se vydobývá jako hodně těžko a navíc jako je to pořád jsme z takovýho toho pohledu tý malý země, že 100 kilometrů je pro nás šílená vzdálenost, přesto, že ve Francii se jezdí 500 kilometrů a v Americe 5 tisíc, ale to chci říct, že 100 kilometrů je pro nás šílený a to já přeci nepojedu a to je na celej den… Je to způsobem života celý tý rodiny, ta rodina s tím musí žít, nejlépe, že tam dělá táta triatlon, nebo sportující rodiče a pak tam jako vytvářej podmínky pro ty děti. Tak tam se to vydobývá líp ta účast no.

S: Podle čeho kontroluješ? Když vezmeš účast na tréninkách nebo účast na závodech, když vidíš, že dlouhodobě je účast nízká, tak jak to řešíš, co s tím děláš?

R: Dlouhodobě to jako nebývá, to zas na podzim to, co nás tam natlačí, vždycky to je takový to období právě těch dovolených, to je ten problém. I když, ti dvacet jich tam na tom tréninku bylo včera, možná víc, takže i jako v takovéto blbé době. Jako co může dělat no, s tím se těžko něco dělá, protože je to všechno dobrovolný a oni dobrovolně přijdou, dobrovolně tam strčí ty peníze a když třeba ta alfa omega ty peníze a potom, když tam přijdou, tak je to lepší, když nepřijdou, tak jako se nedá nic moc dělat, tak jako akorát říct, proč jsi nebyl, byl jsem nemocnej, tak jako dobrý, už jsi zdravej… Nebo „mě se nechtělo“, tak to jako, to nechci no.

S: Proč se nechtělo?

R: No a to je další věc, to je taková ta výchovná fáze, proč se ti nechtělo, já jsem se na to vybodl, no tak to jako takhle nemůžeš.

S: Ptáš se dětí, proč se jim nechtělo?

R: No samozřejmě.

S: Co je nejčastějším důvodem?

R: Nejčastější jsou dva, buď se vymlouvají na školu, ale samozřejmě, tam je pod tím slyšet to, že se mi nechtělo anebo to řekne rovnou, že se mu nechtělo, že radši dělal něco jinýho, ale to nebývá zase tak úplně, že by to bylo jako dlouhodobý, někdy vypadne z toho tréninku a u těch dětí, to nemůžeš jako jim nařizovat, že musej tam, musej radostně přijít, to musej chtít, že jo, tak je třeba tam nějak asi to říct to jako víc veseleji, než jim to přikazovat, přikazovat jim maj rodiče. A my je musíme přitáhnout jako spíš jako a teď jsi přišel o to, že támhle to bylo pěkný a tys tam neby,l a tak no.

S: Stává se, že rodiče je do toho tlačí a děti nechcou?

R: To se stává, to je právě ten ambiciózní rodič, kterej prostřednictvím toho dítěte jako splňuje ty sny, který se jemu nepodařilo splnit, tak je do toho cpe, to dítě třeba k tomu vůbec není a to je průšvih. Jo, musí ho tam nějak, nebo měl by ho tam nějakým způsobem jako lehce nutit, ale spíš ho přesvědčit, že tam má chodit, ale nemůže po něm chtít něco výkonnostního, co se jemu nepodařilo, když to dítě k tomu není, což je většina dětí jako nedosáhne té výkonnosti, olympijskej vítěz je jeden za 4 roky a děti furt musí chodit tisíce.

S: Blížíme se do finále, poslední otázka. Taková hodně na tělo. Odkud si myslíš, že jsi načerpal nejvíc svých manažerských zkušeností nebo co tě nejvíc posunulo a co právě nejvíc využíváš právě pro tuhle práci?

R: Manažerských zkušeností, já jsem už jako před revolucí vlastně byl ve stavební firmě a měl jsem na starost až 45 lidí jako těch dělníků, který pracovali po celý republice a tam jsem musel sakra hodně přemýšlet o tom, aby to všechno fungovalo, no a potom jsem měl svojí firmu, takže jsem se učil takhle, samozřejmě to byla ta praktická věc a další, co se, co nám umožnili už za totáče, což bylo zajímavý, že jsme tam měli asi dva roky jinýho ředitele, kterej byl takovej, to byl jako šéf nějakýho technickýho úseku v Brně a ten přemýšlel jinak, než ty výrobní, protože ty byly ty, že my jsme dělníci a my to vyrábíme a vy blbečci jo a ten měl technický myšlení hodně a docela nám vytvářel takový podmínky, že jsme mohli jezdit na různý kurzy republikový, kde jsme se učili nějakejm manažerskejm dovednostem, což normálně nebylo zvykem, což bylo úplně super. A přednášeli nám takový lidi, kteří byli na okraji komunistického spektra, nebo jak bych to, a přesto byli odborníci a tam jako řikaj, že to byl ten jeden, to byl hroznej borec a ten byl syn největšího obuvnickýho konkurenta Bati, kterej zkrachoval, protože Baťa byl lepší jo. A v tom právě jak byl vychovávanej, už to byl takovej starej pán a docela hele to bylo jako perfektní, ten tam v tom vyrostl, takže to byli takovýhle lidi docela dobrý no, takže tohle to a po revoluci jsem se musel učit hodně. Samý kurzy a knížky samozřejmě a no, to bylo všechno. A taky některý, nechci říkat pokus omyl, ale asi to tak taky bylo.

M: A zkušeností teď běžně využíváš pro práci pro klub?

R: No, určitě, nevím jestli všechny, ale určitě hodně. A taky už jsem takovej klidnější, když mě nenaserou. Taky za těch 50 let… To už mě život prohání no (smích)

M: Dobře, tak moc děkuji za rozhovor.

Manager 3

S: Co je účelem vaší organizace?

R: Naše organizace je, tak jak to máme asi ve stanovách, realizace sportovních tréninků a závodů všech věkovejch kategorií, od přípravky po dospělý plus pořádání sportovních akcí pro děti nebo pro všechny kategorie prostě.

S: Je tam poměrně důležitá složka výkonnostního sportu?

R: Řekl bych, že z hlediska objemu prací, co se tady odvedou bych řekl, že ten výkonnostní sport je třetina. Pak ta jedna polovička bude mládežnickej sport a ten zbytek bude takový ty hobíci, který prostě si přijdou zasportovat, udržuje se sport pro všechny.

S: Takže je to rovnoměrně rozdělené?

R: No, nejvíc je ta mládež, pak jsou tady samozřejmě, ty jdou nezbytný ty výkonnostní a pak je menší skupina, těch, co to dělaj už jako jenom, že jsou dospělý jako, maj nějakou výkonnost, ale už prostě jsou to hobíci.

S: A ti hobby, ti už jsou jen tak, že si zaběhají nebo?

R: Choděj taky na závody, ale už to pro ně není jako nějaká životní priorita. Ale ty výkonnostní, ty opravdu směřujou, že jsou jakoby, ještě maj nějakou progresi a ty hobíci, ty už ví, že prostě maximálně budou stejně, nebo už se budou zhoršovat tím, jak se jim zvyšuje věk a ty výkonnostní před sebou ještě maj nějakou tu kariéru sportovní.

S: Aktivity, které děláte, jsou zaměřené na běhy nebo na vrh koulí nebo…?

R: To záleží i jako podle těch svěřenců jo, to znamená, máme jako všechny disciplíny, nejsme nějak zaměřený.

S: A poměrově?

R: Poměrově jako v tom výkonnostním sportu se nám teď daří skoky jo. Výška, dálka, trojskok, tam třeba teď máme, ale ono se to opravdu jako proměňuje během let, že jsou to běžci na dlouhý tratě, pak jsou to skokani, pak jsou to zase vytrvalci, takže podle toho, jak jako jak to přijde.

S: Vnímáte, že to ovlivňuje trend ve společnosti?

R: Ne neřekl bych, je to fakt závislý na tom, jak se sejdou ty lidi.

S: Teď hodně letí půlmaraton, tak že by lidi hodně chtěli trénovat na půlmaraton?

R: To je věc, která stojí trošku mimo to atletický hnutí, tyhle závody, který jsou, to jsou v podstatě všechno neregistrovaní sportovci, to znamená, že když já tady udělám atletickej tady pro atletiku, tak se sejde na nějakým atletickým běhu třeba 80 závodníků nebo 100 závodníků, a když to udělaj tady ti vytrvalci, tak více méně ti ultra, tak se jich sejde taky 80, ale vlastně jsou to úplně jiný lidi. Ti nejsou vůbec registrovaní většinou v času a běhaj si. Jsou to vlastně takoví výkonnostní hobíci a nemaj nikde žádnou oficiální registraci. Ti tady na tom stadionu často jako vůbec nepotkám. Tihle ti, co chodí na ty maratony, půlmaratony, samozřejmě ta špička jo. Ale oni tady nemaj žádnej závod, tady nejvíc desítka se běhá na stadioně, proto tam jako není ten průsečík a většinou tady ty, co běhaj těch 20, 30, 40 nebo ty ultra maratony a oni jsou i výkonností a nepostačujou tady na tu atletiku, na tu desítku, protože oni jsou zvyklí, oni jsou skvělí v tom super vytrvalostním, ale tady je to potom pomalý, takže oni třeba přijdou a řeknou „Chtěli bysme to tu zkusit", tak já jim pošlu časy z ligy a oni řeknou „No, tak na to my vůbec nemáme" a věnujou se dál tady těm ultra vytrvalostním disciplínám.

S: Jaké jsou vaše dlouhodobé cíle organizace nebo respektive, co je pro Vás dlouhodobým cílem, v jakém horizontu je děláte?

R: Dlouhodobým cílem je třeba udržet to tak, jak to teď funguje, protože to funguje dobře, jsme vlastně největší, nebo druhej největší oddíl v jižních Čechách, máme 200 dětí v přípravce jo, takže ta skladba tak jakoby odpovídá, a to, co by sem jakoby chtěl, mám takový jakoby dva plány jo nebo dva cíle, to nevím, jestli se mi podaří, protože to úplně nemůžu ovlivnit. Ten, co nejvíc nemůžu ovlivnit je to, že by sem chtěl, aby samozřejmě jsme stabilizovali tu výkonnostní složku, aby prostě z těch dětí z tý přípravky odešlo co nejvíc do těch žáků a pak co nejvíc do těch dorostenců, aby to nebyla taková pyramida, ale prostě aby ta pyramida jako neklesala moc prudce, ale aby to šlo pozvolněji, takže chtěl bych, aby tady bylo víc těch výkonnostních nebo těch, který vydrží až do tý dospělosti. A druhej cíl potom je, ten se nám pomalu jako taky daří, je provázat jakoby tu atletiku jako s tím veřejným životem, to znamená prostě, aby to nebyl jako klub, kterej si tady něco dělá pro sebe, ale abychom měli jako přesah do akcí města a aby lidi věděli, že tady ta atletika jako je. Takže to si myslím, že se nám daří, ale mám jakoby nějaký plány i do budoucna tady s tím.

S: Máte napsané cíle, ví členové organizace o těch…?

R: Jo, jako tak minimálně to úzký vedení to ví a plánujem to na těch poradách, máme v podstatě každých, já nevím, čtrnáct dní poradu, takže si říkáme jako co bysme… Takže jakoby ten dlouhodobej plán jakoby je pořád stejný. Nebo prostě jako snažíme se to dělat tímhle způsobem.

S: Jo, takže vedení zná nějaká specifika těch cílů, nějaká měřítka…?

R: V podstatě jsme jakoby v tomhle tom za jedno, není tady nikdo, že by to chtěl dělat jinak, takže prostě to je nějaká dlouhodobá strategie, která vychází už z toho předsedy, kterej byl přede mnou a kterej to tímhle způsobem nějak nastartoval, takže to funguje…

S: Když byste měl popsat běžné aktivity, v podstatě to, jak ta organizace funguje tady?

R: Tak úplně základním je ta tréninková činnost, která probíhá podle kategorie minimálně dvakrát týdně, máme zhruba asi 18 trenérů, to znamená, je to takových dejme tomu 7 – 8 tréninkovejch skupin a atleti se v podstatě od dvou do šesti se pořád jako je někdo v tréninku. Takže to je ta hlavní činnost a u těch atletů, který jako pravidelně vběhnou minimálně dvakrát na ten trénink, tak odhaduju, že bude minimálně tak 250. Druhou část je závodní činnost, která se odehrává buď na soutěži družstev nebo jednotlivců, tam záleží, jak jsou ty děti starý, tak podle toho maj tolik maj těch kol, těch družstev závodů, to probíhá především na jaře a potom září, kdy je nejvíc těch soutěží a pak jsou to soutěže jednotlivců, který jsou jako ty důležitý prostě dva, to je krajskej přebor těch jednotlivců a potom ty nejlepší se nominujou na republiku, takže to jsou takový ty jakoby sportovní záležitosti a pak jsou ty organizační, protože pořádáme několik typů sportovních akcí, tak ty asi takový ty nejklasičtější jsou pořádaný, nebo nás pověří Jihočeský atletický svaz, abychom uspořádali závody pro nějakou tu kategorii tady těch družstev nebo jednotlivců, pak druhá kategorie závodů jsou závody, který ty děláme třeba dva, dva za rok tyhle ty závody a vlastně se o ně podílí všechny ty družstva. No, takže to jsou ty závody, který pořádáme s pověřením kraje, potom máme závody, který jsou z pověření Českýho atletickýho svazu, takže to jsou třeba kola ligy, protože ty už jsou nadregionální úrovně, nebo jsme vloni pořádali mistrovství Český republiky a dneska teda pořádáme jako velkou cenu Tábora, to je teda náš závod, ale zase patří to mezi podporovaný mítinky Českýho atletickýho svazu, takže by se to dalo zařadit do týhle kategorie. No a pak jsou třetí, třetí typ závodu, to jsou závody, který si děláme úplně sami, kdybychom je neudělali, tak se vlastně nic nestane, ale je to naše nějaká záležitost, takže to je třeba běh Pintovkou, to je právě jako přespolní běh, nebo in-line závody spolu pořádáme, děláme takovej seriál pro přípravku sedmi závodů dětskou atletickou ligu, takže to jsou jakoby takový aktivity, kterejma se snažíme oslovit i tu veřejnost, protože se toho můžou účastnit i neregistrovaní závodníci, takže to jsou takový tři oblasti, kde se jako vyskytujeme, plus třeba pro město děláme nějaký akce, ale to už jako s atletikou nemá nic moc společnýho, ale protože máme lidi a máme zázemí, tak jsme schopný jako zorganizovat… Dělali jsme třeba dětskej den tady jakoby.

S: Popište organizaci běžných aktivit, mimo těch závodů? To znamená sportování, jak to v praxi vypadá?

R: Máme rozpis na stadion, protože my jsme tady v nájmu, takže máme vymezený čas od dvou do šesti hodin a v rámci toho se ty skupiny tady musí jako domluvit, aby spolu existovaly. Nejvíc máme vlastně dejme tomu 4 skupiny jakoby těch dospělých a dorostenců juniorů a pak je, tam jsem říkal asi 7 skupin, no to bude víc… A pak bude nějakejch 5, 6 skupin těch malejch, tak se to rozepíše, kdy můžou ti trenéři, u těch dětí je vždycky trenérů víc, tam jsou třeba dva, tři trenéři na tu skupinu, takže když můžou a rozepíše se to a pak to v podstatě jede a už to běží jako několik let stejně, protože ty rodiče a ty děti jsou zvyklí na ty časy, takže to se odehrává tady. No a v zimě je to komplikovaný, protože v podstatě, jak je nás hodně, tak jsme zhruba po třech tělocvičnách a to se v podstatě tam jako střídá. No a v zimě máme tři tělocvičny, takže se v podstatě pohybujeme po těch třech tělocvičnách, kde už je to za léta zase rozběhaný, která skupina kam chodí, tak tam se to domluví s majitelema tělocvičen, udělaj se smlouvy…

S: Dělají se roční tréninkové plány pro jednotlivé skupiny?

R: To si dělá každej trenér sám, takže do toho jakoby vedení toho oddílu nemluví, jediný, co máme, máme takovou celkovou strategii, která je na webu nebo máme to připravený, to znamená, že ty malý děti, že u nich nedělám žádnou vrcholovou atletiku, je to prostě všeobecnej rozvoj a začínáme s tím až potom - ti žáci, dorostenci. Protože ty rodiče se dělí na dvě skupiny jo, jedna chce, aby už v 7 letech z nich byl Usain Bolt a druhá skupina chce, aby ještě v šestnácti si chodili jenom zaběhat. Tam prostě ani jeden přístup není jako možnej jo. A ta progrese tam prostě musí být, musí chodit na závody, protože my jsme podle toho hodnocený a zase na druhou stranu ta předčasná specializace je špatná, protože ani to není zdravý a jednak ty děti to přestane bavit. A oni dneska ten trend je, že ty děti chodí od pěti, od šesti let, takže když většina z nás začínala s atletikou, tak oni už maj 8 let odchozíno a už je to potom jakoby nebaví že jo. Takže to prostě jakoby ty trendy jdou trochu proti sobě, ale holt prostě ta doba si to takhle žádá, že ty rodiče už chtěj ty děti takhle malý jako někde zaměstnat, takže my jim vyjdem vstříc a oni nám potom po osmi letech skončí a jdou hrát volejbal, basketbal a zase pak z toho volejbalu, basketbalu zase přijdou některý k nám v těch čtrnácti, patnácti. Ale my bysme chtěli, aby nám neodcházeli, aby ten trénink byl udělanej tak, že prostě pořád to pro ně bude zajímavý, že když si budou prvních 5 let jenom hrát, tak prostě je to v pohodě a nebudem s nima dělat speciální běžecký cvičení, protože je to zbytečný no, takže prostě tady tím jako balancujem a je to i o tý komunikaci s těma rodičema, protože ty mají velký očekávání a pak jako maj pocit, že když už jako malý nejsou skvělý, tak že to je špatně, takže asi tak.

S: Dobře, vnímáte nějaké faktory, které ovlivňují chod organizace? Ať už z vnějšího prostředí - politické, sociálně-kulturní, ekonomické?

R: Tak samozřejmě, ekonomický určitě, atletika patří mezi levnější sporty, máme třeba poloviční členský příspěvky, než já nevím, třeba florbal, když vezmu, což nám hraje do karet, protože tím pádem máme jakoby, ten zájem je velkej, takže to je to ekonomický. Samozřejmě je dobrý, když se podaří sehnat sponzory, když jsou dobrý vztahy s městem, který výrazně podporuje atletiku, to je náš v podstatě jakoby největší podporovatel jakoby tou jednorázovou částkou, teď se jako i trošku zlepšilo z toho ministerstva, že ty peníze, jak jdou na ty děti, tak tam přitečou nějaký peníze vlastně přímo do toho klubu, takže to ovlivňuje hodně. Samozřejmě ovlivňuje to prostě, jestli můžu zaplatit trenéry, protože v tak velkým počtu dětí my jsme omezený místem a i personálně, takže kdyby mi přišlo dalších 50 dětí, tak už nenajdu tady člověka, kterej by byl ochotnej tomu ty dvě odpoledne dát, protože já už bych ho nebyl schopnej zaplatit jo, to je nějaký, máme asi 100 korun na hodinu, takže to je zhruba jakoby, co platíme jako těm trenérům. Takže to jsou ty ekonomický, potom samozřejmě ty sociální, je to v televizi, když je to v médiích, tak prostě ten zájem samozřejmě je jakoby větší, ale s tím plynou i ty nevýhody, že vidí jako tu vrcholnou a chtěli by hned od těch dětí podávat ty jako vrcholový výkony a tlačit ty trenéry do toho, aby prostě to bylo a někdy třeba jezdit trénovat ještě někam jinam, takže my pak zjistíme, že támhle on se ještě v (město) jako trénuje a v (město) trénuje, takže ty děti jsou přetížený no… Takže to jsou ty sociální nebo ty média to ovlivňují, politika bych řekl, že to neovlivňuje, pokud nezasahuje do těch finančních toků. Na městě třeba se mění, jakoby byla ODSka, Sociální demokracie, ty regionální politici tak jako se nám daří se všema celkem jakoby vyjít, takže nemůžu říct, že by se nám to tady jako, tak jak se mění ta politika…

S: Co politika státu a podpora sportu?

R: Jak jsem říkal, tam jde v podstatě o tu ekonomickou, kdy teď vlastně poslední dva roky šly peníze přímo z ministerstva do oddílu, byl ten program tuším dva osm, jako to bylo dobrý jo. Důležitý je mít někoho, protože my jsme vlastně součástí ATJ, tak aby fungoval někdo, kdo je schopnej ten grant jakoby vyřídit, takže my máme ještě jakoby vedení nad náma nebo jako máme účetní, která nám to s tím předsedou tý jednoty, který to v podstatě jako zařídí, vyřídí, oni zpracujou žádost, tak to nám třeba pomáhá, ale jako z hlediska toho státu je dobrý, že vůbec jako je to možný.

S: Je podpora z těch střešních organizací?

R: Jo, jo, tam to je.

S: A tady to berete s podporou velmi pozitivně?

R: Vnímám to jako, že když stát udělal ten program osm, kdy to naleje přímo do těch oddílů, tak to je dobrý, to vlastně funguje teď ten druhej rok a pro nás je i dobrý, že máme tu střešní organizaci, která to za nás vyřídí, protože asi bych to dovedl taky,

když dělám jiný granty, ale bylo by s tím hodně práce, takže je dobrý, že ta naše střešní organizace, v našem případě je to ATJ, že to vyřídí. A samozřejmě Český atletický svaz třeba nedává peníze na členy, ale zase poskytne finance nebo podporu na pořádání těch závodů, takže tam jsou nějaký benefity prostě jakoby jiný, třeba že zítra tady bude online měření, zajištění režie prostě toho závodu, když jsme dělali vloni mistrovství ČR, tak oni do toho dali několik se tisíc, takže ta podpora tam je, Český atletický svaz se snaží.

S: Ještě se zeptám, jak vnímáte postoj české společnosti k aktivnímu sportu?

R: Tak já bych řekl, že největší část budou takový ty fandové, který tomu nerozumí, ale prostě sedí u tý televize a jako fandí prostě a vždycky, když je nějakej úspěch, tak jsou sportovci dobrý a když se nedaří, tak je všechno špatně. To bych řekl, že je jako největší skupina, pak bude taková ta skupina, která si myslím, že začíná být taky velká, to jsou ty, co aktivně sportujou, ale nejsou nikde organizovaný, to jsou právě ty běžci na ty dlouhý tratě, takže když se běží ten maraton v Budějovicích nebo maraton, půlmaraton v Praze a jsou tam tisíce lidí, který vlastně jsou hobíci, jsou třeba i výkonnostní, ale nejsou nikde organizovaný, takže to bych řekl, že je skupina taky jako početná a pak jsou ty sportovci, který jako jsou registrovaný, který do toho třeba vidí, rozumí tomu, ale zase nemaj jako takovej ten prostor v těch médiích, protože pro média je zajímavej ten divák, kterej kouká, protože kouká na tu reklamu, pak jsou ty masy, který chodí na tyhle ty závody, na to je taky žejo nabalený spoustu jako peněz a potom ty v uvozovkách profíci, jako jsme my, tak prostě tam těch peněz bych řekl, že jako my toho moc neutratíme. My nejsme mediálně jako zajímaví, já bych řekl, že ten hobík si toho pro sebe nakoupí víc těch doplňků, než jakoby tady běžnej člen, kterej zaplatí ty příspěvky, my mu nějakej standard jakoby zajistíme, ale že by do sebe pak jako ještě investoval, to si myslím, že spíš investujou takový ty hobíci, který to maj jako ten koníček a jsou ochotný do toho pustit nějakou tu korunu.

S: Co se týká výživy, tak ti hobby ji potřebují více, protože netrénují tak, jak by měli, že jo?

R: No, je to možný.

S: A co sociální sítě - jaký si myslíte, že mají vliv na sportování populace?

R: Na sportování populace… Pro nás je internetový stránky a Facebook jako základní komunikační kanál, takže já to nemůžu zhodnotit, jak je to důležitý pro populaci nebo pro lidi, já Facebook nepoužívám, jsem na mailu jako každej den, ale prostě vím, že webový stránky, že když se podívám na návštěvnost, protože je tvořím, tak když se podívám, kolik ten článek má jako návštěvnost, tak vidím, že třeba dělám dětskou atletickou ligu, kde se zúčastní 180 dětí a pak vidím, že ten článek navštívilo třeba 250 lidí, to znamená, že předpokládám, že se tam koukají ty, kterých se to týká, takže

v podstatě všichni třeba, kteří se nějakým způsobem zúčastnili, tak si tam přečtou ty výsledky, nebo se podívaj, kdy to bylo, prohlídnou si fotky na tom Facebooku, kterej máme, takže si myslím jakoby, já to beru tak, že je to nutný pro to sdílení těch informací. Jestli to nějak jako zvyšuje tu atraktivitu nebo ne, to úplně nedovedu říct jakože, kdybychom to vylepili na nástěnku, jestli přijde míň lidí za rok, to fakt nevím, ale já to beru, pro mě je to pracovní prostředek, pracovní nástroj, prostě komunikace s lidma, abych nemusel posílat 200 mailů s výsledkama, tak to prostě dám na web a lidi si to tam přečtou a čtou to, takže vím, že to má jako smysl. Snažíme se do novin, protože co jsou regionální noviny, tak se každej trenér… Máme to udělaný tak, že každej trenér, když odjede na závody, tak na to má nějakej peníz, protože to je sobota, neděle. Aby ty peníze dostal, tak musí poslat zprávu, byli jsme tam a tam, dopadli jsme tak, a tak a já ty výsledky dám na web, dáme to na Facebook a udělá se z toho článek do novin anebo přímo ti trenéři už jsou z tý, ty ligový třeba napojený na ty novináře, takže to tam daj. Takže se snažíme systémově jako donutit ty trenéry prostě, aby tam ten výstup z těch závodů jako by byl a abychom to mohli sdílet s tou veřejností.

A s těma závodníkama, který odjedou, když ještě nejsou zpracovaný výsledky, tak aby se na to mohli podívat.

S: Je česká populace ochotna investovat do sportovních aktivit a jak se to projevuje u vás?

R: No u nás, my jsme levný sport a lidi jsou na to zvyklí, takže nejdřív se sem jako přihlásí a jsou rádi, že to je levnější a pak si zvyknou na ten komfort a pak už to jakoby poleví. Samozřejmě, že jako u nás ta ochota jako investovat moc jako není, protože nejsou na to zvyklí, že by museli investovat. Když se podívám na hokej, tak tam si musí všechno koupit, musí si ty děti na ty závody odvézt, musí si je přivézt, takže tam samozřejmě jakoby jsou na to zvyklí, protože tam to tak je, v tý atletice tady u nás v Táboře to nikdy jako nebylo, vždycky jsme jim zajišťovali jako poměrně slušnej ten komfort, takže jako tam, že bych viděl nějakou velkou ochotu investice do toho, tak to nevidím. Samozřejmě zaplatí si to soustředění třeba jo, ale že by to bylo, že by se chodili, jestli prostě tyhle tretry za tři tisíce nebo tyhle ty za patnáct set jo, to prostě… Atletika nebyla nikdy o penězích, takže ani tenhle ten problém jako neřešíme. Můžeme si dovolit to, že prostě řeknem „Budou členský příspěvky takový, nezaplatíš, tak nechod"'.

S: Máte dostatek potencionálních členů?

R: Máme dostatek, máme zas jako, že ze sociálních důvodů můžeme odpustit, pak když jsou tady sourozenci, tak jsou tady za polovinu, děláme příměstský tábory, tak pro členy je to levnější, takže snažíme se zase jako by podporovat abychom ty děti měli, ale zas na druhou stranu, že bysme jako úplně lpěli na každý koruně, kterou

vybereme, když někdo skončí no tak mu vrátíme polovinu členských příspěvků, protože má zranění, netrénuje, takže jako snažíme se, aby to nebylo o těch penězích.

S: Jak často sledujete externí vlivy, které ovlivňují vaši organizaci? Dejme tomu ekonomické, politické?

R: No, tak vzhledem k tomu, že mám na starosti peníze v klubu, tak to sleduju pořád, protože je nějaký vypisování grantů, který je v pravidelnou dobu, pak je zase nějaký vyúčtování, který je taky pravidelně, takže to jsou takový ty vlny, kdy se to musí sledovat a takže jako v podstatě pořád to sleduju.

S: Sociálně – kulturní?

R: Tak mě to jako baví, já jsem učitel, pracuju jako s dětma, pracuju s lidma, takže nemám to tak jako, že bych si sednul a zamýšlel se nad tím, ale jako ten život a pracovní náplň plyne, takže to jako řešíme.

S: Neustále sledujete prostředí a co se tam děje. V čem vnímáte konkurenci vašeho klubu?

R: My máme konkurenci, máme specifickou konkurenci o místo na trénování, protože jsme tak velkej klub a ten sport je individuální, že máme jako velkou potřebu místa a já prostě, když tady mám tři borce, který hážou kladivem, tak tam nikdo na té ploše jako být nemůže, nemůže tam být fotbal, nemůže tam být nic, tím pádem máme velkou potřebu toho časoprostoru a tady nám prostě konkuruje fotbal, kterej nevím, jestli to nějak sledujete, ale prostě že jo, (konkurenční klub) fotbal před několika lety pohltil (konkurenční klub), trénovali v (město), teď tady s městem vyštrachali, nebo jako vzájemně domluvili, že trénujou tady na stadioně a samozřejmě na tom trávníku, kterej tam teď budujou novej, tak samozřejmě tam ten prvoligovej fotbal, tak tam nemůžou moc běhat, takže se prostě tlačí sem na tu trávu, což nám samozřejmě vadí, takže tím pádem jako nás obíraj o ty hodiny a to samý je, ale ne s fotbalem, ale s volejbalem o tělocvičny jo, s badmintonem. Takže my chcem se vším jakoby vyjít, my tady máme nějaký právo díky tomu, že jsme tady investovali do tý dráhy, tak tady máme nějaký hodiny od dvou do šesti a oni se nám jako snažej pořád do toho jako nějak lézt a protože politici tady maj napojení na fotbal a na hokej a kvůli tomu, že jsou tam zainteresovaní jako tady v těch sportech, tak ty peníze tam jsou mnohem větší a je to tak, že ti trenéři nechodí za správcem tady budov, ale chodí za těma politikama a na ně tlačí ať vlastně těm správcům těch budov, ať jako nám řeknou, že my tady budeme míň…

S: Zde vnímáte jak časoprostor, tak i tu finanční podporu?

R: Finanční ani ne, protože to my nikdy jako, za všech politických garnitur, sociální demokracii, ODSka, ať ty pravicový nebo levicový strany maj jako v tom fotbale a hokeji, takže ať tam bude kdokoli, tak tam se budou jak ty peníze hodně směřovat,

protože to si ti politici myslí, že tam je ta velká voličská základna, čili to je pro ně jako priorita. My jsme dejme tomu jako sport druhý významnosti, řekl bych třeba po fotbalu, po hokeji jako jsme na tom nejlíp tady, takže já si nemůžu stěžovat jako na město, spíš prostě se mi nelíbí praktiky těch třeba toho fotbalu, jak ovlivňujou prostě přes, nebo jiných sportů, jak ovlivňujou ty politiky, že nejdou prostě přímo za náma nebo když řeknem, že ne, tak se to snažej někde jako prolobovat, protože prostě mám dojem, že náš klub třeba nikoho neomezuje.

S: Co konkurence z pohledu získávání členů, vnímáte ji?

R: Nevnímám žádnou konkurenci tady na to. My odmítáme zájemce o sportování, takže ty nejmenší kategorie, tam konkurenci nevnímám, protože tam máme jakoby naplníno a z hlediska těch starších, kde si myslím, že bysme chtěli mít jakoby víc, tak si nemyslím, že by ty děti masivně odcházely jinam, ale oni prostě skončí s tím sportem. Takže prostě ta puberta a 16, 15 let a prostě s tím fláknou, takže nevnímám to jako ty jo, triatlon nám vezme nebo fotbal nám vezme nebo basket nebo cokoliv, to spíš jako potom jakoby ti starší odchází z těch sportů k nám, čili spíš si myslím, že když někde mě bolí koleno z volejbalu, tak jde a třeba jako běhá, takže spíš bych řekl, že my to spíš stáhnem, než že by od nás někdo odcházel.

S: Vy jste zmínil, že fotbal a hokej jsou ty prvořadé sporty, atletika je ten druhořadý, vnímáte to v rámci i sponzoringu, že se to nějak projevuje?

R: Já abych řekl pravdu nevím, do jaký míry ti sponzoři sponzorujou ty tyhle ty velký sporty, tady vlastně fotbal je v soukromých rukách toho pana (osoba), kterej do toho dává obrovský prachy, takže tam vlastně to je jako kdybych já vlastnil jakoby tenhle ten klub a financoval jsem to ze svého, z nějaký výdělečný činnosti, takže tam úplně nevím, jestli je to sponzoring, protože on jakoby to vlastní, tak si to sponzoruje, jaký maj další sponzory nevím jo, do jaký míry… My máme tradiční sponzory, kterých je že jo, největší je (firma), která je to stavební společnost jo, že jo a potom takový ty menší, který přispěli v řádech desetitisíců, pak (firma), kterej na ty závody přispěje třeba sto, dvě stě tisíc, takže to jsou pro nás zajímavý peníze, ale třeba od města teďka máme 700 tisíc, potom těma přímejma dotacema doteklo třeba půl milionu, takže my jako z těch sponzorů jako nejsme úplně živí, ale potom právě třeba získáme na ty závody, jako je ta velká cena, takže třeba 90 % peněz od těch sponzorů jde na tyhle ty velký události. Samozřejmě že holky třeba jako, když sportujou ve druhý lize, tam se na to jako žádnej sponzor neurve, to jsou řádově tisíce nebo desetitisíce to byly, ale teď je to na ty velký sportovní akce, který pořádáme, ty sponzory samozřejmě přitáhnou.

S: Jaký je vztah mezi kluby? Je tam nějaká řevnivost?

R: Ne ne, jako že bysme si říkali „Ty jo, fotbalisti nám přitáhli sponzora“ to ne jako. Tady je to specifický tím, že tady je málo podnikání, že tady je málo sponzorů a my se o ně nějakým způsobem jako neperem, protože každej má nějaký ty svoje tradiční a ty velký podniky, který tady jsou, tak stejně jako nikdy moc nedaj a pro ten život toho oddílu našeho to není prostě jako to nejdůležitější, my potřebujeme podporu od města, my potřebujeme podporu od svazu a pak potřebujeme, abychom získali ty peníze přes z toho ministerstva. Takže to jsou jakoby tři největší zdroje, který potřebujeme jako udržet, to ovlivňuje zásadně ten chod toho oddílu.

S: A finančně vycházíte?

R: Finančně vycházíme, zhruba otočíme 3 miliony za rok.

S: Ještě jak jsem se ptal na sponzory, je tam vždycky nějaký vztah - například osobní?

R: Je, tam je, většinou to je. Tam je třeba bývalý předseda, kterej dneska působí, je zaměstnanej na tom Českým atletickým svazu tak zná ty lidi, tak znamená, je to hodně jakoby jeho práce, že je oslovuje, největší sponzor, který máme, tak vlastně tam je to spojený, že ještě ten předseda, kterej byl předtím, pan inženýr (osoba), který už je asi 10 let mrtvý, tak jeho syn. Takže vlastně přes tuhle tu propojitost jsme se tam a vlastně oni tady i dělali stadion, takže je to vždycky něco za něco.

S: V čem si nejvíce konkurujete s kluby, jestli vůbec něco je?

R: Já jako, já to prostě nevnímám. Já bych řekl, že největší jako ten svár je opravdu o ten časoprostor na těch sportovištích, tady by prostě byly potřeba dva fotbalový stadiony a vlastně dělá se tady, že by se to mělo zbourat na jaře a dělat hala, takže v podstatě je tady potřeba dvou fotbalových stadionů a jeden až dvě haly, pak to bude úplně v pohodě si myslím, ale že bysme si konkurovali, že by kvůli tomu sportu samotnýmu, nebo prostě jako, to si myslím, že tady není jo, samozřejmě to je celotáborová diskuse, o tom kolik těch peněz prostě jde jako do fotbalu a do hokeje, že to jsou řádově miliony a teďka, když je tady v sázce ten stadion, tak už jsou to desítky milionů, kdežto tady se u nás pohybujeme v řádech statisíců, jsme za ně rádi a ty další oddíly, ty už jsou jako v řádu deseti tisíců jo, čili prostě to je jakoby hodně nesrovnatelný a jako na ten fotbal se jde podívat 400 lidí, ale na atletiku tolik né, ale když je tady velká cena, ty velký závody, tak je tady třeba 2000 lidí, ale jde o to, že těch 400 lidí na tom fotbale je jako minimum na to, že to stojí prostě desítky milionů nebo řádově tři, čtyři miliony za rok, tak mě osobně to jako přijde, že to je jako drahá sranda a já osobně nejsem toho zastánce, ale jako chápu, že když jim to to město dá, tak oni udělaj všechno možný, aby jako ty peníze dostali.

S: Vnímáte, že jste v něčem lepší nebo horší než vaše konkurence? Co můžete nabídnout vašim potencionálním členům, proč oni by měli vstoupit právě k vám?

R: Já si myslím, že my jsme nejlepší v tom, že, a to je prostě fakt, že ty děti tady maj jako všechno zajištěný. My jim teda nekoupíme boty, nekoupíme teplákovku, ale maj tu prostě trenéry, přívětivý prostředí v tom, že my nejsme zaměřený na ten výkon, to znamená, pokud sem chce to dítě chodit, bude na závody teda je musí chodit že jo, protože to je součást prostě toho procesu, nemá cenu jenom trénovat, to závodění k tomu patří, ale jestli je první nebo poslední na tom závodu, tak nikdo mu nic neřekne, takže netlačíme na výkon, děti všude odvezem, přivezem, to znamená, že to dítě je tady nějak zabezpečený a ty rodiče už s tím nemaj žádný další velký finanční jako, koupí tričko, trenýrky, každý dítě, který sem přijde, zaplatí členský příspěvky, tak dostane ještě za 300 korun se mu dostane ještě se mu vrátí v podobě nějakýho oblečení, nabízíme příměstský tábory pro ty děti, děti tady maj jako to vybavení stadionu, který tady je, tak je certifikovaný na závody jako mistrovství republiky, čili v podstatě jakoby to zázemí, který tady maj a používaj ty pomůcky, tak je všechno perfektní, takže bych řekl, že tohle to je jakoby naše výhoda, že ten oddíl funguje v podstatě skoro profesionálně, i když nejsme profesionálové, nejsme placení, já se tím jakoby neuživím, tím co tady dělám, ale myslím si, že ta činnost, kterou my na venek produkujeme, že je jakoby skoro profesionální. A není to drahý, za jakoby 3200 korun za rok a mají dvakrát, třikrát týdně trénink.

S: Jak jsou vnímány podmínky nebo vaše konkurenční výhody zde ve městě? Ví to ti lidi?

R: Ti lidi to ví a myslím si, že to je jeden z těch důvodů, proč se tý atletice daří a proč to je mezi těma lidma a že jsme vidět. Děláme závody každej rok se dělá ta velká cena co je zítra, kde je prostě ta návštěvnost je dva, patnáct set, dva tisíce, kde to tady vidí všude a je z toho záznam, vloni bylo MČR v televizi, děláme in-line závody pro veřejnost, kde třeba přijde dvacet, třicet závodníků, ale prostě ví se o tom, že se to děje, řada těch hobíků, který tam jezdí, tak tam nepřijdou, ale ví, že to prostě je, děláme dětskou atletickou ligu, tam to je závod, vlastně devět závodů za rok, kde přijde 200 dětí, takže jsou to jakoby takový masový akce, který prostě mezi těma lidma jsou a lidi začínaj poslední čtyři roky vědět, že tady ta atletika jakoby je a že prostě to žije tou atletikou ten oddíl.

S: Co loajalita vašich členů? Jsou hrdí, že jsou členy oddílu a ventilují to na venek?

R: Myslím si, že jsou, protože mají zájem tady působit a všichni se sem ani nedostanou jo, u těch malých, když nějaký jednotlivce odmítneme… Takže u těch malých je to do jistý míry, nechci říct exkluzivní, ale je to prostě zajímavý, my třeba máme to tak, že je to taky o tý politice, my bysme mohli třeba dát vstupný na akce zadarmo, ale když tam dám, že to stojí 70 korun, tak tomu dávám hodnotu 70 korun, můžu někomu dát vstupenku a říct, že tady prostě produkujeme akci a tady vám dávám vstupenku za 70 korun jo, takže prostě snažíme se, aby to bylo prestižní no, je to i o tom, že to má

nějakou hodnotu a že o to ti lidi stojí. Jsou ochotní pro to něco udělat, zaplatit příspěvky, chodit na ty tréninky.

S: Jak probíhá komunikace s vašimi členy?

R: Je to, máme, že jo výbor, ten je sedmičlenej, tam jsou jako ti trenéři, máme v tom výboru, jsou dva zástupci jakoby za sportovce čili to je jedna jakoby komunikační linie, přes ten výbor, těm trenérům máme vlastně tady jakoby šéf trenérů tý přípravky, máme tady šéf, jakoby, sportovní středisko, který vlastně zahrnuje právě tu přípravku a ti žáci, takže to je taky řízený, má svého šéfa no a potom ta komunikace furt probíhá mailem že jo a webový stránky a takhle.

S: A zjišťování bolístek nebo trápení…

R: To oni se většinou ozvou přes ty trenéry anebo prostě píšou mně jako do mailu, nebo sem můžou přijít v pondělí.

S: Je tam otevřená komunikace?

R: Jo to jo, ale hodně se snažím prostě přes ty trenéry, že ten trenér, jaký si to udělá, takový to má, strategie jasná, malý děti nepřetěžujeme, neděláme s nima brzkou specializaci, ale jak si ten trénink jako postaví a jak si nastaví pravidla tý komunikace, ale jsou prostě věci, který musej být, musí se vyplnit přihláška, musí bejt potvrzení od doktora jo, protože už ty regule od toho svazu jsou jo, já už si to taky nemůžu dělat tak, jak bych chtěl, je to přesně daný, co já musím udělat, abych dostal ty peníze, takže je to hodně svázaný, možná to co jakoby trenéry nějakým způsobem ovlivňuje, možná otravuje nějaká administrace spojená s tím, že já musím něco dokladovat, abych mohl požádat o ty peníze a zase prostě tím, že je to, oni ti trenéři to během toho roku jako přijali za svý, že jako je potřeba to udělat a tím jako se otevřel ten komunikační kanál. Oni vědí, že jako ze závodu je potřeba mi dát nějaký echo, takže prostě mi to pošlou do mailu a vědí, že tady je 18 trenérů a vědí, že nejsem profík jako pracovní, tak to vyřídíme mailem…

S: Komunikace je v rámci organizačních věcí?

R: Jojojo…

S: Problémy ve skupinách si řeší trenéři sami a dál už to neposílají?

R: Když ho to přeroste nějakým způsobem, tak to vyřešíme na výboru. My to máme tak ve stanovách, že ten výbor jako je to nejvyšší, takže to třeba nemůžu ani rozhodnout já jo, třeba že tohohle vyhodíme jo, ale sejdeme se na výboru, řekneme si tenhle má takovej a takovej problém, tohle se děje a my řekneme, no tak nastane to a to, bude to, a to nebo nastane to a to a bude to a to.

S: To funguje. Jak vnímáte prostředí vaší organizace z pohledu dynamiky změn?

R: Záleží na těch lidech, jak ti lidi jsou ochotní přijmout tu změnu, tak se jako odehrává ta změna v tom oddíle, teďka se to během poslední, Českej atletickej svaz

se snaží, řekl bych, zprofesionalizovat jo, to znamená dávat do toho víc peněz a za to očekává i víc výsledků, nemyslím jenom výkonnostních, ale právě těch administrativních a ten oddíl prostě, je to nejdřív je to nutný zlo, ale pak se z toho snažíme vytáhnout jako vždycky z toho nutného zla to nejlepší co jde, takže samozřejmě jako, řekl bych, že jako každá změna je jako k horšímu, ale když jako se podaří z toho vyhmátnout to lepší, tak prostě to nějakým způsobem funguje a posune to jako ten oddíl zase dál.

S: Z těch změn, které jsou v prostředí, ať už to jde z politiky státu, tak se vždycky snažíte využívat těch pozitivních?

R: Snažíme se to využívat nebo se tím nakopnout jako k nějakejm dalším změnám, to znamená, že když nám daj peníze na profíky, to znamená, že když toho trenéra profíka musím zaměstnat a sežere mi to víc peněz, tak se na něj snažím navalit víc práce a sám si třeba ubrat, protože prostě jinak to nejde, takže ale řeknu si, tak nebudu se hroutit tím, že bych ho zaplatil, ale řeknu si tak dobrý, mám profíka, tak na něj dám víc práce, ale budu zase víc kontrolovat, zase to bude jako jinak, takže prostě je potřeba si vždycky sednout a říct si jo, teď máme tohle to a nedá se to obejít, musí se to udělat, tak zpracovat to prostě tak, aby to bylo dobrý no. A samozřejmě to chvilku trvá, než se to všem těm článkům v tom oddíle jako posune, to znamená, chvilku s tím bojujeme my jako vedení, potom s tím ti trenéři a pak i ti členové že jo, kterých se to nějakým způsobem týká, protože musí něco vyplnit a tak.

S: Vlivy z toho prostředí berete za pozitivní nebo negativní?

R: Kterýho prostředí?

S: Prostředí vaší organizace.

R: Pozitivní.

S: Pozitivní, není nic negativního?

R: Snažíme se o to, aby tak jako je to 20 lidí, který se na tom podílí, ne všichni se maj rádi jo, to ani není možný, ale prostě snažíme se ty vztahy kultivovat tak, aby se to hlavně nepřenášelo jako na ty členy, protože na co si zakládám, že když sem někdo přijede, když se pořádaj ty závody, že tady jako je fajn atmosféra. To je pro mě jako takový, že přijdou a „Bylo to tady fajn“ jo nikdo nevyšiloval, že když se jako něco pokazí tak prostě není jako o to najít toho viníka, ale nejdřív to jako napravit a aby tady byla příjemná atmosféra.

S: Vnější vlivy, které na vás působí jako na organizaci?

R: No to jsou jako takový předpisy.

S: A ty jako berete?...

R: No prostě je to jako nutný zlo a vytáhneme si z toho to nejlepší a pak samozřejmě začínají ty vlivy od těch rodičů, to znamená, že je to jako ve škole jo, dřív prostě že jo,

když se jelo na výlet, tak se jim řeklo „Blbci, nedělejte bordel“ a dneska je musím písemně poučit a napsat, takže to začíná být i tady. Protože jakmile se něco stane, tak ti rodiče si stěžujou a maj představu, že když je sem dají, tak že tady o ně bude jako… Jo tady se ztratil nějakej mobil jo a hnedka na nás jako vyrukovali a jak jim to jako zaplatíme jo prostě, ta šatna je jinak všichni o tom ví a je to tam napsaný jo, prostě že prostě takový ty, tak jak je v tý společnosti, prostě musíme se na to jako připravit, myslím si, že to začne být jako do budoucna problém, že ve škole už to zažíváme druhej, třetí rok a sem to teprve přijde.

S: Co si myslíte, že je vaší největší konkurenční výhodou?

R: To jsou ti lidi, co jsou tady, co tvoří ten tým, že to všichni dělají jako srdcaři, nikdo to nedělá pro prachy, a tak jak je to prostě to vedení nějaký, tak na sebe nabaluje lidi a prostě ty lidi jako mají podobný smýšlení, to si myslím, že jako je naše, nikdo tady na ty děti nekřičí, nikdo po nich nechce extrémní výkony, prostě to prostředí je jako příjemný, to si myslím, že je naše… A nejsme drahý.

S: Dobře, teď pokročíme trošku do další fáze. Co je podle Vás strategie a co si pod tím představujete?

R: Strategie je nějakej, to je spojený s tím dlouhodobým výhledem, to znamená jakým způsobem toho docílit. To mám jakoby pod pojmem strategie.

S: Když bychom řekli pojem „Strategicky myslet“?

R: Strategicky myslet je jakoby to co si vytyčím, tak aby sem to mohl naplnit jo, to znamená jednak tak aby sem ovlivnil to dění, tak aby sem docílil těch svých, toho co jsem si předsevzal, tak je prostě, tak to bych řekl, že je strategicky myslet.

S: Co všechno byste u toho uvažoval?

R: No jsou to vždycky jako materiální, finanční a personální možnosti jo a samozřejmě potom nějaký legislativní, takže tyhle ty čtyři věci jako prostě kombinuju dohromady tak, aby prostě se docílilo toho, co si jako ten tým prostě předsevzal.

S: Jak vnímáte práci se strategií tady ve vaší organizaci?

R: Tak je to týmovej, ten cíl je vždycky vznikne na základě nějakýho, nějaká individualita dá nějakej podnět no a potom jako tým, když si řeknem jo, jako tohle toto jako si vezmem za svý, to uskutečníme, tak prostě si rozdělíme ty funkce a každej na tom pracuje tak, jak může, jaký jsou schopnosti, možnosti časový, intelektuální, každej je na něco dobrej, takže prostě si ty práce rozdělíme a jdeme za tím.

S: Je to nějakým způsobem formalizované, že byste si psali, co kdo bude dělat?

R: Jo, máme pravidelný porady, takže tam si to rozdělíme tu práci, to je řekl bych, jako téměř jako profesionální, že každej ví, co má dělat, rozdělíme si to, zkontrolujem si to, takže ta hierarchie ta oddílová tady funguje, že to vedení to nějak vede, ty lidi

jako pracujou na těch úkolech a každej v rámci svých možností se to snažíme jako dělat co nejlíp.

S: Na strategii se podílí výkonný výbor a trenéři pak na implementaci?

R: Jo jo.

S: Co všechno uvažujete při tvorbě strategie?

R. No to jsou právě ty, co jsem říkal jo, jaký na to mám lidi, pak ty právní a legislativní, co si můžu a nemůžu dovolit, pak ty finanční, kolik na to mám peněz a jsou to tyhle ty zhruba věci no.

S: Jak byste definoval úspěšnost vašeho klubu?

R: Tak samozřejmě je to o tom, kolik tady je těch členů, pak je to fluktuace že jo těch trenérů, která je minimální, to znamená jako těch, který tvoří to vedení těch oddílů a ty trenéry, to se taky jako nemění, takže si myslím, že se jim líbí ta práce dělat no a pak samozřejmě tohle to všechno se odvíjí od toho, od tý administrativy a získávání peněz a několik let je to víceméně jako drobnej vzestup jo, není to nějaká exponencionála, tu jsme zažili třeba před deseti, třinácti roky, ale pořád jako drobně stoupáme nebo se udržujeme stejně, takže si myslím, že jako klub jsme úspěšný.

S: Probíhá pravidelná kontrola, třeba plnění cílů?

R: No tak v rámci těch porad že jo, tak u nás se to ve sportu to je tak, to znáte že jo, kontrola jednoduchá, tak buď zaběhnu nebo nezaběhnu, tak to tady buď uspořádáme nebo neuspořádáme.

S: V rámci pořádání máte rozdělené činnosti? Kontrolujete průběžně, kdo nebo co v rámci porady?

R: Jo, v rámci tý porady vždycky zkontrolujem ten zápis, takže bylo potřeba udělat tohle, je to hotový, není to hotový, proč to je, proč to není.

S: Nastavujete si měřitelnost plnění cílů? Co děláte, když se to nedaří naplňovat?

R: Nám se to daří.

S: Jo? Tak to je dobře.

R: Nám se to daří jo a když se to nedaří, tak se to nedaří z nějakejch objektivních důvodů, ty důvody můžou být i personální, ten člověk na to prostě nemá třeba čas, tak holt se nedá nic dělat. Já nechci, aby tady někdo z toho byl ve stresu, za to nikdo nebere nějaký velký prachy, čili o tom to není, abychom se tady z toho nějak stresovali, takže si dáváme jako cíle, který jsme schopní udělat a když prostě to nejde, tak se snažíme udělat to, aby z toho nebyla jako nějaká katastrofa, jakože se uspořádaj závody, přijedou závodníci a nikdo tu nebude, to jako není možný, ale prostě řešit to s takovým jako časovým předstihem, že prostě se to zvládlo, ale nikdo se z toho jako nějak nehroutí. Od toho tady nejsme, abychom si tady přidělávali problémy.

S: V rámci přidělení úkolů berete v potaz i fakt, kdo jak v následujících 14 dnech bude mít čas a jestli to zvládne?

R: Jo většinou to není tak jako, ty uděláš tohle, ty uděláš tohle. Je to tak, že třeba, hele bylo by potřeba udělat tohle udělat a někdo řekne „Jo, já to udělám." nebo třeba „Bylo by dobrý, kdybys tohle udělal, protože si už dělal něco podobnýho" jo, tak ten… Jako v každý práci se ty věci opakujou, takže vždycky něco novýho, ale už to je podobný něčemu, takže takhle a snažíme se pořád jakoby nabírat nový lidi, jak jsou ty generační obměny, takže to si myslím, že se nám… My jsme tu měli před patnácti lety velkou generační obměnu a v podstatě to bylo tak, že kdyby to nikdo nepřebral, tak by to skončilo, takže se snažíme, aby to nebylo už jako ob generaci, ale aby to bylo kontinuální, aby ti noví se zasvěcovali do těch pozic a spíš se podělit o tu práci, jak ty povinnosti, tak ty privilegia dejme tomu nebo jo. Tak, aby to nebylo prostě takový, že když tenhle není, tak ten oddíl se úplně rozpadne. Takže to třeba teďka budeme mít toho profíka, takže zase jsme na něj dali administrativu, je to mladej člověk, takže zas jednou bude moct převzít něco třeba, takže snažíme se na tom vědomě pracovat, takže to je jako celkem důležitá strategie, kterou jsem nezmínil, ale která pro mě osobně a myslím i pro to vedení je důležitý, abychom byli zastupitelní.

S: Snažíte se oddíl řídit jako firmu, aby to prostě…

R: Něco takovýho no, ale není to o tom…

S: Využíváte manažerské přístupy?

R: No, ale není to o tom, já prostě, manažerský prostředí mi není blízký a nemám ho rád jo, ale něco z toho je prostě dobrý, možná dobrá firma to dělá, ale myslím, že dneska většina firem to nedělá, každej si tam hájí tu svojí pozici, to prostě tady jako jasně, mám nějaký pravomoce a nebojím se jich jako využít, a to prostě nejde že jo, ale prostě jako myslím na to, že až tu nebudu, tak že to musí někdo jako převzít nebo mě někdo zastoupit.

S: Dá se říci výchova a pokračování v tom směru.

R: Jo jo, přesně tak… A je to motivační i pro ty ostatní, to znamená, že se prostě někam pořád posouvaj.

S: Ví členové, jaké jsou cíle organizace?

R: Tak, ty který to zajímá, tak ty jako možnosti mají, ale řekl bych, že čtyři, tři čtvrtiny členů to jako nezajímá, ty koukaj na to sportování a pro ně to není až tak jako důležitý. Probíhaj tady nějaký volby, takže předpokládám, že kdyby se jim to směrování jako nelíbilo, tak nás prostě nezvolí.

S: Chodí členové pravidelně na valné hromady?

R: To se zas musí podat tak, aby přišli, protože kdyby nepřišli, tak valná hromada není usnášeníschopná, takže se snažíme, aby všichni přišli a všichni nás znají z toho oddílu.

S: Mají zájem dozvědět se, co se děje ve vedení?

R: To sledují, oni to sledují na tom webu, co se děje a snažíme se to teďka hlavně zprostředkovat těm trenérům, kterých je 18, ti, aby to věděli. Jestli to ví osmiletý dítě, tak to jako není podstatný asi, ale ti starší, který pomáhaj na těch závodech, tvoří tu technickou četu, tak jako oni vidí, kam to směřuje.

S: Jak probíhá komunikace s rodiči? Protože oni většinou přivedou dítě a jdou asi pryč že jo?

R: No je to přes ty trenéry, když je potřeba, mailem, když je potřeba přímo oslovit anebo přes ten internet, tam bych jako řekl, že je to… Webový stránky obsahujou prostě všechny informace, když nějaká chybí, tak většinou se oni doptaj a já to tam potom doplním.

S: Poslední otázka - odkud čerpáte své manažerské zkušenosti nebo co Vám dalo nejvíc?

R: No tak tím, že jsem učitel tělocviku a mám nějaký pozice ve vedení třeba tý školy, tak tam prostě jako jednak odsud a tady jsem se taky nestal jako, že bych sem přišel a byl jsem předseda, takže já tyhle ty věci dělám jako od deseti let, je mi čtyřicet, takže 30 let se pohybuju v tomhle prostředí, studoval jsem FTVS, takže prostě mám jako vystudovanej tělocvik že jo, mám vystudovanou trenéřinu a byl jsem trenér, takže jsem to jakoby prošel od těch pozic jakoby nízko až prostě do toho vedení toho oddílu. Viděl jsem, jak to dělaj ty přede mnou, vidím, jak to dělaj jinde a vzdělávám se.

S: Nějaké manažerské kurzy nebo něco?

R: To ne, ale spíš třeba osobnostní rozvoj, když člověk pracuje na sobě, tak je to schopnej vnímat i u těch ostatních a pak mám nějakou tu vizi, jaký by mělo být to prostředí třeba v tom oddíle, takže tam se to snažím jako nějak směřovat.

S: Jaké jsou sdílené hodnoty klubu?

R: Tak já bych řekl, že ty sdílený hodnoty, jednak je tady velká tradice, to znamená už jenom tady že to tady funguje já nevím od roku 1904 nějaká atletika, tak to je prostě závazek, potom je to prostě to chování se k sobě jako navzájem, takže to tady funguje, že to je parta těch lidí, jsou to srdcaři prostě, takže to bych řekl, že je hodnota, pak si myslím, že tou třetí hodnotou je to, že to děláme dobře, že máme jako dobrou zpětnou vazbu a kvalitně, že prostě jsme schopní udělat velký závody typu MČR s rozpočtem dva miliony, takže ti, co to platí, jsou spokojení, i ti diváci jsou spokojení a i ti sportovci jsou spokojení. To znamená, že tou hodnotou je prostě kvalita, kterou tady

dlouhodobě nějakým způsobem prostě produkuje a pak bych řekl, že pro mě, já myslím, že i velkou část to vedení, že každej ten článek je důležitej, že prostě to není tak, že bysme to dělali sami pro sebe, že bych se tady opájel tím, že bysme dělali závod, nedělám to pro sebe, dělám to pro diváky, pro ty sportovce, takže bych řekl, že ta vzájemná úcta ke všem těm pozicím, že jsme si tím vším prošli, takže to je jako taky hodnotou, která se projevuje v tom, že těm lidem je tady dobře.

S: Vezměme dva protipóly, kdy máme co nejnižší cenu členství a co nejlepší poskytovanou službu, kde se zhruba nacházíte?

R: Teď úplně nevím, jestli tomu jako dobře rozumím, ale jestli bych si mohl říct třeba víc peněz?

S: Co je pro vás důležitější při rozhodování u potencionálních členů? Nejnižší cena nebo jim přinést nejlepší službu (nejvyšší přidanou hodnotu)?

R: Já myslím, že to vychází jako z těch lidí, co jsou tady, že prostě to a ten peníz, kterej za to členství ty lidi platí, že se snažíme to držet nejníž, co to jde, ale ono to tvoří i tu hodnotu toho oddílu jo, prostě to co dneska nestojí žádnej peníz, nemá hodnotu jo, to znamená, že já bych mohl pořádat závody a dát to bez vstupnýho, ale tím, že tam dám vstupný, tak dávám tomu nějakou hodnotu, kterou ty lidi jsou prostě ochotný to jako zaplatit. Čili prostě tím, že všechno bude zadarmo, tak to prostě jako devalvuju, tak to jako ve společnosti jako je, já si nemůžu hrát na to, že nejsou peníze, ale snažím se to držet tak, aby to bylo z hlediska toho jako důstojný a aby to nestálo majlant, protože nechci jako na tom vydělat, chci na tom vydělat tolik, abych tady mohl pokrýt ty náklady těch lidí, aby všechno měli jako to co by jako měli mít, ale prostě, takže asi tak.

S: Dobře, děkuji.

Manager 4

S: Co je účelem vaší organizace?

R: Takže samozřejmě sportovní činnost, zejména se zaměřením na mládež, mládež v atletice, plavání a mažoretky, tam je to gró, ale jináč máme, to je zas ten protipól, volejbal, tam jsou seniorky, už končí, protože do 55 hrají, některý by šly do 60 a potom to předaj dalším mladším. Tam to je, prostě mně se líbí víc ženský, chlapi, ti přeprodali tady profesionálnímu klubu, kterej vzniknul, tak chlapi ne, ale ženský to hrají, že se hýbou no, okresní soutěže.

S: Spíš tedy taková výchova mládeže a …

R: Ne, volejbal je ryze sport pro ženský, mladí tam přitáhnou a hrajou to hrozně dlouho, okresní soutěž áčko, béčko okresní soutěž jenom, nemaj šanci nebo nechtěj ani postupovat nikam prostě, ale choděj jednou, dvakrát týdně si zatrénovat, hýbou

se. ASPV, to je, říká se tomu aerobik, tak ty většinou bohužel zase ty po Vánocích choděj mladí, ale celej rok chodí většinou ta starší generace se hýbat, rekreační sporty, to jsou takoví už nesoutěžní sportovci, který soutěží, že já nevím, maratonci jezděj po celým světě běhat, jednak shodou okolností šéf volejbalu chodí dělat dálkový běhy, jak v létě, tak v zimě, zase do ciziny, ale to jsou takový v uvozovkách fanatici. No a to, co máme policejní sport motokros jo, celkem dost dobrý výsledky, máme jednoho koně tam jo, to jsem florbal, ten jsme prodali nebo rozpustili, což je škoda na (město), ale tam se sešla banda zločinců v uvozovkách, demokraticky to rozpustili a oni je natáhli (město) zaplatila za ně dluhy a už tam ani nejsou, se rozpadli tam. Špatná sestava tam charakterově i morálně, takže jsme za to… No a zajišťujeme policejní sport finančně že jo samozřejmě na okrese (město) a ve Středočeským kraji, já tomu říkám pračka peněz, protože co chodí dotace na krajskej sport, to chodí na nás že jo a máme školní policejní středisko v Sadský, kde jsou ty tělomrskové krajský tam, tak to máme blízko a už to funguje tak 15, 20 roků. Tak to co jsem vynechal…

S: Triatlon tady ještě máte?

R: Triatlon no, máme v podstatě neříkám, že skončil, ten se specializuje teď na duatlon už, pro mládež zase, začínají tahat mládež na duatlon, protože triatlon, tam byla generace, která odrostla a nepřitáhla nebo neměli zázemí mládeže, že jo, takže pořádali jsme tady dlouhý roky velkou cenu SKP, v triatlonu ostrým, celkem úspěšnej podnik všechno, ale říkám, ta generace přerostla a neměli za sebou mládež, žádný nástupce. Tak teď taky ty, co přežili, tak se věnujou duatlonu mládeže no.

S: Dobře. Jaké jsou dlouhodobé cíle vaší organizace?

R: Dlouhodobý cíle jo?... No, to že tíhnem k tý mládeži, víte, když to zjednoduším, tak aby se hýbali mladý i starý. A žádný nějaký dlouhodobý výkonnostní cíle, prostě z tý masový základny mládeže v atletice, no tak se vylíhne Miler jo třeba, reprezentant. Jo, ale to záleží na tý široký základně, že se vygeneruje nějakej…

S: Spíš opravdu je to o tom, že mít co nejširší základnu a podporovat je, aby i nadále z té široké základny zůstávali u sportu?

R: Tak… Že jo, děláme ty letní nebo ty dětský tábory, děláme soustředění několikrát ročně kvůli kolektivům, protože zas to není ryze jen ten sport, ale je to síla kolektivu, takovou širší, nejenom tím sportem živ je sportovec, takže i ta síla kolektivu ho přitáhne, že jede na závody kvůli tomu, že tam budou nějaká kámoška, nebo kamarád, takže tímhle tím způsobem. A nějaký celkový výkonnostní, jako to je ta třešnička na dortu, když se někdo vylíhne, bohužel zase nejsme jako, když vidíme, že někdo je, tak v tý atletice odešli do (město), do (město), do (město), protože tam běhaj první ligu, sice zase ztrácíme body, že je nevykazujeme my, ale to už je riziko, ale nebráníme jim, aby si sportovně, protože podmínky jako mají v Dukle jim tady nenabídneme.

S: Cíle máte tak jako obecně…

R: Obecně se hýbeme.

S: Máte je někde zakotvené, že byste měli psáno ty cíle? Kteéý v rámci výchovy mládeže - kolik byste chtěli mít tu základnu?

R: Ne ne ne, to normálně to je ve stanovách něco zakotveno, nějaká ta sportovní a společenská činnost, ale že bysme si nějaký ty cíle výkonnostní nebo to stanovili. Každej má, každej sportovec má zájem co nejlepší výsledky docílit, ale že bysme šli jenom to… V podstatě, já preferuju, a to ti sportovci maj, že nejenom výsledky, ale že ten mladej sportovec musí být hlavně spokojenej. Né jenom, že musí být každej na bedně, každej tam nemůže být na bedně, to jsou jenom ty špičky, nebo ty nejlepší, ale že i z toho desátýho musí mít radost z toho výsledku, takže ty trenéři to chápou tak, že prostě aby ta mládež byla spokojená a taky třeba v plavání jsme měli, dá se říct, dobrou trenérku, šéfovou oddílu dokonce, která měla čuch na to a ta je drezírovala a jenom je dřela a výsledky. Děti odcházely zdravotně, to jsem nevěděl, že třeba i z plavání můžou odejít kolena, když se to přehání a s ní jsme se museli rozloučit, protože většina trenérů je týhle nátury, že prostě sportujeme, aby děti měly radost ze sportování, takže říkám, je to něco úžasnýho a když ten kolektiv je šťastnej, že na tom patnáctým místě získal já nevím 15 bodů, že těch 15 bodů pomohlo, že vyhráli jako kolektiv jo. Takže spíš, ačkoliv to není kolektivní sport ani to plavání ani ta atletika, tak podporujeme ten kolektivizmus, a funguje.

