



Sportovní management

Jan Šíma
Josef Voráček
Daniel Opelík

Vysokoškolská učebnice

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

 **VSEM**

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

SPORTOVNÍ MANAGEMENT

Vysoká škola ekonomie a managementu

2023

Sportovní management

Seznam autorů:

Doc. PhDr. Jan Šíma, Ph.D. (kapitoly 4 a 5)

PhDr. Josef Voráček, Ph.D. (kapitola 1)

Ing. Mgr. Daniel Opelík (kapitoly 2 a 3)

Recenzenti:

Doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.

Mgr. Bc. Oldřich Racek, Ph.D.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2023

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88502-44-9

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Seznam obrázků	6
Seznam tabulek	7
Značky a symboly v učebním textu	8
Předmluva	9
Úvod	10
1. KAPITOLA: PRINCIPY A FUNKCE MANAGEMENTU SPORTU	12
1.1 Co je sportovní management	13
1.2 Systémový přístup k managementu ve sportovním prostředí	14
1.3 Strategické plánování sportovních organizací	17
1.4 Funkce organizování ve sportovních organizacích	22
1.5 Organizační struktury sportovních organizací	23
1.6 Řízení lidských zdrojů ve sportu	29
1.7 Leadership v moderním sportovním prostředí	33
1.8 Funkce kontrolování ve sportovních organizacích	35
2. KAPITOLA: ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ SPORTU	43
2.1 Role Evropské unie v organizačním zajištění sportu	44
2.2 Role orgánů Evropské unie v prostředí sportu	45
2.3 Sport na úrovni České republiky	48
2.4 Ziskový sektor sportu v ČR	52
3. KAPITOLA: NEZISKOVÉ ORGANIZACE VE SPORTU	59
3.1 Charakteristika neziskové organizace	60
3.2 Založení neziskové organizace	64
3.2.1 Osobní společnosti	66
3.2.2 Kapitálové společnosti	66
3.2.3 Družstva	67
3.2.4 Nadace a nadační fond	68
3.2.5 Ústav	69
3.2.6 Spolek	69
3.3 Neziskové organizace ve sportu na bázi spolku	71
4. KAPITOLA: PROFESIONÁLNÍ SPORT	78
4.1 Co je profesionální sport	79
4.2 Produkce profesionálních soutěží v kolektivním sportu	80
4.3 Struktura kolektivní sportovní soutěže	83
4.3.1 Evropské versus severoamerické ligové soutěže	84
4.3.2 Profesionální sportovní liga jako kartel	85

4.4	Profesionální klub	86
4.4.1	Model fungování profesionálního sportovního klubu	87
4.4.2	Model finančních toků profesionálního fotbalového klubu	88
4.4.3	Cíle profesionálního sportovního klubu	89
4.5	Hospodaření profesionálního sportovního klubu	91
4.5.1	Zdroje příjmů profesionálních fotbalových klubů	91
4.5.2	Výdaje profesionálních fotbalových klubů	105
5.	KAPITOLA: PROCES ORGANIZACE SPORTOVNÍCH AKCÍ	115
5.1	Etapa přípravná	116
5.1.1	Vytvoření sportovní akce	116
5.1.2	Cíle a mise sportovní akce	116
5.1.3	Vytvoření organizačního týmu	117
5.1.4	Určení termínu akce	118
5.1.5	Výběr lokality akce	119
5.1.6	Studie proveditelnosti akce	119
5.2	Etapa plánování akce	120
5.2.1	Rozpočet	120
5.2.2	Sponzoring	122
5.2.3	Propagace a marketing	123
5.2.4	Personální zajištění	124
5.3	Etapa koordinace	125
5.3.1	Registrace a prodej vstupenek	125
5.3.2	Vybavení a zařízení sportoviště	126
5.3.3	Občerstvení	126
5.3.4	Ubytování a doprava	126
5.3.5	Další provozní, technická, materiální a jiná zajištění	127
5.4	Etapa realizace akce	127
5.4.1	Řízení a péče o personál	128
5.4.2	Řízení a péče o účastníky	128
5.4.3	Řízení a péče o návštěvníky a VIP	128
5.5	Etapa ukončení a evaluace akce	129
	Glosář	133
	Seznam literatury	136
	Vzorový test	142