S: Když byste měl popsat, jakým způsobem vaše organizace funguje? Ty sportovní aktivity nebo ty organizační aktivity?

R: Organizační, my jsme atyp. Já to dělám už 34 roků předsedu a vždycky jsem měl, ještě za totality, problémy s tím, kde jsem hrál hokej a hráli jsme hokej a hokej se hraje zejména že jo, začíná se na podzim a končí se před prvním májem. Takže trend byl, že na konci roku museli mít všichni na pokladně nulu a my jsme byli jinak, protože jsme nikdy neměli na pokladně nulu, protože jsem tvrdil, že v lednu sportuju taky a musíme na to mít, takže my jsme nikdy neměli tenhle systém. Nemáme rozpočty, sice nám to vytýká, ale každej oddíl si hospodaří s financema, který maj a funguje to. U lidí, když vědí, že jim neseberu peníze, protože tam maj ty peníze, tak si získávaj si sami sponzory, co si seženou to maj, nic jim nestrhávám, takhle to funguje a hospodařej si, takže zase. Finančnictví dělám já jako předseda a předseduju oddílu. Protože zastávám názor, že ten předseda by měl mít přehled o financích oddílu. A říkám no, funguje to, nežijou si špatně, utrácej rozumně jo, ne že tam maj peníze, ale vyloženě hospodařej, takže nám to funguje takhle. Teďka jak je ta finanční krize ve sportu, no tak peněz je vždycky málo, vždycky by mohlo být víc, ale já se tomu do dneška, nebo všichni se tomu šklebíme, protože letošní rok máme pokrytej, letos co dostanem peníze, tak už je máme, tak to jsou peníze na příští rok, takže… Já jsem se

narodil na Štědrej den, taky na Štědrej den na Ježíška jim dávám v podstatě z těch státních účelových dotací, letos to je 2 tisíce na mládežníka, takhle na Vánoce to dostanou, já jim to teďka nedám, ale potom to dostanou na Vánoce s tím, že na příští rok už máme zajištěno zdroj peněz. Hospodařej s tím a funguje to no, říkám, ty lidi se s tím sžijí, tuhle v některých oddílech, když sežene nějakýho sponzora, tak nevím, že třeba desátku z toho si vezme oddíl, tady ne, tady všechno, co si seženou, tak jim zůstává, a to je motivuje.

S: Oddíly víceméně fungují jako samostatný jednotky?

R: Pomyslně…

S: Pomyslně, ať už v organizaci sportovní činnosti, ale i získávání sponzorů a rozpočtování, takže vy tam v podstatě tvoříte jenom nějakou tu střechu?

R: Tu stříšku, sice říkám, pro mě zase každej měsíc dostávaj kolik maj pomyslně na účtu, že jo na tý svý hromádce peněz a to je zajímavý, když já se seknu, protože všechny oddílový příspěvky platíme převážně přes účet, máme to účetnictví internetový no a to jsou… Teď to roztřídit jo, si to ohlídat. Takže je to systém, kterej nám vyhovuje.

S: Když se žádá o nějaký grant, tak o něj žádají oddíly zase samostatně nebo je to celkově?

R: Ne ne ne, to si držím, mě to přidělává práci… Jsou sice výjimky, ale to jsou takový to, ty můžou i samy žádat od sebe, ale to nepropagujeme, takže tohle to já jim hlídám, takže je musím upozornit, připravte si to, takže oni v podstatě podklady mi pošlou a já to nabouchám třeba na město nebo na kraj, když to je tak podklady mi musej dát a žádáme.

S: Jak probíhá komunikace s oddíly? Setkáváte se vy, jako výkonný výbor, s vedoucími oddílu pravidelně?

R: My máme výkonný výbor, my jsme v podstatě dennodenně v emailový korespondenci, protože měli jsme, že jsme se scházeli třeba první pondělí v měsíci, to je naprd v podstatě jo, protože takový problémy se hrběj.

S: Takže v ten daný okamžik, řešíte to víceméně operativně?

R: Operativně mailem, protože účetnictví děláme předsedové, takže já jsem s atletama minimálně jednou tejdně s předsedou, tady já mám kancelář, takže my jsme i ve styku, ale většinou to řešíme všechno operativně. A funguje to, jde o ten zvyk no, nějakej systém, že lidi si na to zvykaj a říkám no, i tak se vidíme nebo když někdo potřebuje, tak brnkne a přijede.

S: Valná hromada je jediná formální? Jinak je to na neformální bázi?

R: Tak tak.

S: Máte problémy s tím, že byste nebyli usnášení schopní, že třeba někdo tam z těch oddílů nechodí?

R: Ne, protože my mám delegáty, že jo, teď jsme to snížili, my jsme měli asi dvanáct set členů, takže tak velkej sál tady ani není, ale takže nějakej ten klíč máme, já nevím, 35 lidí, ale to střílím, to nevím přesně. To se vyberou, většinou zase tam přijdou aktivní sportovci nebo funkcionáři, takže…

S: Zajímají se i běžní členové o tom, jak na tom je klub finančně jako celek? Jak jednotlivé oddíly hospodaří nebo jaké mají sportovní výsledky, že chtějí vědět, že prováděj tu kontrolu?

R: Nezajímá, ale já nutím ty oddíly, aby předkládali těm rodičům, protože co to stojí, protože já nevím, když vezmu plavce a hnedka za něj solíme 50, 60 korun startovný, a to je takovej balík, když tam jede autobus plnej plavců, těm rodičům se o tom nezdá, takže spíš my se snažíme těm rodičům, nebo já nutím ty oddíly, aby těm rodičům dávali na vědomí, kolik to stojí, aby ty rodiče byli v obraze, nepamatuju, že by někdo z rodičů chtěl vědět, ale jak říkám, spíš je já tlačím, aby předkládali.

S: Aby přecházeli nějakým problémům.

R: No, protože ty rodiče to ani nevědí, že jo, startovný, kolik se platí, kolik stojí doprava, že se jim koupí nějaký občerstvení těm plavcům, ono se to nezdá, jaký množství to dneska, to jsou slušný peníze jako.

S: Vidíte, že jsou rodiče ochotní investovat peníze do dětí, aby sportovaly?

R: Rodiče mají, my jsme se dostali do situace, že třeba plavci nebo i atleti prostě hodně dětí jo a zejména u toho plavání to nejde nafouknout, ta dráha pojme 16 maximálně, prostě to nejde nafouknout jo. Nevěděli jsme jak jo, nechtěli jsme ty děti vyhazovat, na to já jsem alergickej, tak jsme zvýšili oddílový příspěvky. Jeden jedinej a ten zrovna, co to nejmíň potřeboval, protože finančně byl, ještě to byl gambler, takže tam o ty peníze vůbec nešlo jo, ale kluk přestoupil, že jsme drahý, ale jinak rodiče ne, ba naopak, zase u plavání máme bazén městskej v (město), to je tragédie no, jenže tady stojí hodina 8 stovek bazén a v tom centru stojí 1400, takže rodiče přišly s tím, že když porovnaly, že si radši připlatěj, aby chodili jsme plavat do sportovního centra, že tam jsou lepší podmínky pro ty děti. Je fakt, že vycházíme rodičům vstříc třeba, že třeba různý soustředění, ale to jsou výjimky, ale že splátkově třeba platěj, že splácej soustředění, ale jako rodiče o penězích to většinou není. Jsou ochotný a nutím je lehce ty oddíly, aby prezentovali, co všechno to stojí.

S: Když rodič ví, za co všechno platí, tak se racionálně rozhodne, kam ty peníze investovat a nebo ne.

R: No ale on to ani neví, že jo, to startovný u těch atletů, pro ty rodiče to je takový…

S: Vnímáte další faktory, které ovlivňují váš klub? Nějaké politické, ekonomické, sociálně-kulturní vlivy? Politickými myslím ze strany státu nebo těch svazů.

R: Ten okres, ten nám vybere tiskalem ročně příspěvek, a to co mi pošle, tak to je přeposlaný odkaz na co vydá ČÚS. Ten okres, bez toho bych se klidně obešel a ty svazy, já jsem zlej, já se jim teďka šklebím, když brečej, že musej končit, že nemaj na mzdy jo, že nedostanou dotaci, to by mě zajímalo… (části není rozumět kvůli dešti v pozadí). Politický tlaky jsem cítil, protože jsme byli policajti po roce 89, když se porcovali sportoviště, že jo, tak jsme byli… Neměli jsme na nic šanci, protože jsme byli totalitní policajti, ale s odstupem času, tak platíme pronájmy, ani na to nebyly na údržbu nějaký velký peníze a jináč sportujeme, problém politickýho rázu…

S: Cítíte teď, že by sport byl českými politiky podporovanou aktivitou nebo spíš to vidíte negativně?

R: Je to o lidech. Není to o politice, je to o lidech. Tady na okrese u policie jsme v roce 82 nebo 83 zavedli poháry vedoucího náčelníka v 11 druzích sportů. Vždycky je to o tom, jakej člověk má vztah k tomu sportu. Na radnici, když nějakej starosta prostě má nějaký sportovní srdíčko, tak je jedno, jaký tam budou politický strany, on to tam nějak usměrní.

S: Vidíte napojení na sport? Řekněme, že když starosta bude fotbalista, tak ho bude podporovat a další sporty?

R: To tady třeba bylo, (osoba), ten hrál starostu třeba a tohle to. Byl to basketák, tak do basketu šly dotace jo a bohužel to přetrvává tak nějak (tady chybí cca 2 a půl minuty, z nahrávky bohužel nešlo rozumět)

S: Jak vnímáte postoj české populace k aktivnímu sportování, jestli spíš jsou aktivní nebo pasivní? Dneska jsou v podstatě dva póly, hodně se mluví o obezitě a sedavém způsobu života, na druhou stranu člověk vidí, kolik lidí běhá a aktivně sportuje?

R: Já cítím, jako mládež je od přírody palcová, že jo, to je trend. Ale spíš bych řekl, že rodiče jako maj zájem a že tu mládež, že pochopili, jak jsme narazili na finance, takže už tlačí ty děti, aby něco dělali a spíš je problém ty děti zajistit trenéry, aby se o ty děti měl kdo starat. Takže já to spíš cejtím, že rodičema a já nevím, když si vezmu plavání, tak nám sem jezděj ze Sázavy plavat, z Benátek a ty rodiče, pro ně to je takovej záhul, vždyť oni sem jedou na hodinu plavání hodinu předem, hodinu domu, takže 3 – 4 hodiny, takže spíš ty rodiče, že o to maj takovej zájem a že se tomu věnujou takhle. J,á když jsem byl mladej, tak jsem sice měl sice kolo, ale že by nás rodiče někam vozili, to prostě. Na fotbal jsem jel na trénink, že jo.

S: Jsou to taky rodiče, kteří zároveň aktivně sportují nebo jen, že je podporujou?

R: Bavili jsme o těch, co podporujou, ty děti. Je fakt, že některý, když maj ty děti, tak se tomu věnujou intenzivněji i jako cvičitelé nebo trenéři, ale tam je to nebezpečí,

takže to my ani nějak nepreferujeme, i když se tomu nebráníme, protože jak jim skončej děti, tak končej i oni.

S: Já jsem trenérem triatlonu a mám to tak, že mám děti v oddíle a přišli rodiče, že chtějí taky dělat triatlon, takže já mám v dráze děti a jejich rodiče zároveň, takže vzájemná podpora tam je.

R: No, ale jak dlouho.

S: No zatím se to drží.

R: No, dokud plavou ty děti, nebo dělaj ten triatlon… Takže my jsme měli, protože to je cyklus no v těch 15 letech je úmrtnost. Začnou mít, jak vyjdou ze základní školy a rozjedou se po středních školách a prostě, začnou mít jiný zájmy, tak tam je dá se říct velká úmrtnost. A ty rodiče, bohužel, i ta úmrtnost těch rodičů, který chodili s nima pomáhat.

S: Je možné, že pokud by i ti rodiče chtěli zůstat v klubu, tak že ty děti to bude motivovat, aby tam zůstaly taky?

R: To dáváme i přes to, nemůžeme si stěžovat na rodiče, třeba tyhle mažoretky, to je takovej… Je to sport no, ale třeba tady jsme dělali první ročník nějakej ceny (město), pěkný, povedlo se, ale to stálo na rodičích jo, rodiče prostě perfektní spolupráce s rodičema.

S: Hodně dbáte na vztah s rodiči. Jak ho budujete? Děláte pro ně i nějaké akce, že třeba pečete prase?

R: Na prase nemáme, ale buřty jo, děláme vyhlášení plavce roku, takže to je akce celospolečenská že jo, s rodičema, mažoretky dělaj nakonec školního roku, jak jim končí ta sezona, tak prase ne, ale buřty jako a piknik. Atleti taky piknik, takže nic, krom těch plavců, že to je takový polooficiální. Ale těm rodičům se nebráníme, ale říkám, rodiče, jak ti trenéři nebo cvičitelé, tak ono tam je potřeba rozhodčích u toho u těch různých soutěží, tam se rodiče zapojujou, když jdou jako rozhodčí třeba dvakrát, třikrát do roka na tu dráhu, protože když se dělaj ty závody, tak tam taky těch podejtašek a rozhodčích je potřeba.

S: Ještě se zeptám - vnímáte, že teď víc lidi zajímá kolektivní nebo individuální sporty jako z toho pohledu kolektivního sportování?

R: Nedovedu rozsoudit, my děláme, říkám už jsme se o tom bavili. Atletika, co je, je to kolektivní sport? … Ale my to chápeme jako kolektivní sport, jo prostě, děláme to kolektivně. Plavání, je kolektivní sport?...

S: Dle definice je to individuální, ale jde vám v podstatě o ten kolektiv, že jo?

R: No, takže se to prolíná jako v tom. A to chci dělat, jako jsem říkal, tyhle maratonci, no tak to je individualismus, no tak už mají oběhanej celý svět a to jsou chlapi, shodou okolností oba dělaj v automobilce v Boleslavy, takže kde má automobilka zastoupení

ve světě, tak tam všude už byli, protože zase mají ten servis, že tam dělaj nějaký roky a mají tam nějaký známý, takže ten zástupce tej automobilky škodovácký, kterej je někde v Japonsku nebo v Číně, tak je nějakej neříkám, že známej, ale škodovák, tak zase jim poskytne nějakej servis když tam jsou, takže oni sháněj celý rok sponzory, aby na to měli aspoň na letenky, tak to je individualista, že jo. Takže nebráníme nikomu.

S: V rámci české populace vnímáte…

R: Ne, my to nevnímáme.

S: Dobře. Jak často sledujete tyhle faktory a vlivy? Sledujete je pravidelně nebo náhodou, když něco přijde, tak si o tom přečtete?

R: Dá se říct průběžně, že jo, že bych řekl třeba každou středu ne, ale průběžně.

S: V čem vnímáte konkurenci tady v okolí vaší organizace?

R: Konkurenci? Já jsem tolerantní člověk, já konkurenci nevnímám. Ba naopak, v (město) třeba máme dva plavecký kluby, já všude tvrdím, protože byly tendence, proč jsou dva kluby, protože proč jsou tady dva, to už jsme se o tom bavili, ta dráha nejde nafouknout, to nejde pustit 30 dětí do jedný dráhy, takže ta konkurence mezi těma dětma. Byla období, kdy ta konkurence byla jako díky trenérům taková dost vyhrocená, ale teďka třeba byli plavat v Podolí a protože (město) má přístřešek skládací, tam svití sluníčko, takže většinou to vychází, takže to tam je, tak pod tím přístřeškem byly oba dva kluby srovnaný. Tak říkali, že to nepamatujou prostě, bylo já nevím třeba před třema rukama to bylo nemyslitelný, ale my jsme konkurence, ale jako ne nějaká… Spíš to motivuje k lepším výsledkům.

S: Po sportovní stránce, že se hecujete?

R: Tak, se hecujou no.

S: A z pohledu získávání členů?

R: Ne.

S: Z pohledu získávání dotací? Tam taky nevnímáte, že byste si konkurovali?

R: Ne, už jsem předeslal, že v tom roce 89 jsme neměli možnost, jak získat nějaký sportoviště, takže třeba konkurenční plaveckej oddíl (konkurenční klub) dostal bazén za to, takže když se vyhlašovalo nový výběrový řízení na provozovatele bazénu, tak jsme se samozřejmě přihlásili, tak to radši rychle zrušili, tak tomu se člověk směje. Snažíme se starat sami o sebe a abychom slušně žili. Spousta věcí se mi nelíbí, ale co nejsem schopnej ovlivnit, nemá cenu se s tím zaobírat.

S: Takže žádné vlastní sportoviště nemáte, všude jste v pronájmech?

R: No, takže o starost míň.

S: Spousta klubů právě, pokud mají nějaké sportoviště svoje, tak se jen snaží, aby to sportoviště uživilo, zvlášť u těch bazénů je to ekonomicky velmi náročné. Bez dotací od města to nejsou schopny vůbec utáhnout. Řekněme, že je i nějaká kooperace mezi kluby, že to je i přátelské?

R: No jo, jako předsedové se hecujeme, ale že by byla nějaká nevraživost. Jak říkám, (město) je trošku větší vesnice, takže my se známe… Co tím vyřešíme, každej bojuje o ty peníze no, vždycky by mohlo být víc.

S: Když byste měl říct, v čem jste lepší nebo horší vůči konkurenčním klubům?

R: Lepší? Já nevím, to by měli říct to… Mě těší, že rodiče, že se jim líbí u nás, že se o ty děti třeba staráme, že choděj jednotně postrojený, že se jim kupujou nebo strojej a vybavení, že se o ně staráme, někde to je horší, ale říkám, to spíš hodnotěj ty okolo.

S: Dostává se k Vám zpětná vazba, že řeknou, v tomhle tom jste lepší nebo horší?

R: No říkám, tímhle způsobem, že se řekne, že se jim u nás líbí a že radši jdou k nám.

S: Říkají to právě třeba na tom, že se jim tam dobře plave, že je tam dobrý kolektiv?

R: Že máme vztah k těm dětem, ale to je o těch trenérech, že jo.

S: Máte problém se získáváním kvalitních trenérů nebo lidské zdroje máte v podstatě bez problémů? Máte jich dostatek, všichni fungují tak, jak by měli?

R: Pořád jich máme málo, mohli bysme jich mít víc. Ale já si nestěžuju, já v tom vidím ten největší kapitál, co máme, v těch trenérech, to je k nezaplacení. Že se nějak moc nemění, jsou problémy s nima taky, (jméno), nejlepší trenérka se začala věnovat alkoholu, protože má problémy v rodinným životě, že jo, tak to začala řešit rodiče, takže to je… Já jsem vždycky říkal, že nejhorší je práce s lidma a to je všude asi, ale to je život no, takže musím zaklepat, jsme ji podrželi, přidusili a věnovala se léčbě a psychoterapii a srovnala se, takže… Problémy jsou, ale to je zase o lidech všechno, že některý rodiče jsou šéftrenéry, že jo. Je to takovej neustálej boj, ale to se nezmění, to asi bude pořád, tak jen aby to bylo v nějaký přiměřený…

S: Tam jste zmínil, že rodiče si stěžovali na trenérku. Probíhá běžná komunikace mezi vámi a rodiči nebo vždycky je to na úrovni toho oddílu a pak se to posouvá dál a výš?

R: Tak jako mezi oddílema, tam normální komunikace, mě si taky dovolej napsat stížnosti nebo to, ale to je slušnost rodičů odpovědět, protože právě na ty trenéry, že jo já dostávám ten názor, že trenér je od toho, aby jim do toho nikdo nekecal, že trenér ví a máme ty sportovní střediska, že ten trenér má přípravu naplánovaný co maj plavat, jak maj plavat a jestliže dneska tam má napsaný v tom plánu třeba nějaký plavání a nebo v atletice, že by udělal to a to, tak přece rodič nebude kecat do toho, že to je na hovno, že by měl plavat tohle a tohle. Takže zastánce toho ve většině případů

trenérů, i když třeba s tím alkoholem, tam nebylo, čeho se zastávat, ale řešilo se to, dřív, než si rodiče vzpomněly, tak v podstatě jsme to měli vyřešený.

S: Pokud vidíte potencionální problém, tak už se to snažíte řešit dopředu?

R: A funguje komunikace nám, což je základ, že jo, říkám, než se rodiče ozvaly, tak my jsme to měli v podstatě vyřešený. Nevím, nestěžuju si, nevím, jestli si na mě stěžujou, protože někdy demokratický principy… Někdo musí bouchnout do stolu, ale funguje to bez problému, já jsem spokojenej člověk jako předseda.

S: Co vnímáte jako důležitý faktor, pokud se potencionální členové rozhodují o vstoupení k vám do klubu? Co oni vnímají jako důležitý faktor, proč k vám vstoupit?

R: To nevím, nedovedu specifikovat. My se nikomu nebráníme, pokud se někdo věnuje nějakýmu sportu, co děláme.

S: Vy jste zmiňoval přátelskou atmosféru. Ví to i potencionální členové nebo rodiče dětí, že u vás je právě ta přátelská atmosféra, povídá se to o vás v (město)?

R: Jo, ti rodiče to vědí a přijdou s tím, cizí lidi, který já vůbec neznám, takže to musí nějak tak jít. Ale že bysme se tomu nějak věnovali nebo vyhledávali.

S: Děláte nějaké nábory?

R: Řekl bych, že neděláme, ale teďka mažoretky sháněj a dařilo se jim, maj tam trenérku novou, takže můžou rozvíjet a sháněj, ale jináč jako nechci říkat, že neděláme, ale nechci říkat ani, že děláme, protože teďka to už začalo, prázdniny a už mi volaj rodiče a do atletiky, že už to funguje. Začátek školního roku, to bude telefon za telefonátem.

S: Přes prázdniny máte tréninky?

R: Jo, teďka plavci vysadili, teď pojedou na soustředění, ale spíš to je daný, né že bysme nechtěli trénovat, ale to prostě tady se bazén zavře na léto.

S: Což je víceméně ve všech městech.

R: Takže do Labe plavat je blbý no. Takže ale atleti, ti trénují pořád jako přes léto, sice to je trénování takový divný, protože ty děti jezdí po různejch babičkách a dovolený u moře, je to komplikovaný a tomu se člověk nemůže bránit nějak, ale choděj trénovat, maj to v provozu pořád.

S: Jaké osoby nebo skupiny osob vnímáte jako důležité pro váš klub a pro chod klubu?

R: Trenéři. Proto říkám, já cejtím těžkej kapitál v těch trenérech nebo já jim zajišťuju ten servis, aby oni se mohli věnovat tý sportovní části. I když teďka plavci jsou od loňska sportovní středisko, sice to je finančně oceněný, ale zase to přináší pro toho šéftrenéra zase takovou administrativu, atleti o to bojovali vloni, to jim nedopadlo, tak snad letos, ale pro toho šéftrenéra to je administrativní zátěž jako kráva.

S: Osoby stojící mimo klub nebo skupiny osob, který vnímáte jako důležitý?

R: No tak sponzoři no, ten, kdo nám dá peníze.

S: Na městě asi taky.

R: Já jsem tady předeslal, že mě třeba taky není po chuti, jak se přerozdělujou peníze, ale přej a bude ti přáno, takže si nestěžujem.

S: Dobře. Když byste měl popsat prostředí vaší organizace z pohledu dynamiky změn vnějšího prostředí, vnímáte ho spíš staticky nebo neustále měnící se?

R: No, tak každej druhej den.

S: Takže velmi dynamické.

R: Proto jsem říkal, že třeba ten systém výkonného výboru, každý pondělí v měsíci jsme zavrhli, protože to je třeba někdy píšu každej druhej den něco, komunikujem a buzerujem, protože…

S: Uvnitř organizace se to mění neustále?

R: Ne jenom u nás uvnitř, jsou na nás různý požadavky.

S: Jaké požadavky?

R: Kraj vyhlásí dotační program, že jo a ty termíny všechny dost stlačujou, ČÚS si vymyslí „sportuj s námi" všude se jim to chválí, dostali nějaký vyznamenání, v dubnu jsme běhali, v dubnu jsme měli mažoretkovou soutěž, obě dvě dostali se do toho výběru, dostali přiklepnutý nějaký peníze, nevíme, jaký do dneška, důvod, že nedostali od toho no, ale takže snad dostanou peníze. Takže to bylo taky moje krédo, který jsme si užili, že granty a dotace je na přilepšení, že to není na žití, protože bojuju, a nejen granty na město, a když to vidím, že někdo to staví tak, že když nedostane grant, tak to nebude dělat, to je mi prostě cizí jako.

S: Už to není o účelu toho klubu.

R: No jasně, pořádám závod kvůli něčemu a žádám o grant na přilepšení si, ale přece jestli dostanu grant nebo nedostanu, na tom nestojí pořádání závodu, ale spousta lidí to takhle podává.

S: Určitě jste slyšel pojem konkurenční výhoda. Co je vaší konkurenční výhodou jako klubu?

R: Tak já nevím, jaká je konkurenční výhoda.

S: Co si představujete pod pojmem strategie? Buď ve sportu nebo obecně?

R: No, tak třeba finanční strategii, že letos sháníme peníze na příští rok, že nečekáme až něco dostaneme, abychom mohli sportovat, ale že musíme v uvozovkách mít zajištěný svý vlastní zdroje na příští rok, abychom nezůstali, že nemáme peníze, nemůžeme jít plavat. Takže to zabezpečení prostě tak nějak dopředu přemýšlet, zejména o penězích.

S: Když bychom řekli strategicky myslet nebo strategické myšlení - co byste do toho všechno zakomponoval nebo zohlednil?

R: No tak u těch financí třeba, když je trenérský zázemí, takže třeba ty plavci vloni zažádali o to sportovní středisko, protože tam jsou zase, sice to obnáší, to jsem předeslal taky pro to, protože pro ten oddíl je to přilepšení. Teďka plavci vyhlásili, nějaká vysoká škola v Praze, trenéry třetí třídy, co kdyby se tam někdo přihlásil? Prostě pořád je člověk musí dloubat, máte dost rozhodčích? Udělejte si kurz tady, zaplatíme to, že jo nebo jako tomu se vůbec nebráním ty různý kurzy cvičitelský, trenérský, financujeme to, ať si to dělaj.

S: Neustále se snažíte podporovat své trenéry, aby se vzdělávali.

R: Hlavně abych jich měl dost jo.

S: Tam vidíte největší mezeru, že jich je málo?

R: Je jich pořád málo no, nějaká úmrtnost přirozená tam je, že jo, dětí přibývá a toho atleta plavce nezajímá, že trenér dneska nemůže, protože dostal kašel, přišel na trénink a trénink byl zajištěnej z naší strany, takže ti trenéři, když tam budou dva, tak pořád lepší, než kdyby tam nebyl žádnej.

S: Jak vnímáte práci se strategií ve vaší organizaci, pracuje se s ní, vytváří se strategie?

R: No pracuje se s ní no, nevím, co bych k tomu řekl.

S: Vytváříte si roční plány, co kdy se bude dělat? Pro jednotlivé oddíly nebo ty oddíly fungují samostatně, že si plány řeší samy?

R: Sami. Ale v tomhle tom, roční plán nemá. Třeba co jsem říkal o tom financování, o tom rozpočtu, tak tam si oddíly hospodaří s tím, co maj, takže i ten plán práce, to je daný sportovníma kalendářema různejch soutěží, který nestaví ten oddíl, ten se přizpůsobuje. Problém, že jo, kdy budem pořádat velkou cenu SKP, protože se to skloubí všechno, tady nemůžem, protože něco, tady protože něco jinýho, takže spíš se jede podle těch plánů. A ty jsou daný, ty nejsou nějak závislý na nás.

S: Řešíte problémy operativně?

R: No, ale říkám no, ve většině případů my pár těch závodů jako běh smrkovou alejí, ale to nejde naplánovat, tam se neví ještě v únoru, kdy to bude, protože se kombinuje ten sportovní kalendář vyšších institucí, že jo, takže to by byla formalita, abychom si v lednu stanovili plán akcí na příští rok. Dřív se dělalo.

S: Co všechno uvažujete, když si strategii dáváte dohromady, jaké faktory nebo vlivy uvažujete? Tím, jak tu strategii úplně neformujete, co uvažujete, když se díváte do budoucna, kam byste chtěl ten klub posouvat nebo abyste plnil svoje cíle, jaké vlivy do toho vstupují?

R: Tak já jsem říkal, abychom přežili no. Jo a zase to bylo o těch financích, že jo všechno.

S: Spíš zohledňovat finance?

R: No na žití, když jsou finance, tak můžeme sportovat, můžeme vyjíždět na závody a na všechno. Když se to vezme, tak vloni jsme dostali poprvé od (jméno), to jsem viděl v televizi, jak se s nima hádal, že přišla dotace přímo dolů, to bylo poprvé.

S: Tam to všechno přetékalo přes svazy a přes ČUS.

R: No a dolů to ale nedotýkalo.

S: To bylo netransparentní.

R: No, vloni poprvé to bylo. Taky říkám, jsem apolitickej, ale viděl jsem (jméno), jak se hádal s těma tělovýchovnejma funkcionářema a v televizi s tím olympijským výborem, když jim řekl „A kolik vy máte členů?". A prosadil to, že to přes to ministerstvo školství došlo až dolů na tu mládež. Ale říkám, my jsme to měli postavený, že co jsme sehnali od města, tak všechno šlo na tu mládež, žili jsme skromněji, ale preferoval jsem mládež vždycky.

S: Když vezmete vlivy, které tady jsou na vaši organizaci. Jsou negativní nebo pozitivní? Prostředí a podpora sportu v České republice anebo i tady v (město), působí to pozitivně nebo negativně na vaši organizaci?

R: Neříkám, že nějak moc pozitivně, ale pozitivně, protože od města dostáváme dotace na činnost, granty, refundace sportovišť. Zaplať pánbůh za to.

S: Využívat pozitivních vlivů. Jak se projevuje využívání pozitivních vlivů v činnosti klubu?

R: No, jakože nebrečíme. Celkově, problémy řešíme, ty jsou vždycky.

S: Jak byste definoval úspěšnost klubu? Jak Vy vnímáte, že jste úspěšný, v čem to je?

R: To by měli hodnotit asi jiní, né já, ale já říkám, já jsem spokojenej, když vidím třeba hodnocení plavců, když tam přijdou ty rodiče s těma svýma plavcema a když je taková pozitivní nálada jo, prostě když vidím ty děti, že jsou dobře naladěný.

S: Úspěšnost tedy vidíte, když je tam ta dobrá nálada?

R: Tak no.

S: Rodiče to takhle vnímají. Dobře, nějakou další měřitelnější úspěšnost?

R: Sportovní výsledky, to jsem předeslal, že sportovní výsledky ano, že to je taková třešnička na dortu, ale že to není jedinej cíl jo, že spokojenost dětí s výsledkama a i to desátý místo, že je pro někoho životní úspěch. Prostě každej nemá na tu bednu, že jo. A tam jsou jenom ty tři většinou, na tý bedně.

S: Poslední otázka. Odkud jste čerpal svoje zkušenosti nebo čeho ze svých zkušeností využíváte nejvíc pro práci pro klub jako předseda? Z čeho nejvíc vycházíte?

R: Já nevím, to je takový celoživotní asi zapálení pro ten sport a vždycky jsem byl takovej vždycky trošku tahoun, kdejaký lotroviny už od základní školy.

S: Učil jste se sám, rozkoukával se?

R: Tak no, není mi cizí sledovat dění, já mám pravidelnej rituál, pustím počítač večer většinou a jdu ČÚS, Unito, svazy jednotlivý a koukám, co je novýho.

S: Tam píší i nějaké příručky pro kluby nebo jak řešit problém? Bývají v takových bulletinech.

R: Bývají no, ale ty jejich jako nezavrhuju, ale každej klub má jiný specifika, jiný složení lidí, to se nedá nadiktovat.

S: Víceméně si z toho berete vždycky to, co potřebujete.

R: Jo, snažím se být v obraze, ale není to nějaký dogma, abych jel podle nějakej příručky.

S: Využíváte zkušenosti z profesního života, co jste dělal předtím pro řízení klubu? Jste říkal, že jste byl u policie, nevím tedy, co jste přesně dělal, ale jestli z toho něco se dá použít?

R: No ke konci svý policejní kariéry jsem dělal šéfa ekonomickýho oddělení, takže jsem se motal kolem peněz a tam byly taky problémy s penězma.

S: Nějaké manažerské školení nebo nějakou knížku, jak řídit?

R: Jo, to jsem četl, to vydalo ČUS no, na webu, ani jsem to netiskl. Jináč, co je, tak si někde dohledaj, anebo i čerpám třeba Hradec, tam mají tu krajskou sekretářku, ta se mi líbí, ačkoliv ji neznám, že když jsou nějaký problémy, tak ta to těm podává na podnose dolů, těm tělovýchovným, ta to polopaticky všechno vysvětlí těm. To je život no.

S: Dobrá, já vám mockrát děkuji za rozhovor.

Manager 5

S: Co je účelem vaší organizace?

R: My jsme atletický klub (město), jsme vlastně založeni oficiálně od roku 1993 jako soukromý sportovní klub a vlastně trénuju děti od roku 1984, kdy jsem se po studiích vrátila do (město), tak jsme tady začínali pod tělovýchovnou jednotou a pak pod Brnem a pak nakonec po revoluci jsem si udělala soukromej klub, takže máme právní subjekt a oficiální název je (sportovní klub), zapsaný spolek. Takže naším cílem je především starat se o mládež a vlastně jsme sportovní klub se zaměřením na atletiku, to je cílem našeho. A vlastně mým osobním cílem je to, že naučit děti mít sport rád,

chodit rádi na tréninky a naučit se se svým vlastním tělem hýbat tak, jak je potřeba, bez nějakých dalších podpůrných prostředků, který třeba já osobně moc neuznávám.

S: Dlouhodobým cílem je navázat vztah dětí ke sportu, aby zůstávaly u něho?

R: Ano a což se mi u mnoha lidí podařilo, zaplať pánbůh za to.

S: Máte definované cíle, třeba v rámci organizace, které byste měli sepsány?

R: No, tak když píšu nějaký ty projekty, tak tam ten cíl je, ale tady ten, že chci ty děti aby se naučily mít rády ten sport a jestli zůstanou u atletiky nebo jinej sport, to je úplně jedno, nebo jedno mi to není samozřejmě, ale jestli zůstanou u nějakého sportu, to je vlastně ten cíl, aby se ty děcka naučily hejbat, aby chodily a měly z toho sportování radost, aby to byl tak jako že „hurá, už je zase trénink". 2x ročně pořádáme soustředění a je docela boj o to, aby tam ty děti jely, jako hrozně se těší, ano. Hrozně se těší a jsou tam rády, jsou rády spolu, protože maj dobrej kolektiv a vlastně těmi akcemi se ty děcka i učí žít spolu, což dneska v podstatě se vůbec neděje, protože jsou vychovávaný individuálně, ale tady jako jsou dohromady, takže to asi k tomu je tady ten cíl.

S: Je to zaměření na mládež.

R: Na mládež více méně.

S: Členové, kteří jsou starší 18 let?

R: Mám, mám, ale to jsou spíš ti, co si trénují sami. Spíš je to vyloženě opravdu od tý přípravky až po těch 15 let, i když teď zrovna tam mám kluka, kterého trénuju od čtvrté třídy, dneska je mu 16 a pokračujeme spolu dál. No vlastně jsem tady s tímto stylem a s tímto náhledem vychovala holku, trénovala jsem jí od 7. třídy a dneska té paní je už 45 a byla mistryně České Republiky na 800 za 2:07 bez tělocvičny, bez trénování na dráze. No a kluka jsem trénovala, tomu už je dneska taky nějakejch 35 a ten byl, měli jsme spolu 3 medaile v mistrovství ČR v běhu na 1500 a 3 kilometry překážek jo a ještě 5 kilometrů vlastně. Takže tady z těchto podmínek a tady s tímto mým náhledem na to trénování nebo na sportování těch dětí.

S: Vy jste zmínila podmínky, jak zhruba funguje vaše organizace, ať už po tréninkové sportovní stránce nebo organizační?

R: Máme tréninky tady v (město) 2x týdně a 2x v (město), protože mám část klubu tady a v nedalekých Ivančicích, tak v podstatě 4x týdně chodíme trénovat, ti lepší kluci jezdí i do těch Ivančic jednou týdně, takže chodí třikrát týdně a pak si chodí sami běhat. Podmínky tady nemáme vůbec žádný, my běháme tady v přilehlém parku zámeckém a tam vlastně jsou cestičky, kde já tomu říkám, že tam je stadionová zatáčka, stadionová rovinka, jsou tam kopečky mírný, krátký, prudký, dlouhý prostě, takže a jsme v krásným prostředí, takže my prostě ten stadion vůbec neznáme, protože v (město) žádnej stadion ani není, takže jsme víceméně zaměření na běh, ale

zkoušíme hody, odrazy různě, to můžete dělat i v poli, na trávě, takže zkoušíme i tu dálku, ale jenom takovým jako lehkým způsobem, aby ty děcka dostaly základ všeho. Navíc já jsem zastánce toho, že ty malý děti nemají mít určenou disciplínu a tu disciplínu si mají vybrat až v těch 15, 16 letech, aby si vybraly, k čemu inklinují, takže je vedu k tomu, aby zkusily úplně všechno, skok do výšky, skok do dálky, hod oštěpem, hod raketkou, který jsem vymyslela, štafety, sprinty, vytrvalostní, takže prostě aby všechno dělaly.

S: Ten všeobecný rozvoj, aby to nebyla čistá specializace. V podstatě i potom není mířeno příliš na výkon.

R: Je to špatně, když ty děti od malička mají nějakou specializaci, jo ono to krásně vypadá, když je mistrovství republiky a starší nebo mladší žák vám vyhraje mistra republiky, tak ten trenér a rodina se prsí a je to hrozně bezvadný, ale pak já bych ty děti chtěla vidět v 18 letech a za ta léta jsem ty propady fakt viděla, málokdo je z těch talentů, kteří vydrží běhat patnáctistovku od mladších žáků až vlastně do pětadvaceti, kdy by mohli sbírat olympijský medaile a tituly mistrů světa.

S: A co se týká organizační stránky?

R: No, organizační stránku, jsme teda právní subjekt a všechno si organizuju sama.

S: Co se zhruba pod tím dá představit?

R: No já nevím, píšu projekty, sháním peníze, sháním sponzory, organizuju tréninky a soustředění, organizuji závody, pořádáme troje závody za rok, spolupracujeme velmi úzce s (osoba), už 5 let a s jeho přítelkyní (osoba), zrovna teď se tam chystáme na trénink za Jakubem do Prahy. No prostě úplně, já nevím jako. Založení, vytvoření stanov, založení účtů, převádění peněz, účtařinu, nakupování, zařízení závodu, kdy vlastně já bych to shrnula, že jde o to, abychom měli finance, všechno zařizuju já. Včetně trénování těch dětí.

S: A pak ty dílčí činnosti?

R: Tam už na těch závodech mi rodiče pomůžou, oni řeknou co mají udělat, to udělají. Já jim řeknu třeba, „Ty budeš psát diplomy“, ale já musím zařídit, jak bude ten diplom vypadat, zařídit pro ně tisk, zařídit pro ně grafiku, zaplatit za ně a donést je k tomu, kdo je napíše ty diplomy, včetně koupení tužek.

S: Opravdu náročná činnost.

R: Ale dělám to s láskou a baví mě to.

S: Existují nějaké faktory, které ovlivňují váš klub? Vnější faktory, vnitřní faktory?

R: Určitě, existují. A já bych to viděla jakože to je zase v lidech, a je to zloba, závist a že prostě, co si budeme povídat, atletika není zas tak lukrativní podnik, je to individuální sport, takže se do něj moc sponzorů nehrne a když třeba se já bych jako představitel atletiky v (město) znelíbila vedení města, tak máme smůlu.

S: Tam vidíte tyhle vlivy, co se týká…

R: Tady v tom malým městě, já to musím brát z pozice malýho města, já si nemůžu dovolit vykládat, jak to funguje jinde, když to nevím. Velmi úzce spolupracujeme s městem, kdyby nás město nedotovalo, tak si nemůžeme dovolit skoro nic, je fakt, že my nemáme náklady na nějakej stadion nebo na nějaký materiály, ale máme náklady na soustředění, na pomůcky jo, jedna překážka stojí 500 korun, raketka 490, oštěp stál 1 700 korun jeden jo a když máte v oddíle skoro 45 dětí, tak potřebujete mít nějakej, nějakou pomůcku, dneska už to není ta atletika jen tak, že atlet potřebuje běhací boty. Tak zaplať pánbůh, že s tím městem, se starostou, místostarostou dá dobře domluvit a z toho fondu vždycky nějakou dotaci dostaneme.

S: Máte nějaké další vlivy - třeba z úrovně státu, podpory sportu a tak?

R: Ano, teď jsme dělali ty dotace MŠMT, vloni jsme dostali a letos na ně čekáme. Takže díky těm aférám různým, tak… Já nevím, jestli vám to takhle stačí, nevím, jaký zkušenosti máte s ostatníma lidma, jak to berou?

S: Různě - hodně zmiňují právě tu ekonomickou stránku.

R: No ono by se to dalo udělat i bez toho, bez těch peněz, ale prostě nemůžete pak pořádat závody. Rodiče si třeba všechno zaplatí, rodiče koupí dětem botasky, nečekaj, že jim je koupím já, nečekaj na odměny, oni těm dětem to vybavení koupí, ale bez dotace nemůžete koupit nic dalšího. Já jsem jim teď koupila takovej Aquahit, jeden stojí 2500 korun. Do toho se dá voda od čtvrt litru po 9 litrů a s tím se posiluje, vymyslel to Honza Železnej a je to úplně úžasnej přístroj pro ty děcka, oni si to daj nad hlavu a oni zapojej všechny… To je nejúžasnější, co může bejt, ale prostě na to bysme ty peníze neměli. To už by ti rodiče nezaplatili. Nebo když pořádáme ty závody, tak rodiče nezaplatí ty medaile, to prostě neudělají. A jak pořádáme závody v zimě a pořádáme zajícovou ligu a (město) běh a tam jenom ceny jsou přes 20 tisíc korun, tam je kolem 320 startujících, časomíra nás stojí 6500 korun jo, je to prostě docela velká pálka jo, takže to je, to jsou takový věci, který musíte zaplatit, a to vám ti rodiče nezaplatí, to bez těch peněz a bez sponzorů, když nám někdo dá… A to všechno známý, a to tenhle týden ještě musím oběhnout tady ty (město) obchodníky a říct „Dáte?“, „Ano, dáme ti, můžeš si přijít třeba pro věci“, drogerie támhle nasbíraj od toho, když jim přinesou nějaký zboží a oni jim tam dávají k tomu nějaký věci, tak oni nám to schovaj, daj nám to do krabice. Kámoš ze Znojma nám pošle dalších 1000 korun, další 1000, další třeba za 500.

S: Sponzoring je čistě o známosti?

R: Přesně, nemůžu si dovolit přijít k cizímu člověku a chtít po něm nějaký peníze. Nebo můžu přijít, ale většinou se to nesetká s úspěchem. Já mám ještě jednu

tělovýchovnou jednotu v (město), tak tam jsem jednu dotaci dostala minulý týden, ale na atletiku nic.

S: Vy jste tam zmínila, že rodiče automaticky kupují boty dětem, takže vnímáte to, že dnešní populace je ochotná investovat do sportovních aktivit?

R: Ano, je to nesrovnatelný a i ti rodiče dnešní se víc o ty děti starají, než se starali dřív. Když jsem tady začínala, tak ti rodiče absolutně nevěděli, kam ty děti chodí a nezajímalo je to. Dokonce se nám jednou stalo, to se přiznám, když jsem byla asi tři týdny před porodem své starší dcery, takže už jsem byla jako hodně a dozvěděla jsem se, že ve Znojmě je okresní přebor a oni mi nedali ani vědět, že to, že tam je ten okresní přebor, tak děcka nechali na hřišti kola, můj tatínek vzal auto a jeli jsme tam jo, taťka jel tenkrát stovkou, říkal, že někde porodím cestou, nikoho to nezajímalo, že jsme přijeli o tři hodiny pozdě, nikdo to neřešil. Dneska bych si to vůbec nedovolila a prostě tenkrát, dneska rodiče chodí na tréninky za děckama, stojí tam třeba tu hodinu a půl, jsou na tréninku. Když třeba dřív jsme jezdili společným autobusem na tréninky, dneska kdybych řekla, že pojedeme společným autobusem, tak půlka rodičů mi řekne, že dobře, ale že si stejně pojedou svým autem. Buďto si to udělají jako výlet, a nebo mi řeknou, že tam to dítě samotný nepustí.

S: Podporují je i psychicky na závodech?

R: Ano a já to jako kvituju, protože aspoň vidí, že ty děti něco dělají a oni se pak i líp do té atletiky zapojí, do toho, do té činnosti toho klubu, takže jim pak ani není zatěžko ten den na těch závodech hodně makat. My to máme tak, že na každých našich těch závodech jsou buchty, maminky napečou buchty a mě už se jen zeptají, máme udělat jednu nebo dvě?

S: Pak už jen organizujete, která upeče kterou buchtu?

R: No samozřejmě, ta dělá nebe v hubě, ta dělá nějakej orgasmus, ta dělá tiramisu, ta dělá medovník, takže každá maminka umí něco jiného a prostě je to úžasný, že se to takhle jako funguje. A díky tomu, že ti rodiče jezdí po závodech, tak to vidí, jak to funguje jinde a pak jsou ochotní pomoct i při organizaci něčeho dalšího. A o našich závodech se jako ještě vykládá, že jsou rodinný, perfektně připravený, takový rodinný zázemí a takový to všechno, co dáváme těm lidem, co přijedou, tak že to nikde jinde není než u nás a ti rodiče jsou za to strašně rádi, že máme takovou pochvalu.

S: Rodiče taky aktivně sportují nebo spíš jen podporují děti?

R: Jak kteří, velmi málo jich aktivně sportuje. Třeba teď mi volal tatínek, jezdí na kole, další maminka si chodí sama běhat, ale jako většinou víceméně už je dneska více jako podporují ty děti, což je.

S: Řekněme, že si realizují nějaké svoje sny. A když bychom to vztáhli na celou populaci, vnímáte, že česká populace aktivně sportuje?

R: No já nevím, jsem z toho taková rozporuplná. Protože, když jsem, když já to vezmu, když jsem tady před těma 35 lety chodila běhat a byla jsem tady sama, každej si ťukal na hlavu, a dokonce se mi tady stalo, když jsem běžela tady po nějaký silnici, že mi chtěli lidi zastavovat autem, že mě svezou, tak to bylo ojedinělý, ale měli jsme výkony, měli jsme úroveň. Kdežto dneska chodí běhat strašně moc lidí, ten jogging se stal nějakým fenoménem, nějakou módou, ale styl a úroveň je úplně někde v háji. Stáli jsme s kamarádem, se kterým jsme patřili mezi nejlepší v republice na vytrvalostně a na střední tratě a stáli jsme na nějakých závodech spolu a teď v tom běhu běželo třeba 1000 lidí v tom hlavním běhu a my jsme se tak dívali a teď jsme jako stáli oba dva podél té trati a říkáme, „ježišmajrá, dívej se, jak on běží, no to je strašný“ no a protože oba dva tomu dobře rozumíme, tak jsme kritizovali ty styly, katastrofa, možná na úroveň by nám stačil první, ale za nás by v tom závodě běželo 20 lidí a teď jich běží tisíc. Ale my jsme měli výkonnost, kdežto ta výkonnost tam není. Je dobře, když ti lidé chodí sportovat, beru to tak, že jich chodí víc, ale není to tak na úrovni, nevím, jak bych to řekla, jestli je to dobrej názor nebo špatnej názor, nevím, ale tak to nějak cítí.

S: No, ono spousta lidí si dneska chce dokázat, půlmaratony, že zaběhnou, ale když je pak vidím, jak někteří trénují, říkám, vy se tak ničíte…

R: No a ještě to nedělají, docela přišel za mnou před několika lety jeden pan doktor a říká, že už se nezlepšuje, prý pojďte mě poradit. Tak jsem s ním jezdila tady v jedné části (město) tady na kole a říkám „hergot doktore, jak to běžíte, vždyť to je strašný“. A on si myslel, myslím si, že tak si to myslí hodně lidí, že každej trénink musí běžet lepší a lepší. Že třeba má nějakej úsek 5 kilometrů, v pondělí ho dá za 10 minut a ve středu ho musí dát za 9:30 a když se nezlepšuje, tak je to špatně. Ale nedošlo mu, že ten trénink není jenom o tom uběhnutí těch 5 kilometrů, ale že jeden den musí běžet obecnou vytrvalost třeba patnáct kilometrů, další den musí dát nějaký rychlostní úseky, další den musí mít tempovou vytrvalost a pak za dalších 14 dní nebo za měsíc se můžeme podívat, jestli prostě se ta trať zlepšila nebo nezlepšila a pak se může dělat nějakej závěr.

S: Vnímáte v povědomí lidí, že dneska už si hledají informace jak sportovat, i běžecký trénink, jak se propaguje?

R: Záleží na inteligenci toho člověka a jak má chuť se zlepšovat jo, záleží jak kdo opravdu, vidím to v té inteligenci. Né, že bych se chtěla někoho dotknout, chraň bože… Rozumíte mi, je to tak.

S: Rozumím, každý to chce ze začátku mlátit a pak prostě najednou zjistí, že když se trénuje tak jak má, tak že to jde úplně jinak.

R: Není to jako inteligence, jakože někdo má vysokou školu, tak si myslí, že má vysokou inteligenci, není to pravda. Myslela jsem takovou lidskou, takovou opravdu prostě tu lidskou, může to být člověk truhlář a může na to jít jako tak jako rozumně, s tím že se jde prvně poradit, za nějakým tím atletickým trenérem, kondičním trenérem, pak třeba začne sám přidávat, až se naučí ty základy, protože nikdo jinej vás nevidí, ale může to být člověk taky tři tituly před jménem, dva tituly za jménem a řekne si, že to zvládne sám. Jo takže prostě…

S: Já vždycky říkám, tak když chcete, tak…

R: Zářným příkladem je můj zeť, druhý teda, který si vzal moji mladší dceru, která velmi dobře lyžuje, skákala do výšky a on nikdy nestál na lyžích a já říkám, no tak ti zaplatíme lyžařskou školu. „To jsem se naučil na internetu", jo, takže to pro mě bylo úplně něco nepřípustného, něco nepochopitelného. Bohužel je to v rodině, ale nic s tím neudělám.

S: Proč bych měl svoje děti učit lyžovat, vždyť od toho jsou ti instruktoři, kteří na to mají ten papír.

R: No my jsme naše dcery třeba naučili lyžovat, ale to bylo v té době před těmi 25 lety, kdy nic nebylo a my jsme jako na jednu stranu bylo dobře, že jsme v té době měli děti, protože když si vezmu, přijeli jsme na hory, postavili jsme jim tam hůlky a prostě přirozeně jsme to nějak naučili jsme je to velmi dobře jo. Ale dneska zase, dneska bych ty děti dala do té lyžařské školy, protože proč já se budu rozčilovat, protože nejhorší trenér je rodič.

S: Je to tak a hlavně rodič, pokud si to teda vyloženě nenastudoval, tak nemá ty techniky učení.

R: Asi je to tak no, já tím, že mám vystudovanou tu pedagogickou školu a z té atletiky to prostě umím, jako i manžel, ten teda to umí přirozeně, ale jako nebývalo to dřív, takže zaplať pánbůh za to, že tady ty věci jsou. Dávám příklad, v Tatrách jsme teď byli 10 dnů a když jsme tam byli naposledy před 8 lety, protože Tatry byly drahý, nic moc tam nebylo a dneska teda Tatry jsou pořád drahý, pořád krásný, ale je tam hrozně moc atrakcí pro děti, přijede na Skalnatý pleso a je tam plnění nějakýho bobříka a sysel nebo co to tam dělali, všude je to na každé té chatě je prostě udělaná nějaká ta cena pro děti, což je velmi dobře. O Štrbským plese nebudu ani mluvit, to bylo komerční už za totality a je pořád, ale na tom Skalnatý, tam se mi to líbilo, oni děti tam běhali, plnili tam nějaký úkoly a v Tatranský Lomnici nebo ve Starým Smokovci, jak je informační centrum, tak že tam dávali nějaký kartičky na celý Tatry, že sbírali razítka, pak něco dostávali jo, prostě je to úžasný. To stejný v Jizerkách, manželova

sestra má chatu v Kořenově, kam jezdíme velmi často, několikrát ročně a tradičně túra Bedřichov na Masarykovu chatu, to je taková naše srdíčková záležitost no a vloni po cestě směrem na Klárovku krásná cesta lesní a tam jsou vytesaný ze dřeva zvířátka. Na začátku trasy v jednom hotelu jsme dostali lísteček, po cestě jsme plnili tajenku a naše vnučka pak tam dostala pitíčko za tu tajenku jo a prostě přijdeme na Klárovku a tam prostě dětský park udělaný jo, paráda, zaplať pánbůh za to, že se na ty děti víc zaměřují.

M: Řekněme, že sportovní aktivity jsou dělaný tak, aby rodiče si užili svoje a i děti. Aby je to stmelilo jako rodinu. Vnímáte to takhle i třeba jinde po republice, že se to takhle dělá?

R: No, tak protože jezdíme ty Krkonoše, ty Jizerky, teď Tatry, takže bych jako mohla říct, že tyto tři destinace, nemůžu mluvit za nic dalšího, ale v podstatě i v tom Brně, teď jak učím v Brně a mám tam i tu vnučku, tak prostě vidím, tak jako prostě vidím, že tam jako je víc věcí, že se prostě dá.

S: Jak vnímáte podporu svazu?

R: Českého Atletického Svazu? No, žádný velký zázrak, ale existuje tam projekt, ale oni jako město jsou do toho projektu zapojeni a ten projekt je docela dobrej a jednou za čas oni vymyslí třeba nějakou soutěž, do který se pravidelně přihlašujeme, pak nám pošlou nějakou odměnu a před pěti lety právě, kdy to úplně začínalo pro ty děti tak udělali soutěž, v tý době bylo MS Evropy v Helsinkách a jmenovalo se ta soutěž nějak „Doběhej, doskákej do Helsinek“ a my jsme museli třeba s tím oddílem splnit úkoly, nebo prostě od března do května napočítat si třeba, to byla žabomyší práce, ale jako povedla se, počítala jsem kilometry, metry na tréninku, co děcka odskákali, odházely, deset dětí běželo kilometr, takže 10 kilometrů, rovinky jo prostě a všechno jsem opravdu pečlivě počítala a my jsme do těch Helsinek opravdu doběhli a nemuseli jsme tam napsali, že když to nezvládnete, takže můžete se posunou ti lodí no a jako odměnu jsme dostali ambasadora a my jsme získali (osoba), v tý době neznámej klučík, a já jsem tenkrát o něm taky nic moc nevěděla a teď oni my poslali to jako na něho kontakt, takže mu máme napsat, takže asi třikrát jsem mu napsala, 3x jsem mu napsala, 3x jsem to smazala a před dětma jsem dělala jakože hurá, máme Jakuba, hází oštěpem a bude to super, ale vůbec jsem nevěděla o kom mluvím. No a já jsem tomu Jakubovi napsala a on mi okamžitě odepsal a pak jsem jela v říjnu na finále FED cupu do Prahy a dali jsme si sraz a kápli jsme si do noty a od té doby spolupracujeme. Já ho vyzdvihuju všude, kde se to dá, jsme přátelé, dokonce si už i tykáme, jednou do roka k nám jezdí, pořádáme v zimě takový sranda závody, tak s tou Lucinkou přijíždí pravidelně, přijedou bez veškeré pompézy, přijedou vlakem, první co je, tak se jdou převléct do tepláků a řeknou, s čím potřebujeme pomoct, no a vloni jsem, protože já pořád vymýšlím něco nového, no ale prostě vymyslela jsem, vzali jsme ho do sklípku,

domluvila jsem s panem vinařem a udělali jsme jeho etiketu, takže dneska má Jakub víno z edice (osoba) a když ještě nebyl známý, tak se mohl chlubit vlastním vínem.

S: A je to propojené i s vaším klubem, že je to někde napsaný?

R: No to není, já si na to nepotrpím, ale oni se s vinařem domluvili, to už teda šlo úplně mimo mě, ale já jsem hrozně ráda, protože ocenili i tu mojí práci, protože z každé láhve, kterou prodáme, tak jde 60 korun ke mně do klubu. Láhev se prodává za 150 korun, což je dneska tak jako ani málo, ani moc, ale 60 korun jde ke mně do klubu, takže já ty penízky schovávám a chystám se použít pro ty talentovanější děti na něco třeba, teď jsem jim z toho koupila těm dvěma botasky, takže dostali z oddílu na boty jo, takže prostě ta spolupráce je úžasná, je to člověk na úrovni, strašně skromný, hodný a když loni přijel, tak řekl, že jsme mu drželi palce a že jsme vlastně ho podporovali, když ještě nebyl známej a teď vlastně vyhrál diamantovou ligu.

S: Jak vnímáte konkurenci v okolí vašeho klubu?

R: My tady žádnou nemáme.

S: Nemáte vůbec? Ani mezi sporty tady?

R: No tak samozřejmě fotbal vede, starosta města je předseda i fotbalovýho klubu a je fotbalista, takže tam do toho fotbalu jde víc peněz, ale my jako atletika tady konkurenci fakt nemáme v (město) a patříme, oni si to neuvědomují pořád, ale patříme mezi nejlepší kluby tady, takové výsledky, jako máme my bez majitele, bez vlastnictví stadionu a trénování stadionu, tak takový výsledky nemaj.

S: A v rámci kraje?

R: No tak v rámci kraje jo, v rámci i okolí jo, že tady v (konkurenční klub) je velmi šikovný oddíl, takže tam jsou ty děcka na výkonnost lepší, ale jako prostě nějak, že bych to prožívala.

S: Vy jste předtím zmínila, že co se týká sponzoringu, tak tam žádnou konkurenci nevnímáte tady s těmi ostatními kluby?

R: Já asi ani ne, já si v podstatě jedu po své linii, já bych nechtěla, aby se někdo otíral o mě, tak se taky neotírám o ostatní a nepotřebuju, aby někdo říkal, že (jméno klubu)dostala 20 a já 10, takže já to nesleduju u ostatních.

S: Dá se říct, že kluby v (město) žijí svébytným životem a není ani žádná interakce?

R: Ne ne ne, já jsem se snažila, já jsem totiž byla moc let členem sportovní komise, kde se tady v (město) tady na úřadě a rozhodovali jsme tam o dotacích, takže jsem to věděla a já jsem to první volební období, před těmi 12 lety, tak jsem strašně moc chtěla, aby se tam udělala tady nějaká ta spolupráce s těma klubama, chtěla jsem, abysme měli jednotný dresy aspoň v jednotných barvách, ale vyhlašovali jsme sportovce roku na vysoké úrovni, měli jsme tady jeden rok 9 olympioniků jo, po

olympiádě v Aténách včetně Filipa Ospalýho, Květoše Svobodovýho, Šárka Kašpárková, Zuzka Hlavaňová jo, prostě Jan Svorada tady byl, no bylo jich tady prostě 9 a Jarda Bába s Denisou Rozsolovou, jo takže to bylo na úrovni no, ale pak jako protože (město) je malej a tady ta závist je fakt velká, tak se to tím tak nějak jako zvenclo a skončilo to. Takže já když jsem třeba nějaký ty dresy společný, tak to nikdy… Zase je to o lidech, oni prostě na to nechtěli slyšet, já jsem říkala, že to bude krásný, když to prostě budeme mít (město) nějaký dresy, tak dobře, my je budeme mít od New Line, vy od Adidasu, ale bude to v jednotných barvách, prostě pojďme nějakým způsobem ten (město) propagovat, jako ta vůle tady nebyla. Ti chlapi jsou zaprdění a strašně neradi jsou, když je převálcovává ženská, to někteří strašně těžko nesou a to si myslím, že to je docela hlavní problém. Já, když jsem tady před třiceti lety udělala ten soukromej klub, tak ti staří funkcionáři na TJ a kdesi cosi, si říkali, střelená (osoba), co vymejšlí za kraviny, jenže (osoba) byla napřed.

S: Vnímáte, že ty starší, v podstatě jak fungovaly ty jednoty, že spousta z nich to dělá furt stejně a nedívají se dopředu?

R: Ano, nevidí za roh. Ještě je taková hrozná škoda tady těch malejch měst, že ti lidi vidí, že si hrabou jen na svým písečku a vůbec, tím, že oni třeba jako sami osobně nic nedokázali, tak prostě nevidí dál, vidí jen prostě to svoje hňácání se, je to hrozně velká škoda. Já třeba tím, že sama jsem byla v té širší repre, vytrénovala jsem děcka do repre na vysokou úroveň, já to vidím dál, já už třeba dneska, ani jsem nepotřebovala si kojit své trenérské ambice, já už jsem dokázala, co jsem chtěla a oni pořád si musí něco dokazovat a ta psychika těch chlapů, že tu ženu moc jako nechtějí ani, řeknou si jo, ona je blbá jo. Jenomže třeba si neuvědomí, že já zrovna vidím někam jinam, že tím, že opravdu žiju jinak, sice jsem patriot (město), ale jako prostě ten fotbal horní dolní a myslí si jako, jak jsou dobří a úplně tristní je, že ti trenéři fotbaloví, protože zaprvé nejsou vyškolení, nemaj znalosti o psychice dětí, nemaj znalosti o nějakých strečinku, protahování, prostě ty tréninky vedou špatně a nechtějí slyšet, nechtějí prostě říct, hele třeba zrovna mě nebo komukoliv atletovi, hele pojď trénovat jo. Divím se, že nejsou schopný využít třeba mých schopností, já trénuju třeba kondičně i hokejisty nebo tenisty a ti mě vděčí za strašně moc jako jo a prostě tu kondičku, no jako nechtějí, bojí se, že by museli makat. Já třeba osobně tady mám pověst, že jsem přísná a tvrdá, ale jako zase ty výsledky za to hovoří.

S: Ve výsledku se dá říct, že teda opravdu si v ničem nekonkurujete. A když byste měla říct, v čem jste lepší, respektive horší, než konkurence?

R: Jako třeba s těma, když vezmu ty (konkurenční klub), no tak já to spíš beru jako, jdem na trénink, haha. A on jdou, „Jdeme na trénink“… Jo takže tou atmosférou na tréninku, ti děti se na to těší, já je tak zase nedřu tolik, já chci, aby opravdu přišli na trénink a strašně se na něj těšili, nedělali scény, že nemůžou na trénink.

S: Jak budujete přátelskou atmosféru?

R: Já nevím, asi tím, jaká su no, že zaprvé mi všechny děti tykají, říkají mi skoro všichni Zuzi, což je úplně nádherný a tak asi tím předáváním, tím jak to je, oni ti rodiče táhnou za jeden provaz většina z nich, že se potkají, jednou za rok máme schůzku jen rodiče bez dětí, jdeme na kuželky, na pití, je to prostě bezva.

S: Probíhá pravidelná komunikace s rodiči?

R: Jo, to probíhá, to se snažíme docela, pravidelně ně trénincích je informuju letákama, máme velmi funkční internetové stránky jo, takže je to tak že… Je každej měsíc jim napíšu lísteček, co bude za akce, co se kdy kde, takže.

S: Když cítí nějaký problém, tak přijdou?

R: Ano, automaticky přijdou a začneme to společně řešit. I chtějí komunikovat se mnou, což vlastně i to, že když přijdou na trénink, tak už beru i to, že mi věří, že přivedou děti na trénink a odejdou jo, že už necítí tu potřebu tam stát a kontrolovat, jak se ten trenér chová, takže prostě když přijdou někam do novýho, tak máte strach, kam dáte dítě, nevíte a tady už to beru tak, že dobrý, tak my jdeme.

S: Kolik máte trenérů?

R: Já dělám všechno sama.

S: A na tréninku máte zhruba kolik dětí?

R: No, tak dívejte se, máme jich zapsaných v atletice 45, ale na tréninky chodí jak kde, v pondělí na trénink v (město) přišlo zhruba 25, což bylo masakr, ale ve čtvrtek jich tam bylo 10, což bylo ideální. V (město) tak těch 10, 15, to je dobrý, ideálních je 10.

S: Co vnímáte jako důležitý faktor z pohledu potenciálních členů pro to, aby vstoupili do vašeho klubu?

R: Hlavně aby přišli.

S: Co je motivuje, že přijdou k vám?

R: U každýho je to asi něco jinýho, někdo přijde a řekne, že hele my jsme se o vás dočetli a chceme jenom, aby děcko něco dělalo, nemáme žádný ambice, pak přijdou ty, co už v první třídě mají velký ambice, ani ne ti děti, ale rodiče, takže chtěj, aby to jejich dítě bylo nejlepší jo, což zase já se snažím krotit, protože to není vůbec dobře, už vůbec ne, když ty ambice má rodič, ale někdo přijde třeba jenom, že přivedl ho kamarád.

S: Takže i dobrá atmosféra?

R: I to možná, i to. Ta atmosféra je tam fakt dobrá, to se nasmějeme společně, kolikrát mě děti odbourají, takže se tak směju a vloni jsem opravdu řešila půlku prázdnin, jestli dám výpověď nebo nedám, protože tady mě šikanovali ve velkém, já jsem se dozvěděla, že su neschopná, neschopná, že nic neumím učit a že nic ani učit nemůžu,

strašný. A dostala jsem nabídku jít učit do toho Brna, tak já jsem zvažovala, není mi 20, do Brna, byla jsem zvyklá vstávat třeba v 8, že jsem šla na desátou, všechno v pohodě v klidu doma, nebo jít do Brna a změnit komplet všechno, tak jsem to teda změnila, šla jsem a jela jsem s klukama kolem 11. srpna na soustředění, já jsem se s těma klukama tak nasmála, oni mi tak psychicky pomohli, oni si to vůbec neuvědomujou, ale oni mě z toho v tu chvíli dostali, tam se jako stal zlom, tak my si tak jako pomáháme navzájem, já kdybych je neměla tu partu, tak já bych to nezvládla. I ti rodiče, ta úzká část jako, ti věděli docela všechno ty maminky a strašně mi držely palce, říkaly, ať už to nechám být, ať už fakt jdu.

S: Víceméně probíhá v klubu vzájemná reciprocita, že se všichni cítí, jako členové rodiny?

R: Ano, teď vlastně jedeme, už nás na tu chalupu nepojedou tři ale pět. A další se ptali, jakej výběr dělám, kdo tam může jet na tu chatu, že to je naše soukromá. Maminky nám navaří jídlo, no úžasný, už se všichni hrozně těšíme a celej rok o tom ti kluci mluvili, že jak to bylo úžasný a neuvědomili si, že oni mi pomohli.

S: Jaké osoby nebo skupiny osob vnímáte jako důležité pro váš klub, ať už uvnitř nebo z venku organizace?

R: Já si myslím, že to asi tak nějak má být propojený, že bych řekla… No samozřejmě, že se tady kolem mě nebudou sdružovat lidé, kteří fandí kultuře a hudebním nástrojům a filharmonii jo, to prostě, třeba i náturou bychom si mohli sednout, ale časově bychom to nebyli schopni dát, takže vesměs se pohybuju mezi těma atletama a lidma, kteří k tomu sportu mají nějak blíž a vlastně přes těch 30 let co to tady dělám, tak hromadu lidí prošlo mýma rukama. Tady ta holčička co prošla, tak tu trénuju a její bratr semnou jede na to soustředění, teď jak tady šly ty dvě paní předtím, tak tam taky jejich děti trénují u mě, takže když se podíváte. A ten policajt jeden, jak tady měl nejvíc keců, tak toho jsem taky trénovala a jeho syna taky. Takže ta skupina je velmi propojená.

S: Vždycky jsou to rodiče a nějaký vztah. A ze strany města něco?

R: No tak, tam je starosta a místostarosta, pan starosta je můj bývalý žák, dříve velmi blízký kamarád, přítel, ale protože jsem pak byla na jiné straně než byl on, tak to už je zase soukromá záležitost, takže jako v té chvíli se naše cesty rozešly, ale pořád nám nějakým jakoby rádoby způsobem fandí, tak teď co pořádáme ten (město) běh, tak on i místostarosta sponzorují jednu kategorii, já koupím ceny a oni mi pak ty peníze dají, že tuto kategorii a pak na těch závodech vyhlašují, že tu kategorii sponzorovali oni a jdou předávat cenu.

S: Nějaká bližší spolupráce v průběhu roku?

R: Ne ne ne, jenom, že o nás ví. Teď třeba byla úžasná spolupráce, jsou billboardy, a když se podíváte na říjen, tak je tam (město) běh, takže ten je za ta léta už tak vypracovaný, že figuruje v kulturních akcích města, což je úžasný. No a dokonce, volala mi paní z úřadu, kdy máme ten závod, protože v té době mělo být vítání občánků, tak aby to nebylo v ten den.

S: Probíhá i nějaká koordinace termínově.

R: No, aby se nedublovaly akce, tady třeba bylo krásné vlčákobraní a v ten den proběhly i závody v koních, takže se tříštili lidi a je to věčná škoda, takže už je to, snažijou se všichni to udělat tak, aby se to zkoordinovalo, aby to nebylo v jeden den.

S: Potom to jde centrálně z radnice, že obepisují ty spolky?

R: No třeba, pokud je to teda nějaká akce větší, pokud menší, tak ne. Ale já to dělám třeba už 30 let ten závod a je to daný do povědomí lidí, což je jako dobrý, zase je to ale otázka malýho města, že se to dá koordinovat a zase je to v lidech.

S: Jak často sledujete všechny tyhle vlivy?

R: To vnímáte denně a pořád, to prostě jako když připravujete tu akci, tak je to intenzivnější, tady třeba půjdu do jednoho obchodu, tam už teda nepůjdu, ale paní, která tady prodává zeleninu, tak začne licitovat, že nemá a pak tady přijde Pepa a řekne, že dá a neřeš to.

S: Ale že byste vyloženě systematicky analyzovala i ty dotace nebo sociální faktory?

R: Ne, já to nedělám.

S: On to skoro nikdo nedělá, ale povědomí tam je …

R: Tak, oni třeba, když teď byla ta dotace, tak ta komise se sešla a rozdělovali dotace na ten sport, tak si mě nedovolili zkrouhnout peníze, protože vloni mi zkrouhli a docela někteří kolem toho byli, jako co si to dovolili a i já jsem se nechala slyšet, že to trochu přehnali, protože děláme největší akci tady široko daleko na okrese Znojmo a dokonce spolupracujeme s rádiem Hitmagic a ta paní moderátorka říkala, že to je od Břeclavi po Znojmo kromě fotbalu a hokeje největší akce, tak prostě si to nedovolijou jo. Nedovolijou si mě třeba zkrouhnout třeba o dvacet tisíc, já napíšu dotaci a nedovolijou si mě tam škrtnout těch dvacet tisíc, což si myslím, že je velmi dobré.

S: Když byste měla popsat prostředí celkově - vnímáte ho pozitivně nebo spíš negativně?

R: Já jsem pozitivní, já to vnímám pozitivně, já se snažím i nevidět třeba, někdo řekne, že je na jiné straně než já, to je celkem logický, někdy když je nějaká osobní inventura, tak se mě to hluboce dotkne, protože já sice vypadám jako suverén, ale nejsem a dělám to všechno jako s láskou a nedělám to v podstatě s nějakým ziskem, ale chci to dělat pro dobro těch děcek, pro dobro tý atletiky, zviditelnit město, což se mi vlastně i nějakým způsobem daří a když tak to pak slyším z té druhé strany, jako se mi to

stalo v tej škole, tak člověk si vydělá peníze jinde, o tebe se nebojíme, ty máš všude známý, takže co to je, kde jako jsme v tomhle, to se mě hluboce dotýká, ale teď jak už jsem pryč, tak jsem celkem nad věcí.

S: Popište prostředí z pohledu míry změn, rychlosti - vnímáte to spíš stabilně nebo dynamicky?

R: Spíš stabilně.

S: Ať už tady v (město) nebo z pohledu státu.

R: Z pohledu státu je to teď trochu lepší, že to MŠMT poslalo ty finance, musíte teda dobře udělat projekt, nemůžete to napsat špatně, vloni jsem z toho konečně měla teda nějakou korunu.

S: Nepřemýšlela jste, že byste do toho ještě někoho zapojovala? Nějakého dalšího trenéra?

R: Já jsem tak chtěla, ale ono to prostě zatím vyplývá, že nikdo není. Já si nechci hrát na to, že já to umím nejlíp, ale já nemám nikoho.

S: A není to spíš neochota něco dělat?

R: Spíš neochota něco dělat, protože je to závazek, že pro mě pondělí, úterý, čtvrtek, pátek odpoledne nic jinýho neexistuje, můžu až o půl pátý až mám po tréninku. V Brně nemůžu zůstat, protože mám trénink. Manžel třeba říká, ať chodím na nějakou jógu na cvičení, nemůžu, mám tréninky a pak jsem ráda, že jsem doma.

S: Vnímáte, že ti mladí jsou neochotní?

R: Jo, mít zodpovědnost a jako no nechce se jim.

S: A čím si myslíte, že to je způsobený?

R: Nevím, jestli vlivem společnosti, ne jako to fakt nevím, čím to je, fakt nevím.

S: Možná tím individualizmem?

R: Možná je každej individualista a nechce se mu do toho investovat svůj čas, svojí energii, protože to extra placený není, že jo, je to jako, to jako je prostě z devadesáti procent charita a láska k tomu. Takovej blázen asi, jak jsem já, kolik jich je…

S: Taky to moc dobře znám, těch hodin, co člověk stráví s dětmi, že jo.

R: No jasně no a děláte to rád prostě no. Teď zaplať pánbůh za to MŠMT, že z toho alespoň nějaká koruna na ten plat je jo, že alespoň prostě je něco málo.

S: Co vnímáte jako konkurenční výhodu klubu?

R: No, konkurenční… To jsem nad tím nikdy nepřemýšlela, to je dobrá otázka, ta se vám povedla, teď jste mě dostal.

S: Nebo jakou silnou stránku, co opravdu dělá ten klub tím…

R: No určitě to, že mě v podstatě nás neodradil nikdo a nic od toho, abychom to dělali a že furt jedeme stejnou linii a že asi ta spolehlivost, systematičnost jo, to si myslím,

že je takový jako to, a pravidelnost, že pořád to tady trénuju, že jsem pořád neodešla a že jsem pořád tady, že prostě máme fungující stránky, pořád ví, že (osoba)= atletika, atletika = (osoba), tak asi tady i toto.

S: Asi i kvalita tréninku, přátelská atmosféra?

R: Asi i ta kvalita tréninku, atmosféra, tak bych to asi viděla jo. Že když vám napíše tady ta paní z rádia Blaník, nebo z toho Hitmagic a řekne, že už se k vám těší a dohadují se, kdo přijede, tak je to dobrý prostě. Jo takže možná asi tady v tomto, ta pravidelnost, systematičnost, důslednost jo, nepodělat se z někoho. A to, že přijede vítěz diamantové ligy, jdeme trénovat do parku, nebo že i to, že se chovám normálně úplně ke všem, já se chovám furt stejně jo, nejsem nasírací typ, že by to někdo na mě poznal, tak asi možná nevím, možná to je ono no, ta konkurence. Ale fotbalu samozřejmě konkurovat nemůžeme.

S: Vnímáte, že popularita sportu hraje poměrně velkou roli? Že fotbal, hokej, že to ty kluky stáhne?

R: No určitě. A oni v tom vidí, že to je jednodušší, i když trénuju několik bývalých fotbalistů, že přijdou radši ke mně nebo hokejistů, hrál od malička, teď je v sedmý třídě a že už nechce, tak chodí ke mně.

S: Vnímáte, že i individuální versus kolektivní sporty, že tam je…?

R: No, tady v tom (město) ani ne, tady hlavně je ten fotbal a ten má tady stoletou tradici, nebo celkově ten fotbal, každej kluk v podvědomí musí hrát fotbal, že půjdeš do fotbalu jo, na těch vesnicích nic jinýho není.

S: Jak se říká, že jak kope v bříšku, tak to bude fotbalista.

R: No, tak ten fotbal je bohužel, ale není moc dobře dělanej. To se teď třeba projevilo i na tý Spartě ne? Co předvedla.

S: No ony velký sporty v České Republice řekněme usnuly na vavřínech. Měli jsme úspěchy a dál se nerozvíjí a teď přichází zpátky ty menší sporty a jdou dopředu, protože systematicky pracují.

R: Vemte si biatlon. Jirka Hamza je můj kamarád, jsme spolu trénovali jako děcka, takže jako se navštěvujeme a máme k sobě velmi blízko nebo velmi blízko, máme k sobě blízko.

S: Ono to jde pak i z těch svazů. Svazy se snaží rozvíjet. Teď jsem mluvil s Takewondem z jednoho klubu a tam mají koncepci v rámci celého svazu. Je tam i podpora na propagaci každého klubu.

R: No jasně no, to je potřeba, já jsem teď sekretářem jihomoravského krajského atletického svazu, vyhrála jsem volby anebo vyhrála, dostala jsem druhý nejvyšší počet hlasů a dělám sekretáře, tak do toho taky začínám vidět trochu jinak, ale snažím se třeba ty kluby oslovovat a propagovat, teď jsme udělali jako nový stránky a napsala

jsem všem klubům mail, aby se tam aktivovaly a ozvaly se dva kluby jako, takže jako některým těm starým patriotům se do toho nechce, protože jsou pohodlní, zlenošivělí a nechce se jim no.

S: Vnímáte, že ti starší patrioti, jak jste zmínila, jsou na škodu celkově tomu sportu?

R: Jsou, jsou určitě potřeba, protože mají zkušenosti.

S: Co Vy osobně si představujete pod pojmem strategie?

R: Komplexní řízení všeho. Asi tak.

S: A když bychom řekli strategicky myslet, tak co si pod tím představíte?

R: No komplexně si to jde všechno dohromady, všechny ty aspekty a všechno dát dohromady a teď to rozplánovat si tak, aby to mělo hlavu a patu, abych třeba když pořádám závody, abych nezačala kupovat ceny a neměla zajištěný místo a datum, takže tak nějak všechno dohromady.

S: Jak vnímáte práci se strategií u vás v oddíle?

R: Já si myslím, že to dělám tak, jak to má být. Že prostě opravdu postupuju od toho, co je vzdálený, takže si myslím, že to tam mám celkem promakaný, za ta léta. Že prostě opravdu vím, jak to mám udělat. Ale jsou to věci, který jsou dlouhodobě získaný a naučený, který si nepřečtete, to nikdo vám neporadí, musíte si vy nabít hubu, abyste vy na to přišel, jak to máte správně udělat.

S: Dá se říct, že jste na to přicházela systémem pokus-omyl?

R: Ano, ano, přesně tak, nikdo mi nikdy neřekl, jak to mám dělat, nikdo. Spíš mě házeli klacky pod nohy, protože jsem ženská a bylo to něco novýho a já to fakt vidím všechno trochu jinak, než to viděj ostatní.

S: Vnímáte, že by tahle podpora měla být ze strany svazu, že by měl říkat klubům, jak to správně dělat?

R: Otázka je jestli si to vůbec někdo nechá říct, ono ješitnost lidí a chlapů, ono i ženských, je fakt velká, ale já si myslím, že pro takový začátečníky nebo že by nebylo od věci mít napsaný třeba, jak je to dobře pořádat jako nějaký závody a třeba udělat nějakou tu logistiku té věci, ale třeba otázka je, jestli to někdo může použít pro své podmínky, protože každej má podmínky úplně jiný. Ale to, že si prvně určím datum a najdu si místo, tak to by měla být priorita úplně pro všechny. Pak si najedu sponzory, vlastně pak vymyslet ten námět, proč tak či onak.

S: Berete práci se strategií u vás v klubu spíš, co se týká jednorázových závodů nebo i co se týká celkově rozvoje?

R: Musí to být v souladu, protože ty závody jsou vlastně vyústěním toho, co jsme vlastně udělali a co jsme dokázali za ten rok natrénovat, takže ten výstup z toho všeho jsou ty závody, jakože máme finálový závody, ten (město) běh, tak to je prostě takový opravdu náš výstup za ten rok, co jsme dokázali udělat a zhodnocení celkově

toho trénování, takže ono se to prolíná. Když děláte jedny závody v lednu, pak nějaký v tom květnu no a pak nakonec v tom říjnu, tak prostě je to prolnutí toho, jestli je to dobře nebo ne.

S: Strategii připravujete jenom vy?

R: No, tak nějak.

S: A co všechno uvažujete, jaký faktory, když to připravujete?

R: Musím hlavně já mít z toho dobrej pocit jo, takže pokud já bych z toho měla nějakej jako špatnej pocit, jakože by to nemělo klapnout, nebo že by to nebylo ono, že by to mohlo na něčem zkrachovat, tak do toho nejdu jo, teď jsem třeba měla v hlavě takovej projekt, ale tak nějak to asi nemělo vyjít, tak jsem do toho pak už ani nešla, takže asi spíš tím pocitem.

S: Pocity stavíte na základě čeho, prostě to cítíte?

R: Tak to nějak cítím a zatím jsem to cítila dobře. Když jsem věděla, že třeba neuhnu a že si budu prosazovat svou, tak jsem neuhla když jsem cítila, že bych měla uhnout tak uhnula, ale že bych na to měla jako nějakou formuli, tak to nemám, já se opravdu tím citem řídím. A já kdybych něco dělala, něco z čeho já nemám dobrej pocit, nemluvím o finanční stránce, v tom to nehraje tu hlavní roli, ale kdybych já z toho neměla mít dobrej pocit, tak já do toho nejdu. Kdybych měla jednat se sponzorem, kterej je mi odpornej, tak s nim taky nejednám. Stejně by to jednání k ničemu nevedlo, takže musí to být souhra, ale musí to především vycházet z mé strany, že já to chci udělat, že já to chci takhle. Bohužel nebo bohudík, (klub) je postaven opravdu jen na mé osobě a mění se jen rodiče, takže já musím, já řeknu, že to bude takhle, tak to bude takhle, ty tady za tři roky nemusíš být, jako ten rodič, takže prostě.

S: Ptáte se rodičů, jak oni by to viděli?

R: Samozřejmě, někdy na ně dám, protože někdy to oni zase vidí jinak, ale dlouhodobě to zase musí být o mně, protože jestliže je to o jednom člověku, jakože to tady je, tak ten jeden člověk. Ti rodiče se mění, já se neměním a já prostě mám třeba za ty, oni něco vymyslí a já už jsem to třeba před pěti, před deseti rukama zkoušela, tak jako buďto jim to nastíním, že jako to nebylo to pravé ořechové anebo to prostě zkusíme a oni pak přijdou na to, že to nebylo ono.

S: Mohlo se za těch deset let něco změnit, že právě…

R: Ano, ano, já se nebráním tomu, já nechci, aby to vyznělo, že prostě (osoba) řekne, že (osoba) je neomylná.

S: Berete si od nich i zpětnou vazbu.

R: A oni zase jsou, většina z nich zase je tak dobrá, že řekne, hele to není ono.

S: Jak byste definovala úspěšnost vašeho klubu?

R: Tak jsme úspěšný, jsme dobří, myslím si, že když tady je 45 dětí a na jaře jich bylo 50, takže i ta úspěšnost mluví za to. Když jsme tady na městě, který nemá žádnej stadion, žádnej atletickej stánek, ani žádnou rovinku atletickou, nic, celá léta trénujeme jenom v lese, na polích, v parku, tak ta úspěšnost je velká.

S: Berete to z pohledu úspěšnosti na závodech?

R: No celkově. To taky, beru to úspěšnost, že v dnešní době je tolik dětí, na závodech míváme úspěchy a taky že vlastně tady jste sám viděl, že tady hodně dětí, hodně jich prošlo tou atletikou a hodně jich taky zůstalo běhat a jednou jsme měli závody a na závodech v kategorii mužů a žen, v několika kategoriích jako v těch ročníkových, tak se umístili moji bývalí svěřenci a ohřála jsem si polívčičku a říkala jsem, toho jsem taky trénovala, toho jsem taky trénovala a říkám pak do mikrofonou, že já vím, že su otravná, ale ten jeden vzal mikrofon a říká „ty si to můžeš dovolit jediná".

S: Úspěšnost vidíte v tom, že je Vaším cílem vychovávat a navázat vztah ke sportu.

R: Ano. To je prostě jako. A ještě úplně nejlepší je, když rodiče ke mně chodili do atletiky a teď chodí i jejich děti, bohužel to svědčí o tom, že mi není dvacet (smích) a že ty roky mám, ale prostě to je úžasný a o tom se mi dřív ani nesnilo jo, to si myslím, že v tom je, to je ta, to je ten úspěšnej klub.

S: Kontrola úspěšnosti je neustálá. Co se týká obecně kontrolní činnosti, jak se k ní stavíte v rámci klubu?

R: Jako myslíte finance?

S: No finance, obecně jako.

R: No jako hromada lidí zneužívají finance, zneužívají dotace, teď jsme to viděli na tom svazu, co se stalo a díky tady těm hajzlíkům, kteří jsou nahoře, tak odrbávaj malý děti. Co to je, když vám na konci července přijde dotace podepsaná, že ju dostanete a dostanete ju nejdřív za měsíc, takže začnete dělat a když pak osm měsíců je prostě pryč a pak se musí ještě vyčerpat. Jako já si myslím, že to je potřeba, ale vadí mi tady ten přístup, kteří byli nenažraní, kteří to tam prodrbali ty peníze, tak to odnesly malý děcka, to mi vadí opravdu ze všeho asi nejvíc. Že vloni když ty dotace byly v březnu dobře, bylo to tak akorát, ale jako takhle toto mě vadí, toto mě opravdu vadí, a to jsem na to docela jako, jak bych to řekla, já bych to řekla jinak, kdyby to nebylo takhle.

S: Tak to se tam dá trošku no… Ale asi vím, který slovo myslíte.

R: Protože je to tak no, víte úplně jasný, v listopadu jsem musela udělat projekt, bazírovali pak na tom, že jsem nepodepsala výroční zprávu, jenom na podpisu mi to vrátili, takže jsem to tam rychle podepsala a dneska je tady prvního srpna a já ten projekt nevím, jestli ty peníze dostaneme nebo ne. Jak můžete něco pořádat, jak můžete něco organizovat, jak můžete dětem slíbit, že jim koupíte něco třeba… Chtěla jsem jim koupit teď nějakou malou videokameru, abych je nahrála na tréninku, aby

měli zpětnou vazbu, jak vypadají, abychom si o tom mohli povykládat. Dyk nemůžu, dyk ty peníze nemám.

S: To se potom těžko tvoří nějaká strategie.

R: Když jsou ti kluci malincí, ta přípravka, tak tam dobře, ale teď když ti kluci už dosahujou jako úspěchů, když třeba jedou na to mistrovství Moravy a Slezska, byť tam skončili třetí od konce, to nevadí, ale byli na něm a viděli ty závody jinak, tak jako prostě jo… Takže tady toto za ty jejich machinace, tam to odnesli jsme my, obyčejní lidi, který opravdu se těm děckám poctivě věnuju a opravdu ty peníze dáváme těm děckám. Já dostanu hromadu cen na závody a myslíte, že si z toho vezmu jedny papuče nebo jeden ručník? No mě to ani nenapadne, mě by hanba liskala. A dělám to pro ty děcka tu finální práci hlavně, dělám to z lásky, baví mě to, uspokojuje mě to. Rodina tím trpí nebo netrpí, to už jako se s tím musí oni nějak srovnat, to už po tolika letech je mi to celkem jedno, ale vadí mě tady tento princip.

S: Vnímáte, že se financování trošku zlepšilo, když už to neteče přes svazy, ale jde to rovnou z MŠMT?

R: Určitě, ale zase viděl jste, co udělali, to je ta dotace o které mluvím. Ano, je to supr, já si to můžu vypracovat, jak si to napíšu, když to napíšu blbě, ano je to dobře, je to jenom dobře, když je to na plat trenérům, protože to je i na můj plat a něco z toho mám a mohla jsem po mnoha a mnoha letech říct třeba manželovi, že z toho máme třeba 20 tisíc za rok. Protože tím trpí rodina, když jeden něco dělá, tak ta rodina se tomu musí svým způsobem obětovat, ale když už je z toho pak nějaká ta koruna, tak jedině dobře. Ale dneska ty dotace tady ještě nejsou, je prvního srpna a nic ještě nepřišlo. Tak co jako.

S: Bohužel, oni to asi dost přecenili s tou administrativní zátěží nebo bylo to hodně otevřený, pak to ještě posunuli do toho programu 8 a…

R: No právě, to se mi líbí, že konečně ten program 8 je udělanej a jde to na ty kluby, je to lepší než na ty svazy, protože zas je to mezičlánek, kterej si ukrojí pro sebe, když my jsme dostali dotaci od Českýho atletickýho svazu tisíc korun, tak jsem říkala, že na to nebudu ani odpovídat jo, protože tisíc korun a papírů kolem toho, to ať si jako fakt nechají.

S: To v podstatě stačí tady, aby někdo prošel kolem, a tu tisícikorunu máte. Dobře, poslední otázka. Odkud čerpáte svoje manažerské zkušenosti, ať už ze své profesní dráhy nebo?

R: Když jsem začínala, tak jsem byla slon v porcelánu, neříkám, že dneska nejsem, ale mám to všechno fakt získaný praxí, nikdo mi nikdy neřekl, jak mám vést oddíl, jak to mám udělat, nikdo nikdy. Opravdu ne, všechno jsem si to získala sama.

S: Četla jste nějaké manažerské příručky?

R: Před těma čtyřiceti rokama, nebo třiceti rokama nic nebylo.

S: A teď, kdybyste si něco přečetla?

R: Teď kdybych si něco přečetla, tak bych si to mohla napsat sama, protože to mám fakt jako získaný a vím i tu praktickou stránku, takže to nemám jenom naučený, prostě opravdu jsem nic nečetla, možná je to chyba, já nevím, to neříkám, ale už to mám tak zaběhlý, že to prostě to mám jako… Jako co studuju, tak samozřejmě nějaký nový cviky, novej trend, ráda se podívám na nějaký nový protahovací cvičení, protože nikdo z nás neví všechno, takže prostě takovýhle věci, to si ráda nastuduju, podívám se, co je lepší, takže s těma klukama, co budeme dělat teď, tak jsem si připravovala trénink, má mi přijet hokejista, tak jsem se koukala, co bych mu jako mohla dát, nakonec stejně zjistím, že to, co mu můžu dát já sama je to nejlepší. Možná jsem hloupá, že nic nečtu.

S: Na druhou stranu se rozvíjíte, máte to strategický myšlení, díváte se dopředu, máte přehled o tom okolí.

R: Jak říkám, já vidím za roh.

S: To je právě to, že spousta lidí říká, že strategii nedělá, ale podvědomě ji dělají. Dobře, to je z mojí strany všechno, děkuji za rozhovor a za Váš čas.

Manager 6

S: Co je účelem vaší organizace?

R: Účelem naší organizace? No to je zajímavá otázka. Asi věnovat se, věnovat se částečně dětem, vychovávat nebo přivést děti ke sportu no a prostě nějakým způsobem sportovat.

S: Zaměřujete více na mládežnický sport?

R: No na ten mládežnický. Je tam prostě obojí mládežnický, dospělý, ono v současné době je trošku problém s tou mládeží, protože těch lákadel je spoustu a udržet je třeba, když to budu mluvit u nás u toho fotbalu je, je problém, ale jak říkám, je to mládež a prostě postupně je dovést, je dovést do tý dospělý kategorie no.

S: Takže vychovat, udržet a pak, aby měli tu lásku ke sportu.

R: No...

S: Výkonnostní sport a aby se posouvali čím dál tím výš.

R: Tak jakoby jak ten sport, řeknu třeba na těch okresních, nebo krajský úrovni, ale samozřejmě podařilo se, dva naši hráli už vyšší soutěže, dostali se někam výš, takže když se jim to povede, a budou mít...

S: Ale není to primární, prostě vychovat někam, aby se posouvali výš.

R: Tak jako samozřejmě chceme a přejeme jim to, když bude někdo dobrej, aby šel prostě výš, že jo, to asi je normální. No normální to asi není, ale prostě aspoň já když sem to takhle zastával, tak prostě chtěl sem...

S: Občas se u těch kluků stane, že chtějí dobře vychovat, aby je dobře prodali.

R: To jo, ale my zase nemáme těch dětí tolik, nebo tý mládeže tolik, abychom byli třeba živi z prodeje. To určitě ne.

S: Jaké jsou dlouhodobé cíle organizace? Nebo respektive, když byste dal ty cíle, na jak dlouho si je stanovujete?

R: V podstatě dlouhodobé cíle, já si myslím, že hlavní cíl, když to vezmu z toho vesnickýho fotbalu, nebo prostě co vím, protože dělám zároveň předsedu STKčka na (město), takže vím, jaké jsou všude ty problémy, takže vůbec problémem je, aby na vesnicích vůbec nějakej sport byl. Aby byl, kdo to bude hrát, protože třeba co já vím, nejenom co vím já, tak během takovejch tří čtyř let bude velký problém na těch vesnicích, aby vůbec kdo to hrál, protože jak to dřív fungovalo jo, tak prostě vypadly ty dorostenecký kategorie a teďko třeba spousta vesnic v tý organizaci má spoustu dětí, nemá nikoho mezitím a pak má mužstvo dospělých a tam prostě, než ti lidi dorostou, tak to chvíli trvá jo, takže když to vezmu, náš cíl je v podstatě udržet ten fotbal na tý úrovni co máme a...

S: Aby tam bylo to kontinuum.

R: A aby to prostě pořád fungovalo no. Což bude, i u nás to bude problém.

S: Jo, cíle nejsou specifikovaný přesně...

R: Asi né, to asi není přesně specifikovaný jaký je náš cíl, když to vezmu pro nás, nebo u nás je to taková lidová zábava, lidi se tam chodí trochu pobavit, což je dobře, že tam chodí, pobaví se tam,…

S: O tom ten sport kolikrát je.

R: Přesně tak.

S: Dobře, teď bych Vás poprosil, abyste mi popsal, jak vaše organizace funguje a aktivity? Sportovní nebo organizační?

R: Takže naše organizace funguje tak, že vlastně jakoby je hlavní výbor, protože u nás hraje se fotbal a hokej. V podstatě v tom hokeji jsme dosáhli podstatně výš, větších úspěchů jak v tom fotbale, ale samozřejmě tam mládež teďka třeba vůbec není jo. Hraje se to prostě s lidma, který to hráli dřív, a nebo který prostě prošli někde třeba tady škodovkou a podobně, takže má, je hlavní tady výbor, pak je výbor fotbalu a výbor hokeje a ty vlastně si organizujou v podstatě ty svý, nebo maj na starosti ty svý mužstva co mají pod sebou.

S: Organizování svých družstev - co to zhruba tak je?

R: Když to vezmu z fotbalu, ohledně toho fotbalu, tak se scházíme jednou za čtrnáct dní. Vlastně ten výbor máme jednou za čtrnáct dní, kde si řekneme co se stalo, co je třeba udělat, co je třeba prostě bude muset se udělat, nebo co kdo potřebuje.

S: Takže to řešíte lidským náhledem na ty problémy?

R: Třeba já to vezmu u těch dětí, my to řešíme trošku jinak, nebo my se tam už domlouváme trošku dál, protože dvakrát za rok s dětma jezdíme na soustředění, takže my si to vždycky naplánujeme dopředu. My už to spíš probíráme s těma rodičema a naplánujeme si to a já vlastně na tom výboru to jenom přednesu a vždycky padne dotaz, jestli něco potřebujem, tak řeknu co potřebujem, pak to seženeme.

S: A po sportovní stránce? Jak to funguje?

R: Po té sportovní stránce... Teď to myslíte jako jak po té sportovní stránce...?

S: V podstatě ta organizace jako sportovních aktivit. Jak probíhá, jestli je tam nějaký tréninkový plán?

R: Když to, když to vezmu opravdu na ty děti, tak my tak zhruba ten tréninkovej plán máme připravenej, když to vezmu od léta, tak my většinou v červenci prostě dětem necháváme klid, od toho srpna se pomaličku začínáme, už začínáme trénovat s tím, že většinou na konci srpna vždycky máme soustředění. Jinak v té sezóně my máme zápasy v týdnu, takže vlastně trénujeme dvakrát v týdnu plus zápas, končíme někdy začátkem listopadu a vlastně plynule pokračujeme do haly, kde chodíme jednou týdně do haly, přes tu zimu se snažíme vždycky zúčastnit se nějakýho turnaje, takže tak dvakrát, no, ten prosinec je krizovej, ale prostě vod ledna dvakrát měsíčně máme turnaj a z toho se takhle projde do toho března, kdy už se přesouváme ven a pokračujeme, pokračujeme s tím, že vždycky máme ještě zimní soustředění a pak pokračujeme dál a vlastně končíme někdy, řeknu půlka června no. A co se týká dospělých, ty vlastně většinou sezónu začínají koncem srpna, ale některý ten červenec taky vynechávají. To jsou různý ty turnaje malejch ve fotbale a takový ty věci a od srpna už začínají trénovat, kde vlastně samotný ty vedoucí si managujou ty tréninky sami.

S: Liší se tréninky v rámci těch období?

R: Liší no,…

S: Trénujete nějakou vytrvalost?

R: Určitě třeba, když to vezmu do toho léta, nebo to co nás čeká, tak vlastně od léta tak ty první tréninky spíš, oni jsou to malé děti a já nejsem zastáncem toho, abysme moc běhali, spíš s tím míčem a takovýhle věci, ale trošku malinko tu fyzičku znova obnovit, protože přece jenom, i když se hýbou, takže není to, takže ty první tři čtyři tréninky se snažíme trošku obnovit tu fyzičku malinko, no a pak postupně se přichází s míčem, já nevím, výbušnost, rychlost a takovýhle ty věci. U těchto dětí, když to

opravdu beru na tu přípravku, u přípravky a mladších žáků je nejdůležitější, aby prostě zvládli, zvládli hru s míčem a pohyb na hřišti.

S: Od těch kategorií se tréninky odvíjí taky?

P: Přesně tak, to se pak odliší no. A když chodíme do tý tělocvičny, my tam třeba chodíme na hodinu a půl, tak dejme tomu tři čtvrtě hodiny je prostě děláme něco s míčem, no a pak tu tři čtvrtě hodinu se hraje fotbal. Tam je to jasný.

S: Existují faktory, které ovlivňují vaši organizaci? Ať už jsou to politické, ekonomické, kulturní?

R: Politický asi ne, ekonomický určitě, protože samozřejmě nemáme tolik peněz, které bysme si přáli, nebo já jako trenér bych si přál tolik peněz. Takže musím samozřejmě se na to ohlížet. My máme výhodu, že vlastně tahle ta, teďko ta naše parta, nebo uskupení těch dětí už jedeme nějakým sedmým rokem, takže vlastně jsme si vybudovali i docela příjemný vztah k rodičům, rodičů s námi, my třeba rodiče bereme s sebou na soustředění, využíváme je, takže ty nám různým způsobem pomáhají. Ale jak říkám, politický vlivy, teď třeba je problém...

S: Podpora sportu ze strany státu ...

R: Teď to řeknu jak to je s tou údajnou aférou na tom ministerstvu, takže vlastně je problém, protože samozřejmě ty peníze, s kterejma všichni počítali a vlastně do kterejch jsme zařazovaný i my, protože vlastně ten program, myslím, že to byla osmička, kde je nějaká finanční podpora jakoby trenérů na mládež a takovýhle ty věci, prostě z toho nepřišla ani koruna, že jo. Takže vlastně tadyhle ty dolejší kluby to prostě odnesli nejvíc, klasika.

S: Jaká je komunikace se svazem?

R: Svaz... Svaz... Svaz, v podstatě, protože se vlastně v současné době s nástupem současný vládnoucí garnitury se všechno přesunulo vlastně na ministerstvo tělovýchovy? No asi jo... školství...

S: Školství, mládeže a tělovýchovy.

R: No tam se to všechno přesunulo díky panu (jméno), že jo, tak se tam přesunulo všechno, takže

v podstatě FAČR je z toho všeho venku, jo. My vlastně dostáváme, protože se platí členský příspěvek do FAČRu, takže vy zaplatíte, teď abych nekecal, jestli je to stovka za dítě a dostanete zhruba 240, nebo 280 jakoby nazpátek, vy to zaplatíte někdy do konce února, peníze pak někdy červen chodí tady nazpátek ze svazu z FAČRu. Jinak ta podpora ze strany FAČRu v podstatě tam není v podstatě žádná, protože veškerý ty, veškerý ty, co jsou ty dotační programy tak jdou všechny přes to ministerstvo. Je tam, co se týká třeba mládeže, jsou tam různý takový ty akce, že můžete pořádat třeba

nějakej letní fotbalovej tábor, jo na to svaz jakoby poskytuje peníze na tyhle ty záležitosti, nebo jsme pořádali den náborů, dostali jsme od svazu peníze, to jo, ale co se týká jakoby těch větších peněz no tak jde všechno přes ty dotační programy. Svaz to jakoby shromažďuje a přepošle to pak.

S: Že by vás podporoval nějakým způsobem, jak připravit tu žádost, nějaké porady?

R: To jo, to není problém, třeba tady v (město) absolutně není problém absolutně prostě, teď to zase vezmu z druhý strany, že tam jsem taky mezi nima, takže prostě, když ty oddíly to pošlou, poradíme, snažíme se poradit, co tam vyplnit, kam s tím jít, to zase jo, to jakoby funguje. Co se týká toho poradenství, ještě to řeknu, my tady trošku v tý (město) to máme malinko lepší, protože tady máme předsedu pana (jméno) a jako nebudu brát to, co se kde píše, to co se kde povídá, co já ho znám, nebo prostě vím, tady kluk přišel, potřeboval pomoct s nějakou dotací, co se týkalo trávníku, zavlažování, nebo takových věcí, vím, že vždycky jim pomohl. Takže třeba ty oddíly tady v Plzeňským kraji si na to nemůžou jako stěžovat. Ta podpora z toho svazu je, co se týká na kraji, jakákoliv byla žádost, tak se snažím nějakým způsobem to udělat tak, aby každá žádost jakoby byla průchozí, aby to prostě prošlo, aby když se to někam dostane, tak aby to nemělo formální nedostatky. Já jsem, je to nějaký čtyři roky, tak jsem přes svoji bývalou paní učitelku, což byla poslankyně parlamentu, jsem se taky snažil získat nějakou dotaci, ačkoliv ona tam byla, tak jsme se dostali někam, ona říkala, tam se dostanem a pak udělej prásk, a jsi vedle, prostě to není pak pokračování tý známý.

S: Cítíte, že dotace jsou především o známostech?

R: Samozřejmě, když tam nebudete mít někoho, kdo vám jakoby nějakým způsobem pomůže, tak není šance.

S: Není tam čistě transparentnost a rovnost.

R: Tam absolutně šance není. Když přijdete jako neznámej klub a nebudete mít za sebou někoho, kdo vám tu cestičku umete, můžete mít všechno dobře, ale musíte tam mít někoho, kdo jako řekne, že tam to jako má smysl. Když tam nikdo takovej nebude, tak je to ztracený. Jak říkám, zkoušel jsem to právě tady přes tu paní poslankyni, která tam byla dlouhou dobu v parlamentu, myslím si, že tam měla poměrně spoustu známých, vím, co udělala jakoby pro svou obec, co všechno dokázala sehnat, nasměrovala nás tam někam a pak to prostě takhle skončilo.

S: To je zajímavý. Vnímáte nějaký sociálně-kulturní faktory, který ovlivňují Vaši organizaci? Třeba postoj obyvatelstva ke sportu?

R: Tam u těch dětí asi ne, nebo takhle. Poslední dobou se to zlepšuje, byla doba, kdy byl problém, aby ty malinký děti prostě chodily, jakoby nějakej nábor na fotbal nebo

něco takovýho, teď už se to zlepšuje nejen jako u nás, ale u všech těch možnejch organizací, protože dětí je jako dost a hlavně rodiče zjistili, že je naprosto ideální, že když mají jako 2x, 3x týdně trénink, tak mají ty 3 hodiny odpoledne volno, mají postaraný hlídání vlastně o ty děti a je pravda, že někdo to tímhle způsobem hlavně využívá teda a třeba u nás, když prostě přijde dítě, nejsem na to zvyklej, zjistil jsem, že třeba v (město) tady se to děje u nás, ale prostě přijdou děti, přijdou rodiče a první otázka je, kolik budou platit. Já třeba říkám, že jako se neplatí nic, potom se platí ty členský příspěvky, nějakejch sto nebo dvě stě korun maj. Vím, že třeba tady v (město) prostě jdete na trénink a zaplatíte za trénink.

S: Vnímáte v tomhle tom, že rodiče to berou jako levné hlídání?

R: No, někdy to tak je.

S: A že to není o tom, aby děti sportovaly

R: No, tak oni v podstatě mají zajištěný hlídání, že jo, dvakrát nebo třikrát do týdne, po dvou hodinách, ví, že jsou tady někde, přitom se pohybujou jo, všechno možný, v podstatě moc je to nestojí za ten rok, takže…

S: Rodiče - jsou to lidi, kteří aktivně sportují?

R: Takhle, ty co spíš jako nesportujou. Ty, co jsou aktivní sportovci, ty to berou naprosto jinak, to přesně poznáte rodiče, kterej sportuje, kterej třeba jezdí na kole, jakejkoliv sport poznáte a pak je rodič, kterej, že jakejkoliv sport ano, existuje něco takovýho, ale nemusí to.

S: V současný době se hodně diskutuje, že na jedné straně česká populace má sedavý styl života a vysokou obezitu, na druhou stranu, když se člověk podívá, tak těch běžeckých závodů a lidí, co běhají je opravdu spousta, že jo.

R: Já si myslím, že to je spíš taková módní záležitost. Je to třeba, že mě to nebaví, ale je moderní běhat.

S: Vidíte, že tenhle trend vám způsobuje odliv?

R: To ne, u těch dětí určitě ne, tam spíš jakoby prostě ty rodiče se snažily, aby ty děti se nějakým způsobem pohybovaly, ale je samozřejmě třeba problém s fotbalem jo, těch sportů existuje moc a třeba přijde klub a maminka povídá, má florbal, má judo, ještě bysme chtěli hokej, tak říkám, že to nemůže stihnout, že se z toho zblázní. Nejdřív to dítě a pak ty, protože to jako…

S: Co se týká trendu, vidíte rozdíl mezi individuálním a kolektivním sportem? Že se to nějak přelívá ze strany na stranu?

R: No, těžko říct, my ty individuální moc nemáme.

S: Já myslím obecně. Jestli teď víc letí kolektivní nebo individuální?

R: Spíš ty individuální, takový opravdu to běhání, mě vždycky se líbí, já říkám, že chodí s klackama nebo ti letní lyžaři s těma hůlkama. No jako tohle to, nebo spíš tenis, kolo, teďka hodně v módě z těch kolektivních sportů je ten florbal, ten jakoby je.

S: Způsobují nové trendové sporty odliv od fotbalu u mládeže?

R: No to ne. Občas se někdo z těch rodičů zblázní, Berdych něco vyhraje a oni řeknou, že budou hrát tenis, ale to trvá tak 14 dní, dva měsíce a pak zase se vrátí zpátky, protože tam zjistí, že tam je třeba ještě větší dřina, jak na tom fotbale a časově náročnější, tak se vrátí k tomu fotbalu, kterej je relativně nejjednodušší.

S: Vy jste zmínil Berdycha, myslíte, že to nějak ovlivňuje úspěchy českých sportovců?

R: Ty děti určitě, děti jsou nadšený, když prostě se něco povede, ty jsou nadšený, vezmu to tady u nás že jo, (konkurenční klub), všichni jdou na trénink v dresu (konkurenční klub), ty se předháněj, kdo má jakej a na ty děti to funguje úžasně.

S: Takže oni tady třeba vnímaj tu (město)…

R: No to všeobecně jo, to všeobecně. Předtím, když to vezmu ještě, tak jdou na trénink a jeden má Messiho, jeden Ronalda, ale prostě (konkurenční klub) hrála ligu mistrů, tak už chodí a mají dresy (konkurenční klub) jo, jako takhle to je. Na jednu stranu jako je to módní záležitost, absolutně to chápu, na druhou stranu ti klucí mají možnost třeba tady ty Plzeňáky vidět, my jsme třeba měli i na tréninku prostě pro ty děti, úžasná věc.

S: Takhle spolupracujete s (konkurenční klub) a motivujete.

R: No jako tyhle akce se tady dějí a pro ty děti je to neskutečnej zážitek. My jsme třeba byli v Praze na reprezentaci se podívat, seděli jsme kousek od lajny, takže pro ty děti to byl nádhernej zážitek.

S: Takže pro ně děláte ještě mimo?

R: No, to děláme ve spolupráci s rodičema prostě, vždycky do toho zapojíme rodiče, nebo tady se domluvíme, když se to povede, když máme všichni tak nějak volno a je nějakej šikovnej, rozumnej zápas a povede se mi sehnat lístky, tak jdeme na Viktorku a kluci, nejenom kluci teda, hlavně rodiče.

S: Který z faktorů, co jste zmiňoval, nejvíce ovlivňuje Vaši činnost?

R: Jakoby, jak to myslíte jako ovlivňují?

S: Sociálně-kulturní nebo ekonomické, které mají vliv na to, co děláte?

R: Takhle, já to řeknu, ty děti ovlivňuje to, že rodiče mají zajištěný hlídání, proto tam máme děti. U některých. Další samozřejmě, rodiče mají představu, že z těch dětí vyroste novej Messi, neberu jim to, každej rodič, kterej kdy hrál, tak si myslí, že ten jeho potomek bude ten nejlepší na světě a pak nevím no, u někoho to je prostě, ať se dítě hýbe, ať je v nějakým pohybu.

S: Když vezmeme ekonomickou situaci - dívají se na to? Kolik musí v kterých klubech platit členský příspěvek?

R: Dívají, jako třeba jak jsem říkal, u nás třeba ten příspěvek je poměrně nízkej, ale vezměme to, že třeba tady v těch členských klubech se platí i za jednotlivý tréninky a vlastně z vlastní zkušenosti vím, že můj syn, kterej tady dlouho hraje tady v (město), tak vezmu, že třeba u nás je poplatek 200 korun na rok, tady už je to 2400, takže někdo už opravdu se dívá i na tyhle ty věci, takže s postupem času, jak to dítě roste jsou ty náklady větší a větší.

S: Je česká populace podle Vás ochotna platit za sportovní aktivity?

R: V současný době jsou rodiče schopní platit a chtěj platit. Jak říkám, ono je to jedno s druhým, oni to rádi zaplatí, protože v podstatě za tu částku x týdnů v roce mají zajištěný pro ty děti hlídání a dřív, když to vezmu a já jsem byl malej, rodiče končili v půl třetí, všichni tady dělali ve Škodovce, všichni byli ve tři doma, dneska už to tak není, málokdo končí ve tři odpoledne, někdo dělá do večera, někdo dělá na směny a když to obrátím na ty malý děti, potřebujete je nějakým způsobem hlídat a tímhle tím způsobem maj zajištěný to hlídání.

S: Jak často sledujete faktory, které ovlivňují vaši organizaci?

R: To se s tím potkáváme pořád prostě, to je pořád dokola. Tam na to narážíme neustále, já třeba, protože na ty jednotlivý utkání jezdíme autama, my tam z mýho pohledu, já to mám výborně zařízený, protože opravdu není problém, většina těch rodičů vezme auto, udělá si čas a vezme ty děti na ty zápasy. Ale jsou tam rodiče, který prostě s náma nikdy nejedou jo a tam já říkám, že jsme prostě hlídací služba.

S: Jak organizujete odjezdy na zápasy? Máte ucelený systém na to?

R: My, samozřejmě na začátku soutěže každej rodič dostane rozpis, kde vlastně je jasně dáno, kde hrajeme, pak máme na facebooku udělanou nějakou skupinu, kdy v případě, že je nějaká změna ohledně počasí, někdo může být pryč a tak, tak si napíšeme, kdy jsou srazy a nějakým způsobem se domlouváme.

S: Rodiče se většinou hlásí, že povezou dobrovolně?

R: Naprosto bez problému. To jako jak říkám, tím, že už jsme tu dlouhou dobu spolu, jestli jsme si ty rodiče jako vychovali, ale prostě v tomhle tom nemáme problém.

S: Tam vidíte poměrně silný pouto s rodiči?

R: My máme opravdu štěstí, že ty rodiče mají o ty děti zájem, kromě těch jedněch, tam je to trošku problematický, protože mají malinko po mozkový obrně, takže tam je to prostě nechodící no, takže tam je to trošku problém, ale všichni ostatní, když řekneme, že jedeme na zápas tak berou auto jo a...

S: Takže se i střídají.

R: No oni jezdí, v podstatě se snaží jezdit všichni, jako mě překvapuje to, že prostě s každým tím dítětem ten rodič jede, když řeknu, že máme 12 dětí, máme 12 aut.

S: Děti asi cítí podporu od rodičů a o to víc se snaží, o to víc je to baví.

R: Je to pro ně lepší a jak říkám, my jim to třeba vracíme tím, že je bereme s sebou na to soustředění jo. Takže v podstatě vždycky říkám rodičům dopředu kam jedem a říkám jim, ať si klidně udělají svůj program. Třeba, když jezdíme v zimě do Kašparek, tak oni choděj lyžovat jo, dopoledne si jdou lyžovat a odpoledne už jsou zase s náma. Ty dva, tři dni tam mají jako dovolenou a jsou tam v podstatě pořád s náma a ty děti na to koukají taky jinak, protože, i přestože tam mají ty trenéry, ty rodiče tam jsou jako náhodou, kdyby ten trenér hodně zlobil, je tam rodič jako záchrana.

S: Funguje to stejně i u dětí, že jo. Když tam mají rodiče, oproti třeba těm, kteří tam ty rodiče nemají, cítí se tam ty děti spokojený?

R: No jak kdo, to je individuální a spíš fungujou ty maminky, protože všeobecně je problém s jídlem, takže maminky jsou ty záchrany, když se musí sedět u stolu s tím trenérem a musí se sníst všechno, takže…

S: Dobře. Jak a v čem vnímáte konkurenci v okolí vašeho klubu?

R: Konkurenci, první konkurence je škola, protože na škole samozřejmě protože tam organizuju taky různý ty kroužky, je tam florbal, je tam házená, je tam badminton, nějakej zápas nebo něco takovýho, tak samozřejmě nevím, jak to funguje na školách, ale myslím si, že taky z toho dostávají asi na provoz nějaký finance nebo jak to mají, takže samozřejmě ty děti se tam snaží nalákat, takže pro nás je jakoby největší konkurent škola. Ne ty ostatní kluby okolo, protože tam ty děti si v podstatě nebereme, jasný, že když někdo se přestěhuje, nebo z nějakých pracovních důvodů rodičů chce jít někam jinam, tak ať jde, pustíme ho. Ale největší problém, co vidím je škola. U nás jako je to škoda, protože tam prostě dělaj florbal 2x týdně a už třeba některým se nechce chodit pak na ten fotbal.

S: Největší konkurenci vnímáte školu, respektive kluby třeba mimo fotbal?

R: No, asi tak. Jako fotbalový určitě ne. Ty děti, jak říkám, my si nebereme, spíš si snažíme pomáhat.

S: Jaký je váš vztah k té konkurenci? Jaká je vazba mezi vámi a konkurenty? Pozitivní vztahy nebo negativní?

R: Jakoby s těma klubama?

S: Ať už s kluby nebo v rámci školy.

R: S těma klubama, s těma my se stýkáme nebo s kterejma jsme v kontaktu, tam ta konkurence není, protože se všichni známe jo, samozřejmě je třeba, když hrajeme proti tomu klubu, kde ty děti chodí do školy, děti jsou vyhecovaný, nebo ti rodiče, ale jinak tohle to je asi naprosto v klidu. Jak říkám, když někdo, může se stát, že prostě

se mu ten trenér nelíbí, nebo někdo chce něco, chce jít hrát tam, tak normálně to dítě se pustí, nemá cenu si dělat, nebo neděláme si problémy no. Co se týká školy no, těžko se soupeří se školou, že jo, oni ty děti tam mají přes den, my je máme chvíli odpoledne, jestliže oni je přemluví na ten florbal, dobře no, tak my musíme být zase trošku lepší, dát jim ještě trošku víc, ano, ve škole jdi na florbal, ale na ten fotbal přijď.

S: V tom vidíte, že si nejvíc konkurujete?

R: Přesně tak no, jako naším největším problémem je prostě škola, to je největší konkurent, kterej nám sebere, nebo snaží se sebrat nejvíc dětí.

S: Třeba nabídkou různých sportů?

R: No maj tam různý sporty, různý kroužky, do kterých ty děti lákají a třeba tam už se to pak může střetávat, když některý ty kroužky nejsou do tří hodin, ale jsou třeba od čtyř, do půl pátý a to už my pak máme trénink, takže když pak se střetáváme mezi sebou.

S: Ono taky pro ty malý děti mít dva tréninky za sebou, tak to je…

R: No právě. A ono někdy, když třeba ty děti bydlí tam, kde je ta škola a vlastně k nám musí dojíždět, což je 5 kilometrů a dobře, on tam má prostě ten kroužek a pak ho ta máma musí vzít a někam ho odvézt. Nemáte pokaždý náladu to dítě vzít a dovézt ho tam, že jo.

S: Děti, které máte, jsou především z (město) a z blízkého okolí?

R: No, v současné době jsou tam z (město) jenom 4. Jo, když vezmu tu mou skupinu, tak jsou tam 4 a ostatní jsou z okolí.

S: V (město) je škola?

R: Ne, ve (město), takže my tam máme 4 z (město), 3 ze (město)a tak různě to máme posbíraný.

S: A děti chodí do stejné školy?

R: Tady ta skupina celá chodí do (město), ale jak říkám, my jsme je právě měli od malička a ptal jsem se třeba i těch (město), jestli jako, říkám, pochopím to, když se budete chtít vrátit do (město), prej ne, my budem chodit k vám.

S: Vztah ke klubu, ta loajalita tam.

R: No a právě myslím si, že tím, že jsme do toho zapojili tahle i ty rodiče, takže už si tam navykli a je tam nějaká ta parta lidí a funguje.

S: V čem vnímáte, že jste lepší, respektive horší, než konkurence?

R: Lepší jsme asi v tom, že děláme něco navíc jo, já z tý pozice vlastně, z toho když to vezmu řekněme na tom svazu, snažím se sehnat lístky, byli jsme na reprezentaci, snažíme se dostat třeba tady na tu Viktorku, měli jsme tam den náboru, vlastně já ty kluky, který jsou už třetí, čtvrtá třída na tom dni náborů jsem povýšil jakoby úplně

výš, protože tam jsme měli první, druhou třídu a mateřskou školku a já jsem je udělal vedoucí, čímž oni ukrutně vyrostli, sice přišli učitelky ale oni mohli říct, že já jsem ten vedoucí a budete dělat, to co já vlastně řeknu jo, takže asi tímhle tím způsobem mě se třeba podařilo do (město) dostat, měli jsme tam několikrát jakoby finálový turnaje mládežnických soutěží tady Plzeňskýho kraje, kde zase využívám ty kluky, ano, když je to přes den, dostanou omluvenku, ale prostě jsou tam k dispozici, takže to je trošku to, se jim to snažím jakoby dát trošku to navíc. Pak samozřejmě ty naše soustředění, který děláme, protože to škola neudělá.

S: To je pravda. A vidíte něco, v čem je škola lepší, kromě nabídky?

R: Ona má větší čas, ona s nima v té škole stráví víc času že jo, tam jsou podstatně víc času jak s náma.

S: Ostatní mají víc času je ovlivňovat, aby si…

R: Ano no, taky. Můj syn taky chodí na florbal nebo fotbal, nechodí tam pořád, vzhledem k tomu, že třeba teďka má 3x týdně trénink a když si vezmu, že skončí v půl čtvrtý a pak maj zápasy, tak v půl čtvrtý musím čekat před školou, zhltnout nějaký rychlý jídlo a jdeme rovnou na zápas, takže třeba ten florbal třeba nějakým způsobem očesat, nechodí tam tak často no.

S: Jak to vnímají rodiče, víc preferují školu nebo aby děti sportovaly při škole nebo v rámci klubu?

R: Já si myslím, že tím, že jim dáváme tohle ty věci navíc, tak jsou spíš pro nás. Jo, jak říkám, tohle to je opravdu to, co dělá trošku ten rozdíl. Když by ano, bylo to jenom tak, přijdete 2x týdně na trénink, jednou na zápas, nazdar a hotovo. A tím, že v podstatě jsme celej ten rok spolu a děláme tyhle ty věci, třeba na závěr sezony se hraje utkaní děti proti rodičům, pokaždý vyhrajou děti, s tím, že pak máme ještě to v létě, aby se posedělo jo a bez toho to v podstatě nejde, protože jakmile bych to usekl tyhle věci, tak začnou hledat něco jinýho, takže pořád tam musí být něco navíc, co je jakoby přitáhne a co je tam drží.

S: Co myslíte, že je vaší konkurenční výhodou? Proč ty děti, respektive rodiče dávají…

R: To je asi tohle to všechno, to je ta výhoda oproti těm ostatním. Když to třeba srovnám se synem, kterej hraje tady v (město), tak oni mají dobře, oni mají jednou za rok jakoby závěr sezony a my máme prostě ho na podzim, jedeme celou zimu, děláme dvě soustředění, máme tohle to, když se podaří prostě, jak tady bylo to mistrovství Evropy těch holek, těch sedmnáctek, takže já jsem sehnal 50 lístků, prostě šli rodiny celý i s těma, co nehrajou, říkám berte kohokoliv, tam jsou různý věci pro děti, buďte tam celý dopoledne. Takže to je to, co vlastně, nebo díky čemu se u nás drží, protože mají něco navíc.

S: A když byste vzal důvod, proč lidi mají přijít k vám - ty věci okolo?

R: No, když to vezmu tu skupinu pod náma, tak ty už se nějakým způsobem taky takhle zapojujou a oni, protože tam samozřejmě je to pořád vesnice, jako když si oni si to tam řeknou, že prostě jezdíme s nima tamhle a tamhle, takže třeba přijdou se zeptat, jestli může jet s náma, tak samozřejmě, neřekneme, že ne. Takže je to spíš to, že to přes ty maminky, ty si to řeknou mezi sebou a prostě přivedou tam toho kluka nebo tu holku.

S: Dobré jméno tedy působí.

R: Přesně tak.

S: Máte dostatek členů?

R: V současný době jo. Jak říkám, tam si prostě to ta naše skupina zůstala a tím, že vlastně už jakoby dorůstají další, tak oni a my jsme to vlastně i ty malý kluky vzali s sebou, tak prostě už ty další, co jsou třeba první třída, školka, tak prostě už by chtěli taky prostě nějakým způsobem navazovat. Musí se sehnat vždycky někdo, kdo se o to bude nějakým způsobem o to starat, když tam nebudete mít člověka, kterej se o to bude starat a věnovat se jim, tak to dlouho nevydrží.

S: Kolik máte trenérů?

R: Tři. Máme tři, byli jsme dva, teď jsme tři a je to úžasný, protože samozřejmě máme nějaký pracovní povinnosti, vždycky jeden může vypadnout, ale když jsme tři, tak naprosto ideální.

S: Kolik hodin trénujete týdně?

R: Máme 2x dvě hodiny plus ten zápas.

S: V rámci různých kategorií máte pohromadě?

R: Jako tam ti tři trenéři, protože máme vlastně 12 dětí, když chodí nějací ti malí s náma, občas vezmeme někoho toho menšího, tak dejme tomu těch 15. Naprosto ideální pro tři trenéry, protože si je rozdělíte do skupin a tady vlastně u těch dětí je potřeba neustále něco dělat, protože jak na minutu přestanete, tak už letí letadlo jo, prostě ta jejich, oni se nesoustředí tak dlouho, dospělej ano, ten bude čekat tři minuty, než na něj dojde řada, to dítě ne, to prostě musí pořád něco dělat a když ne, tak začne zlobit.

S: Je tam vývoj těch dětí, že dřív byly pozornější?

R: Já tvrdím, že jo, že my jsme byli lepší. (smích) Já nevím no, ale jako je to, podle mě oni, jim stačí strašně málo, aby udrželi tu pozornost jo, stoupneme si na míč, ano, tři si stoupnou, čtvrtej ne a ten pátej už kouká, proč si nestoupl, takže ta pozornost někdy je trošku problém, prostě musej být pořád zaměstnaný, tam nesmí dojít, tam je nejhorší „Jděte se napít“, to je nejhorší situace, která může nastat. Ty starší, ty vyrazí, napijou se a hned jsou zpátky, ale ty mladší, ty jsou… Krásnejch pět minut pryč no (smích)

S: Jaké osoby či skupiny osob vnímáte, že jsou důležité pro Váš klub nebo které ovlivňují chování a dění v klubu?

R: Jaký osoby?

S: Osoby nebo skupiny osob, které vnímáte jako důležité pro chod a činnost Vaší organizace.

R: Jakoby celýho klubu. Tak to obecní úřad, ten je pro nás důležitej, protože to je asi nejdůležitější partner, protože ty největší dotace nebo v současné době to, vlastně kde my se pohybujem, všechno patří obecnímu úřadu, takže obecní úřad je asi ten nejdůležitější partner, kterej tam zajišťuje veškerý ty věci.

S: Ten Vám to pronajímá?

R: Tam je asi uzavřená, přesně do toho nevidím, ale tam je podle mě uzavřená nějaká smlouva. Dřív totiž to fungovalo tak, že byl obecní úřad jo a teď byla taková ta akce, kdy ty kluby, všichni si převáděli ty pozemky a majetky pod sebe a pak zjistili, že to neutáhnou, tak se to zase vracelo zpátky obecním úřadům. To už za těch patnáct let se to přelejvalo sem a tam, takže vlastně majetek je obecního úřadu, což je vlastně ten nejdůležitější partner.

S: Vnímáte ještě nějaké další jednotlivce nebo skupiny osob?

R: Vždycky tam musíte mít někoho, kdo jako se snaží ten klub nebo tu organizaci někam posunout. Bez těch lidí, když tam budou jenom ty, který tam přijdou, cokoliv odkejvou, zanadávaj si, to musí být ještě někdo, kdo to chce nějakým způsobem vylepšit, kdo chce, aby to prostředí tam bylo lepší, aby ty lidi, když tam přijdou, tak aby se tam cítili dobře, bez toho to prostě nejde.

S: Jste zmiňoval taky hodně rodiče.

R: To je samozřejmě další taková důležitá skupina lidí ty rodiče, který, který, zase na druhou stranu když vidíte, že ti rodiče o to mají zájem, tak se snažíte s těma dětma jakoby líp pracovat nebo prostě aby oni viděli, že prostě skutečně tam ty děti nejsou jenom na to, aby byly někde schovaný, snažíte se, aby ty děti fungovaly a ta úroveň se zlepšovala.

S: Jaké mají důležité osoby v klubu požadavky nebo co od vás očekávají jako od klubu?

R: Nevím co očekává obecní úřad, to nevím, ale ty rodiče, co očekávají no, asi samozřejmě mají nevím, jestli každej, někdo má v sobě tu představu, že prostě to dítě postupem času se dostane někam výš, což já každýmu přeju, já se každý rok snažím dostat někoho do Viktorky, protože jindy třeba tam je skupina, který by na to měli, aby prostě v té (konkurenční klub) byli, ale jde o to, u těch dětí je problém, aby si to uvědomily, buď tam chci jít a musím trochu změnit svý myšlenky, nebo prostě mi třeba bude stačit tohle. Což je hodně velkej problém u většiny dětí, protože děti by

chtěli hrát třeba vyšší soutěže, když to vezmu, všichni by chtěli bejt ve (konkurenční klub), 80 % dětí na to má, aby bylo v tej (konkurenční klub), ale nemá to v té hlavně srovnaný, což je ten největší problém. Co je další problém, tak prostě je, že rodiče, který třeba viděj tu (konkurenční klub), přijdou na první trénink, ty děti zákonitě nemůžou stačit těm klukům, kteří jsou tam a po prvním tréninku oni odcházej totálně znechucený a volají mi, že tam už nikdy nepůjdou. Tak říkám, že s tím musej počítat, že ty děti dostanou na prvním tréninku prostě zabrat. A ty děti prostě nakazí i ty kluky a ty pak řeknou, že „Hele, já tam nechci, trenére, já už tam nechci." A pro mě je pak hrozně složitý je tam dostat zpátky.

S: A zkusit nějakým způsobem komunikovat s rodiči? Jakým způsobem funguje komunikace mezi Vámi a rodiči?

R: Co se týká tady těch věcí, samozřejmě každej ten jakoby výběr vždycky dávám dohromady s rodičema, říkám jim, že je tady ta možnost, že aby šel tenhle ten a tenhle ten, je to zase na druhou stranu to mám domluvený přes prostě ty lidi z (konkurenční klub), že jim dám kontakt na rodiče, aby se domluvili s rodičema, kdy se jim to bude hodit. Tam se stalo prostě, kluci šli a vybrali si zrovna trénink, kterej byl zaměřenej na fyzičku a nikdy se nemůže ten kluk na začátku z toho klubu, jakéhokoliv klubu, srovnávat s těma klukama z (konkurenční klub), který trénujou 4x týdně. A oni přišli v zimě na trénink fyzičky a po půl hodině byli hotový. Tak říkám, proč šli takhle blbě, že si měli možnost vybrat jinej trénink, prej si mysleli, že to zvládnou no.

S: Takže kolikrát neposlouchají ani rady od Vás?

R: Přesně tak, jako já se je vždycky snažím nasměrovat, protože vím zhruba, co je čeká jo, takže jako se snažím je nasměrovat, někdo poslechne, většina ne a jak říkám, tam pak přijde takový kolektivní vystřízlivění nebo spíš zklamání, on na to nemá, už tam nepůjde a přenesu to na toho kluka, kterej je pak dobu zklamanej, že neuspěl ve (konkurenční klub). Ale nemůže se s nima srovnávat hned ze začátku, musí tam strávit určitej čas a pak zjistit, jestli na to má, nebo nemá.

S: Tohle to pravděpodobně už rodičům říkáte dopředu, ale stejně…

R: Stejně to takhle dopadne no.

S: Když byste obecně popsal prostředí Vaší organizace z pohledu míry změn, jestli se rychle mění prostředí?

R: Nemění, když to vezmeme, tak je to takový konstantní. Když to vezmu od toho hlavního výboru a dolů, tak je to vlastně skupina lidí, který jsme spolu od malička hráli fotbal, hokej a nyní už jsme se dostali do toho věku, že už nehrajeme, takže vlastně přišlo se do těch, jakoby na ty trenérský pozice a do toho vedení celý tý organizace. Je to, řeknu to takhle, v dnešní době ty lidi nechtějí bejt nikde moc angažovaný, nechtěj prostě. Jim vyhovuje, že tam sedí támhleten, oni na něj budou

nadávat, ale sami nepůjdou dělat nic. Takže za posledních 12 let se tam snad vyměnil jeden nebo dva lidi, jinak je to pořád prostě to samý.

S: A když zvážíte změny, které jsou mimo organizaci? Konkurence?

R: To je pořád stejný, ve většině těch klubů je to naprosto stejný. Opravdu ti lidi, oni tam budou chodit, oni tam budou pokaždý, ale prostě…

S: Nějaké faktory, které jsou na úrovni státu. Tam prostředí taky považujete za stabilní?

R: No, nevím, jestli stabilní, ale nemění se to. Já když to vezmu z pohledu svazu, kde teda už kolik, 12 let dělám předsedu, předtím jsem byl jakoby v komisi mládeže, takže když to řeknu, tak za těch 20 let jsme tam teoreticky pořád ti samí lidi. Tam snad vyměnili dva z toho důvodu, že tomu jednomu už bylo pětasedmdesát a vlastně ten další taky. Jinak jsme tam pořád stejný lidi, on na vás každej nadává a neustále na nás nadávají, že to děláme blbě a zrovna v lednu jsme měli volební valnou hromadu, kdy měli možnost někoho navrhnout a stejně nikoho nenavrhnou. Kdybychom tam nešli my sami, tak by nebyl nikdo, protože nikdo nikoho nenavrhne a když řeknete tak pojď místo mě, tak řekne, že nejde, že to dělat nebude. Oni vás zvolí a hned potom už nadávaj.