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Systémový přístup k managementu	15
Obrázek 1.2 Strategie Sport Communication Model (SSCM)	16
Obrázek 1.3 Soustava strategických, taktických a operativních cílů	20
Obrázek 1.4 Zájmové skupiny ve sportovním prostředí	21
Obrázek 1.5 Nástroje pro procesy a činnosti vedoucí k realizaci strategie	21
Obrázek 1.6 Proces organizování	22
Obrázek 1.7 Organizační jednotky akciové společnosti – dualistický systém	23
Obrázek 1.8 Organizační jednotky akciové společnosti – monistický systém	24
Obrázek 1.9 Organizační jednotky společnosti s ručením omezeným	24
Obrázek 1.10 Organizační jednotky zapsaného spolku	24
Obrázek 1.11 Příklad podnikových funkcí v profesionálním sport. klubu	25
Obrázek 1.12 Organizační jednotky podle zákazníků ve sportovním klubu	26
Obrázek 1.13 Organizační jednotky podle zákazníků	26
Obrázek 1.14 Organizační jednotky podle procesů při organizaci akce	27
Obrázek 1.15 Organizační jednotky podle výrobků pro velký sportovní klub	27
Obrázek 1.16 Organizační jednotky podle projektů pro agenturu	28
Obrázek 1.17 Maticová organizační struktura pro velkou sportovní akci	28
Obrázek 1.18 Organizační jednotky na bázi SBU pro velkou TJ	29
Obrázek 1.19 Model řízení lidských zdrojů ve sportu	30
Obrázek 1.20 Základní typy kontrol	37
Obrázek 1.21 Typy kontrol a jejich korekční aktivity	38
Obrázek 4.1 Sportovní ekosystém	81
Obrázek 4.2 Model ekonomického koloběhu sportovních klubů	82
Obrázek 4.3 Model fungování profesionálního sportovního klubu	87
Obrázek 4.4 Model fungování profesionálního fotbalového klubu	88
Obrázek 4.5 Propojení cílů profesionálního sportovního klubu	90
Obrázek 4.6 Podíl příjmů v nejvyšších evropských fotbalových ligách	92
Obrázek 4.7 Klubové příjmy z prodeje televizních práv v sezóně 2021/22	94
Obrázek 4.8 Zastoupení jednotlivých forem sponzoringu	95
Obrázek 4.9 Polarizace příjmů ze sponzoringu v letech 2008 až 2017	97
Obrázek 4.10 Příjmy z prodeje vstupenek v sezóně 2021/22	98
Obrázek 4.11 Průměrné příjmy z prodeje vstupenek v sezóně 2021/22	99
Obrázek 4.12 Příjmy z prodeje vstupenek v roce 2021	100
Obrázek 4.13 Struktura příjmů v evropských fotbalových soutěžích (top 20)	103
Obrázek 4.14 Struktura příjmů v evropských fotbalových soutěžích (21–39)	104
Obrázek 4.15 Struktura příjmů v evropských fotbalových soutěžích (40–55)	105
Obrázek 4.16 Podíl provozních výdajů v nejvyšších evr. fotbalových ligách	107

Seznam tabulek

Tabulka 3.1 Členění neziskových organizací dle vybraných ukazatelů	62
Tabulka 4.1 Rozdíly mezi evropskými a severoamerickými ligami	84
Tabulka 4.2 Podíl pilířů pro rozdělování peněz z prodeje TV práv	93
Tabulka 4.3 Nejvýznamnější kontrakty evr. fotb. klubů s dodavateli dresů	95
Tabulka 4.4 Nejvýznamnější sponzorské kontrakty v sezóně 2022/23	96
Tabulka 4.5 Dělení příjmů profesionálních fotbalových klubů	102

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Předmluva

Tento učební text slouží primárně jako zdroj ke studiu v předmětu s názvem Sportovní management. Cílem je prezentovat základní teoretické poznatky ve vybraných tématech, které jsou pro názornost doplněny o konkrétní příklady ze sportovní praxe. Autoři textu si nekladou za cíl obsáhnout souhrnně veškeré poznatky z oblasti sportovního managementu. Stejně tak záměrně nezacházejí do hlubších podrobností ve vybraných tématech, i proto, že marketingově orientovaná témata jsou obsahem samostatných skript s názvem Reklama a marketing ve sportu.