S: Když byste vzal změny v chování populace. Vnímáte, které se mění hodně rychle nebo jsou stabilní?

R: Já bych řekl, že to je takový stabilní. Ale jako změny jsou, co se týká nás, ty změny. Začaly chodit víc děti jo, prostě ten zájem o ten sport je, to je změna, bylo období, kdy prostě byl problém sehnat, dát kluky dohromady. Teď je zájem, aby ty děti sportovaly, teď je to jako trošku moderní, že děti sportujou, ale je to dobře, ať sportujou, ať se hýbou. V tomhle tom se to malinko změnilo, ale když to vezmu, tak těch pět let zpátky to byl problém, ale teď je spoustu dětí všude.

S: Vnímáte vliv sociálních sítí?

R: Tak sociální sítě, my třeba využíváme ten facebook, já jsem ho donedávna neměl a kvůli tomu jo, ale jestli na to maj vliv no.

S: Řada lidí říká, že děti nesportují kvůli tomu, že sedí u počítače.

R: No sedí u počítače, oni na ty dvě hodiny to opustí, ale jako spíš si myslím, že než děti to využívají ty rodiče, že přes ty sociální sítě si to řeknou, tak jako támhle nějakým způsobem jsme tam byli a bylo to dobrý, tak jako pojďte taky.

S: Pomáhá vám to jako reklama.

R: Přesně tak.

S: Co Vy osobně si představujete pod pojmem strategie?

R: Strategie, strategie, nějakej plán v podstatě, nějakej plán, myšlenka, jakým způsobem by se cokoliv mělo ubírat. Nějaká představa, že to budu dělat tímhle tím

způsobem. Když to vezmu na sebe, tak jako fotbalovej trenér, jakým způsobem budu mít ty tréninky, jakým způsobem budu mít připravený, jakým způsobem to udělaný, nebo jak to udělám, aby ty děti mi tu hodinu věnovali pozornost, nebo hodinu dvacet abych je dokázal zabavit na ten čas, takže já třeba, když jdu na trénink, tak musím mít buď v hlavě nebo na papíře všechno připravený, musím to mít tak abych přesně věděl, co budu dělat. Ne jak dlouho, ale jakmile vidím, že je to přestává bavit, tak prostě musí být okamžitá změna.

S: Tréninky míváte připravený a pak je podle situace…

R: Strategie je prostě nějaká příprava na to, jakým způsobem co dělat. Asi takhle.

S: Co je podle Vás strategicky myslet?

R: Strategicky myslet…

S: Co byste do toho všechno zvažoval?

R: Že, mám to směřovat jako na ten sport nebo na co?... Já to vezmu, vzhledem k tomu sportu, tak, jak to udělat, aby to bylo dobře, strategicky… Musím mít vymyšleno, jak to udělat, aby to bylo dobře, ideální by bylo mít připravenou druhou variantu, když ta první nevyjde, jak se zachovat, když to prostě nevyjde a myslím si, že do toho strategickýho myšlení by mělo patřit i prostě třeba přiznat i svou chybu, dokázat to říct „Ano, udělal jsem to já, špatně".

S: Co si představíte pod tím „Udělat to dobře"?

R: Vezmu to na ten sport, na ten trénink. Ideální pro mě udělat dobře je, když po tom tréninku ty děti odchází naprosto spokojený, nejsou naštvaný, jsou spokojený, já, když vím, že jsme udělali všechno to, co jsem chtěl udělat, že to udělali zhruba tak, jak jsem chtěl, tak oni se tím tréninkem bavily, aby nebyly naštvaný, že trenér na ně řve nebo zvýší hlas, což někdy musí, abych třeba ten hlas nemusel zvyšovat. Prostě abysme si po tom tréninku sedli a všichni nebo většina z nich měla ten úspěch, dobře, jsou naštvaný, že prohrajou při tom závěrečným fotbálku, ale aby většina z nich měla ten dobrej pocit, aby se odcházelo s tím, že tam příště chci znova, a ne abych byl naštvanej, že tam musím znovu.

S: jak vnímáte práci se strategií ve vaší organizaci?

R: Kriticky. Né, tak jako já s tím neustále u nás bojuju, protože já vždycky jsem tvrdil, nebo snažil jsem se prosadit, nebo prostě důležitý je věnovat se těm dětem, že když tam nebudou ty děti a ta posloupnost, tak jednoho dne se stane, že my všichni starý umřem a nebude tam nikdo. Vzhledem k tomu, že už dva roky nemáme už dva roky žádný žákovský družstvo, který se nesmyslně zrušilo jen kvůli tomu, že se tam zvolil špatnej trenér, tak… Tam prostě si myslím, že ten klub měl tu strategii naprosto špatnou, tam prostě nikdo dál nepřemejšlel, nikdo dál neviděl, ano viděli, že A mužstvo hraje někde nějakou soutěž, ale nikdo nepřemejšlel nad tím, co bude dál. Oni věděli,

že tam dole jsme někde my, že fungujem, moc toho nechcem a nemusej se o nás starat, ale tím vlastně, že jsme nějaký požadavky neměli, tak začali zjišťovat, že tam dole jsme nějaký děti, takže v současnej době se už to malinko začíná měnit a konečně ty lidi prohlídli a došli k tomu názoru, že ano, máme Ačko, Béčko, dospělý, je tam 90 % odchovanců, ale pak tam máme ty dole, který prostě potřebujeme někam dotáhnout.

S: Takže už začala organizace o tom přemýšlet?

R: Přesně tak, stala se ta změna, že zjistili, že ty děti potřebujou, protože když nejsou děti, tak je to blbě. My jsme s tím, já jsem s tím bojoval několik let, oni někde se ty děti seženou prej, to neseženeš nikde, neseženeš, nejsou prostě. A věková kategorie, což je teď třeba těch 15 až 18, to je nejhorší, těch je strašně málo, co jich hraje fotbal.

S: Jsou i slabší generace.

R: No to zaprvý, ale zase když to vezmu před těma, těm co je 15, tak když to vezmu těch 10 let zpátky, prostě ten fotbal tak netáhnul.

S: Byl tam boom florbalu.

R: No a je konec, to co jsem říkal na začátku, co se stane, že prostě v těch oddílech dojdou děti a nebudou. Než prostě tyhle ty všichni maličký vyrostou, strašně dlouho to bude trvat.

S: Když vezmeme, tak za poslední dobu se hrozně moc rozšířila nabídka různých sportů. Dřív na vesnicích byl fotbal a…

R: No jasně no, když si to, když jsem byl malej, tak samozřejmě ta doba byla jiná, tak jsme hráli fotbal a hokej, nic jinýho neexistovalo, teď existuje no. To je největší metla prostě, to je hrozně, když to vidím, že v šesti letech děti už tam jedou na tom, palečky a když to vezmu ty rodiče, tak prostě v kočárku třeba si to tam mačká a ono mu to tam zvoní že jo a je v klidu, je spokojenej. Dítě je spokojený, rodič taky no.

S: Bohužel. Kdo všechno se u vás podílí na tvorbě strategie?

R: U nás ten hlavní výbor nebo hlavní výbor ani ne, spíš jako ty jednotlivý, u nás fotbalovej výbor, kde vlastně zase část těch lidí z toho výboru je v hlavním výboru, takže v podstatě se to tam takhle přenáší ale prostě hlavně fotbalovej výbor a ty jednotlivý vedoucí těch týmů, když to takhle řeknu. Mladší přípravka, starší přípravka…

S: Jaké faktory uvažujete při tvorbě strategie?

R: No, uvažujeme, nebo co tam je nejdůležitější, kolik budeme mít lidí, jestli budeme moct hrát vůbec tu soutěž, kterou chceme hrát, kolik ta soutěž bude stát, jestli na to budeme mít lidi, ať už teda jako když řeknu hráče, nebo ať na to budeme mít ty lidi okolo, třeba ty rodiče a ty děti, prostě ty co vám zajistí to, že vás dovezou na zápasy a tyhle věci, to jsou asi jako ty nejdůležitější faktory no.

S: Vnímáte, že převládají pozitivní nebo negativní faktory?

R: Spíš ty negativní, musíte vždycky koukat spíš na to, co může nastat, co se může stát, to jakoby to špatný, co se může stát. Když budete mít 9 lidí, který vás povezou na zápas §plně super, ale musíte počítat s tím, že třeba nedojedete, že dojedou domů dva nebo tři, vždycky jako musíte mít připravenou nějakou variantu, jak to vyřešit. Spíš při tom přemýšlení počítáme spíš s tou horší možností.

S: Krizové scénáře máte připraven?

R: Spíš ta horší varianta, jak to udělat, když by přišlo to nejhorší.

S: Spíš se snažíte eliminovat negativní vlivy už dopředu různými variantami.

R: Přesně tak.

S: Jak se to všechno projevuje v běžné činnosti organizace?

R: Když to vezmu u dětí, u tý naší skupiny, tak se to projevuje tak, že po každým tréninku říkám, jedeme na zápas, rozešlu rodičům smsky, napíšu to na Facebook, udělám to aspoň dvakrát aby si to pamatovali, stejně se stane, že 10 minut před odjezdem mi někdo zavolá, kdy se jede, takže pořád s těma lidma musíte být v kontaktu, neustále jim to prostě připomínat, protože v dnešní době těch informací, který musí vstřebat je strašně moc a vy jim to musíte pořád připomínat a vím, že to samý je to v těch dospělých, protože když jsem trénoval dospělý, tak pořád musíte říkat, hele hrajeme v sobotu v jednu hodinu, musíte poslat tu smsku nebo nějak jim tu zprávu přes ty sociální sítě, aby si to prostě zapamatovali.

S: Asi těch informací je moc. Nové informace se posouvají směrem dolů díky četnosti příspěvků.

R: No tak, proto my třeba máme tu skupinu, kde prostě já to tam dám tím největším písmem a čekám, jak kdo odpoví. Řeknu, že třeba my jedeme, ve čtvrtek máme zápas tak v pondělí už to tam dám, počkám, jak kdo odpoví, v úterý nic a ve středu to tam dám znova a pak už těm jednotlivejm posílám zprávy.

S: Co je pro váš klub důležitější? Nabízet kvalitní službu členům nebo jim dávat tu službu za co nejmenší peníze?

R: Spíš asi tu první variantu, já si myslím, že náš klub vždycky se snažil, aby ti lidi prostě se tam cítili dobře, jak ti hráči, tak ti lidi okolo, aby to byla taková klidná a pohodová atmosféra. Když to vezmu na dospělý, aby ti lidi přišli, dali si tam to pivo a klobásu, strávili tam to odpoledne, pobavili se, mohli si tam vzít, ty chlapi, aby tam vzali ty manželky, měli tam děti, je tam udělaný dětský hřiště, aby prostě o ně bylo komplet postaráno.

S: Vy jste říkal, že členské příspěvky jsou poměrně nízké - jak Vám to potom vychází finančně?

R: Vychází to finančně samozřejmě blbě jo, ale protože pořád je taková ta snaha, aby to byl jakoby ten fakt ten vesnickej klub a aby to byla ta jako taková zábavová. Takže

nemáme tyhle ty členský příspěvky žádný velký, aby to byl nějaká velká zátěž pro ty rodiče nebo pro ty jednotlivý hráče.

S: Spíš to děláte, aby byli spokojený.

R: Přesně tak, my jsme tam vyrostli, jsme to nějak od těch 6 let, takže už…

S: Takže i historie.

R: Přesně tak, jako teď se povedlo opravdu, jak v tom hlavním výboru, tak v tom fotbalovým jsme vlastně všichni jsme hráli spolu, co jsme vlastně zažili jakoby ty největší úspěchy tam, takže nějakým způsobe to funguje.

S: Loajalita ke klubu. Kdo všechno se podílí na implementaci strategie? Kdo to uvádí všechno v chod, abyste dosahovali cílů?

R: Ti vedoucí těch družstev, tam ta největší zátěž je na těch vedoucích a trenérech těch družstev, není to jak v těch velkejch klubech, tady v těch malejch klubech záleží, jak ten trenér s tím vedoucím si připraví tréninky, si připraví ty zápasy a nikdo jinej vlastně.

S: Každý trenér si naplánuje své tréninky, ale jsou řízené shora?

R: Ne, každej, každý to družstvo má svého trenéra, má svého vedoucího a ti si to řídi jako sami.

S: Jsou to tedy samostatné jednotky.

R: No. Tam třeba v těch dospělých, tam ne, tam třeba když trénuje A a B dohromady, že trénujou spolu, ale my prostě, tam je to v podstatě, jak si to uděláme my.

S: Trenéři mají tedy volné ruce a fungují sami za sebe?

R: Asi tak, oni zase n druhou stranu těch lidí, co by to chtělo dělat, není moc.

S: Odjezdy k zápasům si řeší každý trenér sám?

R: Ano.

S: Co komunikace s rodiči, to taky vždycky v rámci toho?

R: Jo, je to vždycky prostě v rámci těch jednotlivých družstev, když bysme třeba teď řešili, protože vlastně nám skončila ta starší přípravka, takže řešilo se pokračování, takže do toho jsme zapojili vedení klubu jo, aby prostě se domluvilo, jak se bude pokračovat dál, jestli se přeskočí kategorie mladších žáků a půjde se rovnou do starších, tak to samozřejmě se řešilo s klubem, ale takový ty klasický věci si prostě řeší ty trenéři sami.

S: A společenské akce?

R: To si řeší ti jednotlivci, ti trenéři. Já jenom řeknu, že budeme mít tuhle akci, potřebuju, abyste udělali něco pro děti nebo koupili maso. No takže tohle všechno si prostě děláme sami.

S: Jak byste definoval úspěšnost vašeho klubu? Co vnímáte Vy, že jste úspěšný?

R: Já bych řekl, že největším úspěchem je to, že 90 % A týmu dospělých jsou odchovanci, že to jsou kluci, kteří prostě prošli tou mládeží a jsou vlastně odchovanci, to je asi ten největší úspěch, co je.

S: Takže úspěšnost měříte odchovanci, kteří jsou v Áčku.

R: Přesně tak, že to nejsou, jak se tomu říká, ti žoldáci, který choděj tam, kde kdo kolik dá peněz, u nás ty kluci hrajou zadarmo. To je asi největší úspěch, že 90 % týmu jsou odchovanci.

S: Řešíte nějak sportovní výsledky?

R: A tak samozřejmě se to řeší nějak, vzhledem k tomu, že my se pohybujeme mezi A a B třídou, i když teď to spadlo do okresu a zase to šlo nazpátek, každej ten klub chce hrát co nejvýš ale musíte vědět, na co máte. A v dnešní době, když to hrajete s odchovancema, tak ta B třída je úžasná, když na to máte vlastní lidi. Třeba v A třídě už maj nakoupený hráče, který dostávaj nějakou odměnu.

S: Jak vnímáte sponzoring v těchto nižších soutěžích?

R: No, sponzoring v nižších soutěžích je hodně kritickej. Takhle kritickej, jsou kluby, který absolutně nemaj problém se sponzorama, pak jsou kluby, kam budu řadit i nás, ten problém je a tam je asi spíš trošku problém ve vedení klubu a v tom, jakým způsobem shání tyhle ty potencionální sponzory. Řeknu to naprosto otevřeně, u nás obrovská firma APB a v podstatě ano, oni dělali náhradní hřiště, podařilo se pak, že zakoupili dresy samý s nápisem a to je v podstatě všechno a je to z toho důvodu, že tam kdysi na začátku se ty vztahy strašně špatně navázali a hned ze začátku se přetrhaly a prostě od tý doby to nefunguje a je to neskutečná škoda. Ale v tu dobu vlastně tam došlo k takovej nešťastnej události, v tom byl namočenej obecní úřad, kde shodou okolností bylo nejvíc lidí jakoby ze sokola, prostě z tej naší organizace, prostě od tý doby je problém a vzhledem k tomu, kolik je třeba firem v okolí (město)… A to je, jak říkám, u nás je to prostě chyba toho klubu, není to chyba těch lidí asi, ale chyba klubu.

S: Toho výboru vlastně.

R: Těch lidí, který by vlastně to mohli nějakým způsobem dát dohromady a nedali to.

S: Jak často kontrolujete dosahování cílů, které si stanovujete?

R: No tak vzhledem k tomu, že hrajeme každý týden… Ne, tak zase to navážu na tu naší přípravku, tak my samozřejmě jako trenéři každej máme nějakou představu, my si vždycky dáváme nějakej cíl, kolikátý bychom chtěli skončit, samozřejmě chtít můžete, ale na hřišti to může vypadat úplně jinak, protože třeba tyhle ty mládežnický kategorie jsou jakoby dvouletý, takže tu první sezonu se spíš řadíme do tý spodní poloviny, s tím že tu druhou sezonu bysme chtěli bejt někde nahoře třeba do toho třetího místa, jestli se to povede. Někdy se to povede, někdy ne.

S: Co děláte, když se nedaří na hřišti, když vidíte, že obrana nefunguje, tak…?

R: Když se nedaří… Jak kdy, někdy pomáhaj nějakým způsobem je probudit hlasitě, někdy absolutně s nima nehnete s těma dětma, někdy jsou takovým způsobem zablokovaný v hlavě, že s nima nehnete, občas jsme to několikrát i probírali i přes ten facebook, tam nám jedna maminka vysvětlovala, že to vlastně děláme špatně, tak jsme jí řekli, ať to jde, dělat, že si sednem a budem koukat. To bylo v době, kdy jsme fakt nevěděli, co s tím, my jsme poráželi ty nejlepší a s těma, který jsme měli vyhrát, jsme prohráli, nevěděli jsme co. Takže jak říkám, někdy stačí odejít na 5 minut do šatny, kde se s nima zavřu, jak kdy no.

S: Když dlouhodobě vidíte, že jsou problémy v obraně, projeví se to na tréninkách?

R: Snažíme se tam, pak vezmu zápas, dejme tomu, že jsme ho vyhráli, ale byl problém v obraně, tak na tom dalším tréninku se zkusíme jakoby zaměřit na tu obranu, nebo zkusit tam dát jiný hráče, vyměnit je, zkusíme prostě dát jiný hráče. Já třeba v těch přípravkách jsem vždycky točil celou pětku a přiznám se, že jsme prohrávali o 5, 6 branek, tak jsem prostě ty starší kluky vzal a tam to poznáte, buď je to baví a nebo nebaví. Když vidíte, že je to nebaví, tak je vezmete, šup, tady si sednete a jdou hrát další. Je mi jedno jestli prohrajeme, ale ať aspoň z toho mají radost a ať chtěj hrát.

S: Odkud čerpáte své manažerské zkušenosti, z čeho Vy vycházíte?

R: To je naprosto jednoduchý, samozřejmě u tý mládeže by měli mít ty trenéři nějakou licenci, od těch krajských soutěží výš je vlastně licence céčko povinná, tady na těch okresech taky, já třeba mám céčkovou licenci taky a třeba tady v Plzeňským kraji funguje ve spolupráci s krajem akce, jmenuje se to létající trenéři. Tam přijedou v podstatě trenéři, co jsou třeba (konkurenční klub), většinou z (konkurenční klub), nebo co maj třeba ještě jakoby krajský výběry a akademii a oni udělají jeden modelovej trénink, kde se pozvou trenéři z různejch týmů, oni si tam vezmou deset kluků a třeba na těch deseti klucích ukazujou, jak by se mělo trénovat. Tohle to je úžasný pro ty kluky malý a i pro ty trenéry, protože vidí prostě třeba dobře, děláme jednu a tu samou věc, děláme jí blbě, protože oni to dělají tímhle způsobem a dělají to jinak a ty kluky to baví, takže to je asi takový ty nejdůležitější.

S: Manažerské věci - jak řídit ten klub?

R: No tak žádný školení na tohle absolutně neprobíhají.

S: Třeba ze svého života, to co jste poznal, ty svoje pracovní zkušenosti nějak přenášíte do klubu?

R: No ono to moc nejde, spíš pracovní zkušenosti jsem přenášel na ty věci, co se týká hodně těch soustředění a takových těch, kdy jsem si dokázal zařídit, abychom měli komplet ubytování a prostě stravování, tam jsem využíval zkušenosti ze zaměstnání, ale u toho fotbalu, tam moc ne. Tam prostě to, co získáte zkušenosti z toho, když jste

to provozoval před tím, nějakým způsobem se to snažíte přenést, samozřejmě můžete přenést i prostě nějaký ty chyby, který jste dělal vy, ale tady u těch dětí jde spíš o tu radost, aby prostě se tím sportem bavily, aby to měli rádi ty děti.

S: Díváte se, jak to dělají v jiných klubech? Problémy, které je pálí?

R: Určitě, na to jsou ideální tyhle školení, protože máte tu licenci a každý dva roky máte doškolení nebo obnovení tý licence, takže tam prostě to proberete, sejdou se tam ti kluci, který to dělají v těch jiných klubech a proberete co a jak, jaký jsou novinky, jaký je tam, co by se mělo a nemělo dělat, zjistíte, že všichni tvrdí, že vlastně veškerý trenéři u mládeže by měli být placený, i na těch klubech by prostě měli být placený, protože vlastně tomu věnujete spoustu času, samozřejmě, že nikdo není, kromě těch vyšších, ale na tohle to je to prostě dobrý, tam, jak říkám, dozvíte se spoustu věcí novejch, tím, že vlastně já třeba znám nějaký ty kluky z tý (konkurenční klub), občas se jedu podívat na nějakej trénink, aby člověk viděl co a jak a třeba vezmu zase dítě, který tam občas s nima taky chodilo, pak se vrátil a povídá „hele, my jsme tam dělali tohle to“ jo.

S: Takže se to projevuje ve sportovní činnosti.

R: Přesně tak.

S: Dobře, to je z mojí strany pro tuto chvíli vše, děkuji.

Manager 7

S: Co je účelem vaší organizace?

R: No tak účelem prioritním je vlastně volejbal, sport že jo, čili sport pro neřeknu seniory, ale pro dospělé a druhou prioritou možná i jako význačnější je výchova mladých, co teďka se daří, protože jsme nabrali 24 mladejch volejbalistů jo, je to věkově od 11 do 13 let, takže to je dobrý no, s tou (jméno) to dělají. Takže ty důvody jsou jednak sportovní a jednak společenský pochopitelně, protože se scházíme a je to parta, kdy potom když potřebuje někdo pomoct, jako tady mi stěhovali tyhle ty věci oknem jo, že to člověk jenom zavolá a hned všichni nastoupí a každýmu píchnou, takže je po týhle stránce…

S: Co se teda týká party chlapů, nebo těch starších…

R: No takže to je velice důležitý jo… No a potom jako, to se projevilo i po té stránce teda, že jsme stavěli, nebo město teda postavilo nový šatny, ale my jsme jako zbourali to starý, abychom ušetřili peníze, tak to firma teda vlastně měla na to asi 30 tisíc na zbourání toho starýho, takže jsme se na to vrhli v sobotu, v neděli jednou, takže jsme to sundali celý teda a ta firma nám za to něco dala potom do toho volejbalu. Takže takhle i třeba když se, já nevím, třeba brigáda, když se vyhlásí na jaře nebo na podzim, když se to uklízí nebo na jaře, když se to připravuje, když se naváží ta antuka, tak lidi

přijdou. Takže je to perfektní, taky jsme tam mívali některé členy, které nezapadli, ale ty už tam nejsou.

S: Na brigádách se podílí i mladí?

R: No jo, jo jasně jo. To je strašně důležitý, protože třeba tyhle malý holčičky třeba vyplejou tu trávu co tam je na tý antuce jo, nebo takový činnosti jako je úklid, takže výchova těch mladých to je jako alfa omega.

S: Vztáhněme to na dlouhodobé cíle - máte nějaké stanovené?

R: Dlouhodobý cíle jsou takový hlavně, aby nezmizel volejbal v (město), protože sehnat děti na volejbal je dost problém, je to technicky náročnej sport, hlavně ze začátku, což víš taky, vy jste byli teda šikovný, ale když třeba dělají nábor na základkách na florbal kluci, že jo teda a vynikající, jak úspěch že jo Kaplický, tak tam holt jim hodí hokejku, míček, oni do toho praští a už vidí výsledek jo. Na tom volejbale nic. První půlrok prostě ta pátá, šestá třída, to je jenom házení, že jo a tak dál. Takže v tomhle tom je velkej problém udržet tu motivaci, nebo vytvořit teda nějaký podmínky, aby je to bavilo a udržet je jako u toho. Protože potom už po tom roce nebo ty dva roky, když už si pinknou a zahrajou si na malý hřiště 4 na 4, tak už to potom všechno jde. Ale jak říkám, nejhorší je ten nábor… Ale taky záleží na tom, kdo to vede, že teďka jak se do toho dala (jméno) s (jméno), tak to je dvojice, který prostě rodiče věří a který jsou odborníci na to. Takže to vypadá jako dobře. Takže to dlouhodobý je vychovat mladý, protože když se podíváme na ty zápasy v kraji a to platí nejen pro (město), ale pro všechny ty, máme většinu (město) mančaftů, ale i (město), (město), tak je tam vždycky přes půlku, nebo půlka i v základu, jak já říkám, ztracené chmelu, jako jsem byl já, takže normálně jsou tam padesáti, šedesáti letý v základu. Ale což je v pořádku zase, což proč ne, ale holt ty mladý jako dneska jako dneska už je to těžší nabrat, protože taky maj trošku jiný zájmy a možná jsou i línější, než jsme bývali my.

S: Myslíš, že volejbal v současné době mladé netáhne?

R: No, táhne ty, jejichž rodiče to hrajou, protože na těch kurtech jsou pořád, při zápasech, pořád se tam tetelej už od svého věku, a tak takže to jako je takovej ten příklad a taky drtivá většina těchto 24 dětí, tak je prostě maj rodiče, že hráli volejbal. Takže to je asi takhle to nejdůležitější.

S: Je v plánu nabírat další družstvo, aby ty kategorie postupovaly?

R: To moc nevidím, protože jediný, kdo se toho ujal, jsou (jméno) s (jméno) a to už potom oni by asi nestíhali, čili teď vlastně další priorita je třeba sehnat další mladý, který by ty trenéry dělali, což je problém jako, což je problém, protože za to je almužna, jsou na to nějaký dotace, všechno, takže dneska si za to berou asi stovku za hodinu jo prostě, aby nějaký minimum aby to nebylo úplně zadarmo, ale stejně… Jo, ten systém je takovej, že ty největší peníze se mi zdá, že jdou prostě v tom státě jako

na ty vrcholný, což je jasný, ale tady si myslím, že to je nejdůležitější, co ti lidi dělají, že odpoledne prostě nebo navečer se staraj o plno dětí, který by někde támhle u mostu pili nějaký čůčo, jo, že mají teda smysluplnou činnost, protože to je strašně důležitý a tyhle ti lidi hodnocení nejsou a přitom je to nejdůležitější, co teda těm mladým můžeme dát.

S: Vidíš jistý potenciál, co by se mělo zlepšit ze strany podpory státu a respektive svazů?

R: Ano a taky jako sehnat ty trenéry, protože já třeba jak jsem trénoval, tak jsem to měl jednodušší, protože jsem byl učitel, takže ve dvě hodiny, nebo jsme měli odpoledne tu halu od dvou do čtyř, takže tam nebyl problém, ale dneska když dělaj podnikatelé do pěti, nebo dělaj ve fabrice, je to problém, aby ještě trénoval potom. Jedině až večer a zas od osmi už to nejde tyhle mladý trénovat.

S: Mohl bys mi, prosím tě, popsat, jak vaše organizace funguje? Ať už po sportovní stránce nebo po organizační?

R: Po tý organizační to fungovalo tak, že já jsem jako předseda oddílu zařizoval všechny možný papíry, přestupy, že jo a průkazky, vyřizování s krajem, jednání s panem (jméno) na kraji a takže to jsem dělal, což už teďka nedělám, i když plno mailů ještě chodí mě, protože oni nejsou schopní tak zareagovat, že už je předseda (jméno), že jo, takže furt to takhle chodí, no ale už do toho proniknul taky, takže to teďka dělá on, no a jinak si já nevím, ta organizace není tak složitá už, když ti lidi vidí, kdy je trénink, tak přijdou tak to už potom zase není tak složitý, akorát je třeba vždycky, když se teďka třeba nabrali ty mladý, tak zajistit prostor že jo, ty tělocvičny, přes léto je to jednoduchý, tam jsou kurty, ale přes to zimní období, aby byl nějakej prostor, tak to se musí jednat s městem, abychom mohli mít nějakej ten přístup do těch tělocvičen, ale to je, takže to maj zajištěný teď.

S: Plánování - kdo bude řídit na zápasy a tak?

R: Aha, jo takhle, no tak to se vždycky domluvíme na tom předchozím tréninku nebo na předchozím zápase, když jsou potom těsně za sebou, že jsou i úterý, čtvrtky, většinou jsou teďka a takže už máme v podstatě takové řidiče fixní, ale vždycky se to potvrdí předtím a to se domlouváme nějak jako kolektivně, jestli kdo může vzít auto a tak…

S: A co se týká dětských zápasů?

R: Dětský zápas, tak oni teďka to mají první rok, takže teďka ještě asi hrát nebudou, ale jinak vím, že budou jezdit rodiče, jako jezdili jako vždycky, takže určitě budou jezdit oba, (jméno) s (jméno), to je málo prostoru, že jo, takže ještě jeden, dva rodiče počítám, že jezdit budou. A jezdili jako ochotně jako vždycky.

S: Existují vnější vlivy, které ovlivňují vaši organizaci nebo chod organizace? Co vnímáš jako důležitý faktory?

R: No, tak jsou negativní a jsou pozitivní. Takže ty pozitivní, že se podařilo prosadit výstavbu těch šaten, to byla alfa omega, protože tam byly v podstatě jen ty dvě buňky, který byly z toho šedýho pofiderního materiálu a bylo to plesnivý protože to bylo po povodních. Dvakrát to bylo pod vodou a tam byly prostě zelený ty rohy všechny, a to prostě bylo šílený, takže tohle to je teďka po stránce zázemí teda na úrovni, že když přijedou i z (město) nebo z (město), tam se musí chodit přes silnici, kde jezdí auta do sprch do nějaký školy nebo já nevím co to tam je, z kurtů. Takže to si myslím, že máme úplně supr no a hygiena pochopitelně, takže to je tam teď zajištěný úplně skvěle a odpady úplně oddělaný, takže to teda je supr všechno. Takže to je takový to jako spíš materiální zázemí. No a já nevím, co ovlivňuje negativně…

S: Z pohledu politiky státu, svazu nebo postavení české populace ke sportu?

: To je asi jenom, já nevím, jenom, jenom ty peníze, protože my v podstatě nic jinýho nepotřebujem. A to ani nepotřebujem pro ty dospělý, protože my si vyberem těch 1500 na rok, z toho se platí tělocvična, takže dospěláci si vyberou, že jo, ale pro ty děti, kdy teďka už ty děti platí tělocvičnu taky jo, což nebývalo, takže tam prostě si myslím, že je těch peněz, jako není dost no…

S: Vnímáš podporu ze strany státu jako nedostatečnou?

R: No, nedostatečnou… Prostě řekl bych poloviční.

S: Zkoušeli jste žádat v rámci těch programů?

R: Jo, to zase měl (jméno) na starosti, takže ten dostal i od města jako a z kraje to byly ty státní peníze asi, ale tam už to do toho nevidím, ale vím, že se žádalo a že řada těch peněz byla, protože ty toky jsou různý, my tam dáváme jako dospěláci a z toho ještě taky jde něco na mládež a dostává se na mládež, ale zase z těch peněz na mládež holt část platíme i energii jo na tom hřišti, protože tam ty děti jsou taky, no ale je to takový prostě, jo a to jsem chtěl říct, že právě se musí hlídat to účetnictví jak jsou ty dotace, to vím, že jako to je to to papírování ne náročný, ale zase to musí být člověk, kterej do toho vidí a spolupracuje s paní hospodářkou, která dělá vlastně závěrečný účtování za všechny mančafty, jo paní (jméno) nám to hodí na hlavu zpátky, protože když je to blbě, takže to musí být člověk, kterej to umí a kterej to dá dohromady.

S: Jak vnímáš postoj české populace k aktivnímu sportování?

R: No je to řekl bych u těch mladejch od extrému k extrému. Protože třeba já teďka učím v (město) na tom středním odborným učilišti no a tam jsou špičkový sportovci, fakt některý i prostě atletika, florbal, fotbal, jo co vím, volejbal, jsme měli, normálně hrál ligu juniorskou, takže to zase jako supr, ale řekl bych, že většina, což já nevím jestli je to půlka a i to je vidět na těch klukách jak vypadaj, tak je to jenom ten počítač

a prostě bez pohybu no, že pořád je to horší a horší jo, ale zase musím říct, že na tom, na téhle škole není až tolik obézních těch kluků jo, že to prostě bývalo někdy nebo jestli i na jiných školách, já nevím… Podle toho kdo se k nám nahlásí, to beru teďka jenom podle tý školy, kde teda to znám jo. To spíš děvčata jo, tam je jich pár sice, ale tam je to napůl, tam je 50 % vyloženě jako obézních.

S: U mladých vnímáš, že nesportují? Takže nůžky tam jsou hodně rozevřené, a když bys vzal ty starší generace – třicátníky a výš?

R: Jo, tak to, no tak já nevím no. Ale co vím, co vím teda jako od, synů třeba jako, tak tam si myslím, že to je pozitivní třeba, to určitě jo. Kolo, dlouhý výlety a takový ne organizovaný třeba úplně, ale pak je plno, který hrajou i závodně jo tyhle ty sporty, potom tam bych řekl, že je ale třeba i to procento vyšší u toho sportování. Oni už jsou potom taky takoví rozumnější a zjistí, že ten pohyb je třeba.

S: Podporují ti starší svoje děti, aby sportovali, tlačí je do sportu?

R: No určitě, co znám prostě, tak to jako, to jo.

S: S tím související ochota investovat peníze do sportu, jak to vnímáš?

R: Jako u těch rodičů třeba jo, no jako když to vidím u těch kolegů třeba z volejbalu, tak tam nejen jako že by měli hrát volejbal, ale tam se snaží o všestrannej rozvoj, takže když ty děti jsou šikovný, tak prostě dělaj fakt všechno, tam plno jich dělá prostě atletiku, ale to jsou v rámci třeba školy, protože to jsou ty soutěže mezi školami a tam řada z nich je na vynikající úrovni, co se týče pohybu obecně, atletiky no. Takže no a právě ti rodiče do toho investujou, protože vozí je všude možně, koupí jim tretry, jo kvalitní míč, nebo já nevím jo jako, prostě investujou do toho a celkem rádi.

S: Vnímáš vliv sociálních sítí na to, jak lidi aktivně sportují?

R: No tak to já nevím, protože, tam já vůbec nechodím, takže to vůbec netuším, ale jako to si myslím, že u těch mladejch třeba, že to asi ten vliv nemá, tohle to ale jenom tak odhaduju, protože na těch sociálních sítích, když slyším, od těch, co tam jsou teda jo, co se tam probírá, tak aby tam bylo někde hele „V 5 hodin se sejdeme na hřišti a dáme malej fotbálek“, tak to tam jako teda nikde nikdo neřekl, takže ale jak říkám, já tam nečtu.

S: Jak často sleduješ vlivy, které přicházejí z okolí?

R: Teď už jenom jako když se jedná o nějaký rozpočty, tak jsem sledoval třeba ty rozpočty pro regionální školství, tak jsem viděl, že v tý mý době, co jsem teda byl na tý škole, tak tam bylo 65 miliard, že šlo vždycky na regionální školství, a když dali jako o něco míň, tak jsem viděl, jo to se odrazilo i na ten rozpočet na tý školy jo, takže člověk už měl nějakej ten odhad. Teď abych pravdu řekl, tak pro ten sport teď ty čísla teda jako fakt teď nevím, ale není problém si to teda najít, ale já si to zase hlídám teďka, jeden člen, kterej tam byl asi pět let u nás a teď se přestěhoval do (město),

takže přestoupil zase do(město) mančaftu a ten právě jako svojí práci měl zajišťování a vyřizování dotací na ministerstvu školství, takže když jsme něco chtěli vědět, tak jsme se zeptali jeho a ten věděl všechno teda jo. Niance všechny teda, kdy žádat, taktiku jo, jak to napsat a tohle, takže to byl ten (město), ten je jako fakt měl přehled úžasnej, takže to bylo, takže jsme ten přístup měli přes něj.

S: A vlivy, které se týkají postojů populace ke sportu?

R: No, to teďka… Já právě že to je tak, že to vidím na tom svým úzkým kolektivu, což jsou jo, takže to jsou zářný…

S: Spíš to míříš na blízké okolí a z toho vycházíš?

R: No, co jako, já ani neznám, jako spíš v tý škole jako vím, že nesportujou ti kluci jo a tam zase do tý rodiny nevidím, jaký jsou tam vztahy a tohle, ale i když jako třídní jsem a tam mám teďka třeba dva kluky, jejichž rodiče pracujou oba v Německu nebo v Rakousku a přes týden prostě nejsou a oni jsou jenom se starším bráchou a prostě ta výchova, když je to patnáctiletej kluk a sám přes týden, jo takže to asi není úplně dobře, to už je lepší když je prostě na… jakože tam nějakej dozor má že jo, a tohle to teda nevím no.

S: Jak a v čem vnímáš konkurenci vašeho klubu?

R: No tak aby jako nějaký jiný klub třeba nám konkuroval v nějaký činnosti, tak to je vymyšlený, to jako ne…

S: A buďto volejbalový nebo v (město)…

R: Jo takhle, no tak to, tam konkurence by mohla nastat jedině v tom rozdělování peněz z města, že jo, no ale to se sejdeme s předsedou a je tam zase těch šest kluků, co jsou volejbal, florbal, kopaná, všechno, a teď se řekne, kolik máte mladejch a podle toho se udělá návrh a ve většině to vždycky prostě odsouhlasíme, protože to dělá prostě rozumně. Takže tady by nějaká konkurence teda být mohla, ale není, protože se dohodnem a jako úplně v pohodě jo. Spíš konkurenci vidím v tom, že nám třeba ti fotbalisti a florbalisti vyberou ty šikovný děti, který, už je to začne bavit ten florbal třeba, ten fotbal a už se k volejbalu nedostaneme. Zase my nemůžeme jít do čtvrtý třídy a nabízet volejbal, jo to je brzo prostě.

S: V tom vidíš značnou nevýhodu?

R: To je nevýhoda, to je pravda. A dobří byli i ti, který měl právě (jméno), co teďka je místostarosta v (město), tak ten jednak teda dělá florbal a jednak dělal, to nevím, jestli ještě dělá, tu všeobecnou přípravu těch dětí a to měl teda opravdu od těch prvních, druhých tříd prostě a na nářadí a na žíněnkách koutouly a takovou tu všestrannou pohybovou výbavu jim dodával a z těhle těch byli vynikající jo, protože oni nepotřebujou ten míč, oni potřebujou orientaci v prostoru a šikovnost že jo, tohle a pak se jim dá míč a jde to rychle a to já bych tohle to teda taky preferoval, že třeba

jo, dělat tak, že od tý první třídy já nevím, do čtvrtý nebo možná do pátý, i když ten fotbal se dá dělat už dřív, to vím, že maj jako už i menší, ale tam dělat tadyhle tu všestrannost, tuhle všestrannost a pak si vyberou jakejkoliv sport jo prostě a musí to jít, jo než dítě který chodí jen na povinnej tělocvik.

S: Uvažovali jste, že by se zavedla taková volejbalová před-přípravka, že byste si s nimi takhle hráli?

R: No tak to je o lidech… Jasný, že by to bylo supr, ale zase by na to někdo musel mít čas a eventuálně by se mohlo ale apelovat trošku na základky, aby jakousi přípravu, ne že by už uměli jako supr pinkat, ale aby už s tím míčem třeba uměli chytit a s tím míčem nějaký základy, že už by to s nima prostě dělali jako od tý první do druhý třídy a to by jako asi se domluvit dalo, že by tam tyhle ty prvky už jako byly, protože vím, když na gympl do (město) přišly holky z (město), tak ty měly všechno jo, fotbal, volejbal, ty uměly všechno.

S: Co třeba z pohledu sponzoringu, vnímáš tam nějakou konkurenci mezi těmi kluby v (město)?

R: No to trošku jo, protože máme své, já nevím, takových osm, nebo ještě když jste hráli vy vlastně, tak jsem obcházel na náměstí a pak jsem jednou za hodinu obešel náměstí a získal jsem 20 000, ale to byli že jo klenotník jo a tyhle ty podniky, kdo byl takhle známej a fandil tomu volejbalu a vlastně to byli volejbalisti, buď ještě hrajou nebo bývalí, tak tam to bylo bez problému, ale potom někde, teď nevím kde co to bylo, ale říkají, že už nemůžou sponzorovat, protože už maj vyčerpáno, co můžou dát a že to dávali prostě na jiný sporty, takže tam jako je jasný, že u některých sponzorů to nastane tohle to, že už se na volejbal, že už na volejbal potom není. Ale většinou jsme vždycky sehnali, a dokonce i teď ten (jméno), jak dělá v Jednotě, tam dělá nějakýho vedoucího, takže tam nějaký peníze každej rok jsou z tý Jednoty. Takže je to spíš ve známých a v bývalých volejbalistech, a tak no.

S: V čem vidíš, že jste lepší, respektive horší, než ty konkurenční kluby?

R: No tak jak v čem že jo, ono teďka když a zase to myslíš jako v tom (město) měřítku nebo?

S: V tom (město) nebo krajským.

R: No tak třeba ping pong že jo, ten má úžasný výsledky a tam chodí hodně dětí teda a ty hrajou nějakou ligu nebo co, já nevím a teď srovnávat teda na jaký úrovni jsme my jako to asi mezi sportama jako takhle nejde, ale spíš si myslím srovnávat s těma (město) mančaftama a s těma ostatníma, ale zase musím říct, že tam drtivá většina taky jsou vynikající kolektivy jako i v těch (město) a zvlášť, když tam maj pak někde tu haciendu nebo hospůdku vedle hřiště, kde zazpívaj, po zápase si sednou, to je prostě, ty jsou tím známý.

S: Dá se říct, že u volejbalu je to hlavně o dobré partě?

R: No přesně tak, my to vůbec nebereme jako konkurenci, ani ty ostatní mančafty, proti kterým prostě hrajeme. Teď jsme skončili předposlední jo, protože tam jsou prostě mladý mezi náma a některý opory nemohly jo a tohle, takže no ale jako co no, tak jako vždycky nemáme kam spadnout hlavně, protože to je taky problém kraje, že už se to scuklo na dvě skupiny v tom KP2 a bývaly tři a těch mančaftů ubývá, takže i to vedení vlastně jako toho kraje jsou šťastní, že tam teda prostě někdo hraje a že je ochoten…

S: Okresní přebor tady už není?

R: Ne ne ne, to vůbec, ten už není… Je jaký si okresní přebor (město) jo, ten je jako, ale ten kraj je tak jako trošku na úrovni, takže ten je lepší no jako. Teď nevím kolik nás je ve skupině, jestli deset, takže takových dvacet mančaftů v KP2, ale to bývalo jako přes třicet tutově.

S: Volejbal v republice celkově tedy upadá?

R: No to spíš jako ten počet těch lidí jako jo, že to tolik… A souvisí to i s tím, jak se změnila doba, že ty lidi na to nemaj čas prostě, jako když podniká třeba nebo tak, tak asi je to trošku problém. Záleží na tom, jak podniká, že jo a tak…

S: Vnímáš přeliv z kolektivních sportů, kdy se vždycky v tu danou určitou hodinu scházeli, spíš k té individuální, kdy si ti lidi jdou zaběhat kdykoliv chtějí?

R: No, tohle to teda to nevím tohle to. Protože každej z těch volejbalistů jako, tak někteří z nich běhaj jako jo, takže to si dávaj ještě mezi takhle. A plno jich jezdí na kole a dálky jako jo, plavou, chodí plavat pravidelně do bazénu a tak dál, takže to už je asi z každýho, jak se k tomu svýmu tělu přistoupí, ale že by to byl nějakej odliv k těmhle těm činnostem individuálním, to bych asi neřekl. Já bych řekl, že to procentuálně je jako stejný, akorát, že prostě těch volejbalistů je prostě míň, že to upadá.

S: Ubývá to především na mládežnické základně?

R: No, jako měli jsme problém velkej nabrat děti, teď se to povedlo, i díky tomu, že plno těch dětí dorostlo do toho věku, kdy se nabrat dají a byli to děti těch volejbalistů.

S: Co vnímáš jako důležitý faktor pro vstup potencionálních členů do vašeho klubu?

R: No a teď jako z jejich hlediska nebo z našeho hlediska?

S: Z jejich hlediska, co oni očekávají a na základě čeho se rozhodnou vstoupit?

R: No, tak v drtivé většině je to, že stačí přesvědčit jednoho rodiče nebo jedno dítě, který má kamarády, to je nejlepší jo, ty se znaj, tak je jasný, že těžko tam bude někdo, kdo tam nikoho nezná, takže dobrý je vždycky to po dvojicích, nebo třídy, když jsou kamarádi, tak je tam takhle vzít, to je dobrý no a potom si myslím, že to je osobnost těch trenérů, to si myslím, že je strašně důležitý. Předtím se to nedařilo nabrat i díky tomu, že ten jeden trenér prostě nebyl moc… Teď jsou to lidi, který do toho daj

všechno a ta (město) to ví. Takže zase je to v lidech, to není nějakým materiálním a co jako, budou mít dresy a tohle to, to je až to poslední. První otázka „A kdo je bude vést?“ a to je důležitý.

S: V (město) je to tak, že si rodiče mezi sebou i povídají - vede je (jméno), (jméno)?

R: No, to je vesnice, takže… Velká…

S: Spíš pozitivní?

R: Jo, určitě, pozitivní…

S: Spolupracujete nějakým způsobem i se základními školami, protože ve věku jedenácti, dvanácti let, to jsou ještě na základní škole?

R: No, tak když se dělá nábor, tak musíme, že jo, to tam i zacházejí, ten (jméno) tam i byl, nebo dáváme tam do škol přímo nějaký letáčky a do zpravodaje (město), až na základě toho potom. Ale určitě, ale spíš z hlediska toho vysvětlit jim, proč hrát volejbal a trošku je jenom navnadit, protože ono já jim jako říkám, těm malým to říkat, ale už těm patnáctiletým jim říkat, podívej se na plovárně někde, nebo v bazénu venkovním, je tam hřiště jo, tam se sejde parta, tam si pinkáte, vidíš, že prostě každej tam třeba prostě i tu holku tam na to sbalí, že umí ten volejbal, když k tomu přistupuju takhle jako legračně trošku jo. Ale na tom fotbale, tam to není jako takhle vidět jo, tam jenom běhají, běhají a kopaj do míče, to na tom volejbale to je vidět hned kdo hrál a kdo nehrál dřív. Takže v tomhle no a potom taky trošku ten volejbal jako stavíme trošku výš jako volejbalisty než ostatní sporty jo, protože k tomu jsme velice naklonění a že to taky nemůže hrát každej blbec, protože to je hra, u který se musí přemýšlet a dost, a že jo pohybově a kdo umí volejbal tak jako opravdu už něco znamená, protože ten volejbal je těžkej.

S: Co dospělí - přichází noví?

R: No, když se někdo přistěhuje takhle jako ten (jméno), tak jako jo, ale to je jenom z hlediska toho, že se přestěhujou zpátky. On byl, (jméno) byl vlastně úplně někde jinde a teď se přestěhoval zase zpátky do (město), tak se vrátil jo, takže takhle se pak třeba vracej.

S: Jsou to teda spíš navrátilci, než někdo, kdo by řekl „hele, já jsem to občas plácal někde, chtěl bych hrát s vámi“?

R: Jo a tak když je v (město) nebo pochopitelně tady z okolí jo, nebo máme kluky, jak bydlí ten, no… No prostě kdokoliv přijde, tak je pochopitelně vítán jo, protože kdokoliv přišel a byl to úplně nemehlo, teď jsme tam měli nějakýho Slováka, tak ten za tři roky normálně už hraje jako v pohodě a přišel jako dospělej, takže berem každýho, protože na těch trénincích si zahraje tam pochopitelně, ale v základu potom asi hrát ještě nemůže, ale prostě je členem a rádi ho vidíme na tréninku.

S: Jaké osoby nebo skupiny osob vnímáš jako důležité pro chod klubu, ať už uvnitř organizace anebo mimo ní?

R: No tak tam teda, tam je úplně každej prostě důležitej, fakt jo… Ale takový jsou asi takových čtyři, pět tahounů, který dělaj to zázemí, to je jak přes tu ekonomickou stránku (jméno), tak organizační, tak já už to nedělám, teďka to dělá teda ten (jméno), jo tak to jsou asi opravdu teďka dva strašně důležitý, pak do toho kolektivu vnést klid a racionální uvažování, když se jedná o nějaký přeložení zápasu jo, a nebo vzniknou nějaký spory, názory, kdy to odehrát, kdy tady bude tenhle ten, kdy nebude, tak to je třeba (jméno), kterej prostě je taky starší, takže ten do toho vnese jo, pak je (jméno) že jo, to je prostě člověk, kterej stmeluje ten kolektiv a chodí, neustále strašně obětavej, ačkoliv je vlastně asi nejstarší, teď nevím, jak je to s (jméno), teď netuším, tak chodí jako na brigádu jako první přijde jo, takže jako perfektní jako, jde teda hodně příkladem, takže tam fakt jako každej člen tam má přínos pro ten mančaft. Je tam těch 6 nějak 5…

S: Ty role tam mají teda rozdělené?

R: No no no, jasně.

S: A vně organizace?

R: No, vně organizace… Tak to nevím no, to jsou spíš fanoušci, když přijdou, tak to je tak. Nebo sponzoři jo, ale to je takový ty specifický a kdo by nám píchnul ještě… Nevím, no vně jedině, jedině ty bývalí jako volejbalisti a to souvisí teda s tím sponzoringem, to je pravda, ale i takový ty společenský, když je osmičlenná, tak pozveme všechny ty, kterým už je 70, no takže to jsou některý borci no, který vydrží takhle dlouho no. Ale jak říkám, z toho vnějšího takhle nevím no.

S: Co město?

R: No tak město hlavně přes ty dotace, i když teďka hlavně přes ty šatny, i když to jsem tam ještě byl v tom zastupitelstvu, tak jsem si to ohlídal, aby tam bylo napsáno „Výstavba opravy budov“, první návrh rozpočtu, co nám předložila ekonomka, tak tam bylo „Oprava budov na stadionu“ a já jsem říkal, že ne, já tam chci „Výstavba nových šaten pro oddíl volejbalu“, takže jsem protlačil tuhle formulaci, protože potom se to dá někam jinam, čili nakonec tam tahle formulace byla a díky tomu se to postavilo. A to bylo prostě opravdu od města úplně super, protože to stálo asi dva a půl milionu.

S: Jak probíhá komunikace s rodiči?

R: S rodiči těch některých dětí… No tak k tomu můžu říct akorát, jak jsem to dělal já no, protože teďka do toho nevidím, ale pochopitelně se všichni znají, jsou to ti volejbalisti bývalí, takže to je úplně bez problému a jak říkám, když budou moct, když budou jezdit na zápasy, tak jako určitě tam problém prostě není.

S: Když bys vzal celé to prostředí organizace - vnímáš ho spíš pozitivní nebo negativní? Ať už ty vnější nebo ty vnitřní vlivy?

R: Teďka to beru jako pozitivní, protože jenom to, že je ten volejbal na téhle úrovni v (město) se hraje, to je jedna věc, ta sportovní a druhá je ta, že kdyby to toho volejbalu nebylo, tak se akorát tak pozdravíme na náměstí a nikdo nikoho nezná, takhle i když posedíme, tak řeknem „Hele, ty máš toho kluka a co vystudoval", takže víme i o těch rodinách jiných a jsou to kamarádi a najednou člověk má hned řádově 24 kamarádů, který si potom sednou, nebo kamarádek a sednou si a pohovořej a prostě jeden pro druhýho, že jo, jsou ochotní něco udělat, takže to je strašně důležitý tohle, že to je to, že ten volejbal tam je a že takhle ti lidi jsou v pohodě prostě.

S: A externí vlivy?

R: No tam… Co jako na nás působí z vnějšku jo?

S: Jo jo, jestli je to spíš pozitivní nebo negativní pro rozvoj nebo i na to fungování?

R: To jsou, je to tak, že to co se povedlo z vnějšku, že od těch šaten po dotací pro ty děti a to, tak je to pozitivní, ale vždycky to vzniklo díky tomu, že jsme tomu šli naproti nějak, ale jinak bych to bral asi jako neutrální, protože hlavně my, jak to chceme my a tak si to uděláme plus sehnat nějaký ty dotace. A jako nějaký vlivy z vnějšku bych, no, to ne.

S: Mění se ty vlivy? Mění se rychle prostředí anebo je více statické?

R: No, statický to není, ale zase že by se to měnilo nějak razantně, to ne. Je fakt, že zezačátku třeba ty peníze se snáz sehnali, ale to nevím tohle.

S: Teď spíš zase narůstá administrativa…

R: To je všude a to je katastrofa. To prostě, každej oddíl, to vím, že jsme k tomu měli nějakou schůzi zvláštní, kde jsme museli vyplňovat prostě nějaký jako papíry kvůli tomu, aby celý Spartak mohl požádat o nějaký dotace, takže každej oddíl musel prostě a bylo to dost šílený, takže to prostě musel nás sezvat a říct, že tahle ta kolonka je myšlená takhle, tady bude tohle no a i tabulky kde byl vývoj jo, takže členové a počty a děti a mládež jo a tohle, takže to docela…

S: Jistá podpora ze strany Spartaku tam je?

R: To jo, oni nám i osobně jako fandí tomu volejbalu a i spolu vycházíme, tam všichni jako v pohodě.

S: Je taková podpora i ze strany svazu? Ve smyslu „Teď bude taková dotace, je tam třeba vyplnit tohle, co tam napsat"?

R: No, to bych řekl, že je ale v tom smyslu, že z kraje, on tam dělá teďka (jméno) tyhle ty věci, (jméno) a ten rozešle maily, takže rozešle jaký jsou dotace, kde najdeme formuláře no a v tom smyslu no. Ale aby osobně nějak to, tak to ani nejde, takže to oni to takhle pošlou všechno mailem a je fakt, že když tam zavolám takhle, tak mi poradí.

S: Co vnímáš jako konkurenční výhodu vašeho klubu?

R: Já, mě se nelíbí furt to konkurenční jo, protože já… Nechci aby ten náš klub někomu konkuroval, že bych to spíš bych to viděl tak, že když je nějakej turnaj, to je ideální prostě, protože když je nějakej turnaj, tak se sejdou různý mančafty a tak si spíš sednou spolu a všichni tak se jako dozvědí, co je novýho, takže než to brát jako naší konkurenci, ale výhoda toho, ale to může mít i každej mančaft jinej, že tam máme plno lidí, který dělaj v plno oborech a že i v tomhle tom kolektivu, když je třeba něco sehnat nebo zařídit, tak je to úplně super, protože každej vidí do něčeho, strojírnictví, stavebnictví, ekonomika, reality, takže to je to pokrytí úplně neskutečný.

S: Spíš v tom vidíš, že si kolektiv vzájemně pomáhá a má takovou tu soudržnost a přátelskou atmosféru – to je to gró? Co vnímáš ty osobně pod pojmem strategie?

R: Strategie? Jako v rozvoji volejbalu?

S: Co to je strategie?

R: Tak strategie, to je podle slovníku, že jo činnost, která je nějaká cesta k nějakýmu výsledku kýženému a každý tu strategii může mít jinou a někdy ta cesta teda může být krkolomná, některá nižší, některá vyšší, některá velmi drahá, některá levnější no, takže strategii, abych pravdu řekl, tak v životě moc strategii jsem neměl, protože jsem vzal co bylo, tady byt učitelskej, tak jsem tam začal učit na základce, pak měli místo na gymplu, tak jsem šel na gympl, takže jediná strategie byla, když jsem se rozhodoval, jestli budu ředitel nebo nebudu tý školy, to jsem měl jako 14 dní na to, to bylo poměrně krutý rozhodování, když jsem tam byl pomalu nejmladší na tý škole, no nejmladší a takže to bylo takový no a pak v řízení školy pochopitelně to člověk musí jako, tak jako dělaný ty plány jo a furt makat dopředu, protože se to valí furt jedno na druhý no a v tom volejbale, nebo prostě v tom mančaftu našem to nevím, tam taky to plyne prostě ty podmínky, který se vytvářej sami a když spolu vycházíme dobře a chodí se na tréninky a trénuje se, tak potom už ta cesta k tý kvalitě jde sama že jo, tam je co rýsovat přitom a teďka tohle to a tohle to, to asi tak vyplývá z toho úplně, jak tam prostě chodíme na tréninky no.

S: Když bychom řekli strategicky myslet, tak co ty si pod tím představíš?

R: No strategicky myslet u mě znamená jako racionálně myslet asi, že vytvářet takový činnosti, který k něčemu jako vedou no, já nevím. Strategické myšlení je opravdu o tom, kterýma cestičkama se kam vrtnout, optimalizace vlastně.

S: Co bys tam uvažoval, nebo v jakých úrovních?

R: V jakých činnostech konkrétních třeba?

S: Co bys zhruba uvažoval, kdybys tvořil strategii.

R: Ale strategii jako čeho konkrétně?

S: Strategii obecně.

R: Tak to bych potřeboval vědět asi v jakých se nacházím teď a jaký podmínky by byly eventuálně přede mnou při jakých krocích je překonat a co teda je cílem, co chceme jako dosáhnout no a teď vytvořit jako určitě víc těch možností a z toho vlastně udělat tu optimalizaci, takže to si myslím, že jako je ta strategie. Ona strategie je v podstatě jako každá ta cesta, ale člověk jich asi dopředu musí udělat víc teda jako a pak zoptimalizovat a pak vybrat tu optimální, takže tak si to jako nějak představuju.

S: Jak vnímáš práci se strategií ve vašem oddíle?

R: (Smích) …Tak to nevím. No v podstatě teďka to byl ten případ, kdy ta strategie jako byla motivovat ty mladý a tím, že jsme vybrali, nebo nevybrali, ale že se tihle ti dva lidi upsali tomu trénování, že se nabraly ty děti jo, takže strategie je prostě u nás v oddíle asi, ale to je možná trochu jako idealismus trošku jo, že by teda bylo víc trenérů a že teda každej rok, že by se nabral ročník nějakýho mančaftu. To může být strategie, jde o to, jestli to je reálný.

S: Obecně mezi vámi si to říkáte, že tohle by bylo dobrý, než abyste to nějakým způsobem formulovali a dali to na papír?

R: No to, to asi je takhle no.

S: Vidíte tam ty cesty, že někdo z mladých by si chtěl udělat trenérský kurz?

R: No to je o tom přesvědčování, to je dneska už taky jako takoví ti srdcaři, co jsme byli my, co jsme to dělali úplně zadarmo to trénování, takže to už jako taky není no, ono říkám, že kurz tak tam pojedu a pak aby se to taky trošku rentovalo, což dneska mu nezajistí ještě nikdo, takže to je taky o tomhle.

S: Cíl máte - udržet to, ale spíš narážíte na neochotu ostatních, něco v tomhle dělat?

R: No, já bych řekl, že ani to neochota není, protože ti mladí, tam někteří by i to rádi dělali, ale jako opravdu díky tý práci a tohle… Já nevím no, je to…

S: Narážíte na problém nedostatku času? Ochota by byla, ale čas na to není?

R: No…

S: Jak bys definoval úspěšnost vaší organizace?

R: No, tak úspěšnost zase po dvou stránkách, to bude podobný jako ten úvod, protože když teda se daří ta sezona, tak sportovně pochopitelně se umístíme v tý tabulce a tak to je jedna věc, druhá věc je jak se daří ten kolektiv stmelit, protože tam byl třeba jo ten jeden klučina, kterej to tam prostě rozložil a teď už tam není teda, teď je to supr jo, takže ono opravdu je třeba aby to byl kolektiv perfektní a to je ta úspěšnost taky, vytvořit takovej kolektiv, to je úspěch velkej. No a pak je úspěch to nabrat ty děti no a hlavně aby za tři roky jich bylo řádově stejně, aby jich moc neubylo.

S: Jak se stavíte ke kontrolní činnosti v rámci klubu?

R: No a kontrolní činnosti… Jaká kontrola jo? Protože jediný kontroly, který se dělaj, tak jsou z hlediska ekonomickýho, to jsou přes ty peníze a to dělá ta paní Trojánková,

kdy někdy horko těžko jsme prostě dávali dohromady nějaký papíry a tohle, takže ale jinak já nevím, žádný jiný kontroly nejsou, jedině přes tohle.

S: Co docházka na tréninky?

R: Ne ne, to vůbec.

S: Je to spíš na dobrovolnosti?

R: No určitě.

S: Vezměme tu sportovní stránku, když se třeba nedaří na bloku nebo obrana celkově, věnujete potom ty další tréninky tomu, aby se to zlepšilo?

R: No jako ne že by to bylo pravidelný, ale když se tam potom jako všimnu, já nevím co jsem tam jako byl ještě, tak když jsme si všimli něčeho na tom tréninku, tak tam zvlášť to bylo na bloku, protože ten blok je nejtěžší, jo ten blok je nejtěžší, takže tam se to trénovalo a vím, že teda podle těch nových a podle těch tréninků z extraligy sehnali opravdu jako nějaký videa a ty brožury nejnovější k tomu a tak, jak se nabíhá na ten blok, že to už není to poskakování čelem k síti, ale že se běží prostě souběžně se sítí a pak nahoře už se do tý rotace tak, aby ta rovina dlaní směřovala dovnitř do hřiště a dívat se, to je vždycky problém, takže dívat se nahoru, takže většina tréninků, a to většinou si vzal (jméno) na starost, tak nejtěžší je naučit lidi, aby se dívali na ty ruce, je třeba, že vyskočí na blok a je takhle, že jo, dívá se dolů, je třeba, aby se díval i na ten míč, že když vyskočí, tak tam může ještě hrábnout, takže to je nejtěžší jako nechat ty oči nahoru. Takže určitě se to dělá, třeba i u těch mladších, takže co se týče příjmu, tak a taky většinou ten (jméno), protože ten je jako dobrej, tak to tam prostě vysvětlil co, jak to nejlíp jako se postavit k tomu, aby se to neodráželo nějak někam dál.

S: Kontrola především herní činnosti je na (jméno), nebo i ostatní členové se tak jako dívají?

R: Každej si tam řekne jako ale většinou ti, co to hrajou jako dýl a můžu říct teda i dobře, tak prostě radí těm, co tam nejsou takovou dobu, takže…

S: Je to třeba tak, že se shodnou „Pojďme, teď nám nešel ten blok, budeme dělat nějaký cvičení?“

R: Jo, většinou se shodneme.

S: Odkud čerpáš nejvíce svých manažerských zkušeností?

R: (Smích)… No tak to nevím.

S: Co ti nejvíce dalo pro to, aby si manažerské zkušenosti získal?

R: No tak já jsem vlastně pracoval s lidmi už od mládí, protože už od roku, ježíš, kolik jsem to byl, od roku 1969 jsem byl ve skautu a tam jsem byl rádce družiny, takže jsem měl na starost taky už jako nějaký činnosti, pak byly i čundry, co jsme teda se scházeli když to zakázali, takže tam jsme se scházeli a o prázdninách jsme vždycky byli na

Šumavě 14 dní okolo Lipna a tam taky jo, se muselo naplánovat, kam se pojede, kdy se pojede, kam se pojede vlakem, kam se půjde pěšky, kde se bude tábořit, tenkrát to ještě šlo, to se mohlo tábořit všude možně. No a tak, sice nás bylo jenom pět, ale tam už to bylo takový jo, ty vazby a jak vycházet s těma druhýma, tak to byl takovej základ, no a potom asi až… Manažerský, kde bych k tomu přišel. Na vejšce ještě asi, tam jsme hrávali volejbal, ale to jsem byl jako člen řadovej, takže to ne, to spíš jak jsem začal učit vlastně a poprvé na praxích, když jsme chodili po Praze na praxi, tak to člověk i jako vlastně manažer užije, když je kantor, takže tam něco malýho takovýho je. No a hodně teda jsem se naučil těch 15 let teda, co jsem byl teda ředitelem toho gymplu, protože tam to jako bylo teda naráz, člověk nevěděl vůbec nic a to teda byl jako fofr. Práce s lidmi, ekonomika, odhady do budoucna, přijímání žáku a takový, takže to bylo asi největší škola.

S: Ještě mě napadla jedna otázka. Když vezmeš dva protipóly, co se týká nabídky členů na nějakou cenu - dát to za co nejnižší cenu anebo co nejvyšší přidanou hodnotu odlišení té služby pro to, abychom splnili co nejvíc požadavky členů?

R: No počkej a teďka to jako myslíš jak jako, jakože když přijdou do toho mančaftu a jsou na nějaký úrovni…

S: Na co je lákat - na nízkou cenu členského příspěvku nebo na druhý straně to, že tam máte skvělou atmosféru, dokážete poskytnout skvělé tréninky?

R: No jako tu partu a to to vždycky jako, ono to ale nemusí se ani říkat, protože oni když tam přijdou ti lidi a byl jsem svědkem, když přišli noví jako, protože jsme se neznali, tak velice brzo poznali, že je to parta dobrá jako, jo takže to jo a to bych tam jako viděl tak jako a potom spíš obecně pro ten volejbal no, protože pořád jsem takovej patriot tohohle sportu, že prostě si myslím, že to je prostě sport kde se musí všechno, jak přemýšlet, tak pohybově nadanej a všechno.

S: Dobře, děkuji, to je ode mě v tuto chvíli asi vše.

Manager 8

S: Co je účelem vaší organizace?

R: Naší organizace, jejím účelem je sport, nebo cíl je sport, sportování dětí, při vzniku, když to vznikalo, začínal jsem s šesti holkama a šesti půjčenýma míčema, začali jsme hrát volejbal, pak postupně to dostalo oficiální věci, vznikl klub, teď dneska v současnosti máme tři oddíly – oddíl rekreačního sportu, oddíl nohejbalu a oddíl volejbalu, oddíl volejbalu děvčat. Teď jsem dostal informaci, že by k nám měli přijít i z jiného oddílu jak jsou z (město) chlapi, jako už dospělý, který by hráli okresní přebor a

krajskej přebor, tam ještě nejsou jako nějak podmínky pro to, aby tam mohli mít, když bysme zastřešili, vzali je pod sebe. Takže cíl, cíl výchova dětí.

S: Především jste zaměřeni na mládežnický sport?

R: Ano, my bereme z první třídy, od první třídy máme přípravky až po ženy, první ligu žen, vlastně nejvyšší soutěž v Jihočeském kraji, to má (konkurenční klub) a má to vejška, zemědělka (konkurenční klub), takže docela už vysoko, dá se říct 18 let tohle to za náma je.

S: Víceméně výchova mládeže s cílem výkonnostního sportu do budoucna.

R: V současnosti máme jednu reprezentantku v ženách, tu jsme tady měli 6 let, pak jsme ji dali do (město), (jméno), jo byla teď v (…), takže už je v reprezentaci žen, takže asi děláme to dobře, druhá, (jméno) je teď v současnosti v kadetkách v reprezentaci, myslím, že teď jede na mistrovství Evropy jo, takže od nás směr nahoru prostě ten potom odpadl a potom dopracuje, kdo má zájem, tak jde, děláme to asi dobře no.

S: Jaké jsou vaše dlouhodobé cíle organizace?

R: No, abych řekl pravdu, dlouhodobý cíle jsme si nekladli nějak, už od tý přípravky je to vidět, že to nemá cenu nějak přemýšlet dál, z přípravky z dvaceti dětí zhruba nám v oddíle zůstane tři, čtyři jo, v začátku to byly dvě děti. Pak přicházej ty děti v druhej, třetí třídě přímo už jako do oddílu jako hrát volejbal. Takže jsme si říkali, že rok od roku je to jinak, nemá cenu nějaký dlouhodobý cíle. Samozřejmě já si myslím, že už jsme ty cíle, že když jsou ty holky v té první lize jo, hrát extraligu, to už jako by asi finančně bylo neúnosný, pro takhle malej klub, takže ten cíl už vlastně jakoby asi byl splněn.

S: Cílem je tedy vychovat mládež tak, aby byla dostatečná základna.

R: No no no, za těch 18 let jsme to dotáhli, myslím, že už vyšší cíle…

S: Takže udržet současný stav…

R: No no no, to určitě, to určitě. Je to spádová oblast tady okolo (město), dneska už sem chodí děti z (město), okolo základní školy (město) se to hodně točí a ty (město) sem začali chodit, poněvadž vidí, že se tady provádí ta výchova jako velice kvalitně. Já jsem byl třeba na srazu reprezentačním teď, v Novým Veselí, kde jsem připravoval ročníky 04, 05, ne sám, tam asi s osmi, deseti trenérama, ale ten kontakt do té reprezentace máme a prostě snažíme se to tam dotáhnout no. Je to jenom o práci, o jejich práci, jestli oni chtějí.

S: Cílem by mohlo být dostávat svoje členy do reprezentace?

R: Určitě.

S: Teď Vás poprosím, jestli byste mi popsal, jak běžně vaše organizace funguje? Ať už po těch sportovních aktivitách nebo po těch organizačních.

R: No, organizačně… Vždycky dá se říct na ten, na tu sezonu, na ten rok je vytvořený jakýsi plán turnajů, zápasů, zpracovávám to na našich stránkách, vlastně tam je termínovka (konkurenční klub), takže tam už některý věci jsou, řídí se to vlastně týdně dopředu ty turnaje, takže jsem se vždycky snažil, aby už v neděli tam bylo na ten další týden, ta akce, která je, píšu tam hlavně především pro ty žákyně jo, kadetky, juniorky, ženy ty už jsou velký, těm už to tam psát nemusím. Jinak setkáme se jako trenéři všichni tak dvakrát, třikrát do roka na konci sezony, to je tak v květnu, při plánování, nebo řekneme si, co budeme příští rok hrát, s kým, abychom to nějak dali do kupy, už ty děti rovnou nějak přeřadíme, aby byly u těch trenérů, kde budou hrát ty soutěže, vlastně nějak se naplánujou se tělocvičny, to plánuju, kde kdo bude, kdy bude, napíše se to na ty stránky, nějaký co s tímhle pracuje, jsou tam některý zajímavý akce i mezinárodní jo, tohle je mimo mistrovský soutěže, takže to se připravuje tak čtvrt roku dopředu jo, teď jak jsme byli v tom Klagenfurtu na mezinárodních sportovních hrách, tak to jsem řekl, že už to dělat nebudu, že už mě to nebaví se dohadovat s rodičema, protože největší škodič volejbalu je rodič podle mě, takže to připravovala jedna maminka, nicméně to taky připravovala tak čtvrt roku dopředu, takže Rakousko nebo když někam jedem, tak čtvrt roku se to připravuje, jinak dlouhodobě neplánujem. Jo jo, je to z toho, že ty holky to baví a najednou je to nebaví. Stačí měsíc, dva měsíce, aby vynechaly tréninky, a najednou zjistí, kolik maj volnýho času a že můžou dělat něco jinýho a končí veškerá práce s nima, protože už je nikdo nepřesvědčí nazpátek, jako opravdu je to těžkej sport, volejbal je opravdu těžkej sport.

S: Volejbal jsem taky hrál léta, takže vím o čem to je.

R: (smích) Já doufám teda, že opravdu hrál, protože rodiče si myslí, že si do těch balónů takhle dvakrát plácne a že už umí volejbal…

S: Měl jsem čtyři tréninky týdně.

R: No tak to je jasný, tak to je v pořádku, tak to mluvíme spolu už o něčem, čemu rozumíme. S těma rodičema to nikdy nejde jo? Tam jako to je těžká záležitost.

R: (smích) A když se to rozjíždělo, když se sem (jméno) přistěhoval, tak jsem mu to tady pomáhal rozjíždět, ještě jsem dělal u policie, takže jsem měl možnost sehnat nějakýho policajta na motorce a zabezpečit trasu a další věci jo, on (jméno) se pak už tady zabydlel, když se sem přistěhoval z (město), takže neznal ani kontakty s lidma jo, je potřeba vědět, že ta louka je támhletoho a tohle to a on se pak zabydlel a už to v pohodě dělal všechno sám. Navíc jsme se trochu rozdělili jo, ono to sežere strašnýho času ten volejbal, já si nevymýšlím, ale já bych to mohl dělat na víc jak půl úvazku jo. Ráno sednu k počítači a jedu a odpoledne jsou tréninky…

S: Pokud ten sport se má dělat opravdu na úrovni a věnovat se tomu, aby byli všichni spokojení, tak to ten čas zabere. Vidíte jako důležité vazby mezi aktivitami sportovními a organizačními, tak jak je děláte a proč třeba vidíte ty vazby, že jsou důležité?

R: Vazby, já nerozumím jak vazby, vazby…

S: Třeba bez organizačních složek by ta sportovní činnost…

R: Bez diskuse, stalo se naprosto běžným zvykem, že přicházej jenom do tělocvičny a ostatní věci je nezajímají. A to i dospěláci i velký holky, špatně jsme si je vychovali jo, to je naše chyba. Obyčejný napnutí sítě děláme my a měli by to dělat děti, že jo, ale když se tam člověk potřebuje rychle, tak než by se tam s tím placatili, tak to uděláme sami, což je chyba, měli by se tam placatit, aby se to naučili. A organizačně, čím dál tím míň lidí umí organizačně něco udělat, zabezpečit, obyčejnej odjezd, vlastně každou sobotu, neděli jezdíme na nějakej ten turnaj nebo nějakej zápas a zabezpečit odjezdy aut je pro někoho neřešitelná věc jo, že prostě nedokáže říct, že ty pojedeš autem, budeme tam v tolik, pojedeme po téhle trase nebo vezmeme ty dresy. To vlastně na těch trenérech, co jsou tady, tak tohle to vlastně na nich leží navíc, organizačně to zabezpečovat. To je jedna ze složek nejenom trénovat, ale i organizačně zabezpečit.

S: Trenéři jsou zároveň i organizačními pracovníky. Kolik zhruba máte trenérů?

R: Tak, my jsme středisko sportu, jako volejbalovej svaz nám to propůjčil, těch středisek není po republice moc, takže v tom středisku sportu mám napsaných 6 trenéru. No ale jako podílí se na té práci asi osm trenérů, já jsem nakousl ten čas, třeba teď u skupiny, příští rok pátá třída budou tři trenéři, protože jeden je šéf geodetickýho střediska, jeden je vedoucí jazykový školy a třetí je vedoucí kamenické nějaké organizace, takže aby na ty tréninky docházeli, tak tam musej být tři, protože nejsou schopný třikrát v týdnu si udělat čas, aby mohli s nima sportovat. Takže třeba těch trenérů tady je víc, ale říkám těch šest by tady v tom středisku mělo být. To je mládež od té první třídy dejme tomu po těch 15 let jo. Žákyně, žákyně vlastně, nejmenší a žákyně, kadetky a juniorky už je něco jinýho, tam v té skupině kadetky, juniorky a ženy máme čtyři trenéry a každej ten trenér má na starosti svojí skupinu, nebo se to různě prolíná. Kadetky juniorky, tam jsou vlastně tři trenéři, do toho vlastně, to je taky, jejich trenérka je manažerkou Géčka, jo asi si dokážete představit, že to není tak jednoduchý, navíc je to strašně živej člověk a hraje volejbal ještě a píská volejbal, takže toho času asi jo, i z toho trénování jo, další kluk ten je z (město), (jméno), ten jezdí taky do Polska prodávat věci, na Slovensko no a třetí je a to je pilíř, to je pilíř, to je asi náš pilíř největší, (jméno), učitel tady z místní školy tady z (město), s tím jsme to taky vlastně taky pak začali zakládat, nebo jsme pokračovali, já jsem ho naštěstí potkal na jednom turnaji volejbalovým, takže pak jsme to dali dohromady,

takže to jsou tři a ty se střídaj u těch kadetek a juniorek. U žen je kluk z Prahy, 26-27 let kluk, mladej, ty holky trochu táhne no prostě. No tam nemůžou být dědci, jo mě je 60, na mě už tam jako musí být někdo mladší. No a z tý Prahy dojíždí na jeden trénink, jinak dva tréninky zase maj ty tři, co jsem jmenoval, co jsou ty kadetky, takže je to takový provázaný strašně.

S: Se to tedy dělá tak, jak to zrovna vyjde.

R: U té první třídy, tam jsem já a (jméno), ten z (město), druhá a třetí třída jsem já a (jméno), čtvrtá třída je já a (jméno) (smích), pátá třída, tam jdou ty tři jak jsem je jmenoval a pak je to mladší žákyně, to jsem já a (jméno), to je ředitel školy z (město) a starší žákyně jsem já a on (smích) a říkám, (jméno) už zas pak má ty starší jo, takže je tady vidět, že dává se tomu a je to prolnutý prostě, ti lidi co o to maj ten zájem, tak tomu dávaj to co… Já doufám, že teda vydrží jo, u těch co jsou zaměstnaní hodně, viz ta manažerka Géčka, takže okolo obcházím, nelze to jako nařídit, musí se to trochu vždycky podat, aby to bylo fajn, tak se to musí trochu, jo s citem dávat. Když člověk něco potřebuje, tak já… Já když jsem byl na vojně, tak tam to bylo hele… Tady jo, je to prostě jiný jednání, když chcem něco udělat, je to prostě něco jinýho jo… Máš možnost, můžeš, chceš, nemohl by jsi…

S: Jakým způsobem motivujete lidi?

R: Díky tomu středisku, že jsme střediskem, tak jsme v grantu volejbalu, je to grant čtyři, ne dvojka, dvojka dvojka, dvojka a dostáváme od svazu asi 70 tisíc na rok a to já rozděluju mezi ty trenéry, ale spočtěme si jo, 70 tisíc děleno dvanácti a dejme tomu deseti jo a to mám na těch.

S: Když si to člověk spočte na hodinu…

R: Jo ale aspoň něco to je, aspoň něco jim člověk může dát. Já doufám teď, že se teď okotí víc v té osmičce a v jihočeským grantu, to jsme žádali, tak uvidím no, aby hlavně tomu klukovi z tý Prahy bych chtěl něco dát jo, ten jezdí zadarmo autem jo, takže na ten trénink, nevím, kolik stojí to z Prahy a nazpátek, ale za tu sezonu to musej být hrozný peníze…

S: Teď jste zmínil právě ty grantový. Existují nějaké faktory, řekněme například ekonomické, politické, sociálně-kulturní, které ovlivňují vaši organizaci?

R: Tak který no tak… Já si myslím, že sociální, politický… No, a je to celý, jak je to ve společnosti. To je prostě tohle jak je odraz té společnosti, jak ta společnost uznává hodnoty a jak prostě, tak jsou i vychovávaný ty děti, že jo, takže to je vliv i když se budou nahoře chovat kulturněji, tak i ty dole se budou chovat kulturně. Když nahoře budou dělat lumpoviny, tak i ti obyčejní lidi budou dělat lumpoviny. Oni ty motivy, který maj ti lidi dole, ono to někdy to převýší ty lumpoviny, ale ne vždycky jo, takže

ten vliv jednoznačně, tak jak ta společnost žije, tak že není nic výjimečného, nejsme nějak postavený mimo.

S: Jak ovlivňuje přímo vaši organizaci tohle chování?

R: Já to vidím na dětech, já to jako… Tak říkám, potkávám se třikrát do roka, tam řešíme odborný věci, volejbalový, tak potkávám se s těma trenérama, ale abychom řešili něco jinýho jo, spíš to jenom tak vnímáme… Tak takhle že to je no, že nám nějak pomoc větší není, což bysme potřebovali, což si myslím, že to je základ všeho tyhle ty děti, pro nás a i pro ně samotný, kdo nesportoval v mládí, tak pak těžko ve stáří, to je fundament, to je základní deska pro dlouhověkost a pro další užívání si života. Ten, kdo bude sedět někde, nic nedělat tak chátrá.

S: Chátrá… Ono v současné době se velmi často diskutuje na jednu stranu zdravý způsob života a obezita (obrovský problém současné společnosti) a na druhé straně člověk vidí, kolik lidí se zaobírá aktivním sportem, ať už je hodně běžeckých závodů, dneska si každý chce zaběhnout půlmaraton. Jak Vy vnímáte tuhle tu problematiku?

R: Je to… Takhle, já to vnímám takhle, že jedno – jsou to jednorázový věci, jako po sdělovacích prostředkách toho jde hodně, ale člověk se připraví na jeden běh a myslí si, že pro sebe udělal strašně moc, ale už nedokáže pravidelně a nemusí tvrdě, ale pravidelně si najít čas na ten sport. Kdyby si našel pravidelně, tak pak by asi chtěl i zvyšovat tu svojí schopnost jo uspět v tom schopnost, tam jde o tu pravidelnost, že není pravidelnost, to si myslím, že je základ. Jak bude pravidelnost, tak to půjde dopředu.

S: Ono právě to, že si lidi potřebují něčím něco dokazovat a ten půlmaraton a ukážou těm…

R: Ale je to jednorázová záležitost. Já jsem tam něco uběhl, ale to je o ničem pokud to není pravidelně. To je ta řehole ta pravidelnost.

S: U volejbalu, tam to prostě musí být. Další věc je individuální versus týmové sporty?

R: Od nás takhle, měl bych bojovat za ten volejbal, ale když vidím šikovnou holčinu jo, vidím zrychlení jo a že to tělo prostě pracuje dobře, tak doporučím atletiku. Odešly od nás asi 4 holky do atletiky do (konkurenční klub), do (město) do oddílu, tam prostě ale je to zase o tom člověku, jestli chce individuálně sportovat nebo kolektivně jo. Ten kolektivní sport je něco jinýho, tam se dostává na jinou úroveň, když se do toho jo prostě dostane jo, tam ty emoce jo, tam z něj cákaj konkrétně v tom volejbalu, tam po té výměně jo, já jsem byl v tom Klagenfurtu jo a ty holky, to bylo něco nádhernýho jo, po každý výměně „Jooo“ a „Pojď do toho, daly jsme to, jooo“ a to prostě, to v tom individuálním sportu není jo, jak jsme kdo narostl no. Individuální sport, to je problém no, protože společnost se trochu uzavírá celá, lidi se od sebe

hodně oddělujou, takže ten nárůst v tom individuálním sportu teď bude větší možná jo, nemám to jako přečtený, ale i ten triatlon je vlastně individuální že jo…

S: Tam je obrovský nárůst, zvlášť u těch Ironmanských…

R: A to je o tom si dokázat no, ale i ta jízda na kole, i ten běh, že člověk si jde sám, nebo ve dvojičce. A tadyhle se spravit v tom kolektivu šesti, deseti, čtrnáctičlenným, to už je něco jinýho.

S: Myslíte, že sociální sítě mají na tohle negativní vliv?

R: Nevím no, holky docela jsou na těch fejskách, vyměňujou si tam názory… Nevím jestli… Nedokážu posoudit tohle to, jestli maj na to… Samozřejmě, nějakej vliv na to maj, ale já nedokážu posoudit, jestli je to plus nebo mínus.

S: Některé zdroje uvádí, že sociální sítě způsobují, že lidi už nejsou schopni komunikovat spolu normálně tváří v tvář.

R: Slyšel jsem to, někdy to i vidím, že třeba přijdou a sednou si a už jedou holky, ale já si myslím, že to až tak moc to neto, sdělujou to, nedokážou být přímý, rovnější jo, že to tím písmem si něco řekne jednodušeji než kontaktem, ale to je, že jsme větší srabáci, to je možný, možná že tohle to souvisí s tím, jak nedokážeme být sportovci, jak nedokážeme prostě otevřeně víc zabojovat, jo jak jdeme za něco, tak možná tohle to tam je.

S: Že se schováváme…

R: Jo jo jo, možná jo.

S: Určitě je to zajímavá myšlenka, která by se dala zkoumat. Ještě se zeptám, co nějaké politické nebo ekonomické faktory? Podpora ze strany státu, jak to vidíte?

R: No tak to jsem… Podpora, podpora, teď naštěstí se rozjely ty granty docela, problém je to vyplnit, problém je to vyhodnotit, nebo ne vyhodnotí, ale vyúčtovat jo, to je papírování strašně, ale jinak v minulých letech to bylo velice slabý, my jsme žili jenom na vlastních příspěvkách, prvňáčci ty nic, ty jsme tam nechávali kdo vydrží, tak ty jsme tam nechávali zadarmo kdo vydrží, ale už od druhý třídy zálohu máme 480 Korun za hodinu, takže tam se bralo 1000 korun, vyšší třída patnáct set, kdo chodil třikrát už tam bylo asi tři dva a ženy platili 6 tisíc na rok jako oddílový příspěvky. Z toho jsme nějak vyžívali a teď právě se objevily poslední dobou, že jo ty granty jo, jak na něj přijdu, tak se snažím ho vyplnit a teď právě z toho ministerstva školství ta osmička, už jsou všichni tam, ještě jako nás nevyhodnotili, nebo na nás se nedostalo zatím, tak jsem jako z toho nervózní, protože tam ta pomoc byla něco přes tisíc korun na hlavu, a to už by nám hodně pomohlo. Tam je o tom, že my hodně cestujem po republice jo, jak jsme v republikových soutěžích, kadetky hrajou první ligu, hráli jsme extraligu, juniorky hrajou první ligu, ženy hrajou jo a to se jezdí jo, za soupeřema. Navíc jsou tam český poháry, český poháry dětí, teda žákyně, takže to se

jezdí. Navíc je tam mistrovství republiky, když se jede na mistrovství republiky, tak je to třídenní záležitost, jo takže ta doprava nás hodně zlobí, navíc ubytování a tak dál, takže to jsou velký částky, který tam vynakládáme, takže těšil jsem se na to, že nějakou kačku dostaneme jo, to nám ta doprava, to je jedna z věcí… (smích) Když jsme začínali, tak v tělocvičně na žíněnce a ve spacáku myslím jsem platil dvaceti korunu. Dneska v tělocvičně na žíněnce a ve vlastním spacáku platím 85 korun za jednu noc. Takže i ti ostatní se snaží nějak na tom něco vyzískat a něco jo a když holky jdou na postýlku, tak je to 250, 300, 350 korun, když se jede na tři dni, cesta k tomu, tak už jsou to hrozný peníze.

S: To si hráčky platí samy?

R: Takhle, já to rozpočtu, náklady jsou na jednu osobu třeba tisíc korun, nebo jedenáct set a oddíl zaplatí 490, zbytek si zaplatí hráčka jo, takže takhle to děláme. No ještě máme pohár krajů vlastně, to taky jezdíme, to jsou Karlovy Vary, Chodov tam nahoře, Liberec, Jablonec… (smích)

S: Jaká je ochota členů platit příspěvky? Nemáte problém s výší, protože 6000 za rok…?

R: Je to problém, rozdělili jsme to na půlku, aby to nebylo tak velký, takže mohou zaplatit půlku do prosince a od ledna myslím udělat druhou půlku. Řada to tak dělá, že zaplatí půlku, ale my tam ještě máme u toho ten papír, co vydávám, tak tam máme ještě slevy a je to sleva sponzorská, sesterská a sleva trénovací, takže kdo sežene sponzora, třeba to tam rozčlením na tři částky, teď nevím z hlavy, ale třeba deset tisíc jo, tak neplatí oddílový příspěvky jo, když sežene sponzora. Což řada rodičů jo, ale to oni radši zaplatí oddílovej příspěvek než by šli do sponzorství, to by museli vyplnit nějakej papír a podepsat, to se jim nechce. A sesterská sleva, když jsou v oddíle dvě, tři, tak podle toho se slevuje, potom se jde až na půlku, že jo, to se sečte a vydělí se to. A trenérská, holky od patnácti let, když pomáhají při tréninku, tak se jim strhne třeba půlka toho oddílovýho příspěvku, ale oni nemaj zájem… (smích)

S: To je zase aktivita navíc, když to platí rodiče, tak je jim to jedno…

R: Takže ty možnosti tam jsou jinak větší podporu státu, tady jde spíš o ty obce, co jsme. Jako maj z toho radost nebo dělá jim to dobře, dělá jim to dobře, dávají nám 45 tisíc ročně, máme přes jako kolik, milion a půl máme prostě obrat, ono se to nezdá, za ty haly 350 tisíc za rok, teď cestovný, pak vám můžu vytáhnout támhle čísla. Takže tam letí peněz hrozně. Pomoc od (město) od města, ty nám dávají 40 tisíc, takže to jsou taky hezký peníze, ale to je spíš na ty cesty jo, jede se na testování támhle do Brandýsa, holky jedou támhle, aby měly nějaký body do toho střediska a už je to hned 7 tisíc za dopravu jo, je jich 7. Jak říkám no, peníze letí v tom cestování.

S: Jak jste říkal, že sledujete granty - děláte to nějak pravidelně, že sledujete faktory, které ovlivňují, nejenom granty, ale třeba i ty ostatní, které by mohly mít vliv?

R: No, pracuju, pracuju s obecníma zastupitelstvama běžně, píšu do novin všem těm obcím tady v okolí píšu do novin články, příspěvky jo, abych měl něco v novinách a na základě toho jako komunikuju, to jsou většinou čtvrtletníky, půlročníky, upomínám se, že bysme chtěli nějakou korunu a poslední dobou se toho zlepšilo, ty obce pochopily něco jako, že by nám měly pomoct nebo… Před pár lety jako „Dej pokoj s nějakým sportem jo". Teď jako si myslím, že ti lidi o tom začali nějak přemýšlet a začali nás ty obce podporovat, to třeba z okolních obcí může darovat tři tisíce, pět tisíc, osm tisíc, patnáct tisíc další obec támhle, takže začali o tom přemýšlet, že by mohli na ty obce něco dávat.

S: To přináší další zdroje…

R: Snažím se s tím pracovat no, ale jako takhle, já osobně bych potřeboval podle mě, já si myslím, že by ze shora bylo potřeba nás podpořit jinak, a to formou třeba dětskej tábor, soustředění, ti lidi jdou z dovolené, kdysi byla ta možnost, že já neříkám, že se třeba refundovala mzda, ale aby uvolnili, aby zaměstnavatel je uvolnil, aby na to nemuseli brát dovolenou jo. Tahle ta pomoc, kdyby se dostala třeba do zákoníku práce, že kdo pracuje celoročně s mládeží má nárok na třeba týden vyplacenýho volna, kdysi za toho režimu se to refundoval do konce jo, ale stačilo by jenom tahle ta pomoc a taková nějaká větší ochrana jako, když jsem byl hodně mladej, tak jsem měl turistickej oddíl a lezli jsme po skalách, já jsem vylezl skálu, děti byly dole, hodil jsem jim lano, ony dole si uvázaly kšandičky, to ještě nebyly žádný podsedáky, já byl na hoře a ony lezly po skále a já je jistil ze shora, dneska bych si to netroufl ani náhodou. Takže v tý souvislosti říkám, nějaká právní ochrana pro nás jo, ono spíš…

S: Ze strany svazu nějakou podporu máte? Že když byste měl právní problém, tak svaz pomůže?

R: Ne ne, on tam na svazu se řeší svoje problémy, tam teď dokonce došlo k výměně předsedy, tak tam se teď vracej asi facky nazpátek ještě jo, něco, spíš si řeší svoje problémy jo. Já jako z nich s tou ženskou složkou, s těma klukama, co dělaj tu mládež jo, znám je, pomáhám jim na těch kempech, tam nevidím nic takovýho, ale to centrum, ta správní rada, ty tam mezi sebou bojujou šíleným způsobem.

S: Víceméně jde o koryto a samotný sport už se neřeší…

R: Jo třeba ten (jméno) tam měl ten problém s těma penězma jo, ty miliony, ale on nepřiznal chybu jo, bojoval za to, aby se tam nějakým způsobem udržel jo, udržel se tam, stal se místopředsedou, není už předsedou, ale vlastně vede dál. A teď jo, řada z nich prostě „Tys byl tenkrát proti mně" nebo „Za mojí volby jsi mi něco slíbil" takže to tam teď cítím jo, necítím velkou podporu od nich. Nevím s tím financováním jo,

možná ten model, že to jde přímo na organizace je lepší, než když to je přes svazy ty peníze.

S: Přeci jen, když se přerozděluje pak ještě přes okresní sdružení tak…

R: My teda jako přes svaz volejbaloval jde něco do svazu, ten si něco odleje a něco se dá dolů na základě, když má někdo středisko. Ty oddíly, co nemaj středisko, tak nedostanou nic. My máme tu výhodu, že jsme ve středisku mládeže jo volejbalovýho svazu. Ale pomoc jako nevidím nějakou velkou, význačnou pomoc svazu.

S: Jak a v čem vnímáte konkurenci vašeho klubu, nebo když se řekne konkurence?

R: Hele to… Tadyhle se všema těma trenérama, to je pohoda, to si pomáháme, ale ještě je tady jeden oddíl, kterej mi pije krev. A to je bývalá (konkurenční klub), dneska (konkurenční klub), ono se vytvoří takzvaný KCM, což je středisko mládeže a z kraje se stahujou nejlepší holky, ty pak jedou na jeden, dva turnaje a během toho se s nima pracuje tak jako „Pojďte k nám, vy jste dobrý" a už několikrát, x krát jsme byli rozbitý jo, dojde to do nějakýho věku, třeba do těch starších žákyň a pak už třeba byl problém je někam dostat, tak oni si je stáhnou v těch žákyních a oni rozsekaj to, co se vytváří dole jo. Ti lidi jsou na sebe zvyklí, je to sehraný, volejbalově to jde perfektně a teď vytáhnou tu jednu jo a ta práce… Tohle to oni nechtěj pochopit, takže dá se říct, že s tímhle jako trochu bojuju.

S: Konkurenci vidíte ve volejbalových klubech anebo vidíte i skrz jiné sporty?

R: Tam to nevidím. Tady třeba ve fotbalu to funguje normálně, to vidím na tady tom, u té (konkurenční klub) to je ekonomická záležitost, ale jsou nějaký přestupový tabulky, tak za to dítě, když budu trvdej, když jdou někam jinam, tak holky pouštím zadarmo, tak mi daj 1000 korun za tu žákyňku, mají ji tam dva roky, tři roky a už ji prodávaj za 70 tisíc, takže tam je tenhle ten motiv, proč nám to vlastně dělají, proč nám rozbíjí tu základnu, tu trochu devastujou, protože těch trenérů ubývá, proč jo, co ten trenér z toho má, vyloženě to co to dítě dosáhne, nebo ten oddíl, to je jediná jeho radost, jinou radost z toho nemá a když to takhle mu rozeberou, tak řekne, že se na to vykašle.

S: Největší konkurent je ten daný jeden klub. A jinak?

R: To je konkrétní, jinak to nevidím.

S: Jinak s ostatními se dá říct, že je vztah kooperace, přátelství?

R: Jo to je pohoda, to je pohoda. (jméno) nám šla do (město), ta druhá reprezentantka, ta asi tam půjde taky předpokládám, to se jako se všema dá dohodnout a tohle to je takový, tam jeden trenér si pozve maminku, rozvedenou maminku si pozve na kafe do kavárny a řekne jí, jak by ta holka u něj mohla studovat na škole, protože tam zároveň pracuje, jak si udělá tutově střední školu, když půjde k němu do té (konkurenční klub), tak takhle přesvědčil maminku, maminka samozřejmě chce, aby dítě

dostudovalo a už jde na bývalý (název školy), dneska už je to Gymnázium (název školy) a jde do té (konkurenční klub), takže to je prostě taková lumpárna…

S: Jsou tam tedy intriky…

R: Jo, to mi jako vadí no. A v republice jsou ještě dva takový, jeden je (jméno), to je (město), ten stahuje kadetky z moravskýho kraje a další teď se ukázala v (město), (konkurenční klub), já si na tu teď paní nevzpomenu, ale byla ve Francii s manželem tehdy taky profesionálně volejbal a ta teď začíná dělat dusno teď na Liberecku jo, podobný praktiky, přetahování těch dětí a rozbíjení těch klubů. Je zapotřebí masovost, základna široká, ne aby se to zužovalo, čili kdo bude širší, tak je možnost něco z toho dostat. A třeba ta (konkurenční klub) konkrétně, tady byla holka, to byl talent, talent nejlepší co jsme měli, (jméno) nějaká, (jméno) a právě že nám ji vzali do (konkurenční klub), byly hrozný boje s rodičema teda, to já jsem jako byl klidnej, ale pan učitel řval šíleně, takže bez našeho vědomí začala tam trénovat a tak dál a tak dál a hned ji nasadili jako žákyňku, prvním rokem byla žákyně, starší žákyně a už ji nasadili do extraligy kadetek, do extraligy juniorek, samozřejmě se to muselo odrazit na jejím zdraví, teď neudělá, dneska neudělá nic… Jsme šli do reprezentace, já jsem ji tam, jsme tam byli na tom testování, tohle to je naděje, to je paráda, takže dotáhl jsem ji tam, myslel jsem si, že to půjde a tímhle tím, že koukali na tyhle ty svoje zájmy, to je sobecký prostě, tak tím to rozsekali jo, zase zničili jednu holku, která to mohla někam dotáhnout, takže tyhle ty dvě nešly tam, ty jsme uchránili vlastně a jsou v té reprezentaci.

S: Konkurenční prostředí je právě o tom přetahování. V čem vnímáte, že jste lepší nebo horší vůči konkurenci, ať už třeba vůči ostatním?

R: V tom, že jsme zlí, v tom, že vyžadujeme chodit na tréninky pravidelně, v tom, že maj hodně herních hodin, hodně hry že maj.

S: To je teda pozitivní?

R: Proto jsme asi lepší než ti ostatní, z tohohle důvodu.

S: A vidíte někde mezery, co je potřeba zlepšit oproti ostatním klubům?

R: Práce s rodiči. Zlepšit, aby chápali, že ty narozeniny babičky, ty padesátý pátý, budou příští rok padesátý šestý, aby ošetření zubů se nedalo v době, kdy je trénink, že je nějaká termínovka a tam soustředění už je od září, už mám plány na příští rok, že v tomhle termínu by zrovna nemuseli jet na dovolenou do Jizerek, že by mohli jet později, takže práce s rodiči.

S: Jak v současné době pracujete s rodiči? Úzce či individuálně?

R: To s každým tak nějak to probíráme nebo říkáme jim, ani ne tak v tělocvičně ale tady na tom hřišti, co jsme, můžeme se tam nějak podívat, protože to je moje dítě, já tam stejně potřebuju zajet, to tam vybudoval, kvůli tomu to skoro vzniklo, tak tady je

čas na to. Navíc ona jedna skupina, když je léto, tak se některý skupiny spojí a vznikne jedna skupina navíc a to je skupina beache, takže některý holky jdou na beach a tím pádem se některým trenérům uvolní ruce, třeba mně (smích) a můžu s těma rodičema pracovat a tady se jako dá jako hodně.

S: S rodiči pracujete centrálně Vy anebo i ostatní?

R: I ostatní, i ostatní se snaží jo, ale nemaj na to ten čas jo, protože trénujou. A že by se nějak svolali, to jsem udělal jednou, že jsem je svolal tady do restaurace, měl jsem nějakou přednášku ke sportu, ale to jako nemělo nějakou váhu, nebo to nedopadlo, snažil jsem se jim vysvětlit, jak je to těžkej sport, co všechno to dítě musí vnímat a že ta pozornost a předvídavost a tyhle ty věci, čili že je to učíme, ale nepochopili to, takže spíš z těch organizačních důvodů se s nima bavím, jo ty mi zapomene třeba na soustředění, už si teď navykli některý rodiče, teď v (město) budou čtyři skupiny, jsou dvě tělocvičny, takže skupina se rozdělí do té jednej tělocvičny půlky, jedna trénuje, druhá má kompenzační, posilovací a další cviky. A na ty kompenzace a na ty cviky, nebo odpoledne na to běžení, na běh zvu rodiče, takže rodiče se naučily už ty cviky, no dneska to je, já toho mám mraky, takže jim to pošlu a oni rok od roku jsou lepší a lepší, takže s nima cvičí, vlastně mi uvolní ruce na to trénování s tím míčem a takhle s náma spolupracuju. Dá to práce s nima odjezdit na ty turnaje, to je sobota skoro každá, jo jedeme pryč, potřebujem odvézt vozidly, takže požádám. Je tam pár ochotných, zase některých se to vůbec netýká, ty jako za celou sezonu nevidím, ale některý se uvolní a řeknou, že hele já jsem nebyl ještě celou sezonu, tak jedou.

S: Máte organizovaný systém na odjezdy?

R: Ne ne ne, je to podle ochoty rodičů.

S: Pošle se informativní mail, jedeme, kdo máte…

R: Tak, kdo máte, kdo může. Ale jak říkám, objevují se rodiče „Já jsem ještě letos nejel, já pojedu“, často jsou tam jedni a ti samí jo…

M: Vnímají děti podporu, když rodič pravidelně s nimi jezdí na turnaje? Cítí se šťastnější oproti těm ostatním?

R: No, asi jo, oni nám na oko jako „Já nechci s mamkou“, ale co, on je tam ještě další potom na těch turnajích jak jsou dvoudenní, třídenní, jde se na plovárnu, jde se do kina, někam se podívat jo, takže … (smích) Já třeba pravidelně, když jedeme přes Jindřichův Hradec, tak pravidelně je vozím na Špejchar do galerie, tam mezi ty kameny, tam je nádherně jo, to je bombastická záležitost, tak pravidelně tam vozím. Tam vždycky strávím půl hodiny, někdy děti i víc jo, projdou si tam tu galerii a ty kameny, ty výtvory. Takže snažím i jinou stránku, byli jsme na kolech, kolo jo a tomu organizačně bylo náročnější a ti rodiče míň ochotnější, proto jsme od toho upustili, ale jezdili jsme kola.

S: Snažili jste se dělat i jiné aktivity?

R: No no no, děti nám hráli divadlo, holky nám hrály v malým divadle, tak to byla jenom jedna sezona, pak zase tam ten zájem tam nebyl, pak jak jsme dělali ten dětskej tábor, to děláme každej rok, tak tam jsou i scénky, jedna večer no a tam se ukázalo, že jsou nadaný i jako herečky, takže z toho důvodu nacvičovaly v malým divadle s profesionálním režisérem. Dopadlo to hůř, než jsem si myslel jo, ale i tohle to se dělá, všechno ostatní, ten rozvoj je tam všeobecnější než jenom ten volejbal, aspoň já se snažím no… Tak já jsem to divadlo taky hrál, tady v (město) kdysi, to už není, to už je zaniklý.

S: Co vnímáte jako důležitý faktor pro rozhodování rodičů, aby děti dali právě do vašeho klubu?

R: No… Já si myslím, že oni cítí, že to děláme dobře jo, na těch výsledkách je to znát, jestliže třeba žákyně po 12 let vyhrávaj krajskou soutěž žákyň jo, takže cítí, že se to tady dělá dobře. Proto asi sem to jde no. Navíc, jak říkám, jak se píše do těch novin různejch ty články, tak vidí, že děti jsou zapojený, jsou tam i rodiče, který „Běž do tělocvičny a máme od tebe dvě hodiny času, klidu, mám čas na sebe“, to tam je taky, ale převážně si myslím, že to získává tím, že jsme dobrý no. Nechci se chválit, ale…

S: Výsledky jsou vidět.

R: Tak na výsledkách to je vidět, tak to je vidět na těch výsledkách no.

S: Jaké osoby či skupiny osob vnímáte, že jsou důležité pro vaši činnost? Vy jste zmínil rodiče, ty už bychom rozebírat nemuseli.

R: No určitě trenéři, bez diskuse trenéři, který tomu dávaj prostě, bez těch by to nešlo, ať tomu tam dávaj míň nebo víc prostě, je to vysoce odborná záležitost volejbal, není to jednoduchý, jednoduchej sport. Takže trenéři a vzdělávání, teď jsem zase dotáhl tři na nějaký kurzy udělali zkoušky, trenérský zkoušky další, jako vyšší jo, takže trenéři. Pak další dospěláci, co jsou důležitý v okolí tady je vnímání těch lidí. Vnímání těch lidí, to dává i sílu nám jako, nesou ty pochvaly jo „Ty to ještě dokážeš“ jo, takže podpora těch lidí z okolí, taková ta jako ale obyčejná, to uznání, to člověka… Ale celý ta spádová oblast, to je (město) a celá ta spádová oblast, tohle to. To je asi důležitý pro nás. Trenéři a i ti obyčejný lidi. Ne ta proklamovaná jako podpora od zastupitelstva, tak to to jako to ne. Ale tohle to, to oni nepomůžou, ale aspoň to pohladí.

S: Jaké mají požadavky tyhle důležité skupiny lidí, co očekávají od klubů?

R: Oni se tím můžou chlubit, oni se tím chlubí „Hele, my tady máme tohle to“, „U nás je tohle to“, dostává se to často do diskusí, takže očekávaj, že budem dobrý, a že se tím budou moct chlubit. Jo, součástí často komunikace, když přijdu někam tadyhle třeba večer mezi ně, tak vidím, že se tam baví jenom o tom, co děti, jak volejbal, na oko nadávaj, že nemaj čas…

S: Komunikace přátelská a …

R: jo, jo jo…

S: Buduje se i nějaká loajalita k tomu klubu?

R: Jo jo…

S: Čím myslíte, že to je, že lidi jsou loajální?

R: Uvědomujou si asi, že něco jsme tomu dali no, že je to určitá oběť. Oni když dělaj ty (město) slavnosti, že jo, tak je připravujou rok, pak za dvě hodiny to sfouknou a můžou to připravovat během druhýho půlroku jako kdy chtějí, ale tady ta pravidelnost opravdu je podstatná a to asi oni uznávají jo, protože mají svoje záliby, že jo, jedou si na lyže, jedou si někam jo, daj si kdy chtějí, nemusej se na nic vázat a my vlastně jsme vázaní k tomu sportu.

S: Stále…

R: Stále no, právě že jo.

S: Dobře.

R: Já jsem jo za těch x let jsem nebyl nemocnej vlastně, já jsem na všech tréninkách byl co jsem měl mít.

S: No to je úžasný…

R: No to není no, ale jsem praštěnej no…

S: Já to znám v rámci toho triatlonu, tam máme 6 tréninků týdně. Jak byste obecně popsal vaše prostředí, třeba z pohledu dynamiky změn, které v něm probíhají?

R: Prostředí, dynamika změn…

S: To znamená, podporu ze strany státu anebo jak se chová konkurence, nebo i města, které vám půjčují halu, nebo pronajímají halu, nebo třeba i chování rodičů?

R: Já bych řekl, že to všechno má takový nějaký vlny. Jednou je nám to víc nakloněný a jednou míň. A je to určitě i sdělovacíma prostředkama, nebo co se ve společnosti hovoří. Někdy je prostě ohromná ochota a chvála a pak zas je nezájem. A pak zase vyběhne a pak zase nezájem. Takhle ta dynamika jo prostě, teď je rozvoj a pak zas nic. A je zapotřebí, když jako ten zájem společenskej nebo těch ostatních okolo je, tak je potřeba to využít.

S: Myslíte, že to hodně ovlivňují média?

R: Co jinýho… Proč by najednou se o to zajímali o tu věc jo. Jim to je někde, jim to musí někdo dát do hlavy, musí vytvořit nějakou informaci, něco a lidi zatím jako se nadchnout, nebo a to pak my pocítíme jako v tom plusovým a nebo je nezájem, tak je to… Takže to je taková dynamika asi vývoje. To asi takhle vidím.

S: Najednou nějakej vliv…

R: Jo je to prostě zájem, nezájem, pomoc nepomoc, tak takhle to asi funguje. Jestli rozumím tý otázce tý dynamice.

S: Jo jo jo, výborně. Zeptám se na takovou kontrolní otázku - co je vaší největší konkurenční výhodou?

R: No svého času jsem si myslel, že jsou to děti, který lezou po stromech, který běhaj po loukách, který prostě jsou v přírodě, dneska už si to nemyslím. Dneska už není rozdíl mezi městem a náma tak… Je tam určitý, ale ne tak markantní. Možná, že trochu je cítiit jako, že je to rodinnej klub jako trochu, je to cítit jako rodina. V jiných oddílech je daleko větší konkurence na ty jednotlivý posty těch hráček než u nás, u nás je to tak trochu smazaný. Ty děti nemusí bojovat jo, jsou dvě nahrávačky, tak nemusí hrát o to místo, že to tak nějak se bere kamarádsky, ono se to vytváří právě, jak s nima jsme často a ty soboty neděle dlouho, tak tam se vytváří ten vztah mezi nima, že je to takový jak říkám, trochu jakoby rodina, rodinný, to je asi naše výhoda oproti ostatním klubům.

S: Do rodiny berete jen hráče nebo i rodiče?

R: Ne, hráče, ty děti. Ty děti, nevím, jestli ten náš vztah k nim je jinej než těch ostatních trenérů, to je taky možný, protože já nemůžu seřvat dítě a že ho seřvu, když ho nemám rád. Řvu na ně při tréninku, ale je to s láskou, řvu na ně s láskou. A řada trenérů je prostě neosobní jo, dělaj ten sport pro to, že se pro to rozhodli, nebo jsou za to placený, nebo co já vím a u nás je to spíš jako že jim chcem něco dát jako, dát je dohromady. Já jsem si vždycky říkal, že bude paráda, až tady na to hřiště začnou jezdit ty holky co vychováváme, s kočárkama. Už to je, už nám jezdí s těma kočárkama na to hřiště jo, takže myslím si, že to taky půjde taky asi hodně z nás, že to prostě není jako za peníze, jo je to bláznovství no. To je, pan učitel, když vede děti z první třídy z (město) do haly, protože to není už součástí školy, to je přes ulici tam, tak to jde chumel, on na sobě čtyři batohy, tři děti nese, ostatní ho drží za kapsy a za šosy, někomu zavazuje tkaničky jo, ten vztah prostě k těm dětem je asi jinej než v jiných klubech. To asi bude to hlavní no.

S: Ještě se zeptám, prostředí a faktory nebo vlivy, které tam jsou, vnímáte spíš pozitivně nebo negativně, jak to působí?

R: To asi pozitivně, to asi pozitivně… Já myslím, že celkově máme radost, když se vidíme. Jo i přes ty puberťácký věci jo, to je určitě pozitivní. Člověk jde po (město) že jo a zdraví ho lidi, zdraví ho děti, takže to asi působí, to je zase v rámci zase toho uspokojení, to je vlastně to pro nás motivační no, pro nás dospěláky. (smích)

S: V podstatě takový to uznání. Dobrá, posuneme se trošku na jiné téma, co si Vy osobně představujete pod pojmem strategie?

R: Strategie… To je cíl někde daleko, a to je jak jsem řekl v úvodu nemáme. Ani taktiku k získání toho cíle jo, žijeme rok z roku. Není to dobře, není to dobře, ta strategie by měla být vypěstovaná, měla by, ale to by nesměli nahoře být tam 4 roky a 4 roky ne, to by člověk musel mít nějakou jistotu a mít se v tý strategii o něco opřít. Jo, já můžu plánovat něco dopředu, nějakej strategickej cíl, ale musím k tomu mít podmínky jo, jednou je to tak, jednou nic jo. 5 let nám nedaj ani korunu a teď nám zase sypou z grantů, který my neumíme čerpat jo, který se učíme čerpat a až se je naučíme čerpat, tak zase třeba nebudou, už tam bude jiná parta lidí, takže ta strategie jako podle mě těžko… Ten, ten hlavní cíl prostě asi těžko se dá u nás vybudovat jo, já že za 20 let dokážu to a to a o tyhle ty prostředky k tomu budu volit, to myslím asi nefunguje nebo myslím si, že málokdo to dokáže, jestli to někdo dokáže tak klobouk dolů, takže…

S: Výstupem této práce je podívat se, jak to kdo dělá.

R: To my se díváme jo, sledujem jo, studujem nebo ne všichni no, ale taktický věci můžem uzpůsobovat, to jsou ty jednotlivý roky, ale strategicky nějak. Ono to, že ty holky se sunou do té reprezentace jo, to by měla být ten nejvrchnější cíl, že jo, ale ony se tam dostanou stejně i bez toho, poněvadž je tam tolik proměnných jo, přestane ji to bavit, nebude mít prostředky na to jo, tam je prostě tolik věcí, že ten strategickej cíl je těžko určit.

S: Co to je strategicky myslet podle Vás?

R: To je…

S: Co byste zohledňoval při strategickém myšlení?

R: Podmínky, co musí být. Musí být na to, jak říkám, podmínky. Já musím mít nějaký konstantní věci, podle toho můžu dělat strategii, to je jak jsem říkal, tady ty proměnný, tak nemůžu strategicky myslet. Můžu strategicky myslet v zápase jo, můžu využít různý taktiky v setu jo, nebo jeden set pustit, vystřídat to jo, ale pro činnost klubu myslím, že tam tu strategii nevidím jako. Díky tomu, že nejsou ty konstantní podmínky.

S: Když se pobavíme o tom, kdo se podílí nebo, jak vnímáte strategii ve vaší organizaci?

R: Tak strategii no. Ti ostatní jsou rádi, že to trénují. Pan učitel a já můžem myslet trochu strategicky, takže my dva se můžem podílet na nějakej strategii toho klubu nebo klubu ne, jenom oddílu děvčat, to je ještě další tři oddíly, takže my trochu strategicky můžeme myslet.

S: Je to tedy ve sportovní stránce?

R: No no, třeba teď jak mají přijít ti chlapi, ten hrál za (konkurenční klub), takže tam už samozřejmě je myšlenka samozřejmě jo, dyť my můžem mít i kluky. Určitě nějakej

ten tatínek taky bude chtít syna volejbalově vychovávat, ten by se nám mohl stát trenérem a my bysme mohli otevřít chlapeckou složku.

S: To už jeví známky strategie, takzvané strategie diverzifikace (smích).

R: (smích)… Ale přišlo to náhodně, že ti chlapi sem chtějí jo, jako nešli jsme cíleně za tím, že bysme dělali nebo chtěli dělat kluky. Protože byly i roky, kdy jsme na to byli jen já a pan učitel, nikdo jinej.

S: Vždycky, když se objeví nějaká příležitost…

R: Tak to určitě.

S: Tak po ní šáhnete.

R: To, to jsou ty granty, jak je možnost, tak to se chováme jako dravci občas no, to je pravda.

S: To jsou faktory, které vy uvažujete při tom vašem chování a formulaci strategie, když bychom to tak řekli. Jaké faktory Vy přesně uvažujete, které z nich jsou pozitivní, které negativní a jak s nimi pracujete, abyste ty pozitivní využil a negativní nějakým způsobem eliminoval?

R: To je, jak jsem řekl prostě, jak se objeví situace, nebo možnost, tak samozřejmě, že využijem, ale abych přímo nějak řekl nebo zodpověděl, co pozitivně k té strategii využívám. Situace prostě…

S: Asi je to zákon akce a reakce, když přijde pozitivní vliv využít, když negativní, nějakým způsobem se k němu postavit a eliminovat.

R: To určitě, to určitě, ale já to spíš vidím v těch běžnejch věcech, než v těch strategických jo, co přináší ten život, tak akce reakce jo.

S: Máte nějaký příklad, jak jste reagoval?

R: No to jsou třeba, když si člověk probere náš čas, tak tam je řada věcí, kdy se dohadoval s rodičema o problémech, kdy jsem se jim snažil vysvětlit, že pokud mají zájem, aby to dítě něco dokázalo, že se musí chovat jinak jo. Příkladů támhle těch obyčejných, a to nejsou strategický věci, těch obyčejných je hodně, to je život, co přináší.

S: I negativní vliv může vzejít z toho chatu?

R: Jo jo, to se jako hádáme no.

S: To máte na svých webových stránkách a slouží to ke komunikaci?

R: Jo jo jo, ostatní to čtou. Ví, že Havelka je takovejhle, že tohle se mu nelíbilo, že to se mu nelíbilo, že tak asi ovlivňuje i tady ty ostatní.

S: Je to čistě interní pro klub nebo veřejně?

R: No je to veřejně, veřejně pro všechny, tam řada problémů vznikla no. Teď se to přeneslo na fejsko trochu no. Tam třeba poslední případ co byl, tak byli jsme v Klagenfurtu, napsal jsem článek, těžce jsem vybojoval pozici v Jihočeský Pravdě aby vyšel, protože nejsme až tak zajímavý pro čtivost všech, ale vybojoval jsem článek, místo pro něj, zavolám rodičům, co se bude v Klagenfurtu, bude tam fotečka, bude tam článek, no ovšem pan redaktor tam nenapsal dostatečně pro ty rodiče, že tam té jednej kategorii jsme byli druhý. A samozřejmě maminka to musela dát na fejsko, že s tím, že článek je špatnej, že děvčata není tam napsáno, že děvčata byly druhý, ale já jí říkám „Podívej se, já jsem rád, že jsem vybojoval místo v těch novinách", že to spletl a že můžu ukázat článek, co jsem naposled… Tak jsem to poslal, podívej se, ten ostatní rodič si myslí, tak oni ví, že holka to píše ty články, to znamená, že je blbej Havelka, nebo ten redaktor, že je blbej, a když ten redaktor, když se dozví, že je blbej, tak tam příště nic nenapíše jo, tak jí říkám „Podívej se, jak si mi tu udělala zle jo, kdybys to nechala jo?" …, ne ona to na to musela upozornit jo.

S: Ono je to tak i že i na tom Facebooku je to extra, jak jsme se bavili před tím, že tam každý si plácá.

R: To je pravda, ty sítě to ovlivňujou no, to je pravda, ty to vlastně takhle ovlivňujou. A já někdy startuju…

S: Na síti je každý hrdina.

R: …No no no, já někdy startuju, protože vím, že to vyloženě není pravda, že je to špatně no tak. Takže to, ale to je běžnej život přináší tyhle problémy, to jako strategii, taktice, to je prostě, to nevidím, jako strategický.

S: Záleží potom, jak se k tomu člověk staví. Protože takové výlevy maminek taktně přejde. Občas je to hodně těžký.

R: (smích) Jednou volejbalovej konec byl támhle na hřišti, bylo tady si 40 dětí a (jméno) tady co mě tady nechává bydlet, tak to tu organizoval, jak to budou hrát a maminka tam od pergoly „Ale takhle oni to nehrajou?!" jo až jsem na ní začal křičet „Tak si to sem pojď organizovat ty chytrolíne!" a maminka zalezla a byla zticha jo. Tyhle ty negativní věci, s humorem to berem jo, ale v tu chvíli člověk tam asi nějakou tu emoci projeví no.

S: Znám to moc dobře, rodiče občas jsou…

R: To je říkám no, největší škodič, to už jsem říkal.

M: Dobrá, když bychom se podívali na to, vycházím i z té konkurenční výhody, co je pro vás důležitější? Nabízet oproti konkurenci služby členům za co nejnižší cenu anebo jim právě přinést tu vyšší přidanou hodnotu, nějaké to odlišení, co dostanou?

R: Je zapotřebí tohle to zvážit, protože měl jsem a opakovalo se to několikrát, třeba: „Na trénink holka nepůjde, protože jde na potápění, tam jsme zaplatili 8 tisíc". Jo protože zaplatili víc na potápění, tak volejbal to je jedno, takže ta částka tam docela rozhoduje si myslím, ale teď je to trefit se do té správné úrovně s tou částkou, aby to prostě nebylo málo, jako dá se tam odložit dítě, ale aby to trochu ty rodiče zavazovalo nebo to dítě, jako že tam má chodit.

S: Předpokládám, že kalkulujete pronájmy hal a z toho?

R: No, podle toho, podle hal to je. Jestliže jsou třikrát v hale, tak okolo těch čtyřech, tři, čtyři… Podle té věkové skupiny taky a ještě se dělaj turnaje, že jo, tak musím platit turnaje, platím rozhodčí, my za rozhodčí ročně dáme 37 tisíc, to je jako… A to ten svaz by nám v tom třeba konkrétně jako mohl pomoct, že by ty rozhodčí se nějak.

S: Proč by to nemohl platit svaz? Píská tolik zápasů.

R: No, teď ještě jim byla dokonce částka navyšována jo, rozhodčím, takže to jsou pro nás strašný peníze. Navíc u těch lig jo, on jede támhle ze (město), takže se mu zaplatí cestovný, zaplatí se mu stravný a ještě píská zápas, takže to je tisíc korun, přes tisíc korun třeba částka. Říkám jo, v tomhle tom třeba konkrétně by nám ten svaz mohl třeba pomoct.

S: Ono těch věcí, co by se dalo, je vždycky spousta.

R: (smích) No to jo.

S: Snažíte se nějakým způsobem odlišit a dát dětem co nejlepší péči?

R: To to to jo, ale tam pak je otázka těch peněz.

S: Ale furt za nějakou vyváženou cenu…

R: Tak, tak tak no. Aby to ani nějak ne že bysme z toho my měli odměny jo, jedná se o to, aby si toho jako vážili nějak víc. Na základě toho plavání jo, to mi ťuklo jako „tam jsme zaplatili víc, tak půjde tam".

S: Kolikrát se člověk až pozastaví nad myšlením některých rodičů. Ještě se zeptám, kdo se podílí na implementaci strategie, to znamená, to co si naplánujete, aby se…?

R: Já a pan učitel. My jsme dva hlavní, taky se věčně hádáme, ale to je kamarádsky. Ale my máme největší rozpory spolu, po stránce odborné jako, nebo volejbalovej, to máme největší rozpory. To i ti ostatní trenéři nás nechápou často, když se do sebe pouštíme, ale to je, pan učitel víc vyhrává, čili víc musí vyhrávat, já spíš mu myslím na to, aby ty děti sportovaly no a v tom se to… Samozřejmě chci vyhrávat, ale nemusím za každou cenu. Ale on zase když najednou jako tam mu sedí holka na lavičce a vyhrává, tak zase začne přemýšlet, aby tam všechny zapojil jo, takže pustí jí tam na míč, na dva. Ale to už je spíš jako z výčitky, ne jako z té strategie nějakej, nebo z taktiky nějak jo, spíš jako je mu líto, já nevím, jak bych to řekl.

S: Sportovní cíle se projevují v chování vůči členům? Snaží se motivovat na vítězství nebo naopak a tam jsou ty třecí plochy?

R: Ale tím je třeba vidět i ta rodina jako jo, jako že ta výčitka tam v něm jako je, že to není jako hráčka ale je to jeho dítě, že to jako bere v tom, jak jsem říkal, že se chováme rodinně, takže v tom se to jako odráží asi.

S: Vy jste tam oba na stejné pozici a každý máte trochu jiný směr…

R: Tak tak tak no… (smích)

S: Jak to vnímají hráči?

R: No, snažíme se, aby to neviděli, ale vnímaj to jo, že prostě i v rodině to je jinak jo, jednou ten táhne káru, ten zase, takže to pro ně není nic neobvyklého jo, ale to nesmí překročit prostě určitou mez jo. Třeba před rokem tady slavila narozeniny a měli jsme tři šišky knedlíků a pět litrů svíčkový, takže to je kamarádka jako.

S: Dobře, blížíme se postupně do finále…

R: Ježiškote…

S: Jak byste definoval úspěšnost vašeho týmu, nebo co pro vás znamená, když si řeknete „Jsme úspěšní v tom, co děláme“?

R: No, to je to společenský uznání. Že mám pocit, že tu nejsme zbytečně jo, že tu nejsme pro tu televizi nebo pro to, tlachat o nesmyslech, nebo rozvíjet jako nějaký poloviční pravdy, dezinformace, ale že jsme tady opravdu k nějakýmu cíli a že to má nějakej smysl prostě.

S: Spíš ve vnímání teda. Co sportovní výsledky, protože tam je potřeba udělat nějaká měřitelnost.?

R: No tak jak říkám, tady v kraji to vlastně nemáme konkurenci, dá se říct. Teď trochu možná (konkurenční klub) začne vyvíjet něco, nějaký děti dělá, takže ta výslednost je výborná na to, jaký máme podmínky jo. My se utkáváme vlastně s kluby, který maj profesionální zázemí jo, Praha, Plzeň, Brno, Ostrava. Maj fyzioterapeutky jo, prostě my jsme pořád někde daleko pod nima a přesto ty výsledky máme.

S: Zde je měřitelnost jasná. Jak často kontrolujete dosahování vašich výsledků?

R: Tak často… No je to vidět, když se ty stránky dělaj, nebo se čtou, takže každej týden prostě. I ten trénink je prostě jo, tohle to se na tom turnaji nepovedlo, tohle jo, tak jdeme dělat tohle.

S: Reflektujete, když vidíte, že na bloku byla chyba?

R: No no, přesně tak jo, je naplánovanej celej rok, že jo, má 4 období, že jo, soutěžní, uvolňovací, soutěžní, uvolnňovací jo, odpočinek, to je naplánovaný, ale to je papír jo, to je teorie. My víme takhle, ale částečně se do toho vejdem do toho rámce, proto jsem říkal, že teď po skončení mistrovských soutěží co jsme venku, tak jedny holky dáme

na beach jo, to je uvolňovací období a trochu ta kontrolovatelnost jo, pak jsou testy jo, ty se dělají dvakrát do roka jo, ale oni ty testy musej odpovídat tomu, jak ty děti hrajou jo. To, že vyskočí a že hodí dvoukilovým medicinbalem o dva metry víc, to je sice hezký, ale…

S: …Ale tam na volejbalové technice…

R: … No tak tak tak… Tam ta volejbalová technika jo, je velice dobrá, znovu teď co jsem byl na tom kempu v tom Veselí jo, tam reprezentační trenér říkal „Já když jsem chtěl něco ukázat, jak má být správně, tak jsem to ukazoval na holkách z Chodova nebo na holkách od tebe“. Takže cokoliv, ale je to tak, já jsem si pak zpětně, zpětně jsem si pak všechno, on vždycky vyvolal a byla to buď naše jo…

S: To je taky takové zadostiučinění a dobrá zpětná vazba.

R: Jo, jo přesně tak.

S: Dobře. Podle čeho kontrolujete běžné činnosti, že to tak být prostě má?

R: No já myslím, že tou kontrolou se ani tak nějak nezabýváme, že to tak prostě být má, jako formálně ta kontrola, to jako ne. Tadyhle, když někdo bude skákat blbě, se tam otočím jo, udělá to podruhý, tak řeknu „Jako to děláš?“ jo, takže spíš je to jako hned ta kontrola…

S: Že to je ve sportovní činnosti a čistě v herní činnosti.

R: Tak no, ne jako v nějaký, že bysme si nechali nastoupit a ty jak pinkáš, to jako ne, to rovnou při tréninku rovnou se ty věci odstraňujou.

S: A v organizačních činnostech?

R: No tam, když dělám chyby, tak mi to doufám někdo řekne no.

S: Děje se to?

R: Jo…

S: Asi na tom, že dávají zpětnou vazbu třeba rodiče a…

R: Jo jo jo, to hned no, třeba „Napsals tam tohle to blbě“ jo a tohle se stane, člověk už je starej a už je jich víc no, byl jsem preciznější.

S: Tak zase mladí, ti se učí a ty chyby dělají taky a pak…

R: No, ale ti to dokážou okecat… (smích)

S: Když by se toho teď ujali mladí, že by se klub rozvíjel?

R: Oni nejsou, jak jsem říkal, nejsou organizačně na tom, organizačně… To neumí organizačně pracovat.

S: Je to škoda. Teď poslední otázka, kterou tu mám - odkud čerpáte svoje manažerské zkušenosti nebo z čeho jste vycházel, co Vám nejvíc dalo?

R: No tak asi život celkově, to jako je ze života jo. Jestliže jsem pracoval na úseku kulturně-výchovné činnosti u jednoho pražskýho vojenskýho útvaru, pak jsem měl

na starosti tady jedu rotu vojáků tady v (město), pak jsem přešel k policii, tak všude se muselo plánovat, dodržovat nějakej řád denní, takže to je ze života všechno.

S: Formalizovanost se tam snažíte přesouvat.

R: No ono už to ve mně je, zásadně chodím na schůzky dřív, to je neřest chodit o čtvrt hodiny dřív jo, ale je to, abych tam byl včas jo, takže chodím dřív. Ne, že bych si dokázal zorganizovat ráno život, že půjdu cvičit, to ne, ale vím, že je trénink, tak na něj jdu tak, abych si všechny věci připravil, že jo, abych ten zámysl udělal, to je vůbec je jedno, že se pak zeptám „Co chcete dělat", stejně pak dělaj to, co chci já.

S: Tréninky jsou psané?

R: Jo, ale je to tak nějak v té makovici jo.

S: Jo, že to je v hlavě, formálně neformální.

R: Jo takže nějak organizačně, škoda mladejch no.

S: A ostatní trenéři? To komplexně připravujete tréninky, nebo i ty jednotlivé tréninkové jednotky si necháte na nich?

R: Ne ne, každej si dělá svoje.

S: Ale vychází to z nějaký koncepce?

R: No no, i se to potkáváme takhle osobně jo, takže si sdělujem ty věci, co je potřeba nebo kde je chyba nebo co jak se dělá, to tam všechno probíhá, ale je to neformálně jo. Jak jsem říkal, že člověk k tomu musí přistupovat, tak se musí navodit taková situace, že se dostanem k tomu, jak to dítě pak hraje a že on to učí blbě, tak se k tomu nějak musíme propracovat aby to bylo schůdný a nebylo to „Co je tam učíš ty vole".

S: To jsou korekce, když vidím, že ty děti všichni hrají bagr, tak hledám tu příčinu u trenérů.

R: Jo jo, to se pak musí už jako dostat se nějak rozhovorem k tomu jo „Já už ty ramena nedostanu k sobě a už to dělám takhle, ale jak to děláš…" jo? prostě musíme se k tomu dostat jo, to je prostě ta práce… Ale teď už jako tak moc do toho nezasahujem do toho všeho, protože jsou hodně školení, teď už jako dostali hodně, to co jsme teď zase byli, jak jsem říkal, to je trenér mládeže, tam už je to že může trénovat všechno kromě extraligy žen a extraligy mužů, takže to už má takovou kvalitu…

S: Co se týče těchto kurzů, cítíte ze strany svazu dobrou podporu?

R: No to jo…

S: A v kvalifikačním růstu trenérů?

R: Za ten kurz za jednoho jsem platil 3 tisíce, byli jsme ubytovaný v Nymburce a tam si každej ještě zaplatil 3 a půl tisíce za ubytování a stravování jo, takže… Ale já jsem jako chtěl, aby to ti kluci měli, který jsem tam vezl, zvlášť pana učitele, ten co nevidí,

to nečte, to je člověk kterej nečte, takže on když to vidí, tak to pak aplikuje a popřemýšlí o tom a toho je potřeba někam dostat, toho jsem tam dostal.

S: Neustále pracujete na vzdělání.

R: Ono teď už takový velký změny nejsou, před x lety byly velký změny v technice jo, třeba jenom rozběh, ten se dělal, že se šlo hop, hop a nahoru a dneska je to krok, brzda, brzda a takhle jo, takže takhle se odráží nahoru, takže už je to třeba… Ale takovéto změny už tam teď nejsou, už jsou malinkatý změny.

S: Dobře, to je z mojí strany všechno.

Manager 9

S: Co je účelem vaší organizace?

R: No, účelem… My jsme jako parta kamarádů už na gymplu, to znamená deset let, deset až dvanáct let zpátky začali hrát volejbal, jen tak jako kamarádi. Pak jsme začali pořádat turnaje, pak jsme začali vést mládež a z toho jsme se vlastně, nebo logickým vývojem bylo vlastně, že jsme založili spolek. Ten jsme založili v roce 2014, už předtím jsme ale dělali, jsme třeba vedli mládež u dětskýho domu dětí a mládeže a pořádali jsme ty turnaje a vlastně jsme třeba žádali o dotace pod tělovýchovnou jednotou ve (město) a to se nám úplně… no prostě se nám nelíbila ta spolupráce a ta organizace jak to ta tělovýchovná jednota dělala, takže jsem hledal možnosti jaký jsou a narazili jsme potom na to, že můžeme založit vlastní spolek, udělali jsme to a díky tomu můžeme trénovat děti, můžeme pořádat turnaje pod záštitou jednotnýho spolku, díky tomu můžeme žádat o nějaký peníze a prezentovat se jako spolek. Takže hlavním tím důvodem nebo jak to nazvat, bylo to, abychom mohli prezentovat svojí činnost oficiálně.

S: Činnost je spíš zaměřena na výchovu mládeže nebo obecně na sport pro všechny?