Vybraná témata a jejich zpracování předpokládá znalost základního managementu, marketingu a také základů ekonomie. Pro studium byla vybraná taková témata, která jsou podle autorů klíčová pro pochopení základních principů ekonomie a managementu sportu. Výběr témat vzešel z rešerše výsledků několika tuzemských i zahraničních studií realizovaných s cílem zjistit, jak jsou sportovní manažeři připraveni pro trh práce, jaké mají kompetence, a jak jim tyto kompetence pomáhají uplatnit se na trhu práce. Prostřednictvím rozhovorů s manažery z české sportovní praxe bylo následně identifikováno, jaké znalosti a dovednosti jsou vlastně sportovními organizacemi poptávány. Jakkoliv jsou si autoři vědomi skutečnosti, že vzdělání není vše, věří, že osvojení prezentovaných teoretických i praktických poznatků zvýší šance absolventů předmětu uplatnit se na tomto trhu práce.

Úvod

Sport překročil svou tradiční roli rekreační aktivity a stal se mocnou silou, která zásadním způsobem ovlivňuje společnost a ekonomiku. Stal se nedílnou součástí našeho každodenního života, upoutává naši pozornost, vyvolává naše emoce a podporuje smysl pro komunitu. Kromě své přirozené zábavní hodnoty má sport značný společenský a ekonomický význam, je hnací silou různých odvětví a vytváří řadu příležitostí. V důsledku toho se obor sportovního managementu stal klíčovou disciplínou, která řeší jedinečné výzvy a maximalizuje potenciál tohoto dynamického odvětví.

Ze společenského hlediska slouží sport jako sjednocující síla, která spojuje lidi a překračuje kulturní, sociální a geografické hranice. Působí jako platforma pro sociální integraci, podporuje pocit identity, sounáležitosti a hrdosti na komunitu. Od místních občanských iniciativ až po mezinárodní turnaje má sport sílu bořit bariéry, podporovat inkluzi a povzbuzovat týmovou spolupráci a fair play. Inspiřuje jednotlivce všech věkových kategorií k aktivnímu a ke zdravému životnímu stylu, čímž přispívá k celkovému blahu komunit a snižuje zátěž systémů zdravotní péče. Sport navíc hraje zásadní roli v rozvoji mládeže, vštěpuje jí hodnoty, jako je disciplína, vytrvalost a respekt, a zároveň poskytuje příležitosti k osobnímu růstu a posílení.

Dopad sportu na ekonomiku je ohromující. Vyvinul se v mnohamiliardový průmysl, který zahrnuje profesionální ligy, sportovní akce, sportovní média, sponzoring, merchandising a cestovní ruch. Velké sportovní události, jako jsou olympijské hry či mistrovství světa, vytvářejí značnou ekonomickou aktivitu, přitahují investice, vytvářejí pracovní místa a zvyšují příjmy z cestovního ruchu. Kromě přímého dopadu sport pohání rozsáhlý ekosystém vedlejších odvětví, včetně výroby sportovního vybavení, sportovní medicíny, pohostinství, vysílání a reklamy. Vzestup digitálních platform a streamovacích služeb dále rozšířil dosah a monetizační potenciál sportu a vytvořil nové možnosti pro zapojení fanoušků a generování příjmů.

Vzhledem ke společenskému a k ekonomickému významu sportu se efektivní strategie řízení a marketingu staly nezbytnými pro orientaci ve složitém prostředí tohoto odvětví. Sportovní management zahrnuje celou řadu činností, včetně strategického plánování, organizace akcí, správy zařízení, zastupování sportovců a řízení sportu. Vyžaduje hluboké porozumění jedinečné dynamice a výzvám sportovního světa, jakož i znalosti v oblastech, jako jsou finance, marketing, právo a vedení. Význam sportu nelze podceňovat. Má moc sjednocovat komunity, podporovat fyzickou a duševní pohodu, pohánět hospodářský růst a vytvářet příležitosti pro jednotlivce i organizace. Vzhledem k tomu, že vliv sportu stále roste, je obor sportovního managementu stále důležitější pro využití potenciálu tohoto prosperujícího odvětví. Používáním účinných strategií a zaváděním inovací mohou sportovní manažeři utvářet budoucnost sportu a zajistit jeho trvalý společenský a ekonomický dopad pro další generace.