R: Hmm… My… Já bych to rozdělil do dvou rovin, jedna je právě ta mládež, to znamená my jsme asi tři čtyři kluci, holky, co se staráme o mládež, děláme tréninky jednou až dvakrát týdně, přihlásili jsme soutěž starších žákyň a děláme soustředění, takže to je jedna z těch hlavních činností… Já bych to nazval, no, výchova mládeže, volnočasová aktivita pro děti a ta druhá věc je, že sami hrajeme volejbal, sami pořádáme turnaje pro dospělé, takže tyhle ty dvě skupiny máme v tom spolku tak nějak jako rozdělený.

S: Je to víceméně rovnoměrně podle členské základny?

R: Tak teď, já jsem si to tady vypsal, máme 16 dospělých členů a 29 dětí jo, takže z těch šestnácti dospělých členů, jestli se aktivně o ty děcka staraj 4 – 5 lidí, plus samozřejmě hrajou i volejbal, plus samozřejmě těch 29 dětí, který ale teda nejsou jakoby

plnohodnotným členem že jo, protože nemají volební právo, nemají tady ty věci, ale platí příspěvky a jsou vedení jako členové oddílu, takže dejme tomu půl napůl můžeme tak říct.

S: Soutěže hrají jenom žákyně nebo i vyloženě mistrovství?

R: Vyloženě mistrovství teda pod záštitou českýho volejbalovýho svazu hrajou žákyně, teď budou hrát třetí ročník. Vždycky jsme se dostali jenom na starší přebor krajských žákyň, protože kdyby postupovali a měly by hrát ty kadetky juniorky, tak to už je výkonnostně někde úplně jinde, než co si my můžeme dovolit, takže vždycky máme jenom třetí rok starší žákyně no a vloni jsme poprvé přihlásili i muže, to znamená, že muži hrajou tady v Libereckém kraji krajský přebor první třídy. Plus teda ještě co je, tam si nejsem jistej, jestli je to organizovaný českým volejbalovým svazem, ale několikrát jsem byl s malejma holkama, klukama na barevným mini volejbale, takže tam to jsme jako objížděli, ale to je víceméně bez registračky, takže tam nevím, jak se to počítá no…

S: Tak je to spíš o tom, že si zahrají pro radost?

R: Že si zahrajou pro radost, poznaj nový děti a zážitky. No a ještě teda vlastně se účastníme amatérský volejbalový ligy, ta teda nespadá pod českej volejbalovej svaz, ale je to organizovaná soutěž člověkem nebo soukromníkama takže to…

S: Jaké jsou dlouhodobé cíle vaší organizace?

R: No dlouhodobý cíle. Chtěli bychom udržovat ve (město) možnost pro děti, aby měly kam chodit hrát volejbal, to je naše, to je prostě asi to z tý první části, jak jsem říkal na začátku, takže to je asi to nejdůležitější. Že bychom měli nějaký cíle účastnit se republikových, nebo nějaký výkonnostní, to úplně ne, spíš chceme to udržet na tý rekreační úrovni, aby ty děti si mohly jít zahrát, aby se třeba účastnily jenom nějakejch těch krajských soutěží a prostě aby je to bavilo. No a co se týče tý druhý části, to znamená těch dospělých, tak tam bych, tam prostě jsme… pořádáme turnaj, dva turnaje ročně a byl bych strašně rád, kdyby se to udrželo. Takže to jsou moje takový ne moc vysoký, ale jsou to moje cíle.

S: Jsou někde ty cíle specifikované? Že uspořádáte dva turnaje nebo děti se budou účastnit krajské soutěže anebo je to jenom tak, že si řeknete mezi sebou, chtěli bychom tohle to?

R: Specifikovaný to nikde není, většinou na konci sezony si sednu s těma rodičema nebo i přímo s těma dětma „Budete tady příští rok, baví vás to, máte zájem?“ Není to prostě jen tak, udělat soupisku, poslat peníze na svaz, přihlášky a prostě všechny tady ty věci se musí udělat měsíce dopředu předtím, než začne samotná soutěž, takže to řeším s těma lidma dopředu, ale že by, že bychom to měli nějak nastavený někde ve stanovách nebo v interních předpisech, to ne.

S: Dobře. Ty jsi trošku nakousnul aktivity, které děláte. Zkus mi ty organizační trošku víc popsat - co všechno děláš v rámci práce pro klub?

R: Tak já jsem předseda, to znamená, že jsem se, že jsem byl ten hlavní, kterej to dal do kupy, sehnal jsem všechny ty materiály o tom založení. To byla docela fuška, protože s tím nemám žádnou zkušenost –neměl jsem, takže než se nám to povedlo dát dohromady, tak to docela trvalo, ale jestli myslíš teda nějakou operativu teda spíš jako, tak zase bych to rozdělil do těch dvou částí s těma dětma, to znamená já… To že jezdím do (město) a trénuju děti, to je jedna věc. Ale potom komunikuju s rodičema, snažím se nějakým způsobem motivovat nebo jim vždycky píšu, jestli mají další známý, aby… Nábor prostě dělám, se školama komunikuju, když děláme třeba dětskej turnaj, tak obepisuju školy, jak ve (město), tak ve (město) výběžku. Mám to takový trošku zjednodušený, protože moje mamka je zástupkyní ředitelky, tam už jsou ty školy dohromady, takže to tlačím trošku přes ní, ale musím teda bohužel říct, že letos co jsme dělali turnaj pro děti, tak nevím, jestli to bylo špatnou propagací třeba nebo špatnej termín prostě, nebo se dětem nechtělo, ale měli jsme jenom 12 dětí letos na turnaji, vloni jich bylo skoro 30, takže jsem byl z toho takovej trošku znepokojenej, ale prostě to bylo takhle takže… No, tak to je jedna věc, potom samozřejmě se starám o tu soutěž, to znamená ty přihlášky, registračky a tady ty věci, domlouvám cestu, aby se tam měli jak dostat a tak takovýhle věci no nebo… Co dělám ještě pro oddíl je tak, že ještě se snažíme samozřejmě nějakým způsobem propagovat náš oddíl, to znamená, že já jednou za měsíc jo, máme ve(město) (město) zpravodaj měsíční, to znamená každej měsíc přispívám do zpravodajství, co se u nás odehrálo novýho, spravuju já nevím, facebookový stránky, což je v dnešní době asi největší možnost, jak propagovat ten oddíl, to vlastě dělám taky a pak teda se starám ještě o dotace. To znamená, zjišťuju programy jednotlivý a vyhledávám ty, který jsou určený jakoby pro nás, nebo kde máme nějakou šanci jako nějaký peníze získat.

S: Zmínil jsi dotace - vnímáš nějaké vnější vlivy, které působí na vaši organizaci?

R: Tak to, že působí město (město) tím, že jednak je nakloněný tady těm spolkům, to je, to je, to je určitě pravda, protože tam prostě stačí… stačí se trošku do toho dostat a je každej rok možnost, jakejkoliv oddíl může získat vždycky nějaký peníze. A ty peníze nejsou malý, jsou docela velký a pokryjou velkou část našich nákladů. Ať už se jedná o celoroční činnost nebo i je možný získat peníze na jednotlivou akci. To je, takhle, takhle působí to město, teď se nám povedlo získat i peníze z kraje, to znamená, byl vypsanej novej program na kraji pro spolky, který mají míň jak 50 členů, takže to v podstatě bylo ušitý na míru bych skoro řek nám, protože tam jiná podmínka, krom toho, že musíme mít míň jak 50 členů a musíme být, mít právnickou formu, tam v podstatě nic jinýho nebylo. A mít nějak ve stanovách sportovní činnost nebo něco na ten způsob. Takže vlastně krom nějakejch administrativních podmínek

tam nebyla žádná překážka, proč bysme to nemohli získat a co vím, tak tenhle ten program byl vypsanej vůbec poprvé letos. Já už jsem před dvouma rokama něco zkoušel, ale tam to bylo bez šance, protože tam byly různý kritéria, počet členů a jakej to má rozsah ta naše činnost a tam byl vlastně, vlastně bez šance pro nás jako malej oddíl získat jako nějaký peníze. No tak to jsou, to je jakoby, takhle působí jako město a kraj… co se týče třeba i svazu, tak tam jsme taky nějaký peníze dostali, to asi docela vnímám nejvíc, jak na nás vnější vlivy, to znamená, že dostaneme nějaký peníze, to je pro mě asi jako to nejdůležitější, nebo moc si jako nedovedu nějak jako představit, jak jinak by mohlo město nebo kraj nebo jinej orgán na nás nějak zapůsobit. Takže ten svaz, od svazu jsme taky dostali nějaký peníze. Tím, že vlastně oddíl poslal do českýho odborovýho svazu registračky, startovný, tak je potom, tak se potom ty peníze nějakým způsobem vracej.

S: Tam vidíš vlivy po ekonomické stránce. Co třeba politika svazu, jak vůči vám vystupuje nebo jak vás ovlivňuje?

R: Politika, jakoby myslíš nějak jakoby na tý městský úrovni nebo..

S: Ne jako politika svazu, ale politika na městské úrovni. Jestli nějakým způsobem vás ovlivňuje? Nebo i vládní politika?

R: My jsme relativně novej oddíl, ve (město) ta politická situace je dost stabilní, že tam jsou víceméně pořád jako ty stejný lidi a dělaj to do jisté míry pořád podobně, takže tam nevnímám žádnou změnu. Co se týče politiky jako svazový, tak tam samozřejmě teď byl, teď byla ta aféra s těma penězma, no tak jako, byl ustanovenej předseda, byla krajská konference, okresní konference, tady těch konferencí jsem se účastnil, takže to bylo docela zajímavý, ale já osobně si myslím, že to na spolek jakej máme my, nemá vliv prostě… To jestli se tady v Libereckým kraji stane předsedou českýho nebo krajskýho svazu stane (jméno) nebo (jméno), nebo kdokoliv jinej a jestli bude předsedou českýho volejbalovýho svazu Haník nebo Popelka, to já… samozřejmě všichni psali nějaký strategie jaký maj, chtěj podporovat i malý spolky, ale já si nemyslím, že by to dosáhlo až na takovouhle úroveň, to znamená, já nejvíc vnímám podporu ekonomickou města a teď teda i kraje.

S: Když bys měl zvážit sociálně-kulturní faktory, respektive postoj český populace ke sportu?

R: Já si myslím, že obecně se říká, že děti jsou líný, jo, že jsou čím dál tím línější, že neuměj udělat kotoul, že neuběhnou, že nevyšplhaj a já nevím co všechno… Já si to úplně nemyslím, máme ve (město) teď už spoustu možností, kam ty děti poslat, což je jako výborný na město jako je (město), který má já nevím 7 – 8 tisíc obyvatel je tam těch možností dost. To, když rodič řekne, že nemá kam dítě poslat, tak si myslím, že se nesnaží a samozřejmě musí ten rodič se někam podívat, něco si zjistit… Stránky

typu „sport v okolí“ nebo prostě je toho spousta a nemusí nikam daleko dojíždět. My máme ve (město), k nám chodí spousta dětí, který jezdí z okolí, z menších měst a vidím na těch rodičích, že tomu obětují hodně, že prostě je dovezou, pak dvě hodiny musí někde něco a pak si zase pro ně přijedou, takže já si myslím, že na tom děti nejsou zas až tak špatně, že těch možností, že těch možností je hodně, což je dobře a vypadá… s tím trošku teda bojuju, že mi přijde, že ten volejbal je u nás takovej, ehm, jak to nazvat, abych to, abych nikoho neurazil… Ale že nám tam chodí jako ne zas tak šikovný děti, že prostě nám je sebere tenis, teď v poslední době florbal, gymnastika a já nevím co všechno, a pak třeba po roce prostě ty děti ať se snažíme jak chceme, tak ty děti jdou třeba za jiným sportem. Já nikomu nebráním, já jsem rád, když ty děti dělaj něco jinýho, nebo když řeknou třeba „mám flétnu“ prostě „nestíhám tréninky“ řeknu oukej, nevadí mi to prostě, jsem rád že něco děláš jako i ve svým volným čase, ale tak nějak někdy mám pocit, že na nás zbývají ne tolik šikovný děti a tady třeba v (město) potom když se máme porovnat s tou ohromnou základnou co je tady, kdy oni si můžou, kdy oni můžou přebírat a já si to nemůžu dovolit jako si říct, ty jseš nešikovnej, ty nebudeš chodit, ani to nechci dělat. Jak jsem říkal na začátku, nemáme ambice být, jako když přijde dítě, který neumí chytit balon, tak si říkáme, že je to takový zvláštní, ale ne každýmu to jako hned jde, takže jako ten aspekt sociální, jako že něco děláme pro ty děti, to je určitě jedno z nejdůležitějších věcí jako proč to děláme…

S: Jak sami rodiče sportují? Podporují ty děti ve sportu tím, že sami sportují anebo jenom cpou děti, aby sportovaly?

R: Já musím říct, že všechny ty, nebo většina, velká většina těch dětí, který mi tam choděj, tak se s rodičema skoro osobně znám, případně jsme se seznámili, nebo se znaj s mýma rodičema, přeci jen (město)není zas tak velký město, abychom se neznali. Přeci jen možná proto tam ty děti posílaj, protože mě znaj nebo znaj moje rodiče. Nevím, jestli to je špatně nebo dobře, ale prostě to tak je, takže se tomu nebráním a jako spousta rodičů sportuje, podporuje, jak jsem říkal tak je vozí na ty tréninky, i ta domluva s nima je na velmi dobrý úrovni, to znamená, že oni se snaží vždycky se zeptaj a máme na zápasy, když jedeme na zápasy, „máme vzít auto, bude dost lidí“ .. no a vždycky se nějako dohodneme, že já jsem tady z (město) a jedeme na turnaj někam do Varnzdorfu, takže já musím odsud ráno do (město), z (město) do Varnsdorfu, pak je odvézt do (město) a pak já jedu zpátky do Liberce, takže se s nima dohodnu, že se sejdem někde, takže rodiče, drtivá většina těch rodičů ty děti podporuje, nebo sami sportujou a vnímám je jako dobrou autoritu.

S: Takže tam probíhá motivace pro děti?

R: Myslím si, že jo, že určitě jo…

S: A tím, že jezdí na turnaje s nimi, tak je to taky podporuje. Vnímáš vliv sociálních sítí na to, jak lidi sportují?

R: Tak… Já si ty sociální sítě vztahuju pořád jenom na ten Facebook, protože nic jinýho vlastně já nepoužívám, takže vlastně hodně lidí používá ten termín „sociální sítě“, ale já si pod tím vždycky představím jenom Facebook, protože nic jinýho… vím, že jsou Instagramy teda a nevím, co všechno, ale to prostě já nepoužívám, takže mi nepřísluší se k tomu nějak vyjadřovat. Ale myslím si, že na to určitě nějakej, nebo ne nějakej, velkej vliv má, teď jsem třeba, třeba jsem teď zahlídl tu mladou atletku, čtyřstovku myslím, že běhá, je jí 14 a ona se jako prezentuje na tom Facebooku a že má hodně těch, hodně těch lidí, co jí sledujou a co jsem četl nějakej článek s ní, tak to bylo velmi zajímavý, že ona si vlastně dává ve svých 14 – 15 letech pozor, co vlastně zveřejňuje, protože ví, že spousta dětí sleduje a berou si jí za vzor a tak dál, takže i si myslím, že třeba tady konkrétně Dukla Liberec je taky poměrně aktivní co se týče tý práce s mládeží a i potažmo s těma sociálníma sítěma, že pracuje dobře. I ten českej volejbalovej svaz, tam bych to možná trošku, tam by to možná mohlo být víc jako trošku jako zpropagovaný, ale teď bude, vlastně tenhle víkend je finále světový ligy v Ostravě, takže na Facebooku mi to tam furt problikává jako reklama na to, takže asi se něco děje a chtějí, aby to lidi věděli, takže to určitě kvituju.

S: Na druhou stranu by to ty děti nemělo ovlivňovat, protože v podstatě ten Facebook by mít neměly, že jo?

R: No jako neměly, ale já jsem zjistil, že s nima komunikovat přes mobil nebo přes mail prostě nejde. A jsou už ty starší žákyně, to je 14, 15, tak vlastně s nima komunikujeme jenom přes Facebook, protože, asi to není dobře, ale prostě to je jediná věc, kdy oni, ony se nějak… Jsou schopný na tom hromadným chatu tam něco psát, takže já jakoby vím od nich, mám od nich nějakou zpětnou vazbu. To, že my jsme založili, spoluhráči týmu nebo jsme využívali nějakej takovejhle server ..

S: To je taky sociální síť.

R: To je taky sociální síť a tam jsme chtěli vlastně, měli jsme s nima takovej hlubší rozhovor s těma dětma, aby, jakože abychom ty tréninky někam posunuli, tak potřebujeme vědět, kolik lidí nám přijde na trénink, abychom si to mohli nějak připravit. Protože jestli ti jich přijde pět nebo dvanáct a jestli z toho tři budou šikovný nebo nešikovný anebo naopak, tak prostě musí se to dělat prostě jinak a tam jediný co bylo potřeba, aby se tam zaregistrovaly, to se jim povedlo, ale pak je donutit, aby alespoň 24 hodin předem tam klikli na „Ano, přijdu“ nebo „Ne, nepřijdu“, tak prostě nebyly schopný to udělat. Radši nějak na ten Facebook to nějak napíšou, jako tady ta komunikace tady s těma holkama 14, 15, jeto těžkej věk, já to chápu, ale někdy si z toho trhám vlasy no…

S: Je třeba se ostřihat na krátko hodně.

R: No to je… Proto jich tolik nemám už no.

S: Jak vnímáš ochotu populace investovat do sportovních aktivit?

R: Jako myslíš finanční, časovou nebo… obecně.

S: Finanční a časovou.

R: Tak já vzhledem k tomu, že se pohybuju ve sportovním okolí, to znamená ve volejbale i v ping pongu teda, tak to vnímám poměrně pozitivně, lidi to berou jako koníček, berou to jako jejich volnej čas, to znamená ten čas tomu věnovat chtěj, kdyby nechtěli, tak to z mýho pohledu prostě nedělaj. U těch dětí to někdy tak nevidím, protože tam jsou, protože si jdou popovídat s kámoškou, nebo rodič jim řekl, ale zrovna nemaj náladu. Ale co se týče u těch dospělých, tam to vidím, že ty lidi jsou ochotný zaplatit nemalý částky za ten, za svůj volnej čas konkrétně, za sport, třeba když zase se vrátím k těm dětem, tak my jsme zůstali na částce, že děti platěj 250 korun za pololetí, což je i na (město) je to až směšně malá částka, že to není vůbec nic a většinou ty rodiče se ptaj, jestli jako, že prostě nevím, támhle platěj měsíčně pět stovek za něco, nevím teď, za nějakou hudebku nebo za něco, takže ti rodiče jsou ochotní zaplatit, i když to nejsou velký částky, i když to nejsou velký částky tak zaplatěj, nemaj s tím vůbec žádnej problém, takže myslím si, že ta ochota je na solidní úrovni.

S: Vnímáš další faktor, který by vás ovlivňoval?

R: … se zamyslím…

S: Celkově sportování nebo sportovní organizace.

R: Tak nás konkrétně jako… když se zamyslím, tak… Co nás trochu ovlivňuje, tak je určitě možnost pronájmu, to znamená, ta konkrétní škola, do který chodíme, potažmo školství a to se táhne hodně nahoru, ale zase my u tý školy máme jakoby známý, nebo prostě se tam známe a ta cena je v pohodě, ale dokážu si představit, nebo vím ze zkušenosti, co říkaj jiný lidi, tak že ty pronájmy jsou vysoký a ty tělocvičny, že se to špatně, že se jim to špatně tahá, když jsou takovýhle malý spolky, který si to vlastně platěj samy, tak utáhnout ten nájem, ale to se zase trošku protiřečím s tím, že jsem říkal, že jsou ochotný do toho investovat hodně.

S: Vy víceméně finančně vycházíte bez problémů

R: My, my, my jo. My jo, tak dostaneme nějaký, nějakou dotaci, zbytek si hradíme z příspěvků a třeba my to máme nastavený tak, že, nebo vloni jsme začali s těma chlapama co hrajem, tak ty si hradíme vlastně zápas od zápasu, že tam není žádnej paušál, že by každej platil, ale kdo přijede na zápas, tak se to podělí, tak je to vlastně pořád na takový kamarádský bázi. A když ses ptal vlastně na ty aspekty, co to ovlivňujou, já se pořád motám kolem těch peněz a možná kolem těch rodičů, který ty děti do toho pořád nějak pošťuchujou, ale jinak, jinak mě nic moc nenapadá.

S: Jak často analyzuješ tyhle vlivy nebo jak často je sleduješ?

R: Já že bych dělal… Tak samozřejmě snažím se dělat nějakou rozvahu, tu finanční, abychom, abych věděl jak vyjdu, většinou to dělám třeba dvakrát do roka, aby po půl roce prostě bysme si nastavili zas hospodářskej rok vlastně jakoby školní, to znamená že začínáme jakoby v září, dojedu, vlastně na začátku září si dojedu do konce kalendářního roku, tam si to nějak spočítám jak jsme na tom, pak vlastně dojedu do konce sezony a zase si udělám nějakou takovou, jak to říct, rozvahu nebo jak jsme na tom, no a pak zase do konce, takže dejme tomu třikrát do roka, že si to tak nějak zkouknu.

S: To jsou spíše finance. Co další faktory, o kterých jsme se bavili?

R: Mě přijde třeba ta politická situace stabilní, to znamená, že to nějak nevnímám ani jako to tam je.

S: Dobře. V čem vnímáš konkurenci vaší organizace?

R: Jak jsem tady zmínil, tak někdy mi přijde, že ty šikovný děti mi seberou ostatní sporty, to znamená, já jako konkurenci, když tak, to slovo konkurence, já to vnímám dost jako třeba, že jsou hodně proti sobě a to, tak tady v tom slova smyslu ne, ale konkurenci v tom, že mi seberou šikovný děti vnímám ty ostatní sporty. To znamená ve (město) konkrétně pro ty holky je to tenis a fotbal, kluků máme strašně málo, když přijdou dva, tak je to strašně moc, tam máme fotbal, hokej, prostě těch možností je víc, takže to je asi, to je pro mě jakoby ta největší konkurence, že bych vnímal konkurenci ostatní volejbalový týmy a koukal jsem se, jaký oni maj, jak se jim vede, kolik maj dětí a jak se jim vede, jaký maj sponzory, to jako…

S: Nakousnul jsi sponzory - v rámci (město) a ostatních klubů vnímáš nějakou konkurenci v získávání sponzorů?

R: To vnímám, možná trochu negativně, protože se mi, doteď se mi nepovedlo za ty tři roky sehnat sponzora, prostě sehnat sponzora. Máme nějakýho člověka, nebo fyzickou osobu, která nám přispívá, protože se jí líbí, co děláme a to je z mýho pohledu jenom dar, pro mě to není jako sponzor v tom pravým slova smyslu. Já jsem, možná to bylo něco jako moje jako lenost, nebo neochota, ale rozepsal jsem, udělal jsem přehled našeho spolku, co děláme, čím se zabýváme, jaký jsou naše úspěchy, co bysme si od toho sponzorství očekávali a co můžeme nabídnout. Prostě jsem udělal takovej bulletin, nebo představení toho spolku, rozeslal jsem to asi na deset vytipovanejch podniků, nebo živnostníků, který jsou, o kterých ve (město) vím, že třeba někoho podporujou, nebo že by na to měli třeba finančně a vlastně se mi nedostala žádná odpověď. Když jsem to potom probíral se zbytkem našeho, jako členů, tak říkali, jakože by to asi chtělo osobně se tam někde zastavit a třeba někoho jako přesvědčit, ale přemýšlím, že to jako před letoškem, nebo před začátkem sezony

uděláme, ale já bych potřeboval někoho nominovat, protože nějak mi to je proti srsti někam jít a jako vlastně žádat ty peníze, i když je to jako v pořádku a děje se to, ale zase si myslím, že někde, třeba vím v Turnově, tam maj neskutečný peníze, do toho volejbalu jdou prostě ty peníze a je to tím, že prostě ten člověk, ten danej podnikatel má k volejbalu hodně blízko, takže se tam sype, docela slušně…

S: Tam vnímáš to, že vždycky musí být nějaký osobní vztah k tomu sportu nebo klubu?

R: Tak nějak to vnímám, jsme na malým městě, takže jak jsem říkal, já mám známý na městě, mám známý ve škole, takže to mi určitě pomáhá k dotacím a k tomu vyjednat si dobrý podmínky co se nájmu týče, ale na ty peníze z tý podnikatelský sféry nebo z toho soukromýho sektoru se mi nějak nedaří prostě.

S: V čem ještě vidíš další problém? Proč sponzoři nejsou ochotní do volejbalu investovat nebo třeba do té mládeže?

R: Jednak si myslím, že to ve (město) není tolik zaběhnutý, to znamená, že ti sponzoři jdou hlavně po těch velkejch sportech, fotbal, hokej, tenis, z mýho pohledu a nepřijde jim to prostě tolik atraktivní dát peníze takovýmhle oddílům. My jsme, že jo, jedna z věcí, který jsme nabízeli, že během, že si necháme potisknout dresy s jejich logem, že při domácích zápasech tam jakýkoliv bannery nebo cokoliv jako vyvěsíme, ale mám takovej pocit, že to je zas až tolik prostě nezajímá. Že jakmile k tomu není nějakej ten osobní vztah, tak prostě do toho nejdou, ale to je možná jenom můj… nevím…

S: Možná, že to není výkonnostní sport, že je v tu chvíli nezajímá?

R: Možná jo, asi…

S: Když bys měl popsat váš vztah - trošku jsi to tu nakousl, že slovo konkurence vnímáš jako vyloženě něco negativní. Jak to funguje ve (město) mezi ostatníma klubama?

R: Mezi klubama to funguje dobře si myslím, tam třeba, to se mi hodně líbí, že pan místo předseda (jméno) ve (město) organizuje jednou za rok setkání sportovních spolků, klubů, kam patří třeba já nevím i turisti, jo… Já jsem byl před dvěma roky poprvé na tom, kde se ty spolky představovaly, jako počet členů, co dělaj, jakou maj základnu, jaký hrajou soutěže, jaká je jejich činnost, to se mi hrozně líbilo. Letos jsem tam měl zástup teda, zase se povídalo o těch dotacích třeba, takže tam, že by si jedni záviděli, že dostanou o dva tisíce víc na dotacích, nebo že jedni maj víc dětí šikovných, to si nemyslím.

S: Hlavní problém, kterým se konkuruje, je to přetahování?

R: No, přetahování je pro mě zase jako dost silnej pojem, to dítě si zvolí něco jinýho, tam bych neřekl, že by…

S: Působí tenhle otevřený vztah u všech klubů, že řeknou „hele, chceš jít na volejbal, klidně běž?“ Jak to máte nastavené vy?

R: Tak to bych mluvil za jiný kluby…

S: Respektive jak ty to vnímáš?

R: Nemyslím si, že by někdo řekl, že ty hraješ teď fotbal, na volejbal nechoď. Já sám jsem dřív hrával fotbal, takže tam ty lidi taky nějakým způsobem znám. I když se to za tu dobu nějak změnilo no, ale myslím si, že to takhle nefunguje, že ta konkurence je čistě v tom, že šikovný dítě jde třeba někam jinam. Je pravda, že mají asi lepší trenéry a lepší podmínky a že třeba je to víc baví. To je ale podle mě rozumnej důvod dělat něco jinýho.

S: V čem si myslíš, že jste lepší nebo horší než konkurence?

R: Já si myslím, že my to máme nastavený na tý rekreační bázi, to znamená, že ty děti někde u toho fotbalu nebo hokeje se hodně dře a některý ty děti to může odradit. Samozřejmě a to potom plyne z toho, takže nejsme na takový úrovni tý profesionální, takže to jde ruku v ruce, to znamená, že si myslím, že jsme atraktivnější pro ty děti, který právě třeba nejsou zas až tak šikovný, že se tam ztratí mezi jinejma dětma, nebo naopak že potom, když tam přijde někdo šikovnej a vyčnívá, tak mu to vyhovuje, ale to si myslím, že to je třeba krátkodobá věc… Takže to si myslím, že je výhoda a potom pro rodiče si myslím, že jsme zajímavý v tom, že nejsme tak finančně náročný, nejsme tak časově náročný, máme to blízko, máme to ve (město), máme mladej kolektiv, máme dobrýho předsedu (smích), ale nejsme… nemáme trenérský zkušenosti, máme to prostě jenom posbíraný z vlastních…

S: A licenci?

R: Já mám licenci a Tomáš ještě máme licenci z nějakýho, z toho mini barevnýho volejbalu, co se dělo v rámci Česka, dělali nějaký takovýhle školení, jako pěkný to bylo, zajímavý to bylo…

S: Vyloženě trenérskou licenci?

R: Vyloženě trenérskou licenci nemáme.

S: Co vnímáš, nebo respektive vnímají rodiče, jako důležitý faktor, aby ty děti dali právě k vám?

R: Já si myslím, že tady u těch dětí, který v tý věkový kategorii jako máme my, tak je důležitej faktor, jsou kamarádi a kamarádky. Jsou strašně ovlivněný tím, mám tam partičku čtyř holek a přijde mi, že když nepřijde jedna, tak nepřijde žádná. Nebo jedna řekne „pojď, půjdem to zkusit“, ale musej jít dvě nebo tři. Tady to je takovej obecnej faktor a konkrétně u nás třeba, to s tím jako nějakým způsobem souvisí, že si řeknou… Už jsme jednu generaci vychovali a ta to řekne tý další a takhle se to prolíná a docela to funguje. Když chodíme na trénink tak tu mladší mám já a tu starší,

tu má Tomáš a z těch mladších se postupně prolínaj ty starší, ta starší potom odejde, odcházej někam na střední někam pryč a zas mi choděj ty menší a ty menší choděj na základě podle mě dobrejch referencí od rodičů s tím, že mě znaj osobně, nebo Tomáše, že jo on učí, že jo, takže tam, tam, tam to je dobrý, takže… Nevím, úplně si nejsem jistej, že to funguje tak, že uvidí volejbal v televizi, půjdem hrát volejbal, vypadá to zajímavě, protože co si budem povídat, ten volejbal pro člověka, co se o něj nezajímá nebo jako mu nerozumí, tak to úplně atraktivní není.

S: Důvod, proč ty děti chodí, vnímáš hlavně v tom, že je to sociálním marketingem? To znamená, že se po (město) povídá, že ty jsou fajn.

R: Myslím si, že to funguje takhle, samozřejmě děláme náborový plakátky, rozdáváme to všude možně, ale úplně tomu nevěří, že to funguje. Možná se někdo chytí a pak se to začne nabalovat, možná jo…

S: Když přijde nový člen - zjišťuješ, proč přišel?

R: Jo, snažím se. A je to právě tak jak jsem říkal, to znamená „Eliška říkala“, „Mamka říkala“…

S: A stalo se ti, že třeba z těch plakátků…?

R: Stalo se mi, že jsme, že na začátku léta děláme turnaje pro děti a tam teda přijdou si to zkusit a pak za mnou přišli, že by chtěli začít chodit, tak jsem řekl „Super“…

S: Ten turnaj pro děti funguje jako reklama anebo jako nábor?

R: To určitě.

S: Jaké osoby vnímáš jako důležité pro fungování vašeho klubu, ať už uvnitř nebo vně organizace?

R: Tak uvnitř, tam vnímám hodně tři, to znamená náš výbor, kromě sebe teda ještě (jméno), kterej pomáhá hlavně s dětma, pomáhá mi se článkama do zpravodaje a tak podobně a pak máme ještě naši pokladnici, která se stará o peníze. To znamená, to jsou tři lidi, který se aktivně podílej na chodu spolku. Jako já jsem rád, že tam máme ty ostatní, protože bez víc lidí by to jako asi nemělo cenu, ale už prostě jo, přijdou na turnaj, pomůžou s organizací, ale že by jako jim, během roku se nějak podíleli na chodu spolku, to ne. To znamená, že uvnitř spolku jsou to tady ty tři lidi a co se týče vnějšku, tak tam já nejvíc cítím vliv těch rodičů těch dětí, který k nám choděj, který se i snažej pomáhat, takže tam, ty ses ptal konkrétně na osob, tak to jsou asi rodiče.

S: Jak probíhá komunikace s rodiči?

R: No, buďto většinou to je tak, že oni si ty děti tam odvedou, prohodíme pár slov, nebo si potom pro ně přijdou, prohodíme pár slov, to znamená, takhle se, když je neznám, tak se takhle postupně oťukáme a zjišťujeme a případně, když ty děti choděj sami, tak telefonicky, mailem. Takže takhle a ta komunikace je naprosto bez problému.

S: Když zjišťujete požadavky, co mají rodiče anebo co je pálí - máte zpětnou vazbu?

R: Tak my vždycky na začátku toho, tý sezony prostě máme takovou A4, kde je přihláška, kde jsou všechny prostě, pro nás podstatný informace, a to těm rodičům předáme s tím, že tam je ústřižek, kterej maj děti přinést spolu s penězma a ještě se mi teda nestalo, že by ten rodič mi zavolal a chtěl se zeptat na něco, nevím, jako že by chtěli vědět, co si mají vzít sebou nebo… Teď očekávám, že na konci srpna máme to soustředění, tak to přeci jenom budou pár dní bez rodičů, tak očekávám, že se nějaká ta vlna dotazů zvedne.

S: Že bys je ty sám oslovoval, jestli náhodou děti neříkají …

R: To spíš, to dělám, když přijdou a osobně s nima mluvím, tak se jich ptám, především těch co přijdou poprvé, tak vždycky ta moje, to co většinou vždycky říkám je, že přijde dvakrát, třikrát, uvidí, jestli ho to baví nebo ne a pak se můžeme pobavit, jestli dáme přihlášku, jestli uděláme ty oficiality. To znamená, že jim nechávám ty… tu zkušební lhůtu, úplně to tak můžeme nazvat, ale je pravda, že tady v tom věku většinou ty děti… a když se ptám rodičů, jestli se jim to líbí, tak mi řeknou, že se ptaj a že dobrý. Jo, že ta, ten feedback, nebo ta zpětná vazba od těch dětí není, že by se o tom nějak jako rozpovídali. Některý jo, některý říkají, že se těší, takže někde ten, někde tu zpětnou vazbu mám. Taky samozřejmě když si sednou do kroužku po tréninku a jakoby ptáme se jich, co bude příští rok, nebo kdo pojede na zápas a tak, tak jsou taky takový jako pozitivní, jakože říkají „Jo, já pojedu“, „Já nemůžu, já pojedu támhle s rodičema“, „Nám se to líbilo, budem chodit i příští rok“, že bych z nich dostal nějaký jako souvislejší vyjádření, to nehrozí.

S: A těm rodičům to taky nepoví?

R: Přesně tak, já si myslím, že když někde, tak si to řeknou mezi sebou, ale tady prostě v tom věku jsou ty holky, tak buďto jim je všechno směšný, že se všemu smějou, ať řekneš cokoliv, tak se prostě smějou anebo naopak jsou prostě naštvaný a div se nerozbrečej a nejdou domu do šatny.

S: Dobře. Co vnímáš jako vaši konkurenční výhodu?

R: No tak, to jsme tady už nakousli. Já vnímám to, že jsme spolek, kterej se úplně neorientuje na výsledek, to znamená, že k nám můžou chodit děti jakéhokoliv věku, jakékoliv výkonnosti a my si je vezmem pod svoje křídla, snažíme se s nima něco udělat. To znamená, nedrilujeme to tolik, dovedu si představit, že by ten volejbal byl mnohem víc na dril, ale to by se muselo trénovat třikrát týdně, což neděláme. Trénujeme jednou, max dvakrát týdně v sezoně, kdy ty starší žákyně, který hrajou i zápasy, tak choděj ještě jednou, ale ta výhoda je v tom, že ta finanční výhoda určitě taky ještě, že prostě v porovnání s jinýma klubama si myslím, že jsme lowcost nebo prostě nízkonákladovej…

S: Jo, takže spíš než poskytovat nějakou jako úžasnou službu, úžasný tréninky, kdy se děti vyloženě naučí špičkově hrát volejbal, tak radši ať tam chodí kdokoliv, ale za nízkou cenu… Co ty osobně si představuješ pod pojmem strategie?

R: Strategie? …Asi myslíš teda spolku nebo…

S: Celkově jako pojem strategie, co ti to říká?

R: Strategie. No jakoby, že si něco… Máš asi nějakej cíl, kterýho chceš nějakým způsobem dosáhnout a teď si zanalyzuješ svoje možnosti a ty možnosti potom rozvineš do nějakých postupů pomocí kterých potom toho cíle dosáhneš a prostě s holkama, že bychom vyloženě jeli tu sportovní strategii, to někdy jim řeknu „Podávej támhle", „podávej támhle" a může to být do jistý míry strategie, protože chceme získat bod, tak podávat na nejslabší článek, nebo nějak se postavit, protože to ten soupeř hraje takhle. Takže to je ta sportovní, ale jako obecně.

S: Já si myslím, že jsi to vystihnul zatím nejlíp. Co si představíš pod pojmem strategicky myslet?

R: Tak to se bude hodně odvíjet od toho, od tý strategie, moje strategický myšlení. Musí to člověk, si myslím, že to nejde jen tak naučit, že to člověk musí mít tak nějak v sobě, v genech možná… Možná zkušenostma to asi půjde. Strategii se naučíš, ale strategicky myslet, to asi jen tak jako nepůjde. Vymyslet tu správnou strategii a rozpoznat chyby, rozpoznat to, co tě brzdí v dosažení toho cíle.

S: Co všechno bys uvažoval při tvorbě strategie?

R: Já to mám spojený hodně se sportem, to znamená, když sportuješ, tak máš většinou proti sobě nějakýho protivníka, to znamená, ne že by to bylo to nejdůležitější, ale když se, tak si představím, že si prohlídneš toho protivníka, nějak vyhodnotíš jeho silný, slabý stránky, vyhodnotíš svoje silný, slabý stránky a tak nějak se to snažíš dát dohromady, abys uspěl.

S: Jak vnímáš práci se strategií ve vaší organizaci?

R: My jako organizace strategii nějakou velkou prostě nemáme. Ne že bychom žili ze dne na den, z roka na rok, to jako ne. Máme nějaký představy, že chceme příští rok udělat tohle, naplánovat tohle, je pravda, že třeba to soustředění, který budeme mít letos, vlastně plánujeme rok dopředu, takže vlastně vymyslet místo kam pojedem, kdy pojedem, kdo všechno tam pojede. To nějakou asi strategii, nebo určitě nějakou strategii vyžaduje. Ale že bysme měli nějakej úplně extra dlouhodobej cíl, na kterou, na kterej by se ta strategie zaměřovala, to si prostě myslím asi, že nemáme. Možná, že tady z toho rozhovoru vyplyne ještě něco jinýho.

S: A proč?

R: Proč nemáme? Proč si myslím, že to nemáme. No, protože jsme, protože jsme prostě malinký a nemáme ty ambice, nemáme ty sportovní ambice, který by tu strategii prostě potřebovali. To že seženeme někde víc peněz, dobrý, ale nepovažuju to za to, za tu dlouhodobou, za ten dlouhodobej cíl a tu strategii prostě, ta strategie mi přijde jako, tady pro organizaci jako takovou tady jako hrozně dlouhodobej pojem.

S: A zbytečný vzhledem k tomu účelu asi. Dobrá, na strategii teda nemáte anebo jak jsi říkal, že ptát se, kdo se podílí na tvorbě strategie…

R: Tam jako zase bych se vrátil jako k našim těm třem lidem, předseda, místopředseda, občas si spolu sednem a řeknem si, hele, tady jsem viděl tohle, ten agility žebřík, tak to prostě koupíme, protože máme na to ty peníze, máme, tak to koupíme. Ale je to, není to dlouhodobá strategie.

S: Je to prostě, náhodou něco přijde…

R: Přijde, tak se pobavíme se o tom, ano pobavíme se, má to z dlouhodobýho hlediska jako přínos, ano má, tak to vezmem.

S: Když bys měl tvořit strategii - co všechno bys uvažoval? Jaké faktory?

R: Tak určitě bych… Tak nejdřív bych si řekl, jakýho cíle tu strategii chceme dosáhnout a podle toho by se potom odvíjelo to moje myšlení. Kdybychom řekli, chceme za pět let hrát s dorostenkama ligu, tak bych věděl, že to je reálný, ale musel bych začít už hned ten danej rok, s tím, že bych doufal, že jsem chytil silnej ročník v holkách, dělal bych nějakej větší nábor, jo to znamená, že bych se zaměřil na ty školy a řekl bych si, musíme trénovat aspoň třikrát týdně. Řekl bych si, že potřebujeme pořádný vybavení a pořádnou, no, zázemí, mít prostě pořádný vybavení. Nejsem schopnej v současný době trénovat na takovýhle úrovni, to znamená, buď to musíš jít do nějakýho školení, nebo si sehnat k sobě ještě, ještě někoho dalšího. Tak asi bych uvažoval takhle, ale to už je konkrétní věc jako, asi to neumím popsat obecně, abychom se…

S: V podstatě jasný směr a co dělat tam máš. Když bys vzal to svoje prostředí anebo prostředí své organizace, vnímáš spíš jako pozitivní nebo negativní ty faktory, které tam jsou?

R: Já to vnímám velmi pozitivně, když tady mám před sebou ten seznam těch členů, tak to jsou z devadesáti procent moji spolužáci z gymplu plus pár mladších, kterým šel volejbal a šli do toho se mnou, to znamená, tam není žádnej… Když děláme valnou hromadu, tak jsme tři… asi dvě a tak to je spíš, že jdeme na pivo a že si tam povíme. Většina lidí si ze mě dělá srandu, ať to nevedu tak vážně. Teď se blíží volební období a všichni si dělaj srandu, že budou volit někoho, kdo vůbec… Jo, ale všichni to vědí, že to dopadne stejně, ale je to spíš tak jako z recese, někdy jako je už to moc jo a jakoby řeknu „Už toho nech“, ale jako jinak je to prostě, jsou to kamarádi. Nechtěl bych,

zezačátku třeba jsme uvažovali, jestli do našeho spolku vzít i nějaký rodiče, který by jako měli jinej trošku náhled na tu věc, ale pak jsme se shodli, že to nechcem, že to chcem dělat na tý svojí malý úrovni a mít to všechno pod kontrolou, že jakoby nechceme, aby tam přišel nějakej rodič, kterej by nám to jako naboural. Asi možná jako by to nebylo od věci, mít tam jako ten jinej, starší, zkušenější prostě náhled, ale nechali jsme to tady v tom tvaru, systému a jsem za to rád, takže uvidíme, jestli se něco změní do budoucna.

S: A vnější faktory? Vnímáš pozitivně či negativně?

R: Já jsem obecně dost pozitivní člověk, to znamená, že to vnímám dost pozitivně, jo… My jsme, ať už co se těch rodičů týče, města týče, kraje týče, kraje teda až teď, předtím, já jsem si to myslel, jakože pro kraj jsme nezajímavej, malej spolek, ale teď prostě, když přišlo s takovýmhle projektem, tak asi nevím z jakýho podnětu to přišlo ten, ne projekt, ten program dotační pro ty malý spolky, nebo proč to přišlo, ale to je pozitivní. Můžu říct, že co jsem byl na okresní a krajský konferenci volejbalový, tak tam už to takový prostě není. Tam je to dost vyhrocený, ale tak to bývá, když je ve městě jeden velkej klub, kterej stahuje všechny šikovný děti k sobě a ty ostatní kluby to nesou špatně. Tam asi, tady v (konkurenční klub)je to asi jasný, jak to funguje. Takže někdy mi to tak přijde, že to je velkej monopol proti zbytku.

S: Takže zaplať pánbůh, že jste ve (město) a že to je všechno v takové přátelské a vesnické atmosféře. Veškeré organizační aktivity jsou na tvé hlavě anebo ještě úkoluješ jiné?

R: No… Spíš na mě.

S: Jak bys definoval úspěšnost vašeho klubu?

R: Tak asi bych to rozdělil do dvou rovin. Jedna je ta, jak se nám daří fungovat jako spolku a jedna je ta výkonnostní. Když vezmu tu výkonnostní, tak bych ji ještě rozdělil, když vezmu ty děti, to znamená konkrétně ty starší žákyně, tak když jsme začínali, tak jsme dostávali strašný rychty a bylo to i tím, že ty holky byly na tý spodní hranici tý věkový kategorie a teď jak už to hrály vlastně třetí rok, tak to bylo lepší. Vlastně s těma velkoklubama, Jablonec, Liberec, tam se nemůžeme ani nechci měřit, ale prostě s těma menšíma jsme hráli vyrovnaně, už to nebylo tak jednostranný, takže tam se mi to líbilo. Co se týče mužů, chlapů, který poprvé přihlásili krajskej přebor, tak tam ten posun nahoru byl taky hodně znát, po první půlce jsme byli poslední a potom ta jarní část už byla moc dobrá a prostě začali jsme vyhrávat a posunuli jsme se, takže na konci ta atmosféra byla super a to hodnotím taky pozitivně. Když vezmu ty neregistrovaný, tak tam se nám dlouhodobě daří, takže tam jsme byli taky spokojený. A co se týče spolku jako fungování, tak ty děti, tam se držíme nějakejch třiceti dětech, některý jsou šikovnější, některý jsou míň šikovný, ale to že

udržujeme stabilní dětskou základnu, považuju za úspěch. S našima podmínkama bychom už o moc víc dětí ani nechtěl, protože bysme tam neměli co dělat. Máme tělocvičnu, která je rozdělená na dvě půlky, jedna starší, jedna mladší. Ano mohli bysme udělat, že bude ještě jeden den a budou jeden starší, jeden mladší, ale nemáme na to, nebo já už na to nemám časovej fond, ani Morava třeba, taky mi, někdy mi chybí. A to, ale to, že se držíme na těch, na nějaký členský základně, považuju za velkej úspěch. Pak je nějakej organizační vývoj, takže to znamená, daří se nám udržovat to, že pořádáme turnaje, že nám na ty turnaje jezděj ty týmy a odjížděj spokojený, vracej se rádi, takže to je pro mě taky ohromnej úspěch, to že se nám tam teď nedaří jako něco vyhrát, to je mi jedno, ale to že tyhle lidi jezděj a že se vracej rádi, to je pro mě, to je pro mě úspěch spolku. Stejně tak, jako to, že se nám podařilo zajistit další soustředění, vloni jsme jich pro děti, jsme jich měli asi devět, měli jsme to jenom ve (město), protože to bylo první zkušební, takže jsme tam na intru jsme tam bydleli, jo, některý mohli jít domů jako kdyby já nevím co, jo, ale to jsme jeli do Libverdy, kde jsme udělali to, máme tam hřiště, takže zas posun někam o kousek výš. Takže to vnímám taky pozitivně. Letos jediný teda co mě trošku zklamalo, jak jsem zmínil, ten dětskej turnaj, kam přišlo málo lidí, to se stane. Ale obecně, možná třeba jsem zase moc pozitivní, třeba by ti to řek někdo ze spolku.

S: Když jsi zmínil, že se turnaj moc nezdařil, tak co budeš dělat pro příští rok, aby to bylo lepší?

R: Zkusíme se víc pobavit s lidma o termínu, ačkoliv já si myslím, že to byl ideální termín, protože jsme to dělali…

S: Nebo co myslíš, že bylo tou příčinou?

R: Tak příčina, já si myslím, že byla, že vloni tam přišel jeden pan učitel z jiný školy a měl s sebou hafo dětí, nebo tak půlku těch dětí, kterých tvořil celej ten, celej ten, tu základnu, nebo tu na tom turnaji co se účastnilo, ta druhá půlka byla ode mě, ty děti, který choděj trénovat. Letos bylo strašně málo těch dětí, který choděj trénovat, protože zrovna jeli s rodičema nějak, nebo prostě byli třeba pryč. A ten učitel přišel s hroznou omluvou, že prostě víc dětí nesehnal, jo prostě jako nebyli. Takže možná to byla shoda náhod, možná ta propagace nebyla z naší strany taková úplně jaká by měla být, kdyby se měli ostatní učitelé takovou vervu, jako má tady ten jeden konkrétní, tak bych úplně zíral, ale zase si myslím, že to je o tom osobním vztahu k tomu volejbalu, protože on nějakej má. Vloni, zase možná, možná chyba, vloni jsem obepisoval i Hejnice, Nový Město, prostě i okolní vesnice, ale nikdo mi nepřišel, takže jsem to letos neudělal. Možná, že by někdo, že by někdo přijel.

S: Já jsem tuhle otázku směřoval ke kontrolní činnosti. Tuto kontrolu jako zpětnou, jestli byla provedena. Jak osobně se stavíš ke kontrole těch běžných činností?

R: Myslím si, že určitě kontrola je potřeba, já jakoby mám toho hodně, že toho dělám prostě spoustu a když něco, mám to tak prostě nastavený, že si, mám toho hodně, ale rád si to dělám sám, že prostě mám v tom pořádek, ale můžu se spolehnout na ty mý dva lidi, že prostě něco udělám a že jim to pošlu na kontrolu.

S: Nějaké kontrolní mechanismy jsou tam nastavené?

R: Ačkoliv se, jedná se o to, že napíšu článek a pošlu jim to, aby mi to zkontrolovali, jestli tam neplácám nějaký úplný kraviny, nebo že si připravím věci na valnou hromadu, co tam chci říct, jo a oni mi to zrevidují a řeknou „ještě to bysme tam přidali, nebo tohle, tohle jinak, tohle ne", takže tohle to nějakým způsobem určitě funguje.

S: Když máš problém s docházkou dětí - řešíš, proč to tak je?

R: Někteří rodiče píšou předem „Omluvte Kubu z důvodu nemoci", když nepřijdou, tak mám vytipovaný právě ty skupinky, ty kamarádky, „Kde je Áďa?" „Áďa dnes nebyla ve škole", oukej, tak jako asi jí není dobře, ale že bych vyžadoval ty omluvenky. Zjišťuju si to i z toho dlouhodobýho pohledu, jestli je už to přestává bavit, nebo jestli maj něco jinýho nebo jestli je to prostě shoda náhod nebo jestli je zraněná, třeba holka mi nepřišla tři měsíce na trénink a já jsem až potom zjistil, že měla zlomenej malíček, takže prostě jsem si vytvářel nějaký teorie, jako že už jí to nebaví, protože se mi předtím na turnaji rozbrečela, že jí to nešlo, tak jsem si říkal no tak už to to, ale prostě někdy, někdy to… Zase není to ten dril, kde bych vyžadoval docházku.

S: Bavíš se s nimi, že minule nepřišli?

R: Jo, jo jo jo, nebo i se stane „Já jsem zapomněl", jo tak to jako… (smích)… no tak příště si to napiš nebo prostě.

S: Když zapomene, tak je to stejně na té přátelské…?

R: Jo, jo určitě, tykám si se všema těma holkama, některým to třeba nejde přes tu pusu, říkají „Pane trenér", že jo, tak jako, když jim to řeknu třikrát, tak potom říkají… To je jedno, ale myslím si, že to funguje na přátelský atmosféře.

S: Poslední otázka. Odkud čerpáš své manažerské zkušenosti pro řízení klubu? Z čeho v podstatě vycházíš, co tě ovlivnilo?

R: Do jistý úrovně mě ovlivnil táta, kterej pořádal vánoční turnaj a já jsem tam chodil hrát a pomáhat mu a postupem času jsem to přebral, že jsem to jakoby dělal po něm. Ale to je, to je, organizační činnost při pořádání turnajů, nebo jako takovou, to mi jako přijde, že mi to je jasný všechno. Pak když přijdu někam, kde ten člověk, co to pořádá, tam dělá nějaký nesmysly, tak mě to hrozně, hrozně mě to rozčiluje jo, jako proč to vlastně takhle dělá, někdy se udržím, že to nějak přejdu a jdu si dát pivo nebo limču, ale někdy prostě řeknu, hele tohle jo… Takže to bych řekl, že to mám tak nějak po tátovi třeba a pak se zkušenostma to prostě přijde. Ale co se týče organizace toho spolku, jako takovýho, tak jsem nikde, nikde jsem nečerpal. Mám pár kamarádů,

starších o generaci, který vedou jako jiný spolky, tak mi třeba něco poradí nebo zase je to v tom, že ty vztahy třeba v tom volejbale jsou jako dobrý, tak mi poradí a řeknou, ale spíš je to na vlastních zkušenostech. Jako jsme, máme tři roky, máme třetí rok za sebou, bude nová volba, takže jsem nervózní…

S: Že to zase vyhraješ?

R: Že to zase vyhraju.

S: Něco ze studia anebo z pracovních zkušeností?

R: Že bych načítal manažerský příručky, to ne.

S: Ze svojí práce něco, co bys využíval, z těch zkušeností?

R: Teď jako myslíš práci, co dělám v běžným životě?

S: Ano, jestli je něco, co využíváš ze své práce pro činnost v klubu?

R: Tak já pracuju na logistice, to znamená, že je potřeba mít všechno ve správným množství, kvalitě a včas. To se jakoby asi odvíjí i v mých jako vlastnostech, že nerad chodím pozdě, že nerad jakoby něco odfláknu nebo udělám něco nedobře, takže to si myslím, že se odvíjí i v tý činnosti, ale to si spíš myslím, že jsou moje osobní vlastnosti, než to že bych to získal v práci a pak přenesl do spolku. To je to, že jsem to měl, používám to v práci, spíš tady ten směr. To že v práci pracuju s tabulkama a pak když si tady hraju s nějakejma tabulkama, tak to není jako asi to na co se ptáš úplně.

S: Díky té logistice mě napadlo systémové myšlení.

R: Jako ano, ale já jsem v práci asi dva a půl roku tady na tý logistice, takže zase spíš, spíš je to obráceně prostě, že to, co jsem, jakože mi to sedí… Že to není opačně, že bych něco získal v práci a přinesl si to do spolku.

S: Dobře, tohle je v tuto chvíli ode mě vše, děkuju…

Manager 10

S: Tak můžeme.

R: No tak možná to právě radši ještě zopáknu, že vlastně českej svaz taekwondo a my jsme součástí českýho svazu taekwondo. Aaa vlastně my jsme taekwondo ITF a zároveň je tady taekwondo WTF, zároveň jsou tady ještě dvě větve taekwondo ITF, protože prostě po smrti generála se všechno rozštěpilo a v podstatě mu to nestačilo všechno sloučit a ti jeho bývalí žáci, kteří byli hodně jako technicky samozřejmě zdatní a podílely se na FAXU jakoby velmistři teakwonda a podíleli se třeba na tý na tý na tvorbě tý encyklopedie a tak a takovýhle ty věci a rozšiřování toho taekwonda po světě, tak se trošku jakoby, když to řeknu nedohodli a každý si to udělal trochu po svým a k tomu štěpení takhle došlo a vznikl vlastně WTF jako world taekwondo federation, tak tak to vlastně vzniklo spíš politicky potom v Koreji jakoby v jižní jako, ale

po nějakejch o nějakých 15 let později takhle takže hmm to je jenom takový úvod, že prostě pro tu propagaci, když my jsme si to ještě tenkrát s kamarádem, když jsme byli jako asi půl roku na takovým jako marketingovém oddělení jako českého svazu, tak jsme si říkali, že je to strašně velkej záběr pro nás a že první, že zkusíme jenom nějakou část a tu zkusíme nějak zlepšit a pak když tak přibereme zase nějakou další část, takže jsme v podstatě byli na to dva lidi jako když, který by to měli navrhovat a ti ostatní se k tomu vždycky měli vyjádřit a ten záběr byl fakt jakoby širokej, jako požadavky byly být v televizi, být v časopisech, být v regionálním zpravodajství, být v celonárodním zpravodajství a to v podstatě je trošku jako problém a když jsme si to jako říkali v čem je ta věc, že nějakej ten mediální prostor z toho je nějakej díl, že jsou vůbec nějaký sporty a teď v těch sportech vedle fotbalu, hokeje a ostatních, třeba super rozvíjejícího se florbalu jako tak, tak jako to jsou jen úpolový věci …. Který bude karate, judo, zápas, všechno možný.

S: Těch je taky spousta druhů.

R:Hm, ale zatím to je jen malinkatej segment jako toho sportu jako zase toho o hodně menší základna, to je vlastně a teď ještě k tomu malinkatýmu segmentíčku jsou najednou dvě taekwonda a ještě v Český republice jsou takový, že třeba jenom dvě taekwonda ITF jsou jako dvě federace, takže je jako, hmm, ještě takhle strašně rozštěpený a možná hodně nečitelný pro ty konzumní spotřebitele nebo ty zákazníky, takže v tomhle tom se jakoby vyznat a v tomhle tom udělat nějakou nějakou strategii, docela jako šílená věc. A tak nakonec došlo k nějakým politickým tam změnám ve svazu, tak to jakoby kluci převzali a z toho národního oni se teďka myslím, že s tím sport 5 jako tady s tím televizním kanálem zase natáčí nějaký pravidelný měsíční jako spoty, který pak poběží asi tak pětkrát do měsíce a to je asi ta úplně největší mediální věc jako, že to je v televizi. A pak spousta těch jednotlivejch oddílů si to dělá po svým a teďka je … můžu říct, jakože je to v podstatě dostáváme 20 tisíc každej ten oddíl, by měl být od toho svazu na tu vlastní propagaci a tam už by si to měl každý ten oddíl řídit sám podle těch svých jako zkušeností, podle toho, co mu zabírá v tom.

S: Rajónu

R: Možná i ty lidi, co uměj a takže já když třeba vezmu za názor, tak určitě mě něčím přínosem, jak vůbec nabrat ty lidi do těch kurzů, já jim udělám ukázky a ty ukázky udělat na základních školách, děti jsou úplně nejvděčnější jako tohle to, když se přijde na tu základku a tam se můžeš udělat fyzicky tu ukázku, tak jsou nadšený a v podstatě se jen přihlásí, takže udělám ukázku a hned po tý ukázce maximálně do dvou dnů mít nějaký ten trénink jinak

Hned na začátku, jako třeba v prvním týdnu, jako v tom září, protože ty rodiče jsou vlastně rozhodujou ze své vlastní zkušenosti, že jejich kluci přijdou, jako my chceme

chodit na florbal, my chceme chodit na výtvarku a tak a to se rozhoduje v tom prvním týdnu, takže když prokaučujeme tenhle čas a udělá se to vlastně později co týden, co čtrnáct dní, tak už vlastně děti chodí na jiný sporty.

S: Už je to rozhodnutý.

R: Na jiný kroužky jako jo, takže by chodili, ale už to mají zabraný nebo jim nevyhovuje ten termín jako, protože tam mají nějakou jinou věc jako. Takže tady to je úplně nejvíc, kdy naberem a v podstatě teďka novej trend, co máme takový dva možný na tři roky, je to že přijde tatínek nebo maminka s tím dítětem, že by chtělo cvičit, ono je relativně třeba malý, jakože může být třeba šestiletý, sedmiletý, osmiletý a řeknem jim, no tak si to pojďte vyzkoušet a pojďte si to zkusit taky a jako chvilku je přemlouváme a docela se nám i docela podaří je utrhnout, takže začnou cvičit a pak cvičí vlastně rodič s tím dítětem.

S: Což je asi ta nejlepší varianta motivace.

R: V tom to je jakoby třeba super, že se to podaří prostě je třeba uloupnout, jako té, jakoby u nás. No pak, pak jako druhou, druhou věcí, co děláme venkovka je výlep plakátu na takových těch, že do základky dáme ty plakáty, v těch městech, kde jsme, zkusíme se domluvit tam s těma výlepovýma službama, pokud nám to vylepí třeba informační centrum zadarmo, tak jedině dobře, jinak to třeba i zaplatíme a pak tyhle ty zpravodaje ty městský třeba ve (město) zpravodaj, v (město) to taky vychází, že to poměrně dává, podle toho, takže to já vlastně připravím ten inzerát, jenom to pošlu klukům, aby si to tam zařídili, jako místní jako v těch jednotlivých městech pokud tam něco vychází, tak to by byla taky takováhle ta podpora, jako drobná a docela nám i vycházejí vstříc, že třeba i tím, že je to skoro jakoby dětský oddíly, tak nám to docela udělají i zadarmo nebo, že třeba tam nemusíme za to třeba nějak platit nebo jsme v nějaký zvýhodněnější skupině, takže to je takový docela příjemný pro nás a teď nově v podstatě teďka to tady mám na počítači, posílám to dolu k nám do výroby, že letos vyzkoušíme dva billboardy, tak tady … hvězda, protože tam máme jednu skupinu a strašný problém máme s (město), tak zkusíme dát do (město). (město) je…, už tam cvičíme čtvrtým rokem, možná už, no asi čtyři roky už to tam máme minimálně tu skupinu, … dvě ukázky a vůbec nenabíráme lidi, to město je prostě, jak je velký a jak je tam velká konkurence asi i ostatních sportů a možná i třeba výborný tam mají karate a jako myslím, že i jako judisti, jakože (město) jsou jakoby taky úspěšní, tak ta tradice asi u těch hmm jako těch dětí, ty rodiče to vnímají asi, tím že a ještě možná to, že dřív tam taekwondo bylo, … nějak kluci z (město) a pak ta skupina se nepodařila nebo to jakoby odešli a zbyli jim tam asi ty lidi, co cvičili a možná to.

S: Možná tomu udělali špatné jméno.

R: V podstatě to taekwondo tam má asi špatný jméno, kvůli tomu, že to tam fungovalo a pak to skončilo a to je jako hodně těžký

Další věc a to jsou webový stránky a ještě tady ta elektronická to vlastně děláme jenom webový stránky zkoušeli jsme si jednou nějaký natáčení video, takový jako zpravodajský z jedný akce a to, že jako, že vůbec ten sport by měl být jako natočený akčně, tak tak to se nepovedlo.

S: Ale i chybami se člověk učí.

R: Bylo to hodně natočený, oni to jako sestříhali, udělali nám to tak jako, jakoby včas všechno jako všechno tohle, ale bylo to sestříhaný jako tím způsobem, že když jde člověk na vítání občánků takže … takže se setkají, možná nebo tak a to si troufnu říct, že i možná se dají udělat akčnější, tak to bylo takový hodně, že jsme do toho dávali docela dost peněz.. asi deset patnáct litrů nás to stálo a možná jestli to nestálo dvacku a teda to byla jako možná dneska by to ti teenageři vzali jako telefon a myslím, že by z toho byl akčnější snímek než tohle.

R: Tady to byla vlastně tady ta věc a webový stránky no a to je asi skoro snad všechno, co jsem úplně nezapomněl.

S: Řadu těch témat, co tam mám, jsi nakousl, tak se o nich pak pobavíme. Co je účelem vaší organizace?

R: Když bych to řekl hodně vznešeně, tak rozšiřování korejskýho bojovýho umění.

S: A na co se více specifikujete? Na výchovu mládeže, výkonnostní sport nebo sport pro všechny?

R: Stopro je to výchova mládeže, stopro máme největší základnu dětí, v podstatě jsme se teďka za poslední dobu vyšvihli na největší jihočeskou školu, protože myslím si, že budeme mít něco kolem 160 členů, teď abych řekl úplně přesně, protože jediný, co jsem na tom nepovedlo je být v ….., protože tam jedna ta skupina zanikla, ale v podstatě si tu vezmu nápovědu, že vlastně základna je (město), cvičíme v (město), v (město), v (město), v (město). Tam asi třetím rokem, to je vlastně nově taková příhraniční spolupráce jako taková, asi si myslím, že třetím čtvrtým rokem v nějakým takovýmhle horizontu základna, hodně dětí od šesti, ty trochu míň, nejvíc asi takových sedm osm let, taková ta druhá třída asi nejvíc jako do nějakých dvanácti třinácti, strašně málo teenagerů kolem čtrnáct, patnáct, šestnáct, sedmnáct. Málo členů kolem dvaceti, pětadvaceti, tady ta skupina nám prostě nejde. Neumíme prostě a asi tím, že ten trénink není nastavenej takhle hodně sportovním způsobem není to nastavený třeba kruhovýma tréninkama, kdy se ty lidi úplně jako zapotěj, mají takovej ten pocit, že si fakt strašně moc zamakali, ale je tam i ta část, kdy se vyučujou ty techniky, tak aby oni znali i ty názvy, aby věděli na co to je, že to není úplně taková ta, nevím, jak to říct, taková trošku surová bitka nebo jenom prostě jakoby mlátit pár

úderů, dva kopy a omílat to dokola, ale tím, jak jsou tam sestavy, je tam trénink, jen se tam skáčou speciální jako skoky ve výskoky, jako speciály teda, pak silový přerážení, pak ten sportovní boj, i když je tam ta soutěž a dá se soutěžit defacto už v pěti disciplínách v taekwondu, tak stejně asi ten trénink není postavenej pro tak zajímavě pro kategorii řeknu šestnáct až dvacet čtyři nebo něco takovýho, tady v těch letech. Takže to máme jako hodně postavený na děti, ten trénink. Máme prostě třeba program vymyšlenej k tomu, to, co je jakoby taekwondo, že si dělaj postupně zkoušky a ten program je přesně stanovenej ehm ten tréninkovej plán je vlastně v celé České republice stejnej díky velmistrovi Hwango Ho Yongovi tak to když tak pak bych ti když bys ho nutně potřeboval to bych ti dal jako přesně jak se píše.

S: To si kdyžtak dohledám.

R: A takže to je hodně takovej, protože on taky jakoby pedagog a hodně má velký ty znalosti tak a díky tomu že teďka v současné době v podstatě prvním více prezidentem celý federace a má na starosti v podstatě ehm to učení nebo tu část, kde se vyučuje ta technika nebo když budu mluvit trošku česky, aby se to dalo pochopit, takže výklad trochu tý encyklopedie jako um takový ty niance vysvětlování tady toho prostě tady to má prostě zmáknutý a jezdí teďka dost jako po světě a my máme příležitost, že on vlastně vídáme se s ním pravidelně na seminářích víceméně takových možná dá se udělat třeba pětkrát do roka, že máme nějaký semináře, že máme i předepsaný, že trenéři se musí zúčastnit těch seminářů a vlastně on koriguje tu techniku ehm tak, aby byla vlastně stejná a ten program je taky stejnej a my ten program vlastně můžeme těm dětem a nebo i těm dospělákům říct takhle se tady se stáhněte, takhle se to bude učit, takhle vypadají ty zkoušky a když tady to splníte tak můžete mít tady ten pásek a takhle oni postupujou podle těch pravidel, který jsou neměnný už teďka řeknu 15 let jako.