1

kapitola

Manažerské systémové řízení firem

1. kapitola

Principy a funkce managementu sportu

Úvod

Úvodní kapitola poskytuje stručný přehled vývoje sportu jako významného odvětví ekonomické a sociální činnosti a nastiňuje význam sportovního managementu jako studijního oboru a jako specifického trhu práce. Kapitola se zaměřuje na základní sekvenční manažerské funkce, jako je plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a kontrolování. Uvedené manažerské funkce jsou aplikovány na sportovní prostředí, především pak na management sportovních klubů.

Cíle kapitoly

- Vymezit pojem sportovní management.
- Vysvětlit, o jak významné odvětví v ekonomice i ve společnosti se jedná.
- Porozumět systémovému přístupu k managementu ve sportovním prostředí.
- Vysvětlit potřebu a proces strategického plánování v rámci managementu sportovních organizací.
- Vymezit klíčové kroky funkce organizování sportovních organizací.
- Identifikovat a popsat základní typy a způsoby tvorby organizačních struktur.
- Představit základní personální činnosti a typy lidských zdrojů v rámci řízení lidských zdrojů ve specifickém sportovním prostředí.
- Zaměřit se na současné klíčové aspekty leadershipu v moderním sportovním odvětví.
- Specifikovat základní proces kontroly a představit kontrolní standardy ve sportovních organizacích.

1.1

Co je sportovní management

DEFINICE



Sportovní management

Pojem sportovní management lze podle Čáslavové (2020) chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále uvádí, že ve sportovním managementu jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.

Sport zaměstnává miliony lidí na celém světě. Aktivně či pasivně se mu věnuje většina světové populace. Sport i proto představuje jednu z nejdůležitějších ekonomických odvětví. Podíl hrubého domácího produktu souvisejícího se sportem se v zemích Evropské unie (EU) je podle studie Evropské komise (2018) 2,12 % na celkovém HDP a celková zaměstnanost v EU, která je vytvářena sportovními aktivitami, je v EU přibližně 5,6 milionu, což odpovídá cca 2,72 % celkové zaměstnanosti v EU (European Commission, 2018). Odvody daní z tohoto průmyslového odvětví naplňují státní a místní rozpočty, což státu do jisté míry umožňuje řešit různé ekonomické ale také sociální problémy. V důsledku toho je moderní sport a jeho řízení činností veřejného zájmu každého státu (Novotný, 2011).

Podle Hoye (2018) růst komercializace a profesionalizace sportu vedly ke změnám ve spotřebě, výrobě a řízení sportovních aktivit a organizací na všech úrovních sportu. Země s rozvíjejícími se ekonomikami, jako např. Jihoafrická republika (pořadatel Mistrovství světa ve fotbale v roce 2010) nebo Brazílie (pořadatel MS ve fotbale v roce 2014 a olympijských her v roce 2016), ale také ekonomicky vyspělé země, jako je např. Japonsko (pořadatel OH 2020), Francie (pořadatel OH 2024) nebo USA (pořadatel OH 2028) stále více vnímají sport jako prostředek, který pohání investice do infrastruktury, pomáhá propagaci své země ve světě, stimuluje turistiku a obchod v daném regionu.

Řízení sportovních organizací na počátku 21. století zahrnuje uplatňování technik a strategií, které jsou zřejmé ve většině moderních podniků, vládních institucí, ale také neziskových organizací. Manažeři v prostředí sportu se zabývají strategickým plánováním, rozhodováním, vedením lidí, kontrolou, hodnocením a dalšími manažerskými funkcemi v praxi různých sportovních organizací.

Sportovní manažeři mohou pracovat v rámci vysoce integrované globální sítě mezinárodních sportovních federací, národních sportovních organizací, vládních agentur, mediálních korporací, sázkových kanceláří, výrobců nebo obchodů se sportovním zbožím, které podléhají složité legislativě, mnoha předpisům a relativně komplikovaným rozhodovacím rámcům (Hoye, 2018).

Roli sportovního manažera však nelze vnímat jen v prostředí profesionálního sportu, ale také ve sportu amatérském či neziskovém. Většina sportovních klubů, tělovýchovných jednot, svazů a asociací jsou neziskovými organizacemi – v České republice jsou to tzv. spolky, přesněji „zapsané spolky“. Také ty musí zajistit personální a finanční prostředky pro chod svých organizací.

Lidé pracující pro neziskové sportovní organizace jsou dnes většinou dobrovolníky, kteří pracují buď zcela zdarma, nebo jen za malou odměnu, která neodpovídá hodnotě práce, kterou vykonávají. Tyto pracovníky je proto potřeba vhodným způsobem motivovat, pomáhat jim v řešení jejich problémů, organizovat jejich činnost (Čáslavová, 2020).