S: Je to víceméně kompletně celé formalizované a centralizované?

R: Když by sis možná představil osnovy ve škole, tak to je přesně daný ten plán a jede se takto v Ostravě, jede se takto v Praze, v Plzni, v ČB, je to daný. Myslím si, že se to snaží prosazovat i tenhle ten styl programu i jinde ve světě, ale to je spíše taková domněnka nebo takový to, co když se bavíme s klukama, co jezdí ještě takový mezinárodní semináře.

S: Je to podobné i u ostatních bojových umění takhle?

R: Myslím si, že tady to je spíš ojedinělejší, tenhle ten způsob. Je to ten odkaz toho generála je v tom, že on udělal tu knížku, encyklopedii. Původní 15ti svazková knížka a popsané všechny ty techniky, popsané ty sestavy. Vychází vždycky ještě upravené vydání, který po tady těch velikánských vydáních, jsou ještě jednodílné encyklopedie, různý vydání, přepracovaný, ještě ty další nový poznatky a on se snažil na to využívat

takový ty fyzikální vlastnosti a pohyb, aby vlastně malý člověk využil tu energii a to svoje tělo a maximalizoval

S: Aby se nenadřel..

R: Přesně tak, aby se to dalo použít, aby to nebylo jenom pro silný atlety, kteří to dokážou urvat tou silou, aby to bylo i pro malý, neduživý on jako generál byl malej člověk, takže nějakých 168cm nebo dokonce 160cm, takže byl fakt takovej drobnej, malej člověk, takže v tomhle tom bych řekl, že je výhoda. A výhoda toho, že on po sobě zanechal ten písemnej odkaz, všichni se do toho můžou vracet, je to napsané v korejštině, angličtině, němčině, takže i takto originálně napsaný, že i on to psal jak v angličtině, tak v korejštině. Takže i jako ta anglická verze je správná, je vlastně jakoby originál, že to není překlad, ale je to vytvořený s ním. On byl taky takový světoběžník. Takže ten odkaz je takovej velkej a samozřejmě se to musí trochu upravovat, protože původní záměr cvičit v podstatě armádu, kdy to v tomhle tom měl trochu řeknu jednodušší, že byl jako generál v korejské armádě a samozřejmě, když pak přišel .... 50 co se trénuje z celý základny, tak vás si stahuju a budete cvičit tohle a budete to předvádět. Tak samozřejmě to byly jednak vojáci, jednak to dostali rozkazem, jednak to byli skvělí atleti, dalo by se říct, kterým tyhle ty věci jim pak nebyly cizí, to se nabalovalo a rozšiřovalo. Tak tady to bylo určitě fajn. A ten program samozřejmě teď musím přizpůsobit tomu, když máme 6leté děti, některé oddíly mají dokonce takový ty drobný přípravky, třeba 4letý. Takže to už je hodně o nějakém tom rozvíjení pohybových aktivit, který se možná si troufnu říct jmenují taekwondo, ale možná se cvičí jenom toboku

S: V tom začátku je to tedy spíše o poznávání svého těla?

R: Přesně tak. Jsou takové ty programy. My máme dětský program ten se jmenuje "taekwostesky" a vlastně je to takový doprovodný program, protože ty děti nemůžou tak často dělat ty zkoušky nebo na nějaké části je to pro ně složitý, musí třeba rok čekat nebo rok a půl se jim nedaří projít přes přezkoušení. Tak je tam doprovodný program, že se jde na brigádu, že se podílí na chodu té školy.

S: Vychovává je to i mimo - aby byli dobrými občany, když to tak řeknu.

R: No no no (smích). Přesně. Vlastně celý se to snažíme koncipovat v zásadách taekwondo a to je zdvořilost, čestnost, vytrvalost, sebeovládání, nezdolný duch. A vlastně ta zdvořilost s tou čestností nechci říct nejdůležitějšími, ale dbát na to, aby se zdravili, aby si pomáhali, aby nezahazovali odpadky a když, tak 2x do roka jdeme sesbírat a naštěstí máme kolem základní školy ve Velešíně, takže sesbírat to, co jejich spolužáci jako... (smích) tam poházeli.

S: Dá se říct, že je to filozofie?

R: Určitě to je docela zásadní. Před týdnem jsme se vrátili, měli jsme celý tábor na týden a celý to bylo právě v duchu těch zásad. Oni plnili úkoly. Třeba šli nařezat dřevo na oheň a my jsme jim to neříkali, tak to bylo třeba za jeden bod a takto vlastně mohli různě plnit ten doprovodný program. Bylo i to, že jdou jako dobrovolně cvičit, aby to bylo trochu zábavný, tak museli třeba hodinu mlčet a takovýhle věci. Úklid na pokoji, uklízečky měly za úkol jen vlastně vynést koš, zbytek si museli udělat sami. Paní uklízečky by jim to samozřejmě jinak načančaly. Takže ta výchova a práce s mládeží. Nejzásadnějším pilířem, ke kterému se to dostalo. Já když jsem s tím začínal, tak mi bylo 15 let a byl jsem nejmladším. Dneska 15letí lidi jsou ti starší tam. Kromě dospěláků, kteří taky cvičí a jsou třeba trenérama nebo jsou tam ti rodiče těch dětí, kteří tam chodí.

S: Vnímáš současný trend, když rodič dá dítě na sport, tak taky přechází k tomu sportu a začne ho dělat?

R: Troufnu si říct, že ukecám tak polovinu rodičů.(smích) Takže za to jsem rád. Měl jsem výborný rok v (město) jako nábor, kdy mi začalo cvičit 8 dospělých, ale v podstatě na konci roku jsem tam měl asi 3. Takže úplně standardně. My v podstatě když máme, když to shrnu tohle to, když budeme mít 160 lidí, tak nabereme za ten rok 30, ale o 30 přijdeme. Takže ta fluktuace je tam obrovská. Končí na různých stupních. Hlavně ty děti, které vychází ze základní školy, tím, že přechází na nějakou střední školu, která není v dojezdový vzdálenosti do těch našich skupin. To, že jdou ze střední školy na vejšku. Oni ještě nemají ustálený svůj život, se hledají, cestujou, takže tady o tyhle lidi my přicházíme. Což je pro nás špatný.

S: Zkoušel jsi zjišťovat, proč odchází? Proč to je, že odchází mimo ty důvody, které jsi zmínil?

R: Asi tady to hlavní, proč oni mají možnost ještě .. možná víc zajímavý. Asi to je i někde jinde. A to je to, že když jdou do Prahy, tak můžou si vlastně vybrat třeba ze 4 pražských škol a můžou chodit na ten trénink. A není to takový problém, dokonce oni protože jsou registrovaní sportovci, tak se dá říct, hele (jméno) já bych chtěl tady trénovat a není problém. Jsou nějaký směrnice, který to oficiálně upravují, ale v podstatě se dá domluvit.

S: V podstatě vztah mezi školami je otevřený?

R: Chce se mi věřit, že jo, ale není to úplně tak. Není to takhle úplně růžový. To určitě je tam boj. Jako asi i v osobním životě se mi chce říct, že některý ty lidi se možná až tak nemají moc rádi. Abych možná nepoužil nějaký to peprný slovo. Vyloženě si lezou na nervy. Pak jsou lidi, kteří jsou neutrální, se kterými se vídáme.

S: Ono tuhle tu otázku, co se týká konkurence, to se tam ještě objeví.. ale abychom trošku drželi ten směr, já si to pak stejně budu vyzobávat různě.

R: To tě lituju (velký smích).

S: Ale o tom to je.

S: Jaké jsou dlouhodobé cíle vaší organizace?

R: Úplně nejdlouhodobější je, až my to nebudeme moct dělat, tak aby to pokračovalo. Abysme měli nějaké nástupce. Což se snažíme, ale je to těžký.

S: Tudíž výchova trenérů, kteří to budou přejímat?

R: Je to těžký, možná si troufnu říct, že jeden ze stovky by v tom pokračoval, tak by to bylo dobrý číslo. Oni to lidi cvičí, ale cvičí to pro sebe. Ale nechcou mít tu starost za ty ostatní. To je velký rozdíl. Máme lidi, kteří byli v reprezentaci, byli velmi dobří jako taekwondisti, podávali špičkový výkony, fakt medailisti jako na Evropě, na světě a málo z nich se vrátí. Buď mají pocit takového vyhoření ..

S: Už dosáhli sportovního úspěchu.

R: Nevím a najednou prostě je to přestane bavit. Potřebují nějakou jinou výzvu. Asi i tím, že kdo je v reprezentaci je trochu jiný než ten, kdo trénuje. Obecně možná. A asi ne všichni špičkoví fotbalisti dokážou to trénovat. I když tomu rozumí, umí to výborně třeba hrát, tak si myslím, že problém bude všude. On taky ten trenér nemusí být špičkový sportovec, ale v podstatě potřebuje naučit lidi mít ty vychytávky, chtít se jakoby vzdělávat, jakým způsobem ty postupy dělat, tak aby se ti lidi nezranili, aby u toho dlouho vydrželi, motivovali je.

S: Naučit se vidět chyby?

R: Přesně tak a to nemusí být úplně rovnítko mezi nejlepší sportovec = nejlepší trenér. A zároveň nejlepší trenér, že by uměl rozsekat všechny lidi v nějakých závodech.

S: A zároveň nejlepší sportovec nebo fotbalista být nejlepším manažerem, že jo?

R: Přesně tak. Bude to tady taky, takže poznat, aby ti lidi u toho vydrželi.

S: Máte ty cíle nějak specifikované?

R: Ne. Že by byly úplně napsaný, to ne. V podstatě to teď máme rozdělený ty tréninkové skupiny, teď máme jeden z takových těch nejbližších cílů - možná budou dva tréninky právě v tom Rakousku, možná jeden z takových nadnárodních cílů je to, že v Rakousku mají nebo ta část té federace toho teakwondo ITW, i když je shodou okolností ve Vídni sídlo celé té federace, ale jako v Rakousku mají rozšířenou tu druhou federaci WTF a tady ta naše federace tam hodně skomírá. Možná tam jako vůbec není nebo se cvičí hodně málo. Takže trošku takový dlouhodobější cíl je protlačit se, pokud by to šlo, protlačit se do jiných měst, popřípadě zavést v Rakousku federaci defacto.

S: Takové pronikání na zahraniční trhy?

R: No, ale ono to jde a je to trošku jakoby nadřazený tomuhle, protože to není jenom jako samostatná pobočka. Ale ty vlastně potřebuješ, aby to byly lidi od nich. Nemůžeme dělat, že my si tady dosadíme jejich prezidenta. My potřebujeme to přenést na ně, nadchnout..

S: Nadchnout, získat tu jejich členskou základnu..

R: 400 lidí, kteří se tomu budou strašně věnovat a budou chtít (smích). Takže aby oni si tam zvolili svýho prezidenta, aby oni si udělali ten svaz. Zatím to vypadá dobře nebo ta cesta vypadá jako dobrý směr, ale určitě ještě nejsme u nějakého cíle konečnýho. Tady to je takový hodně velký cíl. Tím směrem do Rakouska a teď asi jeden z největších cílů je trošku mít tu příhraniční spolupráci, abysme se trochu víc navštěvovali. Jeden z těch táborů bylo právě, že tam byli 3 rakouské děti a od nás jich tam bylo 13 našich. Všechno jako jedeme dvojjazyčně, že rakouské děti se musí učit barvy v češtině, naši zase obráceně. Jede se zdvořilost, čestnost - naše děti se musí naučit i německy. Rakušáci zase když něco píšou, tak je to jakoby slovníček, tak je to takový jako hodně na začátku. Už jsme jednou byli taky u nich jako na semináři a snažíme se tam pomoct velmistrovi Jowangovi. Aby do toho Rakouska pronikl jakoby zespoda, protože shora je ten tlak jakoby v pohodě. Ale oni zespoda potřebují mít takovou tu základnu.

S: Tu základnu a lákat lidi

R: Takže to je jako největší plán a ten plán se vždycky v podstatě se vyvozuje, že když máme kluka, který trénoval nebo byl v (město), tak tam vznikla skupina, tak trénuje v tomhle tom. A když máme (jméno), který je ve (město), tak tam má svoji skupinu. Takže v podstatě, když přijde někdo nový, kdo by mě chuť, tak by v tom bydlišti mohla vzniknout ta jeho skupina. Protože to zase potřebuješ, aby ti lidi tam byli, aby to měli blízko.

S: V podstatě tihle ti lidi, kteří si vytvoří skupiny, by teoreticky mohli být vašimi nástupci do budoucna?

R: Buď nástupci anebo minimálně spolupracovníky, aby pomáhali s tím trénováním těch více skupin a tak. Že trošku ten princip, že v Praze má ten (jméno), to je sedmý dan. Mistr v teakwondu. Ten má největší skupinu, má přes podle mě asi 1000 lidí v těch oddílech. Má strašně moc škol, troufnu si říct, jestli jich má 30. Možná jsem jich teď řekl málo. To bych se musel podívat. Trénuje skoro po celé republice ve velikánském okruhu a přesně takhle, že tady má červeno černý pásek nebo první dan a ty lidi mu tam trénujou tu skupinu. Ty skupiny jsou malý, třeba 8-10 lidí, ale vlastně v tomhle tom platí takové to pravidlo "přijď do malý vesnice, přijde ti do tělocvičny 10 lidí, přijď do velkýho města, udělej tam velkou exhibici a přijde ti 10 lidí". Takže ono to je jako stejný.

S: Cíle jsou spíš obecné, že je máte v hlavě, než aby byly..

R: Nejsou přesně napsaný, trošku vyplívají z té situace a teďka se pracuje na té příhraniční spolupráci a na možnosti napsat projekt. Shodou okolností teď budeme mít v úterý nějaké jednání s těma partnerama, že v Rakousku jak napsat nějaký projekt, jak navlíknout tu spolupráci, jak po stránce jazyků, tak sportovní činnosti. To rozšiřování, jak udělat větší soustředění, větší tábory a hodně směrovaný na ty děti. To je asi náš největší základ.

S: Ventilujete cíle dál v rámci školy nebo si je držíte ve vedení?

R: V rámci školy určitě. V rámci školy bych řekl, že se snažíme být hodně otevření. Kdo chce se k tomu dostat, tak v hospodě u stolu ho nikdo nevyžene, že teď si potřebujeme nutně něco probrat, ať jde prostě pryč. Většinou jsou to dospěláci, děti to nebaví. Snaha je vždycky seznamovat ty lidi s tím, co se teď dělá, protože někdy tu a tam se někdo objeví, že hele já bych teda mohl tohle, já bych mohl přijet, když se dělají nějaké ukázky, tak potřebujeme větší mančaft těch lidí a ne všichni z toho základu 8-10 lidí, kteří jsou tak nějak nejvíc semknutí.. My jsme v podstatě tři, kteří jsme ten statutární orgán. (jméno), já a (jméno)- to jsme tedy my, kteří, když se potřebuje rozhodnout úplně nejrychleji nebo když se nám zdá, že je to liknavý ten zbytek a pak nás je takových 10 hlavních trenérů dohromady, kteří mají ty skupiny a kterým se posílají takové ty inzeráty na nábory, kdy se bude cvičit, a tak. Takže to je takový to hlavní a pak se to trošku rozmělňuje.

S: Teď jsi začal popisovat víceméně, jak ta organizace funguje. Mohl bys to trochu rozvézt třeba po sportovní stránce nebo organizační? Kromě toho, co už jsi řekl předtím?

R: Podařilo se nám teďka jednoho kluka, právě toho (jméno)z toho (město), on má syna v reprezentaci juniorů, takže on má blíž k té sportovní části, takže on má na starosti takové ty závody a protože má ještě druhého kluka, tak on taky jakože by závodil, takže když jsou závody takové regionální, třeba i těch ostatních federací, tak my se jich můžeme zúčastnit. On řekne, hele pojedeme támhle. V (město) byly závody, v (město), takže on má na starosti ty soupisky, takže my jsme si oddychli, že nemusíme dávat dohromady tyhle ty věci, zapisování do váhovek, takže takhle si to jako dělíme. (jméno) má největší starost o kroniku a archivaci, já s největší pravděpodobností co se týče grafiky a toho, co bysme mohli udělat nebo dotahování těch věcí do konce, co se týče plakátů, ukázek a tak a (jméno) jako lidový vůdce, který se velmi rychle nadchne pro všechno. Takže cokoliv mu řekneš, tak on řekne, to je dobrý nápad a jdeme do toho. Je jedno, jestli na to máme nebo nemáme, tak za ním jsem pak já. Tak říkám, hele (jméno) trošku jako.. máme na to vůbec peníze nebo lidi?

S: Probíhá spolurozhodování vás tří?

R: To asi nejvíce to takto probereme a pak ještě třeba, když máme dětský program, tak to jsou ty taekwostezky?? tak to má na starosti třeba můj táta, tak on má na starosti tu evidenci těch dětí, zda to už splnily či nesplnily, pak nám to pošle a my řekneme, jo jako v pohodě nebo tenhle ten už nechodí a takové ty věci. A ty ostatní lidi potom už mají na starosti tu skupinu a to fungování v té skupině, to znamená, když přijdou nováčci, tak vybrat od nich přihlášky, popřípadě ty peníze.

S: Administrativa a činnosti jsou spíše decentralizované?

R: Je to tak, protože jinak by se to nedalo stíhat. Jednak místně by to bylo těžký. Oni se nesjíždějí do jedné skupiny, kde se to dá všechno předat ty informace a všechno na tom jednom místě udělat. Ale tím, že jsou v různých skupinách, tak vlastně já jsem byl v (město) jen 2x jen na ukázce, takže já vím, kde ta tělocvična je, znám ty děti ze soustředění, ale nikdy jsem tam nejel cvičit. Takže víš, kde je ta skupina, ale nemáš s tou skupinou nic společného jako přímo místně, neznáš tam ty lidi, ale znáš lidi, když přijedou na soustředění nebo na zkoušky, apod.

S: Ty skupiny a děti se příliš neznají, nestýkají se?

R: Oni se potom poznají právě na tom soustředku nebo na závodech. Někteří cestují, někteří ne.

S: Existují nějaké faktory nebo vnější vlivy, které ovlivňují vaši organizaci? Ať už z pohledu chování populace nebo politiky státu? Ekonomické faktory?

R: Od města - třeba (město) je hodně štědrý město na podporu tady těch spolků. Přerozděluje se tam velká částka oproti jiným městům. Takže tady ty dotace jsou super na nějaké vybavení tý tělocvičny, to bylo dřív. A teď už má trochu trend má člověk vypracovaný i v těch jednotlivých skupinách nakoupený ty prostředky na to cvičení a tak, tak jsou teď ty kluci z (město) či (město) trochu dotovaný ty děti. Je když bude stát to soustředění cca 2000,- tak oni z toho města dostanou 500,- nebo 1000,- a to se vlastně dá do té dotace. To dítě bylo na soustředění a ty rodiče můžou zaplatit třeba jen těch 1000,- a to dítě se tomu věnuje, takže se to tak umoří. My to pak zase dál musíme profakturovat jakoby na to město. To oni chcou přesně vědět. Dřív to bylo takový volnější, dalo by se říct, že si to člověk mohl strčit do kapsy, ale dnes už to musí být doložené přesně fakturou, že naproti, že to dítě tam opravdu bylo. To si myslím, že je dobře. Jinak takový ty faktory venkovní asi ne, možná když ve (město) je nižší zaměstnanost, tak tam pak lidi nechcou jet na nějaké ty dražší věci typu toho soustředění. Je to totiž pak najedou moc peněz. To by mohlo být pak takový náznak toho, že ti lidi na té vesnici možná by cvičili, ale někdy jim možná připadá, když musí zaplatit 1900,- na rok, že jim to připadá moc. Když si to rozpočteš, tak oni budou chodit na zumbu a zaplatí každý trénink 20kč, tak mají tu raketu za čtvrt roku, ale najedou oni musí vydat tady tu částku a může to být někdy moc.

S: Tam vnímáš, že populace je ochotna nebo není ochotna investovat do sportovních aktivit?

R: No, to bych právě, že ty malé děti že ty rodiče, pokud chtějí aby sportovaly, tak jsou ochotní tohle zaplatit. To jo, ale pak může být nějaká tady ta lokalita, kdy nemají tolik, aby jim koupili úplně všechno těm dětem. Takže třeba jim zaplatí to školné, ale už nepojedou na žádné soustředko.

S: Je nějaký vztah nezaměstnanosti k průměrné mzdě?

R: Myslím si, že tady to vnímám aspoň tak, co (jméno) vždycky řekne. (jméno) zase chodí, že nemají peníze. Hlavně tady v té skupině. Třeba ve (město), (město) nebo v (město) - tady to tak není si myslím. Hlavní důvody tady nejsou, právě že ty rodiče a kdy jsou děti ještě relativně malí, tak jsou ochotní zaplatit docela hodně. Z vlastní zkušenosti.

S: Co postoj české populace k aktivnímu sportování? Vidíš, že je tam pozitivní vývoj?

R: Možná bych řekl, že tihle ti lidi nebo rodiče, co jsou starý tak jako my a možná ještě zažili, že děti lítali venku bez dozoru, tak možná chcou po těch dětech, aby tohle taky zažili. Tak proto je tam možná tlačí. Kolikrát jsme se bavili o tom, zda ty děti zloběj nebo nezloběj, jak sedí pořád u počítače, já si myslím, že je to jenom o těch možnostech. Mají možnost si zahrát na tabletu, já kdybych měl tu možnost a byl bych malej, tak bych to chtěl taky. Kdybych byly počítače, tak bych určitě chtěl hrát na počítači, nutil bych je abysme se dívali na Star Wars, 100%. Kdybych měl tu šanci. Takže si myslím, že je to jenom o těch rodičích. Buď chcou, aby to dítě sportovalo, aby chodilo ven a budou je posílat ven, budou sportovat a je jedno, co dělají anebo mu to prostě dovolej a v zaneprázdněnosti je lepší říct, hele já teď na tebe nemám náladu, musím tohle dodělat do práce, tady máš počítač a tak si hraj a je jim jedno s čím si hrajou.

S: V podstatě mají od nich klid..

R: Já si přesně myslím, že to je věc jenom těch rodičů, protože já nejsem typ té americké výchovy, že bych dětem dovolil všechno. Asi tak jako to naši nedovolili nám, tak asi takto to předáváme dál.

S: Vnímáš nějaký vliv sociálních sítí?

R: Snažím se dát vědět třeba přes Facebook, založil jsem si ho jenom kvůli tomuhle. A sdílím tam věci jenom, co se týče taekwonda, bojových sportů či umění, co se mi líbí a tak.

S: Vidíš, že sociální sítě podporují taekwondo nebo aktivní postavení ke sportu? Jak jsi zmiňoval, že sdílíš na síti věci – nadchne to ty lidi a přitáhne?

R: Myslím si, že jo. Jako svaz to určitě dělá, posílají výsledky, sdílí fotky. Ale tady to je mezera u nás, stopro. Jako ve (město), (město) škola - tohle je mezera a to musíme si dotáhnout tohle to. Tam naráží na to, že mě to tolik nebaví.

S: Vnímáš podporu ze strany svazu?

R: Co se týče nějak té reprezentace a já to prostě tak beru, že je to těžká věc oslovit ty lidi. Dneska možná preferujou takový ty věci, který jsou .. tak co bylo dřív, třeba tak před 25 lety, že všechno co bylo oblečený v bílým, jakože v kimonu, že jsi vypadal jako oblečen na jiu-jitsu, že si vypadal jako rytíř pro kendo, že jsi byl jako karatista v kimonu, v toboku pokud jsi byl taekwondista a že tohle, tenhle ten asijskej punc, to bylo ten hlavní motiv chci to dělat, protože jsem to viděl ve filmu s Bruce Leem a s Vandamem, tak tohle mě přitáhlo, tohle jsem chtěl dělat a mohl jsem u toho tréninku trpět, protože oni v tom filmu taky trpěli a bylo to úplně brutál. Tak bych řekl, že teď ti mladší je hodně propagovaný závod MMA v té kleci, kluci s namakanýma tělama, marketingově odhalení jenom se šortečkama, potetovaní, když tak s nějakýma barevnýma namotávkama, vypadá prostě hodně drsně, vzrušující pro holky a pro kluky to, že ta holka na tom cvičení upnutý legínky, nahoře bolerko, barevná, vysportovaná holka, tak to je teď tak trošku ten kult toho těla, tak možná takto bych to vnímal a nemusí být úplně to tradiční bojový umění v tomhle tom smyslu marketingově nejzajímavější. Na druhou stranu, pokud pořád stavíme na tom, že jsme tradiční, že máme nějaké zásady, že máš tam i tu cestu nejen to cvičení, ale i nějaké myšlenky, tak je to jediný možný, jak tohle dělat a musíš vytrvat v té tradiční cestě.

S: Kult krásného těla a sdílení na Facebooku vám ve výsledku může přitáhnout členy..

R: Určitě určitě, určitě jo a ještě se pak třeba dělá soutěž fotografická na svazu, ale musíš být oblečený kompletně v toboku. Nejde udělat prostě jen to, že máš jen kalhoty a máš krásný vršek těla v tom vlastně nemůžeš soutěžit. Můžeš soutěžit jakoby mimo, ale princip toho, že to bojové umění se odlišuje tím, že můžeš takhle vypadat, že v tomhle tom se cvičí. A takhle se musí propagovat. A to je možná trošku omezující a na jednu stranu je to možná dobře.

S: Je tam ta tradice.

R: Prostě je tam ta tradice, nějak se to odlišuje. Možná se nám to teď nelíbí, ale my s tím moc ani moc nechceme dělat. Zkusíš to v tom toboku nafotit atraktivně, aby to přitáhlo lidi i když je to splňující, že takto se cvičí taekwondo a necvičí se v tričku.

S: Zase pro jejich osobní život je to motivace.

R: Přesně. Může to být plus mínus.

S: Vnímáš ještě další faktor, který by vás ovlivňoval? Například ekonomický ze strany podpory státu?

R: Teď asi byl trochu ten průser s dotacema. Takže to spíš ovlivňuje závody. Ovlivňuje to funkci toho svazu, protože pokud ten svaz má mít vyčleněné peníze na reprezentaci, možná nějakých 5-6 milionů za rok a teď nedostane nic, pokud nějaká soutěž bude stát půl milionů a to bych řekl, že je velká škoda. Velká škoda, protože

třeba já osobně nejsem úplně jako soutěžák, ale samozřejmě máme děti, které chtějí jezdit na soutěže. Já se jim jako nedivím, protože tam přijedou, zažijou si něco jinýho, oni se taky můžou trošku vyždímat, poprat se jakoby v rámci pravidel s někým jiným. Určitě jim to jako pomáhá a je to dobře a myslím si, že to že si někdo nahoře přerozděluje takhle hloupě peníze a nedostane se na to, že nemůžeš uspořádat soutěž pro 350 závodníků, kdy z toho je 50 seniorů a zbytek jsou prostě děti, tak mi to připadá takový sprostý.

S: To vnímáš negativně?

R: Tohle mi vadí, protože je to velká škoda, protože ty děti budou soutěžit ještě tři roky a pak už soutěžit nebudou a možná z nich mohli být závodníci a možná mohli být do nějaké reprezentace, pokud jim to takto zastavíš, tak proto pro toho dospěláka to není tak znatelný, že dva roky nebo tři roky, ale oni už jindy dětma nebudou. A možná to zkazí mít dobrýho závodníka nebo úspěšného reprezentanta. Nebo v propagaci České republiky byť v tomhle tom malým ..

S: Dobře, budeme muset pokročit, protože čas letí (smích). Sleduješ nějak systematicky faktory, který na vás působí?

R: Ne, žádnou analýzu si neděláme. Nic takového.

S: Když vyjde zpráva v médiích, tak si to přečteš, co by se vás mohlo týkat.

R: To jo, obecně asi jako každý člověk.

S: Dobře. V čem vnímáš konkurenci?

R: Konkurencí samozřejmě všechny, co sportujou, tak by mohli být konkurencí. Ale obecně jsem rád, že děti sportujou. Myslíme si, že to děláme dobře, že máme ty členy, kteří nám řeknou hele tady je to blbý a my se nad tím můžeme zamyslet.

S: Prochází tam zpětná vazba?

R: Přesně tak. A to, že u nás ta většina těch dětí zůstává třeba i delší dobu, jakože cvičí 5 let a tak a pak se může něco změnit. Ale víceméně se snažíme je udržet, tak jsme na dobré cestě. Jako vnímání té konkurence, tak jestli tohle to, tak v (město) to, že tam jsou výborní karatisti a asi i výborní judisti a to je pro nás konkurence v tom úpolu, protože v tom, kdo chce dělat ten úpol a asi se o to trochu bude zajímat ten rodič, tak možná dbá trochu na tu tradici a přesně si řekne, hele tady ti karatisti jsou tady 30 let, mají výborné výsledky, tak to taekwondo není tolik známý a možná teď v poslední době, co je je jeden z takových hodně z politických faktorů je to "a vy jste z té severní Koree". To je prostě jakoby problém. Protože ano, my máme velmistra, který je rodilý severokorejec. Ano, musí se prostě vracet domů. Ano, je to prostě politický problém. Korejské bojové umění je to kvůli tomu, že generál byl Korejec a on to chtěl pro Korejce, on nechtěl učit v armádě Korejce karate, protože karate je japonský. Korea byla vždy obsazovaná Japonskem, oni mají možná takový ten opatrně řečeno vztah jako

my máme vztah s Němcema. My s nimi budeme kamarádi, ale furt tam bude takový ten vykřičníček vzadu.

S: Pozor, co jste nám udělali v historii..

R: Přesně tak. A on sám generál měl druhý dan v karate a on mu dovolil jako jedinému Korejci cvičit to karate. To je strašně tradiční i ten styl jo. I těch mistrů dřív. Byl hodně dobrej, ale on chtěl spíš z těch tradičních zápasů těch nožních. Z těch starých umění, co oni měli vytvořit něco moderního. Podívat se na to z toho - fyziky, teorie síly, jak to může fungovat, mechanika a moderně se na tohle podívat, tak proto to má i v tom názvu to umění. On chtěl samozřejmě v době, než byla korejská válka, tak on se narodil ve sjednocené Koreji. To bylo politické rozhodnutí, takže on chtěl, aby se to usmířilo, ale už to nestihnul a teď je to hodně těžký. Pracujou trochu na tom ti prezidenti. Ano z politického hlediska to, že prostě pokud je někdo krátkozraký, tak to ovlivňuje i ty sponzory.

S: Jsi zmínil sponzory - vnímáš konkurenci v získávání sponzorů i s ostatními sporty?

R: Myslím si, že tady tohle může být největší problém. Ta vazba jakoby na Severní Koreu. Nedívají se na velmistra Wanga jako na člověka, co všechno dokázal pro teakwondo, ale jako na severokorejce a každý severokorejec..

S: Škatulka.

R: Přesně tak. S tímhle tím asi hodně bojujou. My osobně máme sponzory, ty kteří nás znají a v podstatě dávají lidem tak trochu na ksicht než na to, že je to taekwondo a mají nějakou tady tu souvislost.

S: V čem vidíš, že si nejvíc konkurujete s těmi ostatními kluby?

R: Oni jsou našima konkurentama v tom, že pokud je to nějaká týmová hra, tak spoustě dětem vyhovuje mít tu hru jako v těch týmech a ta soutěž je taková zřetelná a taky asi i adrenalin vyhrát tu soutěž, vyhrát ten zápas, vyhrát ten mač na tom tréninku. To u nás tolik není a je to stavěné více na individualitu, ale zase je tam prostor pro ty, v tomhle zase my konkurujeme jim, že pokud malej Fanda je takový trošku, když to řeknu nemehlo nebo není tak pohybově nadanej a dělá mu to strašně problém zapamatovat si tady ty věci typu nezvládl by ve 13 letech udělat kotrmelec, tak na taekwondu se mu nebude nikdo smát. Kdežto když půjde do těch kolektivních sportů, tak tam ho ten kolektiv jako sežere, protože bude pomalej a nepůjde mu to. Takže my jsme takovou alternativou vůči kolektivním, kdy záleží na každém jedinci a jako kolektiv musíme pracovat společně a tady ty individuality, které se tam nehodí do tohohle, tak to my určitě posbíráme docela v pohodě.

S: V tom vidíš, že jste lepší?

R: Tam si myslím, že bez problémů. My jsme tam měli i kluka, který byl v podstatě dospělej 30 letý a když to řeknu mentálně zaostalý, ale protože tam byl ještě s jedním

klukem, tak ho tam rodiče vzali. My jsme vždycky věděli, že (jméno) to nezacvičí, že bude cvičit jen pravou rukou a že když bude unavenej, tak si půjde sednout. Ale on tam byl prostě mezi těma dětma, teď ty děti viděly, že on je trošku jinej, no ale cvičí. Takže v tomhle bych řekl, že je naše velká výhoda oproti kolektivním sportům, kdy potřebují mít ty jedince za nějakým účelem toho zisku v soutěžích.

S: Co vnímáš jako důležitý faktor pro vstup potencionálních členů do vaší školy?

R: Chuť začít. Tohle stačí. My začínáme v teplácích, teniskách, tričku.

S: A co oni, co je motivuje? Jen ta chuť začít nebo?

R: Nevím, myslím si, že spoustu těch dětí motivuje ta ukázka. My na té ukázce vezmeme malé děti, který s námi jedou a máme tam třeba 2-4 děti a oni vidí, že jejich vrstevník má nějaký barevný pásek a řeknou si, to bych chtěl udělat a mít taky. My s těma černýma páskama jim tam rozsekneme nějaké desky, oni si řeknou jo, to je úplně z jinýho vesmíru a tohle musíme strašně chtít dělat. Pak si tam trochu zapáčíme, samozřejmě jakmile s tím druhým praštíš o zem, tak to jsi získal jejich srdce. Můžeš dělat cokoliv, můžeš praskat, ale jakmile s tím druhým práskneš o zem.. (smích).. a pokud se tohle podaří po té ukázce, že přijdou, tak je to dobře. My máme ještě jako podporu marketingu takové skládačky, kdy je tam v tom už i přihláška a my těm dětem to hned rozdáme, když přijdou na tu ukázku a řekneme jo, přijďte hned v úterý nebo máme trénink tohle..takže tam jsou souhrnné informace - co je to taekwondo, podle čeho si to řídíme, kde si seženou další informace, kdo to trénuje, kdy je trénink, v podstatě tady ty hrubý informace, pak tam je přihláška, nějaké fotečky, aby viděli, že tam jsou i děti, to je možná důležité pro rodiče.

S: Takže podpora tam je. To je supr.

S: Jaké osoby nebo skupiny osob vnímáš jako důležité pro váš klub, ať už uvnitř nebo vně organizace?

R: Nejdůležitější osoba ten, kdo to zastřešuje a trošku drží takový nějaký smír je velmistr .... Takže to je taková ta kapacita nad tím svazem, pak osobní vazby s těma klukama, že se potkáváme na těch seminářích. To je v podstatě pro ten černej pásek. Červenej/červeno-černý to jsou ještě žákovský stupně. Vzhledem k tomu, že tady jsou dva nejvyšší 7.dani, to jsou kluci vlastně mistři teakwon-do a pak je spousta prvních, druhých, třetích, čtvrtých. Takže jsou tady ty semináře a my se potkáváme na těch seminářích. On je třeba seminář ve Velešíně, tak ty černý pásky přijedou z (město), (město), (město). Tak se tam s nimi vidíš, pozdravíš se s nima, jak se máš, tak s nima máme přátelský vztahy. S některýma víc, s některýma míň. Jako s normálníma lidma. Pak jsou národní semináře, tam se sjedou všechny ty školy. Někdy časem vznikají přátelství, někdy se časem rozpadnou. Normálně. Někdy se tam jakože jde na večeři po tréninku, potrénuje se nějaký dva dny a tím, že jsou třeba ještě

zkoušky danový, na který se taky jako sjede. Zítra třeba jedu na kemp, probíhá kemp na tři dny, takže přesně zase lidi z různých škol, jsou tam noví nebo stávající, tak se potkáš. S někým si rozumíš, s někým si nerozumíš.

S: Tyhle lidi berete jako důležitý, že vás ovlivňují?

R: Tak tyhle určitě ovlivňujou v tom, že to společenství. Že v tom nejsi sám, samozřejmě oni můžou přinést něco nového, když se diskutuje, co vyzkoušeli a tak. Pak to můžeme vyzkoušet, zvážit a co se týče u nás ve škole, tak dospěláci, co se týče toho řízení, toho že se domluvíme, co budeme dělat a ty dětičky, člověk si krásně dělá trpělivost. (smích)

S: Co třeba rodiče? Vnímáš důležitost vztahu s nimi?

R: Myslím si, že jo. Taky jsme ve většině případů s rodiči v přátelském vztahu.

S: Jakým způsobem probíhá komunikace?

R: Základně, když si přijedou vyzvednout děti. Čau, dobrý den, prohodí se pár vět. Komunikace s dětma přes web, tohle to řekněte rodičům. Pak co máme ten program taekiostezky?? tak rodiče taky přiváží děti. Teď jsme byli před třema týdny na římovské přehradě, jsme to tam měli domluvený. Takže ti rodiče přijdou, jsme si mysleli, že přijde tak 6 lidí, nakonec nás bylo asi 40. Oni jdou s náma na tu výpravu, byli jsme i v (město) v lesích s (jméno). Ti rodiče jsou u toho.

S: Vtahujete je do klubu a utužujete vztah?

R: Oni tam s náma vlastně jsou. Oni to vlastně vidí, tak potom spokojeně pošlou dítě na další akci. Zase snáž je potom pošlou na soustředko.

S: Zjišťujete, jestli ti rodiče nevnímají nějaké problémy?

R: Jo, zjistíme - jedna paní povídala.

S: Spíš z druhé strany, než abyste se ptali.

R: Některý rodiče nám to prostě řeknou. Úplně cíleně se neptáme. Spíš v tom, že pokud je nějaký problém, tak ho řeknou.

S: Zhodnoť celé prostředí, ve kterém fungujete, z pohledu dynamiky změn. Je spíš stabilní nebo se neustále mění?

R: Nám se to prostředí asi tak nehýbe. Jsme v nějakých stálých lokalitách, podpora měst z venku je pořád, snažíme se každý rok domlouvat na těch školách na ukázky a udržovat se v nějakém tom povědomí těch lidí, že tam cvičíme. Trošku tedy nerozumím otázce..

S: Vlivy ze strany státu vnímáš tedy jako stabilní. Chování konkurence je víceméně stejné?

R: Tím, že pro nás jsou partnerama to město a to město, pokud je nějakým způsobem osvícený, tak podporuje všechny ty spolky, který tam jsou. Ať jsou to hasiči,

chrámový sbor.. zase aby tam ti lidi šli, aby tam chtěli bydlet a tohle to. A pokud tohle město dělá, tak my jsme v tomhle tom už připravený a s tím městem takto spolupracujeme s tím městem a myslím, že je to rok od roku lepší. Pokud jsme někde měli dotaci 5tis a oni ví, co jsme tam zase udělali s těma dětma. Nebo my jim pošleme, že jsme byli tady na těch závodech. Aby věděli. Účastníme se vlastně ještě soutěže, kdy máme vlastně každý rok kandidáta na (město) sportovce. V dnešní době je to (jméno), protože právě je v té reprezentaci a je v tom úspěšnej. Dřív to byl i (jméno), veteránský reprezentant. I to, že se uvidíme třeba na vyhlášení (město) deníku víceméně jsme tam každý rok. Takže to je taky asi tak trochu jiná rodina, že dáváme o sobě trošku vědět. Teď jsme dávali vědět do deníku, dávali jsme vědět do jihočeské televize, že máme soustředění, že tam jsou děti z Rakouska, že všichni pasou po tom, že chcou vědět tu příhraniční spolupráci. Ty jim zavoláš, máme to tady, přijeďte. My půjdeme teď na výlet, můžete si tady udělat s náma rozhovor, tak nám to napište, pošlete nám nějaké fotky a my to možná uděláme. Ale i když jim to naservíruješ na zlatým podnose, tak nic. To je prostě nezajímá. Trochu bych řekl malá žárlivost. My budeme mít úspěšný tým, který vyhrál mistrovství republiky, my jim to tam dáme, je to tenhle ten tým, teď se podařila velká raketa, budeme na stránce, budeme mít takovouhle fotku, bude černobílá a na té barevné bude, jak děti trénují na trávníčku, jak se připravujou na nějakou soutěž svojí žákovskou. A ty budou na barevné s dvojnásobnou fotkou.

S: V rámci propagace - vnímáš konkurenci?

R: Spíš možná narážíš na ten problém. Ta konkurence není ani tak jako ten sport, jakože ten fotbal. Ale to upřednostnění v těch redakcích. Jak je to nastavený, že fotbal s hokejem bude mít největší prostor. Chápu, že tohle je právě to masový. Oni vlastně moc nechcou informovat o ostatních a když chcou, tak jim to musíme napsat. Musíme jim to tam poslat. Oni za náma nepřijedou prostě. Jsou v tomhle tom hodně liknaví. Tam pak prostě narážíš konkrétně na ty lidi. My to napíšeme a on se pod to pak podepíše.

S: Nejsi jediný, který to takto vnímá. V médiích jsou některé sporty upřednostňovány .

R: Jo, to mě trošku jakoby mrzí vůči.. když si vezmu Krpálka, machra prostě. Ten strašně moc pomohl, ale kam až to musel dotáhnout. Musel vyhrát olympiádu. A bude zařazený na nějaký krátký šotíček, ale protože je potřeba. Téměř Sparta a Slavie si vždycky potáhne. Já nechci, aby to vypadalo jako žárlivost vůči tomu velkýmu sportu, ale i to, když uděláš jednou za sezonu raketu, že by to tedy stálo za to, že by to mohl být jeden článeček, tak je třeba na té černobílé straně a ne na té barevné. Například.

S: Co vidíš jako vaši konkurenční výhodu?

R: Oproti týmovým sportům to, že to může každý cvičit sám. Kolikrát přijdeš na trénink, tolikrát se zlepšuješ. A nikdo to za tebe neudělá. Nemůžeš se skrýt za ten tým. Takže pokud začínáš a chceš se sám zlepšit, tak se můžeš srovnávat se svými kamarády, protože se trénuje ve velké skupině, ale v podstatě to, co si odtrénuješ, to máš. My ti k tomu můžeme ukázat cestu, můžeme ti k tomu dát nějaké prostředky na to cvičení, ale tu touhu musíš mít sám. Žádný tým tě k tomu nedotáhne. Takže tohle je výhoda.

Můžu vám slíbit jen pot a slzy, dřinu a krev (smích).

S: Co si osobně představuješ pod pojmem strategie?

R: Strategie ze školy vždycky něco velkolepýho, co mi zabere spoustu času a pak bych řekl, že to každý dělá doma už tím, že jde strategicky nakoupit, co dneska k jídlu, protože tady to máme doma. Vždycky bych si to chtěl zjednodušit ten pohled na to. Že mi to přišlo na škole vždycky takový nepoužitelný a pak bych řekla, že je dobré o tom něco vědět. Pokud by to mělo být něco velkého, tak to mít napsaný. Úplně nutně si nemyslím, že .. takhle, co se týče taekwonda spíš důležitější o tom s lidma mluvit, v rámci toho co jsme my taková malá organizace, tak domluvit si, co bysme chtěli dělat, jak oni se na to dívají, jestli to má nějaký smysl do toho jít a pak trošku podřídit ty věci než je mít nutně napsaný na papírku a ten papír někam založit a vlastně ty lidi to nevěděj, ty lidi se neumí s tím ztotožnit. Nebo tady u nás na firmě, když ten vedoucí s tebou vlastně nemluví, tak to si myslím, že je úplně nejhorší, co může být. Ty nevíš, co se tam děje. Samozřejmě ti to chvilku nevadí, ale po pěti letech si řekneš, že je asi něco špatně. Ty vlastně nevíš, kam se směřuje, když se tě někdo zeptá, tak to vlastně nevíš a já bych řekl, že spousta lidí by na tohle dokázala odpovědět, že našim cílem je cvičit, abysme měli pořád tu členskou základnu, aby tam ti lidi chodili rádi. Tohle je možná ten největší cíl, aby je to bavilo a když se podaří rozšířit nějakou skupinu, tak bude jedině dobře. Každý má z té skupiny nějaký osobní cíl, na kterém to staví, že může dělat ty zkoušky. Takže i tím, že my máme ten program tak trošku jakože daný tak i ti trenéři by se měli připravovat na ty zkoušky, že každý z nich má takový ten svůj cíl - zlepšovat sám sebe a tím, že se zlepšuje a zlepšuje sám sebe, tak problematice rozumí, tak to může předávat těm článkům, které jsou pod nimi. Takže velký plus, že o tom mluvíme a že si dokážeme říct, hele to je blbej nápad. Jako ne úplně v každé situaci, samozřejmě lidsky tak. Ale říct si, já si myslím, že by to mohlo být takto a i ti lidi jsou, co jsme my v tom vedení, chceme a nabízíme těm lidem "hele co vy si myslíte, měli byste o to zájem?" Chtěli byste jet do Holandska na seminář, když nás zvou. Pojedeme nebo nepojedeme? Dáme tam ty peníze? Bude to mít nějaký smysl?

S: U vás ve škole je to strategicky nebo ta práce na strategii je hodně na komunikaci a vzájemném zjišťování, co by kdo chtěl?

R: Přesně tak.

S: Cíl máte a pak operativně řešíte problémy, abyste to k tomu cíli posouvali?

R: To, co se nabízí. Hlavní cíl je takový, aby všichni měli rádi taekwondo, aby ho cvičili, každý má to, že postupuje v tom učebním plánu a dělá zkoušky. Takže to má každý ten svůj plán i to nejmenší dítě. Na to má toho trenéra, aby ho trochu pošťouchnul. To se nabízí tady ta učební část a potom pokud chce někdo jezdit na závody, tak může jet. Některé děti se přihlásí, že chtějí jet na závody, ty si říkáš, jéézíš, tenhle zrovna. Oni tam přijedou a ty pak jenom zíráš, jak oni tě překvapí. To je pak taková velká škola pro nás. Ty si myslíš, že jsi všechno jakoby snědl, jak jsi ten erudovaný trenér a pak tam přijde holčička, šestiletá se žlutým páskem a ona to tam rozsekne. Anebo jenom vidíš, jakou ona z toho má radost a když ti k životu stačí tohle, tak je to pro nás příjemný.

S: Popiš, co si představuješ pod tím strategicky myslet?

R: Mít někoho, kdo se nadchne, kdo si řekne, tady to je úplně super věc a pak mít tu zpětnou odezvu a říct si, máme na to peníze, máme na to lidi, má to nějaký přínos. Já bych řekl, že jsem ten druhý člověk, spíš se zamyslet a rozpracovat tu myšlenku někoho jiného. A to čeho bych si cenil je to, že máme toho vizionáře, toho kdo se nadchne pro jakoukoliv věc, nic není problém, všechno chceme, že to nadhodí a my řekneme, hele má to tohle a tohle, tyhle výhody, nevýhody. Uděláme to, neuděláme. Nebo hele, radši si to rozmysli. Ale je to v pohodě, protože ty sice zavrhneš jenom tuhle jednu věc, ale pokud je to dobrý vizionář, tak druhý den přijde zase s něčím novým. Takže ono je to v pohodě, neházíš to do koše, ale on jak přichází s těma nápadama, tak buď se realizují anebo trochu pozmění.

S: Diskuze o tom probíhá mezi vámi třemi?

R: Diskuze nejvíc mezi náma třema a potažmo potom mezi deseti.

S: A realizace potom?

R: Realizace je většinou na mně, protože většinou to je tak, že si sedneme a řekneme si, co je potřeba.. a kdo to objedná? No tak to objednej.. tak je to právě na mě (smích). Snažíme se to rozmělňovat, s něčím nám kluci pomůžou, někdo je více aktivnější. Někdo má jen takové ty s odpuštěním skvělé nápady, které nikdo nechce dotáhnout do konce. Ale u nás je to asi o komunikaci, žádnou strategii nemáme napsanou.

S: Tedy vycházíte operativně, co se namane, když přijde pozitivní vliv, snažíte se ho využít, když něco negativního..

R: A přesně - propírají se i věci, které jsou starý třeba dva roky, který jsme tenkrát říkali. To taky třeba probíhá. Některý věci jsou fakt velký, který se nedají udělat ze dne na den nebo nejsou to takové ty věci, že půjdeme na zmrzlinu a dá se to udělat hned. Některý věci jsou fakt jako dlouhodobý. Nahazujou se nějakým způsobem pravidelně.

S: Řeší se to anebo spíš se o tom mluví a k samotné realizaci nebo řešení toho problému...

R: Některý věci zůstanou, některý se sundaj, že už by to bylo fakt jakože už je to nutný a něco se typicky hasí na poslední chvíli. Takže úplně klasika, nejsme ničím jiní. Taková klasická firmička, otevřená bez nějakého výdělku, ale úplně přesně jsou tam všechny tady ty v knížkách napsaný, jaký jsou manažerský typy.. Máme tam, přesně víme. Já jsem prostě šanonovej typ a jakmile oni přijdou s novým nápadem, tak mně se hroutí svět. Takže já jsem ten, kterému se hroutí svět a dovádím ty věci, aplikuju je, ale vždycky se mi hroutí svět, ale vizionář má nové nápady.

S: Takže tam je to tak, že on opravdu drží kulturu a řekne, pojďte za mnou a víceméně dokáže vás přesvědčit.

R: My to tak aj v podstatě vnímáme. Kdo chce následovat víc, tak jde, někdo více reptá..

S: Ve škole jdou tak nějak všichni, že ho respektují jako vůdce?

R: To by bez toho asi ani normálně nešlo. Jednak výborně cvičí a co je další výhoda, že každý ten další trenér má svoji hlavu, nepřebírá to jako tupě ty informace. Je schopný říct, hele tohle se mi nelíbí, tohle se mi nehodí, já to nechci dělat jináč, ale defacto dostane tu volnou ruku. Udělej si to teda jak chceš, ale zásadní věci tréninkového plánu typu letos jsou takovýhle plakáty, tak on si nebude dělat jinej. Hlavní komunikace je stejná, co si každý dělá v těch skupinkách a jakým způsobem si to trénuje je každýho věc. Nechci říct každýho věc, ale každý si to dělá po svém. Každý z nich je jiný trenér a je to dobře, protože pak když se přijede na soustředění a prohodí se ty skupiny, tak najednou ty děti zjistí, hele tenhle ten je víc vojenský přístup a najednou mě to víc baví. Nebo tenhle ten je to víc na zemi, někdo je větší skokan. Tenhle ten mix je bych řekl právěže dobře. Že všichni nejsou stejní, dokážou si říct, tady tohle se mi nelíbí a velká škola (jméno) je, že dokázal tohle vnímat a nerozhádat se s nimi. Což měl před 30 lety. Spousta těch lidí z manažerského hlediska odešlo, protože on byl více tvrdej. Řekl, takhle to bude, protože já to tady řídím a v tom případě pak ti lidi řekli, já to nechci dělat. A odešli, což si myslím, že je velká škoda, ale každý se svým způsobem nějak vyvíjí.

S: Každý na to musí přijít sám.

R: Ano, přesně tak. Já jsem taky na děti dříve řval. Teď řvu jenom v krajních.. to jako dokážu, ale dřív to bylo prostě jako tvrdá škola. Připadalo mi úplně normální, pak máš vlastní děti a řekneš si..

S: Není to s nimi úplně takový..

R: Přesně.

S: Dobrá. Jak bys definoval úspěšnost klubu?

R: Sportovně, na to kolik nám jede dětí na závody, tak bych řekl, že jsme úspěšní. Ale určitě jsou úspěšnější školy i který se na to víc připravujou. A chcou závodit. Pro nás jsou závody spíš doplňkem a možná proto taky oslovujeme jinou sortu těch lidí, protože ani možná netíhnou ti trenéři k těm závodům. Třeba (konkurenční klub), kde jsou trenéři sami i závodníci, milujou to závodění, tak vlastně profilou i tu skupinu těch dětí i závodnicky. Ty tréninky jsou tak nastavený. Tím pádem se i vyprofiluje jiná skupina lidí. Pak třeba opomíjejí jinou věc, na které my třeba stojíme. Pro nás jsou závody trochu okrajovou záležitostí, chceme se jí účastnit, ale jedou ti kteří chtějí, není to podmíněno tím, že všichni zelení pásky musí jet na závody. Bez toho nejede vlak, když nechceš jezdit, jdi do jiné školy. Jsou takové školy, které to takto mají. Mají třeba 15 členů, jsou malá škola a s těmi 15 členy jsou schopni jet na reprezentaci. Pak taky ty děti z tréninku zvrací třeba jo.

S: Neřešíte měřitelnost, že byste řekli, tolik dětí musí jet na závody, aby dosahovaly úspěchu.

R: Jsou určitě žebříčky, ale spíš máme nějakého talentovaného, kterému se podaří probojovat až do reprezentace. Máme pár závodníků, kteří si jedou zazávodit, podaří se jim tam urvat nějaký výsledek. Ale k té základně nejsme závodní škola. 100% ne. Ze 160 lidí bude jezdit na závody 15. To je jako hodně málo. Jsou školy, kde jezdí polovina.

S: Víceméně jste spokojení s tímhle.

R: Jo.

S: Jak se stavíte ke kontrolní činnosti?

R: Myslíš ke kontrolní jako účetnictví, apod?

S: Celkově - jak probíhá kontrola ve vaší škole? Ať už ty kontroluješ běžné činnosti nebo pak někdo kontroluje vás.

R: Skoro všechny běžný činnosti dělám já, (jméno) a popřípadě (jméno). Takže už není žádný další kontrolní mechanismus. Co se týče nějaké kontroly výuky, tak je velmistr. Co se týče semináře, tak on to takto kontroluje. Z ekonomickýho hlediska nebo co se týče propagace nemáme kontrolu. Vždycky se to snažíme nějak vyhodnotit, ale není to takový daný, že zasedne kontrolní a řekne tady ten bod, udělá fajfku.. to ne.

S: Jezdíte kontrolovat třeba do (město), jak tam probíhají tréninky?

R: Ne. Trošku je to mezera. Chtěl to takto (jméno) dělat, protože (jméno) je vlastně držitel šestýho danu, ale trénují v těch skupinách. Druhý dan je vlastně nejnižší, pak vlastně třetí. Já jsem třeba čtvrtej dan, (jméno) taky pátý dan. Jsme mezinárodní instruktoři. To, že se setkáváme jednou týdně na tréninku minimálně spolu nebo na dvou trénincích spolu. Podle toho jak jsou skupiny, tak tam dochází k té korekci těch

trenérů a ti trenéři to předávají dál. Trochu ta pyramida je obráceně. Ale nedochází k tomu, že by ten hlavní trenér pravidelně objížděl a dělal nějakou inspekci. To ne, protože se sejdeme u zkoušek a tam vidíš. Ale ta kontrola je tam přes ty žáky v pravidelných zkouškách, které jsou 3x do roka. Vždycky to zkouší jeden člověk. Sjedou se ze všech těch škol, takže ta kontrola cvičební tady je. Ekonomická kontrola v podstatě není, protože jsme malá organizace a vedení jsou tři lidi, když to tak řeknu.

S: Poslední otázka - odkud čerpáš své manažerské zkušenosti v rámci práce pro klub? Co ti nejvíc dává, pro to, abys klub řídil tímto způsobem? Z čeho vycházíš - ať už ze svého vzdělání nebo zkušeností tady z práce?

R: Já prostě ze vzdělání, protože mám vystudovaný marketing. To mi dává trošku ten prostor, že než se do něčeho pouštět, tak bysme na to měli mít peníze a pokud na to nemáme peníze, tak tady tu část marketingového mixu vyloučím. Říkám si, hele pojedeme jednu věc a když budeme mít peníze na další věc, tak uděláme to. Než abysme tady poplivávali. Teď zkoušíme novou věc s těma billboardama, kterou jsme nikdy neměli, ale jenom díky tomu, že na to dostaneme peníze, jinak bysme do toho neinvestovali. Máme mít dva billboardy, tak je mi jasné, že je to sice takové to plivnutí, ale uvidíme.

Ty zkušenosti pro to vedení samotného toho tréninku je v tom, že 3x týdně se stojí před lidma. Ti lidi chtějí něco vysvětlit, ti lidi se musí motivovat, chcou něco jinýho než ty, chcou si zahrát a ty zrovna potřebuješ trénovat na zkoušky. Dokud člověk nezačal přímo trénovat, tak té technice nemusí úplně tak dobře rozumět. Jemu totiž stačí jen, když ji dobře dělá, nemusí ji umět dobře rozfázovat, rozdělit. Tohle mně hodně dalo. To, že tenkrát (jméno) řekl, hele zkusíme novou skupinu v (město). To jsem slíznul já, protože jsem byl první jakoby mimo skupina, která byla ve (město). Nejdřív jsme se měli taky střídat a potom v podstatě zjistíš, že už tam chodí ty lidi, tak na nich vidíš, jestli se zlepšujou, jak ti chodí na ty tréninky. Takže určitě se to posouvá dál s každým dalším tréninkem. Si člověk řekne, tohle to funguje, tohle nefunguje. Dává si otázky, proč poslední tři týdny před koncem chodí polovina lidí? ..jo, možná tím, že je hezký počasí (smích). A můžeš na tréninku slibovat hory doly.

S: Tam vidíš zpětnou vazbu sám kolikrát na sobě to trénování i ta práce pro organizaci tě neustále někam posouvá.

R: Přesně tak. Možná je to tím, že jsem si chvilku vyzkoušel být pro ten svaz. Ještě bych řekl jednu věc, že jsem dospěl k tomu, že chci ty věci dělat s lidma, který mám rád. A prostě když tam jsou lidi, který (nechci říct, že jimi pohrdáš) jsou ti nesympatičtí a máš s nimi spolupracovat.. tak ale to je moje, protože chci pořád aby to byla zábava, aby to ty lidi bavilo a když to budu dělat tady s těma lidma, tak mě to přestane bavit. Tak já bych řekl, že klíčem k úspěchu nebo toho, proč to jde a proč nemáme nějakou velkou krizi je to, že si popovídáme a jako lidsky se máme rádi. Někdo je

třeba víc sympatičtější, někdo míň, ale máme se jakoby rádi. Já třeba nejedu na nějakou akci v taekwondo, když vím, že se tam bude projednávat zase tady tyhle věci, tenhle ten je blbec, tenhle tohle udělal. Tak si říkám, proč tam mám být tady s těma lidma? Tak si vybereš na té akci někoho jinýho. Tak tohle bych řekl, že je to úplně nejzásadnější věc - dělat to rád s těma lidma, který máš rád.

S: Protože je to volnočasová aktivita, která má tvořit zábavu..

R: Přesně. To je špatný srovnání bez práce, kdy si myslím, že by to mělo fungovat líp, ale nejsem na té pozici a zespoda to neprotlačíš nahoru. A když ti lidi tam na to kašlou, to je vlastně velká škola. A že jsem zažil i jiný firmy, kde to bylo hodně autokratický, dupali po nás. Sice si vážím tady tohohle, ale říkám si, že je tohle špatně, takhle to nejde a možná poučen tady tím je člověk shovívavější k chybám těch druhých v té volnočasové aktivitě. Snažíš se najít nějaký kompromis, který by byl pro tebe i pro ty ostatní přijatelný. Aby to bylo fajn.

S: Dobře, já ti mnohokrát děkuji. Máš nějaký dotaz ty na mne nebo co by jsi chtěl doplnit?

R: Já si myslím, že ne a kdyžtak si můžeme zavolat.

Manager 11

S: Co je účelem vaší organizace?

R: Účelem organizace tělovýchovné jednoty je zabezpečit aktivní sportování, především soutěže, mám zde i oddíly, které se věnují jakoby dětem a nesoutěžím, těch je minimum. Většinou je to zajištění soutěží od mládežnických skupin až po dospělý. A dělání servisu, především ekonomicky.

S: Zaměřujete se především na výkonnostní sport? Jaké jsou dlouhodobé cíle vaší organizace?

R: Dlouhodobý cíl je ekonomicky se udržet, protože samozřejmě musíme tomu spolku udělit sportovní činnost pokud by šlo jenom o sportovní činnost myslím si, že většina těch oddílů nebo tělovýchovných jednot nevlastní majetek, buď si ho pronajímají, nebo jim to město platí, takže v podstatě zajišťují jen tu svojí sportovní činnost. Nám zbyly tři nemovitosti, sportovní hala, ve které teď sedíme, jsou to volejbalové kurty na rybníčku, kolem kterých jste jel, možná jste si všiml a jacht klub na velkém Dářku. To jsou nemovitosti, které nám paří jak pozemkově tak jako budovy. Nemáme na nich žádný dluhy. Jako je to klasický majetek mám dojem, že to je účetně asi 45 mil. Takže tam je největší problém to udržení, protože my sdružujeme 14 oddílů, které nemají právní subjektivitu. Já do toho možná budu míchat politický pohled, který tam je. Jako má smysl, aby spolek vlastnil nemovitost, kdy příjmy spolku jsou závislé na pronájmech, takže to. Hlavní smysl udržet stávající činnost

sportovních oddílů zajistit jim servis vlastní halu, takže to má nějakou výhodu, s tím že pokud se to ekonomicky, já sem to přebral před 5 lety, kdy to vypadalo, že to zkrachuje po ekonomické stránce, že dokonce i bytem, že by to mělo pro ty oddíly i nějakou výhodu, že mohly třeba za rok dostat nějakou dividend nebo tak něco. Něco takovýho z toho majetkovýho aby to mělo smysl. Nechápu některé oddíly, které jsou členy tělovýchovy v podstatě ten servis mají minimální jsou členy platí nějaký poplatek a nic z toho vlastně nemají. Dejme tomu třeba lyžaři. Hlavu má taky uskladnění lyže… My jim tady vedem účetnictví. Ale to by mohla být nějaká paní, kterou si objednali někde a podobně… To jsou mý pohledy jako osobní. Samozřejmě jako když jsem se ji ptal, teď se dělaly ty nový stanovy do rejstříku jsme se zapisovali taky si uvažuji že by byl jako ten pobočný spolek apod. Ale v podstatě jim to takhle vyhovuje. Zkratka někdo tady něco udělal, granty a tak dále… protože ti lidi že jo to dělají dobrovolně, takže jako neměli zájem nikdo.

S: Jak dlouho dopředu si stanovujete cíle?

R: Mám tak do roku dvacet, máme jako výbor, že takovej rozpis hlavně jako ekonomickej jako ten sportovní si dělaj jednotlivý oddíly sami, takže je to vlastně jakoby jednota. Tam někudy výbor nebo jako do toho jim jako nezasahujem, jestli jako budou hrát první ligu a podobně většinou to končí na úrovní druhý ligy, protože hrát první ligu v košíkové pro takové město je to neúnosný, takže většinou to končí na úrovni té druhé ligy.

S: Sportovní stránku si řeší oddíly samy?

R: Samostatně, jak kdyby měly právní subjektivitu. Do jaké soutěže se přihlásí a tak podobně jako.

S: Potom to řešíte vy? Jak vaše organizace funguje po sportovních aktivitách, jaké jsou běžné činnosti, které tady probíhají? Ať už třeba v rámci ročního cyklu,atd.

R: Já vím a chcete pořád jakoby..

S: Organizace jako celek. .

R: Jako to mi je jasný jako v celku jako já sem jsem nastoupil jako placená osoba, přede mnou tady byl člověk, který měl normální pracovní úvazek, oba asi dvacet tisíc hrubý jako na celej úvazek. Samozřejmě sem tady došel k tomu, že před těmi šesti nebo sedmi roky to tělovýchovná jednota vlastnila i zimní stadion, fotbalový stadion, jako v podstatě celý tady areál, jakoby sportovní zařízení a protože se dostalo do finančních problémů, takže vznikly asi v roce 2005 mám dojem nebo 2004, od města si půjčili na střechu čtyři milióny, že budou čtyři sta tisíc ročně splácet, no a protože tehdejší předseda byl členem tělovýchovný rady tak samozřejmě se to odložilo o rok, takže se žádná splátka nesplatila a asi za tři roky později si půjčili další čtyři milióny, kde se na zimním stadionu udělala ubytovna. Dostala se dotace od ministerstva, to

bych se rád vyjádřil k těm dotacím obecně, jak je to úplně nesmyslně postavený, tak že požádali, dostali. Si půjčili od města, že jo, protože musí k tomu dokládat nějáký peníze a v podstatě dlužíme městu. No a byly volby měnila se arbitura politická že jo a město chtělo ty peníze splatit, vrátit protože, žádná splátka neproběhla. V podstatě ve smlouvě bylo, že se to prodá a vypořádá klasicky není to asi taky podstatný. S tím, že asi tehdejší vedení se dohodlo s městem a předalo ten majetek zdarma, tenisové kurty, zimní stadion a podobně s tím, že město dalo 9 milionu jako dotaci a my jsme ji vrátili a splatil se ten dluh. Tak jako by se to prodalo za těch devět milionu, takže otázka finančních toků a podobně a ještě se prodal sněžný skůtr a rolba, která byla v majetku, takže ještě město tenkrát dostalo ještě čtyři milliony, muselo zaplatit daň z toho, dostala na účet, takže my jsme veškerej majetek, jako byly velké rozepře mezi městem a tělovýchovnou jednotou. To, že jsme byli okradeni a že jsme to zadarmo museli dát. Není to pravda z mýho pohledu, protože v tý době jsem byl ještě v zastupitelstvu, předseda byl můj jmenovec, jako stejný jméno (jméno). To protože jako furt tvrdil, že jsme to museli dát zadarmo. Není to pravda jako z mýho pohledu se to prodalo za třináct miliónů. Samozřejmě ale jako majetek měl tehda dohromady cenu sto milionu. Takže tělovýchovný jednotě zůstala sportovní hala, zůstal ten rybníček, volejbalové kurty a jacht klub a ještě nám zůstala umělá tráva, protože se požádalo ministerstvo školství o dotaci na umělou trávu, město dalo tehda asi pět miliónů školství deset milionů tu se dělalo nové osvětlení kompletně a je tam smlouva až do roku 22 se to nesmí prodat že jo a musí se to užívat na to, takže to je náš majetek na pozemku města obstarává to a to je jako taková další rarita, já si myslím, že to za nás obstarává sportovní organizace to je ekonomicky trochu nevím jestli ekonomice trošku rozumíte. Jako takovej ani ryba ani rak, neno to úplně jak na hraně takových daňových a tak. A teď bude jako potřeba rekonstrukce tý umělý trávy. Je to náš majetek, my do toho nechceme dát ani korunu. Ministerstvo musí povolit, aby se to převedlo na město. To je ten problém, byl stejný u stadionu. Takže já jsem přišel do tý situace, kdy vše na zimním stadionu ještě jako nebyl předanej, do našeho majetku obstarávala to všechno jiná organizace všechny peníze šly jakoby přes nás a někdo jiný o tom rozhodoval no jako na samostatnou kapitolu, takže před dvěma rokama se to jako vyřešilo ten zimní stadion, takže já jakoby vnímám sebe, že jsem tenkrát naštěstí shodou okolností můj předchůdce dostal nabídku od firmy od města v té firmě (název firmy), která obstarává zimní stan takže tam šel dělat jako manažera takže opustil tady to místo no a na mě se obrátilo že jo nové vedení novýho výboru.. buďto utekli. Oni za mnou přišli a já jsem kdo ví jak byl už půl roku v důchodu a na půl úvazku jsem učil a tak jsme na to já jsem to bral jako takovou výzvu, že svý znalosti a zkušenosti z řízení ve školství v pozici, kterou mám ve městě, jako jsem 20 let v zastupitelstvu jednou radní a podobně takže to jakože zužitkuji a že to

jakoby zachráním. Protože v tý chvíli, kdyby ten pan (jméno), který tady byl neodešel tak jako zkrátka bysme byli v mínusu a jako by to přestalo fungovat a samozřejmě byl eminentní zájem města, abyste i tu sportovní halu předali.