CVIČENÍ 1



Jak lze definovat sportovní management?

CVIČENÍ 2



Koho lze obecně považovat za „sportovního manažera“?

Uveďte alespoň 3 konkrétní příklady pracovní pozice, kterou lze označit jako „sportovní manažer“.

1.2

Systémový přístup k managementu ve sportovním prostředí

Systémový přístup k managementu je jedním z mnoha přístupů, které byly v rámci vývoje obecného managementu identifikovány a specifikovány a kterými jsou dle Koontze a Wienricha (1993):

- empirický (případový);
- interpersonální behavioristický;
- skupinové chování;
- spolupracující sociální systémy;
- sociálně-technické systémy;
- teorie rozhodování;
- matematický;
- kontingence (situační);
- manažerské úlohy;
- McKinseyův rámeček „7S“;
- operační;
- systémový;

Právě systémový přístup je považován za jeden z nejkompexnějších, a proto je aplikován i v souvislosti se sportovním managementem. Taktéž prezentuje základní sekvenční manažerské funkce, které jsou velmi podstatné pro management sportovních organizací. Schéma systémového přístupu k managementu je na obrázku 1.1. I přesto, že je tento systémový přístup používán napříč odvětvími, následující text tento přístup aplikuje do sportovního prostředí.

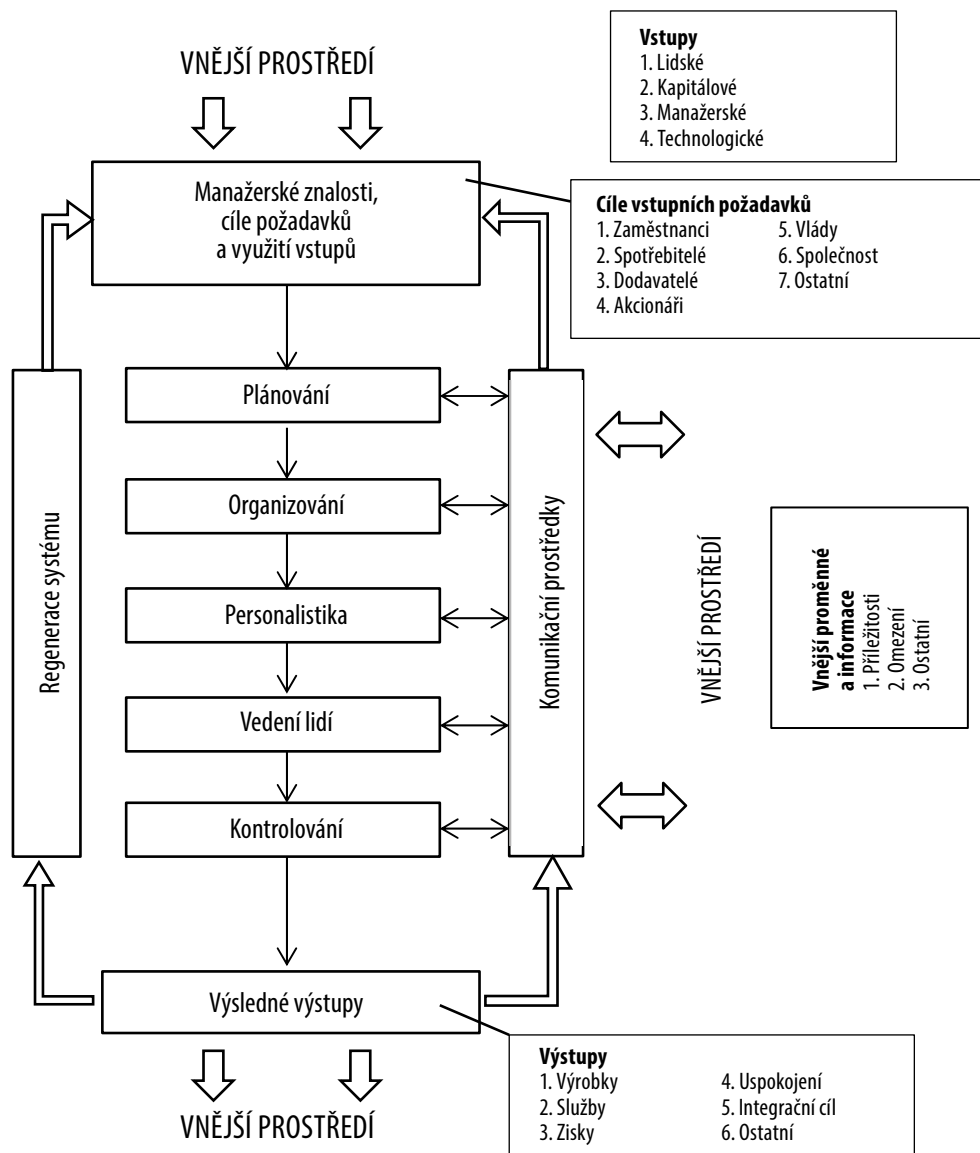
Vstupy a cíle vstupních požadavků

Sportovní organizace (stejně jako nesportovní organizace, firmy, společnosti) používají pro svoji činnost vstupy z vnějšího prostředí, mezi které patří lidské, kapitálové, technologické a z hlediska managementu taktéž manažerské dovednosti. Tyto vstupy však vyžadují určité naplnění jejich cílů, které se odvíjejí od různých skupin lidí a jejich požadavků. Skupina lidí, jež bychom standardně označili jako zaměstnance, má ve sportovním prostředí velmi různou podobu – nejčastěji se jedná o klasické zaměstnance, dobrovolníky a pracovníky, kteří pro sportovní organizaci vykonávají práci na živnostenské oprávnění (OSVČ). Od této různé podoby se odlišují také jejich požadavky a cíle – zaměstnanci = mzdy, dobrovolníci = nefinanční odměny a výhody, OSVČ = platby za jejich služby a práci. Spotřebitelé nabývají ve sportovním prostředí taktéž mnoho různých podob a podle toho také mají své specifické požadavky, jako např. členové sportovních klubů (a jejich rodiče v případě dětí), diváci a fanoušci, spotřebitelé placených