S: Hmm

R: Samozřejmě teď z hlediska u mého obecně nebo víte, postavíme co je lepší? Tu halu, aby vlastnilo město. Nebo do toho dávat peníze protože je to jejich majetek jako bude to řídit a ty oddíly jsem do stejně jakoby jako chodí samozřejmě jako nemusí třeba ty oddíly dostat jako to je další patnáctka, ale myslím si, že by to nebylo tak dramatický, jako co mě je jasný po ekonomický stránce by to bylo jako ten provoz dražší, ale to v podstatě jako nikoho nemusí zajímat. Protože to město tam sype nějaký peníze, že to dělá stát když staví dálnici další, když začne stavět my třeba řadu věcí děláme srdíčkem, že to někdy najdete jo nějaký možnosti levnější a podobně, takže to já vám potom ukážu, jak přestavujeme jednu místnost tak asi tak.

S: Běžné aktivity se tedy skládají z toho, udržet chod téhle haly a základním způsobem se dohadovat s městem…

R: Táááák v podstatě my ty 3 roky, když jsme přebrali ten zimní stadion, tak veškerá moje práce jako hlavně spočívala to dát jako papírově do pořádku, protože já jsem přišel ze školství a ať je jakékoliv školství, tam je jako pořádek. Ředitel školy třeba jakýkoliv co já znám, žijou z asociace ředitelů a podobně, tak si nedovolí koupit křeslo za 20 tisíc nebo musí koupit křeslo za 5 tisíc nebo na tom starým ještě radši zůstane a radši koupí nějakou pomůcku rozumíte. V tom školství je to tam jako skutečně hlídaný. Všechny kontroly, co jsou jako do školy, tak to tam máte srovnaný. Jako třeba šanony, takže já jsem si udělal šanony, tak jak vidíte před to bylo tam. To dělali jako lidi třeba, co nikdy nic neřídili, takže vy v podstatě o tom víte, takže jsem to papírově dal, a zjistil jsem, že 10 let tady nebyla revize přenosných elektrických přístrojů, takže po tý stránce na základě svých vlastních zkušeností to bylo tak jak by to mělo fungovat v každé organizaci. Jestli to je spolek nebo jestli to je města, státu by to měly ty předpisy nebo zákony by měly být v právním státě stejný jakože. Jo takže tohle to byl jako ten můj začátek a postupně se dostávám jako do takových těch jako budovatelských jsme loni poprvé se dostali do plusu. To, že ty 3 roky, kdyby oddíly přišly a chtěly si vzít svoje peníze již samozřejmě nejsou jejich z právního hlediska té organizace. A kdyby je chtěly jako utratit, tak já jsem na těch penězích, protože jsme si jako od nich ty peníze půjčili. Teprve teď v lednu jsme byli plus 200, když to všechno očistím asi 230 tisíc, že kdyby oddíly chtěly peníze, tak už všechny dostanou, co mají nám by zůstalo 230 tisíc jakoby na těch třech.

S: Na údržbu? Vidím, že máte sportovní činnost. Jakým způsobem probíhá komunikace s oddíly nebo jak řešíte komunikaci?

R: Těžko. Komunikujeme, především to jsou většinou všechno ekonomické otázky to znamená, jsou město tady má rozsáhlý soubor dotací, jako pro mládež, pro dospělý a tak dále, takže to je komunikace, přesto musíme my jako nějakej ten oddíl zapíšeme nebo jako sepíše my to a zkorigujeme, opravíme to a dáme to do nějaký úpravy že jo má tam být 6 příloh jak sháníme, aby tak jakože to je jako ta hlavní činnost ty cesťáky a tak dále a problém je především v té především telefonické nebo emaile. Asi nejčastější komunikace je mailem. Zkrátka ti lidi jsou dobrovolníci, je jim to šuma fuk jo rozumíte, jako oni neví, že je jako nějakej termín, že musíme dát závěrečnou zprávu, na kraji do 10. července víte jak to je. Vy je uháníte a oni to nedonesou, to je podobně, takže jako největší problém je ta komunikace. Takhle je to individuální podle oddílů. Jsou jako oddíly, který skutečně posílají zápisy a tamhle ten, vám můžu ukázat kterej oddíl má takovej štos a který nemá žádnou, že se ani nesejdou a podobně, to je velmi velmi rozdílný podobně to v podstatě bude nějakým způsobem možná kopírovat celej ten váš výzkum. Máte malý oddíly, velký že jo, takže některý to dělaj na koleně, nebo si to někde zadají a podobně. Takže i tady v tý tělovýchovný jednotě je to tak. Takže jako hlavně tou písemnou formou přes ten email, protože to je dohledatelný, já přes ty telefony moc nechci. Takže ten telefon je jako vám to zapřou a tak podobně. Takže jako ten mail jako je nejjistější. Samozřejmě měli by posílat, ta zpětná vazba, aby byla a pak osobním stykem, že se přijdou. Přijde předseda vyplnit něco, teď jsem dělal schůzku předsedů z oddílů ze 14ti přišlo myslím 9 kvůli penězům.

S: Jak často děláte schůzky předsedů?

R: No jednou za rok je valná hromada, že jo.

S: To je podle zákona.

R: No a potom děláme každý, protože ve vedení je 7 členů výkonného výboru, teď to mám udělaný i podle stanov tak, že jsme 2 statutáři předseda a já jsem místopředseda zvolený a zároveň jakoby vykonávám placenou funkci tajemníka, samozřejmě máme to připravený v těch stanovách, takže tajemník tady to bylo totiž takový špatně volili šest lidí jako výkonný výbor a ten sedmý byl tajemník, který se přibral a on se, mám takový dojem, že i ten co byl poslední, že ani nebyl člen výchovné jednoty nebylo to v pořádku tak, jak by to mělo být, takže my máme ve stanovách, že 7 členů výkonného výboru a potom se jako je tajemník zaměstnanec, já to mám konkrétně na dohodu o provedení práce měsíčně, mám klidně to tam můžete udat 6800 čistého, to je v podstatě 10000 hrubého a 300 hodin za rok. Takže v podstatě každý den bych tady měl vykonávat jednu hodinu, tím jsme jakoby vlastně tu jednotu zachránili. Protože kdybych měl normální plat, teď co maj těch 200 tisíc tak to bych jako vískal.

S: Existují nějaké faktory, které ovlivňují chod organizace? Ať už z vnějšího prostředí nějaké politické, ekonomické, sociálně-kulturní. Které Vy vnímáte jako důležité?

R: Jako chod organizace ovlivňuje třeba i počasí si musíme říct, že není oblast, která by si jako nějakým způsobem byť okrajově, ale jako zasahuje, jako nejvíc zasahují jako předpisy, zákony tedy konkrétně zvýšení minimální mzdy. To mě dostává třeba jako do strašně těžké situace, že já mám najednou přidat vrátnému, který tady sedí, že jo jako, i když mají minimální mzdu, navíc to už nikdo nechce za tu minimální mzdu dělat, že jo a ta se má zase jako zvýšit, takže tím se mi jako zvyšuje cena toho pronájmu, cena jakoby tý haly a zvyšuje se úplně jako já nemůžu dát míň peněz třeba by to si tady někdo sedl vemte si, že sem třeba přijde gymnastika 15 holčiček + 2 trenérky, tak jim sem daj šatnu, je to náš oddíl teoreticky by sem mohl jít úplně sám s klíčema tak je pustí a sedí v kanceláři jako není tady jakoby je nevytíženej, ale jsou samozřejmě akce, soboty neděle a jako podobně a to je o ničem jiným. Jo a takže to jako neovlivníme. To jsou faktory, které přichází jako ze státu nebo já nevím otázka dotací počasí to ekonomicky ovlivňuje taky, protože když je tvrdá zima, tak já mám udělanou kalkulaci podle minulého roku a najednou jako dám za teplo o 50 tisíc víc nebo 70, takže to jako ty přírodní podmínky jako chod té organizace, potom samozřejmě jako vztah obecně potom byrokracie to já si umím některé ty oddíly představit jako v podstatě nežádají ani o dotaci, protože to je člověk, který je zedníkem, bývalý žák, kterej dělá fotbal a má to rád, tak ten dělá předsedu a ten se v tom nevyzná a přijde z práce, rozumíte, takže to je jako ta byrokracie, která narůstá s nesmyslnými požadavky a otázka třeba i toho ČUSu já příliš utíkám od tématu.

S: To nevadí, ono já si v tom potom budu vyzobávat v podstatě ty jednotlivé faktory, které Vy zmiňujete, tak já si je tam přiřadím.

R: Takže, já ten rozhovor jako tak beru, že můžu říct, někdo, kdo o to má zájem jako nemůžu říct ty bolístky jakoby si postěžovat jako jak by to mělo být, protože ten kdo ten sport nedělá tak ti lidé, co tady sportujou já jsem dělal ve volejbalu, já jsem dělal i předsedu tak ty chlapy nezajímá, jak to funguje, je zajímá, aby si přišli zahrát, zatrénovat, jo nebo tady mají skoro 80 dětí mají 3 volejbalový hřiště a ty lidi to nezajímá, jako takže to je v pořádku. Jako tak by to mělo nějak fungovat. Jako smyslem tý organizace, že to nějakým způsobem zajišťujeme. No ale pohled úředníka já teď mám hrůzu z toho to vám můžu ukázat nebo hrůzu tedy vím, jak to chodí na ministerstvu školství dostali jsme peníze na trenéry mládeže že jo a ve smlouvě je napsáno, že teda každý koho jsme vykázali, takže dostane 2000 ten to dítě, když mu je do 18 let to jsem si vzali podle statistiky, vyčíslili jsme seznamy, to je v pořádku trénuje 2x týdně, je tam napsáno prokazatelně, tak teď si představte finanční kontrolu bude vykonávat finanční úřad, tedy z finančního úřadu, přijde úředník, který třeba nikdy nesportoval a bude chtít, abych prokazatelně prokázal, že tady těch

397 dětí mi dvakrát týdně to. Tak jsem udělal opatření, všem trenérům jsem napsal, teda předsedům že jim proplatím ty peníze, až dodají tréninkový deník, že jo okopírovanej. Samozřejmě i v tom by se mohl někdo ohrabat, že jako někdo bude dlouho nemocnej, že nebude dlouho chodit a nesplňuje to navíc jako vím, že někdo udělí seznam a udělá tam čárku a někdo to zase dělá poctivě to, jak to po tom spolku chcete vy, takže to jsou takový ty věci, který to hrozně zatěžují. Administrativně a další je, jakože když dává ty 2000 má nárok, když udělá 4 mistrovské soutěže, chlapci mají 2 mistrovské soutěže oficiálně, rozumíte. A ministerstvo jim neřekne, co bude k tomu chtít. Tak já jsem říkal, dobře budeme chtít soupisky. Že mi ještě dodají soupisku, ten člověk, když je na soupisce, tak je předpoklad, že má mistrovský zápasy. Ale budou děti, který nemají žádný mistrovský zápas, protože bude nemocnej, nemá výkonost proto ho postaví jenom jednou, jakože jo. A teď to jako někdo přijde ten úředník šiml zapsat, se zařehtá radostně a bude vyzvedávat jako tohle. A teď ti statutáři a teď za to plně odpovídáte tedy svým barákem, který má. Což jako je, že mě to nikdy připadá, že snad stát si někdy likviduje tu třetí nohu demokracie ty občanský iniciativy a podobně, aby to ti lidi potřebovali.

S: Jak vnímáte postavení české společnosti ke sportu?

R: Češi jsme zvláštní. Pokud se jedná o reprezentaci. Máme tady peníze, Martina Sáblíková tady bydlí naproti, že jo chodila tady do školy, není z (město) chci podotknout. Všichni (město), se narodili v (město), protože tady není nemocnice, že jo. Takže moje děti, takže jsem tady přitom od narození, tady nežijou. To je jen taková vsuvka. Takže na to jsou samozřejmě lidi hrdí. Řvou na náměstí hurá a máme tohle, když nejsme první, tak se zatratíme, takže tohle to je ten výkonnostní a projevuje se to i na tý úrovni tady, pokud hrajou druhou ligu na prvních o první 3 místa, tak je na všechno 500-700 lidí a náhodou, když se spadne nebo postoupí a tam hrajou někde, tak ta naše činnost klesne, to je jenom takový pohled jak to je, že nás zajímají ty výsledky.

S: Jak se to projevuje na aktivním sportování?

R: Na aktivním sportování těch dětí, s tím pořád někdo argumentuje jako nějakej vzor a podobně takže možná tam i nějakej úbytek může být, ale třeba zrovna na tom rychlobruslení jsou tady 2 oddíly a 30 dětí na shorttrack, takže to vliv jakoby určitě má, i když hrajou druhou ligu, takže ty děti mají perspektivu, že může v tom dorostu potom postoupit, že mají kde hrát a pokračovat v tom no, ale většinou ten rozdíl mezi tím mládežnickým sportem a tím sportem dospělých tam je propastná díra taková jako že jo. Jakože jedna končí, jsou na školy, když tady není vysoká škola, to je otázka tréninku a podobně. No a ten druhej pohled na sport, to je na sport, o kterej se ti lidi jako nezajímají, jestli tady hrajou druhou ligu, první ligu nebo hokej nebo jako fotbal nebo rozumíte. Já ten sport beru, že se tady pohybuju, jezdím na kole, běhám na

lyžích, takovej ten amatérskej úplně dokonce mi tady řekli kolegové no tak my bysme taky chtěli dostat dotaci, já taky sportuju, kolik dostanu dotaci od města. To samozřejmě dostanou jen aktivní sportovci, kteří hrají soutěže, že jo. Že oddíl dostane třeba 50000 na činnost, že jo. No anebo na dresy, třeba no já, když jezdím na kole, tak si musím všechno koupit, nikdo mi nic nedá a i pojištění si musím sám pojistit, rozumíte. Takže to je ten druhej pohled, který si myslím, že začíná být výraznej. Jo že ti lidí mladí jako je to i tím, že i my rodiče jsme ty možnosti nebo to je otázka kolik si vyděláte, rozumíte, jakože ti lidi jako nemusí se živit a bojovat o ty penízky, aby jako na něco měli nebo na něco šetřili, že ten volnej čas, který se otvírá, bude stále větší a tím ho jako musí něčím naplnit. Tady na Vysočině je to jako vidět výrazně.

S: Všímáte si, že je populace víc ochotná investovat do sportovních aktivit a sportovního vybavení?

R: No. Teď jste narazil na zajímavou otázku, protože, když má někdo kolo za 20 tisíc, tak si pojezdí. Jezdí i důchodci 50 nebo i mladí jo, ale i ti který jako třeba hrajou závodně tu druhou ligu, volejbal tady konkrétně, protože jsem na to narazil, s předsedou jsme se o tom bavili jo nechápou, že se za všechno musí zaplatit. Jo protože oni si jako, když si přijedete tady ten rybníček těch 5 volejbalových kurtů, co obhospodařujou, jakoby dřív byl chozrazčot se to jmenovalo. Takovej jako vnitřní ekonomika, co si tam vydělají, mají reklamy na plotě, pronajímaj tam místnost, je tam taková pro 30 lidí jo, pro nějakou partu to pronajímají. Jako koupí materiál a podobně, takže mi jim jako dáváme vnitřní smlouvu mezi tím oddílem, jako samozřejmě po právní stránce nemá žádnou hodnotu, to je jakože vnitřní dohoda to je jak si to dohodnu, že jako do reklamy žádné peníze nedávají, že by jako mohli vzít všechny ty peníze ve svý režii zrovna jak ten (jméno), samozřejmě jako jo velký investiční věci, který na tom jakoby jsme ten je mistr světa z roku 1955 jsme jako jsme tam tohle to jako 180 tisíc museli tady odtud tam dát. Jo jako ta jednota, jo jako je to majetek. Tak a tam záleží na tom, že jako buď zaplatím 5000 nebo zaplatím 2000 a 3000 odpracuju. Jakože se dělá plot jo jako takovým tohle. Já jako jsem na váhách jsem pravicově zaměřenej, já to klidně řeknu si myslím, že ta činnost se má zaplatit takový to společně budeme snít a tak. A společně budem budovat to a společně budem budovat. To už tady jednou bylo, já jsem to zažil, jako a to nefunguje. Nebudem mít společnou dílnu v činžáku, kde každý budem moct něco udělat a ti mladí jako tímhle tím jsou vždycky levicově víc doleva politicky, takže to záleží asi víc na rodičích, takže jakoby k tomu inklinuje společnost a podobně, ale narážíme jako na to, že to jako pouze uživatelsky berou jako my, že ale aby to nic nestálo. Teď jako učitel, protože jako občas pár hodin učím chemii tak já to vím ty děti nic nemusí jsou pořád chválený že je vše výborný, že se nemají stresovat a tak dále že jo a všichni budou mít maturitu všichni budou mít vysokou školu a ještě si jí někteří koupí na

soukromých školách že jo a takový rozumíte že. Takže to se i v tom sportu že to jako je to se to nevím, jakoby vrací. Je to kurzovní společnost teda a projevuje se to potom v tom vrcholovým sportě, že to radši jde hrát kluk do Rakouska fotbal, tam dostane pár euro a je spokojenej jako a se podívejte na reprezentaci, jako a já jsem jako, protože mám procestovanou Evropu jsem byl na různejch grantech, já jsem pořád třeba nepochopil, jak v tý Francii, že maj ti lidi, kteří jako chtějí, že jako oni chtějí, tady přes ty peníze jako u nás jim stačí asi málo. Jako nemáme to tah na branku, jako nebudu jmenovat takový ty nejlepší typy jako je třeba Jágr, teď se jako podívejte v těch výběrek, že jo. V tom hokeji je to úplně jednoznačný. Tam se už jako od malička ty děti dostanou peníze a už jim to stačí, ale nevím, kde to teda jako je ale to s tím nesouvisí ale to nesouvisí jako s provozem.

S: Mají nějakou motivaci ve výkonnosti? Dobře, jak často sledujete tyhle různé vlivy, které jste jmenoval? Děláte to systematicky, anebo co zrovna přijde?

R: Jako v rámci organizace?

S: Ano.

R: Samozřejmě jako máme vyhlašuje se soutěž nejlepší sportovec, co teď jako dělá se a podobně, ale jako se to nějak v oddílech neprojevuje, že by si v tom oddíle vyhodnotili nejlepšího a podobně, jednak jsem se k tomu neměl nějak moc, teprve teď se dostávám k troše času v tom prostoru, že by to v té organizaci mohlo fungovat jako na takovej ten první stupeň, jenže u mě to naráží na to, že už to tady jednou bylo to mám doma nějakou plaketu za socialistický sport a je to nebo nějakej odznak nevím, jestli to jako má nějakej smysl nebo ne jako třeba určitě do těch grantů ty oddíly píši a za to dostávají body, že tady vychovali třeba reprezentanta a podobně.

S: Zmínil jste granty. Sledujete, co ministerstvo vyhlašuje pravidelně. Granty nebo i nějaké bulletiny? Nebo jen čas od času?

R: No to jako od ČUSu ten bulletin mi samozřejmě pravidelně chodí, uvažuju, že z ně vystoupím protože současný vedení nebo co (jméno) prohlašuje, že když ty peníze teďka nedostanou přitom si dávají peníze ty svazy a on napsal, nevím, jestli jste to četl. Mohl bych vám to přeposlat v jakým to oběžníku mám nějakej veřejnej dopis teda, když to ministerstvo peníze nedá, myslím, že je to program 5 pro ty jednotlivý svazy. Takže jsou ohroženy ty amatérský soutěže dole. To není pravda můžu vám říct, že volejbal hrajou druhou ligu chlapi, že jo krajskej přebor, dorostenky a tohle, a nedostanu na to provozování tý soutěže ani korunu od svazu, oni dokonce zaplatěj, mi říkal předseda myslím 40 tisíc, licenční poplatky, který se odesílají tam a on tohle to nepustí a on ten ČUS to ČSTV tam je to stejný, jak už jsme narazili, že nechápu to, jak máme jako 14 oddílů, jakej to má jako smysl. To jsem si jako říkal, možná kdyby to byly ty oddíly, kdyby se osamostatnily, měly svojí subjektivitu, tak možná to pro ně

bude levnější, nevím, to nejsem schopen posoudit, kvůli účetnictví a podobně, že jo, ale a tady by to bylo ten majetek, by mohl zůstat teď měl ty jednotlivé oddíly jako pododdíly a to by fungovalo jakoby mimo. To je jako, jak zní cítíte taková saň s dvěma hlavama tu ekonomiku, tu když žádáme o grant na město, jako já vám řeknu, jak se pracuje na to jako hala a oni tam vykazují jakože ona vypracovává něco pro halu a je to v kalkulaci ceny a zbytek si platí oddíly, že oddíly platí za dospělýho 380 za těch 230 ročně a to jde jako na tělovýchovnou jednotu. A z toho my vlastně platíme jako tu oni si zaplatí tu ekonomiku, servis, který dělá z mýho platu to mám 10 % samozřejmě to je asi jako těžko rozeznatelný a i tak to máme rozdělený vzhledem k těm grantům, že jo třeba k ceně haly dávám plat jenom 90000 to musí dělat nějaký faktury pronájmy, co jsou jako i pro cizí i pro mě takže to mám kalkulaci a co dělá pro oddíly to s halou nemá nic společnýho.

S: Dobře, tohle vnímáte jako důležité faktory v interním prostředí. Jak a v čem vnímáte konkurenci v okolí tady?

R: No konkurenci, bohužel je to všechno pokřivený vzhledem k těm dotacím. Zase mám jako negativní vztah k dotacím. Obecně dotace - dostanu dotace a dotace vede k tomu, že vyasfaltujeme cesty v lese, protože na to je dotace. Cyklistický stezky, místo abysme udělali jenom šotolinu uválcovali, tak my tam na to máme předepsané míry a Evropská unie to zaplatí. Co je, jaký je rozdíl mezi RVHP a Evropskou unií lidsky tady těch dotací apod? Takže je to prostředí velmi pokřivený že jo a hala že jo takováto hala ve (město) je jiná, že jo a kde se může hrát florbal, kde se může košíková i první liga, jo jako parametrama apod. Takže jsou kategorie, že jo, když někdo si parta lidí si pronajme deset dní na fotbálek, si pronajme normální tělocvičnu a to jim stačí, přes to 3x přeběhnou a zaplatí za to já nevím 200kč, no ale tady za tu halu musí zaplatit 585kč a není to reálná cena. Navíc pokud někdo provozuje tu halu jako město apod. tak to není konkurenční prostředí, protože jako já jsem tady má město jakoby hotel. Provozuje ho jako organizace, tak když potřebuje opravit střechu, tak zastupitelstvo rozhodne dát peníze, rozumíte. Jako to mně ne, že jo. Já bych měl správně v tý ceně haly odpisy. Tady to fungovalo tak, že se vždycky žádala rada o příspěvek na provoz. A tak 5 lidí řeklo, že dáme 800tis., někdo řekl 700tis. rozumíte? Mně se podařilo, loni to poprvé fungovalo, se mi podařilo prosadit, že teda, že to budeme prodávat. Já jako nechci dotaci, já nebudu prodávat hodiny těm oddílům sportovním, a kdo to zaplatí, buď to zaplatí oddíl nebo nějaký sponzor, strejček nebo mně je to jedno, kdo to zaplatí. Já to pronajímám. Já podnikám. Protože já beru, že sport je svým způsobem podnikání. Jo jako i na tý úrovni toho spolku, když mám majetek. Protože to musím mít nakalkulovaný a musím mít i abych měl na velký opravy nebo odpisy, apod. Já to vnímám jakoby svůj způsob podnikání, kde nevytvářím zisk. Samozřejmě je to daný ve stanovách, že nemůže být jakoby ziskový

že jo, ale v tý kalkulaci ta hodina by měla stát asi 780kč zhruba. Protože to jsou ty odpisy. Takže a navíc město, jak se dělá kalkulace z loňskýho roku a to je prokazatelný, že jo - energie. Teplo, elektrika, voda za celý období za rok 2016 + platy těch uklízeček, ten částečný platy ekonomky, jo jako takto. A město si stanovuje, co je jako je do provozu, tak mi do toho nezapočítají telefony a internet. Je to blbejch 20tis za rok, ale jako to nepatří do kalkulace. Pojištění budovy 46tis. to taky jako není náklad z jejich pohledu, dokonce nedali ani odvoz odpadu, tak to na letošní rok to tam jako přidali. Takže i ta kalkulovaná cena není jakoby jako správná že jo. Podobná hala je třeba v (město) a ty ceny mám zjištěný. Jsme jako ve svý podstatě jako nejlevnější. Nebo na stejný úrovni, ale s tím, že tady jsou tři volejbalový hřiště. Ta hala je 46m dlouhá, takže jako si myslím, že ..nejsem schopen kalkukovat, z toho důvodu, že když někdo přijde. Vy byste přišel a budete si to chtít 5. prosince na tři dny pronajímout a dáte mi za to 1mil Kč. To jsem přehnal hrozně. Já to nemůžu dělat, protože mám smlouvy a máme jakoby ve stanovách, nebo i ten spolek a myslím si, že to podnikání by se potom zvrhlo úplně a uděláme tady z toho tržnici. Takže máme, že bude zápas košíkový. Mistrák. Ty náhradní termíny nejsou, to není jako jednoduchý, takže pro tu veřejnost tady mám v podstatě žádný hodiny. Když tak Vám ukážu, ten rozvrh loňský, tak tam není..spíš o vánočních svátcích apod. ale je to daný i tím, že vlastně tady to funguje tak, že ty oddíly, které jsou vyjmenované, tak musí být sídlo ve Žďáře a tady mají hodiny, jdou sem cvičit na mistrák, mládež to má zdarma, takže mi tady akorát napíší, že tady byli 5.3. 1,5hodiny ..já si tam ještě píšu kolik tady dětí bylo, no a podepíší a my za měsíc to dáme na město a 585č x počet hodin. Když je to dospělý, tak ti platí půlku, takže půlku mi platí, jako fakturuji tomu oddílu a půlku mu zaplatí město a mistráky mají taky zdarma. Takže jako to konkurenční prostředí ani pro ty oddíly, ty nemusí šetřit jakoby. Nejsou ničím tlačení, nemáš tam ještě dvě hodiny tohle.

S: Oddíly si mezi sebou ani nekonkurují?

R. No tak konkurující si. Florbal by tady potřeboval více hodin. Ta hala není nafukovací. Všichni chtějí mít trénink v pátek večer, přijedou studenti, atd. Takže jako ta konkurence jakoby sportovní jakoby je, že jo.

S: Jde tedy o čas především?

R: O ten čas a kapacitu té haly.

S: Když bychom vzali váš klub a kluby v okolí - co se týká získávání potencionálních členů, konkurují si tam mezi tím? Kdyby chtěly malé děti, tak při náborech - támhle fotbalisti.

R: Tam je silná konkurence. (město) atypický vůči ostatním sportům tady je hrozně "blbců", kteří se tomu jako věnují. Na úrovni druhé ligy je košíková hraje druhou ligu

chlapi, juniorky hrály první ligu košíkářky, hokej druhá liga, nohejbal byla dokonce první liga (teď hrají druhou ligu - spadli), volejbal muži, ženy druhá liga, plavání, lyžování.. takže ta konkurence o ty děti že jo jakoby je, že si je přetahují, kdo dřív přijde, dřív mele, když se dělá nábor. Takže v podstatě my tady máme odbor ASPV a oni mají takové to jak bylo všeobecné cvičení. Jsou tam tři třídy dětí. Na nábor si vezmou předškoláky a už je to špatně. Z mého pohledu bývalého učitele je to jednoznačně špatně v tom, že všestrannost se zkrátka nedělá. Samozřejmě oni tvrdí, že taky dělají, ale v šesté třídě kluk neumí kotrmelec, chodí do hokeje a neumí kotrmelec. Tenis když hraje a má problémy s ramenem. Že je to u nás všechno natvrdo tlačené a teď, my jsme třetí třídy hokeji vyhráli anebo hrají nějakou soutěž, rozumíte. Já bych to úplně zrušil. Ať soutěží třeba až od dvanácti let, soutěž to jako ano - to oni chtějí soutěžit. Ale teď se to přeceňuje a teď se to píše "my máme.."

S: Aby ta výkonnostní složka byla až v pozdějším věku..

R: Samozřejmě teď je tady házená v (město). Ti taky přetahují. Takže ta vnitřní sportovní přijetí je méně. Dříve sportovali všichni, přišli, hodili tašku do kouta. Teď jsou počítače. Takže těch možností je a dětí ubylo. Příležitostí i jiných je daleko více, že jo. A do toho vstupují rodiče, babičky, dědečkové. Děti jsou v takové pozici jako 40letí - budeme hrát okresní přebor volejbal, uděláme si žízeň na pivo. Takže i ty děti nejsou ochotné, ony jsou taneční, předseda hrál volejbal, tak na trénink jednu a kdybych vícekrát, to ne a já musím to.. ale já tomu rozumím. Proč by musel každý. A samozřejmě i ten trenér podvědomě když to děláte, tak chcete být úspěšní. Já jsem teď vychoval někoho apod. Takže tady ty momenty všechny se tam bijí.

S: Jak vnímáte konkurenci v rámci získávání sponzorů?

R: Jako takhle. Ve (město) se sponzoři velmi těžko získávají, protože těch aktivit je tady hodně. A je tady chudý kraj. Tady žádné velké vesnice kolem nejsou, jedině pak až (město). Jsme dolní Kotěhůlky, to je stejný, jak ten (město), i když ten je krásný. To je město. (město) to je vesnice, akorát kolem kláštera postavený. Já abych získal jako tělovýchova reklamu na budovu, mám tu tři reklamy, tak mi to udělal tady místní kluk, který se zabývá se pronajímáním míst, tak jdeme půl na půl a on co sežene, tak já to mám bez práce. Jednak jsem na to čas neměl a jednak oslovovat ty lidi - lidi rádi oslovují někoho konkrétního. Tatínek, strýc tam hraje, dítě tam mám, fandí tomu sportu, apod. To bych Vám mohl i říct, kolik máme za rok reklam apod. Jsou to všechno reklamy typu sponzorské dary deset, patnáct

S: Vícero po menších a většinou napojení na nějakého člena..

R: Žádný generální sponzor není, to jen jako pokud si někoho jednotlivě seženou, když má za 50tis. nebo tak

S: V čem vnímáte, že jste lepší, respektive horší vůči konkurenci?

R: Já bych správně měl říct, že jsem ve všem nejlepší. Já to nijak nesleduji. Aby sem někdo jiný přišel, že by tu chtěl hrát.. se mi tu objevil futsal z (město), který se tu tak nějak vsákl - nejdříve, že by tu hráli kluci ze (město), že se posbírají z okolí, když se hraje vyšší soutěž, tak určité lidi sesbíráte. Tak že by tu odehráli tři, čtyři utkání. Oni chtěli v sobotu, většinou v neděli tak po košíkové, tak jsem místo našel. Oni se chytli, je sponzoruje místní firma (název firmy) tak v podstatě chtěli 1,5 hodiny trénink, tak jsem to teď musel udělat na úkor košíkové. To je ještě v jednání, protože hala není nafukovací. To chtějí ve čtvrtek a já tam musím někomu sebrat půl hodiny a nějak to posunout. Tak budeme mít společnou schůzku. A my za to od firmy (název firmy) budeme mít reklamu a dostanu za to třeba 50tis, což je pro mne zajímavé. Ale jinak, že by s ostatními sportovními halami - protože je hala v (město), ale plní samí házenkáři, v (město) - tam je především tenis (tady to nelze). Takže ani sportovně si nekonkurujeme.

S: Co vnímáte jako potencionální faktor pro rozhodování členů nebo potencionálních členů, aby vstoupili do vašeho klubu?

R: Já si myslím, že ta společnost je tu tak stabilizovaná, že florbalisti jsou samostatní, košíková se trhla, rychlobruslení je samostatné. Je to tu velmi stabilní, agilní, a že by měl někdo zájem, aby byl členem velkého spolku, to ne.

S: Florbal o tom uvažoval, ale je to všechno zištně. Budeme vaším členem, ale dostaneme více tréninkových hodin. Jelikož je to naše hala, tak když volejbal potřebuje hodiny, tak si je vezme. Pak gymnastky, šachová klubovna.. a poté až ostatní oddíly.

R: Provozní náklady (Vám mohu ukázat tabulky) za rok mi vychází asi 1 500 000tis a odcvičí se celkem 2800hodin. Ale ta hala je vytížená, protože sem od rána chodí střední školy (cca od 7hod). A když 1500000:2800=vyjde mi ta kalkulovaná cena. Město řeklo, že k tomu dá jen 20% ceny bez údržby. Kalkulovaná cena provozní úplně holá je asi 470kč a k tomu je 20% od města na opravu. Dříve jsme museli vykazovat faktury, to teď padlo, takže ty peníze si ušetříme a udělám údržbu minimální. Protože kdybych potřeboval náhle udělat něco do pořádku, tak abych měl k dispozici cca 500 000kč, což je relativně dobré.

S: Jaké osoby nebo skupiny osob vnímáte jako důležité pro chod organizace?

R: Já. Já a ekonomka.

S: A někteří, kteří stojí mimo?

R: Tady ti vrátní, aby se zajistil provoz + uklízečka. Na tom to stojí. Ekonomka a uklízečka mají pracovní smlouvy, já jsem na dohodu o provedení práce a vrátný je na dohodu o pracovní činnosti.

S: Je někdo mimo organizaci? Na městě třeba?

R: Já s městem nechci mít nic společného. Jednak po svých zkušenostech, které tady byly. Já nechci nikomu nic dlužit. Já to mám spočítané, že když mi dá město 20%, tak to dělá za rok cca 120tis a když nenastanou žádné havárie a nebude tuhá zima, tak za rok budu v plusu 400tis. Samozřejmě musím dát peníze do běžné údržby - výměna světel, atd. Jedna halogen žárovka stojí 7tis. Jsem však schopen za 2-3 roky můžu mít 500tis a můžu žádat o dotace. A to je ten problém těch dotací obecně, že na ten provoz či rekonstrukci musíte přikládat těch 20%. Dobře, ale když potřebuju palubku novou, 2mil kč možná, no a stát teď řekne, že to změnil a že dá maximálně 60%.

Na jachtařském klubu jsme dělali novou jímku a záchody jsou tam z roku 1971 tzv. uni buňky. Oni tam dělají soustředění pro 100 dětí, závody a jsou docela agilní, dobrý, tak jsme dali dvě buňky. Jedna stojí 220tis a tak jsme žádali cca 600tis na ministerstvo - na projektu, který se zrušil, tak ho budeme teď opět podávat. A tam si můžete spočítat, kolik bodů získáte. My na tom nikdy nemůžeme dosáhnout. Dosáhli jsme na nějakých 38 bodů a chybělo mi cca 8-10bodů, kde máte 5 bodů za to, že máte členskou základnu mládeže. Jachting má osm dětí, protože jachting je drahý sport, rozumíte. Takže tam získáme dva body. Další je využitelnost pro veřejnost. Tak jsme tam napsali, že se půjčují lodičky v letní sezóně. Tohle by měli dělat mladí lidi, já už na to nemám čas se angažovat do této politiky a bojovat o body navíc. Na to momentálně nemáme šanci dosáhnout.

S: Jakmile je nutnost kvantifikovat měřítka, tak prostě je to špatně.

R: Je to všechno stavěné na velké sporty - hokej, fotbal. To vám řeknu otevřeně (klidně to tam napište). Kraj dává dotace 100tis na opravy. Dělali jsme kotelnu - musíte mít projekt, projektant to vypočítal na 700tis. A podle toho, kolik projekt stojí, tak podle toho i byly body. Tak jsme to tam dali těch 700tis, vybourali jsme to svépomocí sami a snížili jsme to na 430tis i s DPH. A protože jsme cenu snížili, tak i kraj nám snížil dotaci ze 100tis na 45tis. A já Vám můžu říct, že jsem byl nasraný, že to odmítnu a že jako důchodce těch 45tis jim věnuji. Buď někdo chce pomoct anebo nechce. A to je navíc ještě bez DPH. A tomu DPH rozumím, protože tam se ty peníze vrátí, že jo. My jsme částeční plátci DPH. Tomu rozumím, že když na tom vydělám, tak si pak za to můžu koupit křeslo nebo něco jiného z té vratky DPH. Ale nerozumím tomu, že když udělám, aby cena byla co nejnižší, tak oni Vám sníží i ty dotace. Protože kdyby to bylo těch 100tis, tak bysme do toho dali těch 200-250tis.

S: Popište vaše prostředí, ve kterém tady fungujete. Ať už přímo tady v klubu nebo okolní vlivy z pohledu dynamiky změn? To znamená, jestli se to rychle mění nebo je to více méně stabilní?

R: Já si myslím, že se to velmi rychle mění. Ty podmínky, obecně. Když se to porovná, když jsem byl jako malý kluk a letěl tryskáč, první člověk na Měsíci, Gagarin a takové věci, teď si toho nikdo nevšimne. Ta akcelerace se během mého života velmi zrychlila.

Si vemte sám - mobil v roce 1993 a kde jsme teď ta technologie. A to samozřejmě nese i tu změnu zákonů, takže to prostředí není v podstatě stabilní.

S: Vnímáte to jako velmi dynamické? Jak se to promítá do sportu? Jaký má vliv na sport podle Vás dynamické prostředí?

R: Má to vliv hodně finanční, výkonnostní, protože to je otázka technologie. Jaké budete mít brusle, jakou hokejku, rozumíte. Tím se ten výkon zvýší, já nevím o 20% a budete mít kvalitní věci. Ping pong - pálka stojí taky třeba 5tis. jsem zjistil.

A ty granty (se k tomu ještě vrátím) mají efekt ještě jeden, že těch peněz v tom mládežnickým sportu, asi by mě někdo možná zastřelil, když to zveřejníte nebo něco takovýho, ale z mého pohledu to vede trošku k plýtvání. Teď je tu ta míra, jsem starý člověk. Sehnali jsme od sponzora dresy, sehnaly se peníze, koupily se dresy pro ženský, ty je měly rok a hrály s nimi mistráky, potom je rok používaly na trénink a potom je dostaly juniorky. A teď v podstatě v těch grantech mají svá trika, dresy. I šachisti si teď udělali potištěná trika. Já nejsem zásadně proti tomu. Je to nějaká identita. Ty peníze se používají i jinak a může se v podstatě už proplácet i stravné. To dříve nebylo. To je zase otázka v nemocnicích. Tam se má platit 100kč, dostane tam najíst, ušetří na elektrice, rozumíte. Takže mám stejný poměr i v tomhle tom sportu, že se nakoupí reprezentační tepláky nebo něco takového. To je případ od případu, nedá se to asi úplně paušalizovat. Oddíl, který je velmi aktivní, tak dostane rozpočet třeba 1mil Kč. A oni dostanou na mládež 50tis od kraje, od města dostanou 100tis, rozumíte a ještě seženou sponzory, reklamy, apod. Takže oni tím zaplatí i soustředění. Nevidím ty důsledky, kdy během času a co to udělá za 5 nebo 10let. Přijde krize, dotace nebudou a co ty lidi tady. Budou nadávat.

S: Ono to je v podstatě navázané na politiku státu. V současné době se do sportu nějakým způsobem investuje, i když by to mohlo být lepší. Pak přijde jiná strana a zase to nebude..

S: Vy jste zmínil tu identitu - vnímáte, že v rámci oddílů je ta identita velmi důležitá pro členy? Že se cítí být členy toho onoho klubu a jsou na to hrdí?

R: U té staré generace. Nebo bysme to mohli rozdělit i třeba tou revolucí. Nebo třeba ten rybníček, támhle to postavit. U toho volejbalu je to velmi silné. Tam si koupíme sud piva. Ale myslím si, že i hokej to tak vede, že ty oddíly tu identitu podporují a samozřejmě k tomu přispívá i to např. společné tričko, soustředění, apod. Si myslím, že to funguje, že by to tak mělo být. Ta sounáležitost

S: Sounáležitost je vždycky v rámci oddílu nebo celé organizace?

R: Oddílu.

Vy mi kladete takové otázky, na které musím spíše úvahou. Protože všichni musí být v (název klubu), pod tím teprve ten oddíl a určitě tam nějaká ta identita k té celkové

organizaci je. To jsem nikdy nezkoumal, nevím, ale možná by bylo zajímavé udělat si nějaký dotazníček jako vnitřně pro organizaci. Ale asi jako, vystupují anebo já je i tím nutím, že když to třeba nemá na faktuře nebo když někdo sám třeba na šachovém turnaji někde v (město), přijede, chce to proplatit a oni to vystaví na své jméno, tak mu řeknu, že má smůlu, tak se vrať a musíš tam mít (název klubu), protože ty zastupuješ jako tohle. Takže si myslím, že přes tu ekonomiku, tu sounáležitost mají, že jo.

S: Dělají oddíly nějaké akce dohromady, že by se pravidelně setkávaly a upekly si prase? Nebo že se více méně schází jen na té valné hromadě?

R: A to tam ještě přijdou zástupci dva. Ty oddíly o sobě vzájemně neví, i když na té valné hromadě mají prezentace, aby se prezentovaly, kdo to dodal. Gymnastky - to je otázka ambic těch oddílů, jak to pojmou. Ale spíše je tu rivalita. Např. gymnastky x volejbalistky, protože gymnastky potřebují 3 hodiny haly a je tam 15 holčiček. Je to náš oddíl, tak je vyhodit nemůžeme, kam dají koberce a ta hala není z mého pohledu úplně využitá. Tam pak vznikají averze. Já osobně jsem uvažoval, že by bylo zajímavé udělat nějakou akademii. Ale těch akcí je tolik, že ty lidi, který to dělají, když trénují 2x týdně a v sobotu jede na zápas nebo v neděli, tak ještě něco vytvářet.

S: Dávat harmonogram těch oddílů.

R: Oddíly si to dělají samy. Volejbal má závěrečnou, florbal si objednává halu i s rodiči. Když je v oddíle 120 lidí, tak se ti dospělí ani pak neznají. Pak některé oddíly dělají takové soustředění - co vím, tak volejbal, florbal, šachisti.

S: V rámci oddílů to stmelování funguje.

R: Jako organizace takto to nemá asi význam. Organizace má nějakých 700-801 členů a dříve bylo 2000 členů.

S: Kdy začal pokles členské základny?

R: To začalo po revoluci. To Vám neřeknu teď přesně. To bylo tuším obecně ve všech organizacích, taková jakoby nechuť. Si myslím, že se teď řada věcí vrací. Že jsme to dříve zavrhli, tak teď se k tomu vracíme. Jinak se to sice jmenuje, ale je to tak.

S: Dobře. Přejdeme do další části. Co Vy si osobně představujete pod pojmem strategie?

R: Hmm. Taktika.

S: To jsou velice úzce spojené pojmy.

R: Samozřejmě. Strategie jakože ta organizace by neměla být bezplihá? Měla by mít pevnou strukturu, která někam směřuje ať už na nějaké časové ose a říci si ano, chceme mít 20 oddílů nebo růst, nebo zůstaneme tak jak jsme. Tak asi v tomhle tom smyslu.

S: Nějaký cíl, který bude měřitelný?

R: Tak tak.

S: Dobře. Když Vám řeknu pojem strategicky myslet - co si pod tím představíte? Co byste tam všechno zahrnoval?

R: haha :-) strategicky myslet - já bych to možná nazval myslet v souvislostech. Byl jsem zastupitel, ředitel školy, občan. Takže já se na každý ten problém dívám z pohledu občana, z pohledu toho profesního, z pohledu jiných, například z pohledu důchodce. Tohle si myslím, že je hrozně důležité. Ta strategie bude zahrnovat buď jen něco, že mám klapky na očích. Dále je důležitá empatie a vcítit se do druhých lidí. Těch vůdčích lidí je velmi málo. Jsou tři skupiny lidí. Jsou lidi, kteří vidí dopředu, a do této skupiny si myslím, také patřím. Že vidí, co bude za 5 či za 10let a vymýšlí, že teď bysme mohli udělat toto a teď třeba toto.

Ti všichni kolem jim hází klacky pod nohy a on to vymyslí. Začne to realizovat a to už ho to nebaví. V tom je druhá skupina lidí, která je trošku větší. Ta ten nápad uchopí, baví ho to zrealizovat. Zrealizuje to. Ti ostatní pořád jakoby nadávají. A ten zase vymýšlí další, je to těch 5 let dopředu a tady ten to zrealizuje, tak to rok provozuje a potom to opustí. A ti ostatní se na to vrhnou a provozují to 20let a teď stylem "my jsme slavní". Já to dám příklad na sobě, já jsem v roce 1995 udělal školní parlament, založil jsem v rámci kraje (název soutěže). Školní parlament - a teď jsou na to semináře, rozumíte. Teď se to chytlo. Platí se za to, jak to dělat apod. Pokud v tom spolku či společnosti nejsou tyhle ty dva první typy lidí, tak to jen tak běží. Já to vidím na ekonomce, kdy ježíš marjá zase něco vymýšlí.

S: Jak vnímáte práci se strategií tady v organizaci?

R: V podstatě, já si myslím, že organizace typu školství, spolku by měla být věcí trošku kolektivní. Ale bohužel nemůže to fungovat, jako jsou nesmysly - já to zase přirovnám. Já jsem na to narazil ve škole - měl jsem 100 zaměstnanců, 800 dětí a teď narazíte na to, že bude chtít něco prosadit. Ministerstvo si usmyslelo, že se budou dělat učební plány v každé škole. Tak tam máte 11 lidí na humanitě, jazykáři. To je jako kdybyste poznal 100 inženýrů a tak budeme dělat nové auto. To je nesmysl. Z těch 100 inženýrů na to 90 nemá, 10 jich na to má, ale 2 to dělat nechtějí, rozumíte. Takže tam musíte sebrat 5-6 lidí, kteří dají do toho myšlenku.

V podstatě, já si myslím, že organizace typu školství, spolku by měla být věcí trošku kolektivní. Ale bohužel nemůže to fungovat, jako jsou nesmysly - já to zase přirovnám. Já jsem na to narazil ve škole - měl jsem 100 zaměstnanců, 800 dětí a teď narazíte na to, že bude chtít něco prosadit. Ministerstvo si usmyslelo, že se budou dělat učební plány v každé škole. Tak tam máte 11 lidí na humanitě, jazykáři. To je jako kdybyste poznal 100 inženýrů a tak budeme dělat nové auto. To je nesmysl. Z těch 100 inženýrů na to 90 nemá, 10 jich na to má, ale 2 to dělat nechtějí, rozumíte.

Takže tam musíte sebrat 5-6 lidí, kteří dají do toho myšlenku a potom někomu řeknou, tak ty udělej světlomet. Ti ostatní už to potom jenom řídí, rozumíte jo? Ale v tom školství je ta kooperace nebo spolupráce je nutná, ale tady asi ne. Podívejte, co řeknu na výboru, tak ten výbor ví, půlce výboru je to putna. Mám tam jednoho kluka z jachtařského klubu, který to dělá zadarmo, jinak tu organizaci táhnu já.

S: Víceméně to je na Vaší osobě.

R: Všechno si nechám schválit, není v tom snad alibismus, ale chci do toho ty lidi zapojit, aby to nebylo jen ne mě. Potom ten člověk začne vystupovat, jako že všechno ví. Já když jsem byl ve funkci, jsem byl radní ve (město), tak najednou Vám každý kýve, tak já jsem četl knížku, měl jsem ji vždy na stolku u postele "Jak chutná moc" od Kňažka (jestli jste ji nikdy nečetl, tak si ji přečtěte). A to by každý z těch lidí měli vědět, aby v těch lidech byla pokora. Protože ti lidi ve škole Vám řeknou, ano pane řediteli, myslí si, že je to úplná blbost, ale odkývou vám to. Takže mně to vadí. Jsem si toho vědom, že například volejbalistům je jedno, jak to běží nebo jachtingu. Jsou rádi, že tam přijedu a řeknou, jé tajemník tu nebyl 20let. Říkám, budeme dělat ty buňky, jsem to říkal, že se neměly dělat ty granty a že je to na nic a na pí.. a pod. Tak říkám, dobře, mám peníze, půjdeme do toho, koupíme buňky. Buňka stojí 220tis. zkrátka je to v zoufalém stavu, hygienici to zavřou, když tu jsou děti. Buď nebudu dělat tajemníka anebo půjdeme do toho a buňku koupíme v lednu. Já chci, abyste v září udělali zápis, že se to zboura, v jednotě koupíme buňku i za cenu, že budeme třeba krvácet, to je jedno, ale dá se to do pořádku. Ty lidi vlastně do něčeho tlačíte. Já tohle neumím, a když jsem byl ve vedoucí funkci, tak já nejsem ideální na vedoucí funkci. Kdo je ve vedoucí funkci, musí mít touhu ovládat lidi. Pro mě je tohle jako na prvním místě, mít radost, že někomu něco překáží, že to takto bude vykonávat a donese mi tabulku a to já tady tohle nemám. Já toho chci nechat jo. Teď se to stabilizovalo. Chci je do Ameriky na 3 měsíce, mám tam příbuzné, tak proč bych se tady s tím měl tady hlemýždit jo.

S: Vy tedy musíte z nich tahat jejich požadavky, co oni chtějí a více méně zjistit, kde je problém a pak je sám donutit k tomu, aby se to vyřešilo?

R: Hodně. Dejme tomu, že gymnastky - koberec. Ty by potřebovaly nový koberec. Tak já jsem na ně zatlačil a říkám, děláte tady akci, dělaly mistrovství a ty peníze za pronájem těch 5-6tis. a další, celkem cca 20tis máte od tělovýchovné jednoty jako základ. Protože my těm oddílům na sportovní nářadí nedáváme. Nemáme na to peníze, aby přispívala jako jednota. S tou jednou jsem se domluvil, pohlídali jsme to. Lidi hodně o tom mluví, ale něco potom udělat, to je problém.

S: Pravidelně zjišťujete, co potřebují?

R: Lyžaři - teď je tlačím inventury. Majetek. Na jachtingu mají i osobní věci. Tak říkám, dobře, teď vám to vyhoří, pojištění, rozumíte. Spíše je to z mé iniciativy.

S: Když tvoříte strategii, máte ji nějak sepsanou nebo i cíle?

R: Mám tady spoustu papírů, co mám udělat za rok nějaké úkoly. Tam vidíte něco zaškrtané.

S: Dlouhodobé plány např. do roku 2020.

R: To máme na valné hromadě. Já tu mám třeba plán oprav. Nákupy a vybavení, pět věcí, co je potřeba udělat. Ale je to spíše ekonomický plán.

S: Jaké všechny faktory uvažujete při tvorbě té strategie?

R: Finanční možnosti

S: Finanční možnosti jsou tou nejdůležitější složkou?

R: Já si tedy můžu vymyslet strategii, jak tady předěláme palubku. To je asi jako v politice, jako můžu vykládat lidem, kolik km dálnic a já nevím co všechno. Když vyhraju volby a budu starosta (město), když tam budu bydlet, tak dám tam miliardu nasypu pár milionů a teď vám tady udělám cyklostezky. A musím být vládce sám. Protože teď tam vstoupíte, ale to není jen na Vašem rozhodnutí. Takže já někdy mám takový jako osvícený monarcha je nejlepší způsob vedení. Ta demokracie má své háčky nebo takový no. A ta strategie obecně, ten výbor nebo na té valné hromadě, chtějí už, aby to hlavně skončilo. Ty lidi ten zájem nemají, jak to bude za 5 let, ten tah tam není. Nebo že by mě někdo tlačil i z toho výboru, to ne.

S: Nechají Vás, dělejte si to tak, jak chcete.

R: Ten (jméno) byl můj zaměstnanec na škole a každý chlap je ješitný, někdo více nebo méně. Tak počítali s tím, když to přeženu, že jsem tak dobrý, že to zvládnu a povedu to dobře. Na jednu stranu si říkám, dobře, tak jsem asi, jako a na druhou stranu o tom pochybuji, ale asi to jako je, když tenkrát za mnou přišli, tak.

Já jsem třeba stavěl školu úplně novou, co je u nádraží, tak těch zkušeností mám hodně. Ten školní management tlačíte, že jo, ale já jsem si kolikrát nějaké věci chtěl aplikovat ve škole a narazil jsem na to, že by bylo potřeba, aby i ti lidi měli školení o tom managementu.

S: Aby vlastně věděli proč.

R: Já jsem to dělal tenkrát v roce 1994, tenkrát to nějak začínalo. Taky jsme měli tehdy něco, jako to dělají v Americe. Přijde odměna 1000 dolarů, teď jen jako ilustrativně, přijde to ve výplatě. Vyšší stupeň je 1000 dolarů a donese to mistr, třetí stupeň je taky 1000 dolarů, ale donese to nějaký náměstek, no a nejvyšší stupeň je, že nedostane žádné peníze. Je pozvaný na večeři k řediteli. A tady ten blb kolega, pardon, ředitel gymnázia ze (město) to jako aplikoval a pozval nějakou učitelku. Ta učitelka nemohla to vydržet a on jí nemohl vysvětlit, že s ní jako nic. Ti lidi totiž nechápali ten

princip anebo taky dal příklad, že za odměnu takovou drobnost, že by se mělo jako hned ocenit. Ne na konci roku. Takže měli nějaké tužky vyrobené s logem a dával za drobné úkoly tužku nebo pero. A kolega taky vrazil do toho nějaké peníze, udělal nějaké tužky nebo notýsky a ty učitelky něco udělaly a hned chodily a říkaly, pane řediteli já jsem udělala to, já chci tužku. Management se u nás bere, vedoucí pracovník - ten celek by měl chápat k čemu ten management je, že tam každý má nějaké soukolí a nějaké kolečko, které někam táhne.

S: Ano, už jenom ty složky managementu, když vezmeme třeba management lidských zdrojů, strategický management, operativní management, jak je to vše provázané samozřejmě.

R: Je to vždycky v těch teoriích a navíc v tom managementu je tolik.

S: To máte pravdu.

R: A ještě názvosloví, moje přítelkyně vystudovala andragogiku v (město) a teď dělá personalistku, tak těch možností a každý to pojmenuje jinak, jedno má osm stupňů, jedno má deset stupňů. Teď všichni na městě se vyškolí a dělají tu SWOT analýzu. To se stalo zaklínadlem. Jednou jsem zjistil a jednu si takovou udělal na škole a teď se to stalo samospasitelný způsob, tak já to chci jen jako porovnat, jak je vnímaný ten management.

S: Když kolikrát ty SWOT analýzy vidím, tak bych plakal.

R: To se udělá na papír, to pěkně vypadá. Je to všechno po povrchu.

S: Řekněme z 90% jsou ty SWOT analýzy dělané špatně.

R: To je jenom jeden příklad. Co funguje, tak je Maslow, že jo. Pyramida - ty lidské potřeby. Protože, když někdo bude mít hlad a bude mu zima, tak nebude mít chuť ani na ten sex, natož aby dělal nějakou nadstavbu - sport nebo něco takového.

S: Je to tak. Dobře. Jak byste definoval úspěšnost vašeho klubu nebo co vnímáte to, že jste úspěšní?

R: Jednoznačně vnímám tak, že nám zůstal ten majetek a že existujeme. Protože i tlak z čúzu, ony tam jsou i návody, jak předat majetek městu. Podle mě to dělají zase úmyslně, protože když dostanu peníze od stánu na nějakou údržbu. Před třemi roky jsem dostal 150tis, před dvěma 100tis, loni 87tis, rozumíte. Jakoby příspěvek na údržbu z toho ČUSu. Být já tím (jméno), tak když majetek nebudeme mít, tak máme víc na (město). Já to takto jakoby vnímám. Já považuji za jeden svůj úspěch, že jsme majetek nepředali, že ho spravujeme my, že jsme to i vylepšili a že by to mohlo fungovat, pokud se ty podmínky nezmění. Když nemáme žádné dluhy rozumíte. Jsme jakoby čistá organizace a pokud nám tu kalkulovanou cenu někdo zaplatí. Samozřejmě, když město řekne, že to platit nebude nebo to omezí, tak mi klesne počet hodin a já tu hodinu pak musím zdražit. Anebo mám ještě rezervy na uklízečku na

propuštění, apod. Tak nějaké rezervy by se ještě našly, ale v tom vlastním provozu, to je všechno očesaný, tím že je vše all right, tak to považuji v tom prostředí, které nepřeje, tak to trochu vnímám jako soukromé vlastnictví. Město je dojná kráva, stát je dojná kráva, tak nám to dejte, se nám o to starejte, rozumíte. A myslím, že ta společnost se potom zplošťuje. Celkově pak ten pohled je jako..mám majetek, tak ho můžu prodat a něco s tím dělat. Takže to považuji jako, že jsme se transformovali do té podoby a že fungujeme, že existujeme. Pokud nedojde k nějakým zásadním změnám, které neovlivníme, tak tady město uvažuje, že Průmyslovka chce postavit, protože nemá vlastní tělocvičnu, tak tady mají hodiny. Tak město uvažuje, že by tam postavili úplně stejnou halu, ale i pro diváky. Taková hala by byla ve (město) potřeba. Florbalem by se zaplnila. Tam by to potom udělalo nějaká zářez do toho fungování asi jako určitě, ale to co říkám, to je můj pohled a kolikrát uvažuji, zda to má smysl, že jsme to takto udrželi, provozovali. Jako proč?

S: Že nevidíte tu budoucnost.

R: Kdyby tam byly ty odpisy a budu moci každý rok i těm oddílům něco rozdělit. Na jejich činnost nebo na něco.

S: Dobře. Více méně předposlední otázka. Podle čeho nebo jak vnímáte kontrolu v organizaci?

R: Noo. Kontroly neexistují, ovšem podle zákona, kdybysme udělali revizní kontrolu, tak musí být v rejstříku ti členové a zkrátka to nikdo nechce. Protože pokud jste v rejstříku, tak jakoby zodpovídáte. Tak mám ve stanovách, že my oficiálně ji nemáme, ale v rámci organizace si stanovujeme a máme kontrolní revizní komisi. Teď tam mám mail, jsem se stal předseda ekonom, takový vrtal, ale já to považuji za hrozně důležité. Ulít peníze, využít, nevyužít, nezneužít, já jsem si kdysi na škole nechal udělat audit. Audity jsou k ničemu, rozumíte. Přijedou Pražáci a já když si koupím křeslo manažerské za 15tis, tak to každý Pražák odškrtne, že je to v pořádku, ale ve (město) mi křeslo za 15tis v takové organizaci, to je prostě nesmysl. Kolikrát na něm ještě sedím, apod.

S: Vnímáte, že kontrola je důležitá na základě těch podmínek.

R: Ano, jakmile někoho nekontrolujete, tak zvlčíte. Já jsem kdysi odešel, ještě za komunistů, ze školy. Se zazvonilo, všichni seděli ve sborovně, ještě 5min po zvonění a při kolegyně nepoužívala žádné pomůcky, diapozitivy a když to vidíte, tak proč byste to měl dělat, tak klesnete, to je jedna věc a druhá věc pro mě byla to, že když je všeho moc, tak je to těžké, když ty děti ví víc, sám učíte, tak víte jak je to .. úspěšnost toho školství toho žáčka na základní škole, má nějaké známky, šel na to, maturoval a já učím chemii, to je jeden nejtěžší předmět na učení, nikdo to nemá rád a teď ten žáček se dozvím, že on maturoval z chemie. Tak byl i předpoklad, že ta moje

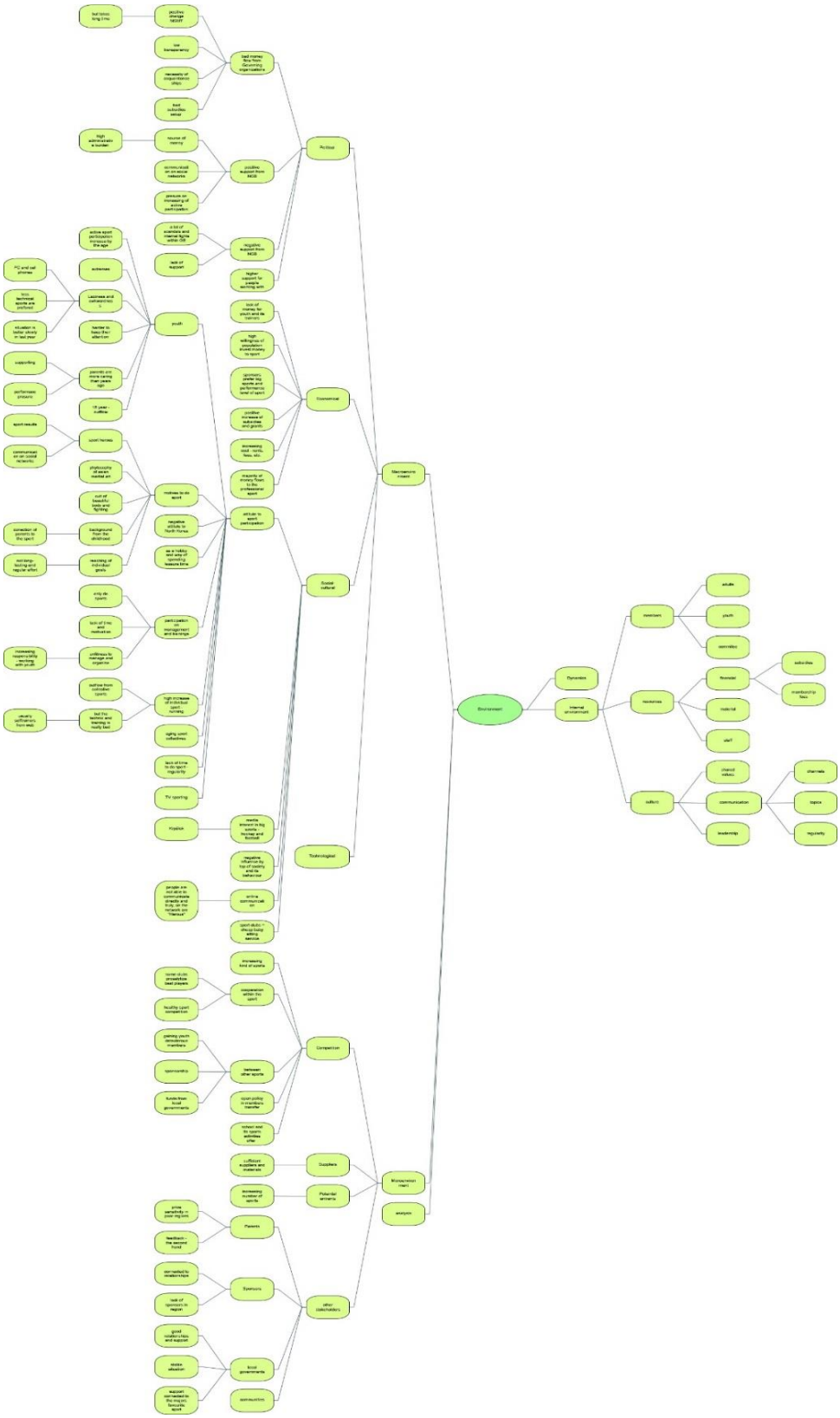
úspěšnost ho trochu ovlivnila anebo že má třeba firmu na laky, i když třeba chemii nevystudoval. Ale tohle to nikdo v tom školství nezkoumá. Úspěšnost té školy, může být špatná škola, ale mohou tam být dva vynikající učitelé.

S: ..kteří namotivují ostatní

R: A v tom školství, to je další kategorie. Na tu se mě neptejte, to bysme se museli sejít na půl dne.

S: Vy jste tady zmínil spoustu manažerských zkušeností, ze kterých jste čerpal. Které si myslíte, že Vám nejvíce daly a které nejvíce využíváte pro Vaši práci pro klub?

R: Podívejte. To nejsou asi zkušenosti. Na takovém městě asi nejvíce kontakty. Přijdu na město, potřebuji v pátek mimo úřední den něco nastavit, tak ti lidi mě znají a naučil jsem se být vstřícný. Někdo přijde arogantně apod. Ty kontakty jsou asi hodně důležité. Teď mám zase problém s maminkou a sháněl jsem teď pro ni plíny, doporučili mi nějakou paní a zjistím, že je to (jméno), kterou jsem učil a ona mi dala balík plín jako na vyzkoušení velikostně, tak nevím, zda by to třeba udělal každý. Takže ty kontakty, že i jako ředitel školy vidím i do toho účetnictví trochu. Někdo je jen personalista, tak vidí jen úsek, ale tohle je ta má výhoda, že v té škole musí umět člověk všechno.

Pojďte se podívat na halu ještě.

Appendix 6 – Mind map of qualitative data