tělovýchovných a sportovních služeb. Každá z těchto skupin požaduje trochu jiný produkt, za který platí odpovídající cenu. Dodavatelé sportovního vybavení, technického vybavení, dodavatelé servisních služeb pro sportovní organizace, ti očekávají odběr jejich produktů a zároveň platbu za tyto produkty. I přes to, že většina sportovních organizací v ČR je založena na bázi zapsaných spolků, a tedy neziskových organizací, sportovní odvětví zahrnuje taktéž i obchodní společnosti založené jako akciové společnosti (zejména v profesionálním sportu) a tudíž i akcionáři očekávají naplnění jejich ekonomických cílů. Neziskové sportovní organizace mají velmi

specifické postavení vůči vládnoucím organizacím ať už na celostátní úrovni, tak i na krajské či regionální úrovni, zejména s ohledem na daňovou povinnost. Společnost a místní komunity očekávají přínos z hlediska různých aspektů sportu, např. zdravý a aktivní životní styl, prevenci nemocí apod. Mezi ostatní se dají zařadit zastřešující sportovní organizace, pořadatelé a organizátoři sportovních akcí, sportovní masmédia, konkurence (která je ve sportovním prostředí velmi specifická), atd. Vnější prostředí tak skýtá mnoho vstupů a subjektů, s nimiž se musí sportovní manažeři vypořádat a využít je pro následnou transformaci ve výsledné výstupy (Koontz a Weihrich, 1993).

OBRÁZEK 1.1

Systémový přístup k managementu



Zdroj: Koontz, Weihrich (1993)

Transformace pomocí sekvenčních manažerských funkcí

Sekvenční manažerské funkce umožňují v rámci managementu transformovat využití vstupů ve výsledné výstupy. Tento transformační proces v sobě v logické sekvenci zahrnuje manažerské funkce jako plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování. Vše tedy začíná **plánováním**, kdy navíc ještě záleží, zda se jedná o nově vznikající sportovní organizaci, či již existující. V každém případě je však tato funkce stěžejní pro další budoucí vývoj a směr organizace, ať už se jedná o oblast sportovní, ekonomickou či sociální. Plánování (a zejména strategické plánování) tedy nastavuje budoucí cíle a strategie, od kterých se budou odvíjet následné sekvenční manažerské funkce. Tou

navazující je manažerská funkce **organizování**, která se soustředí na rozdělení a koordinaci činností v rámci uplatňované strategie, přičemž s tím souvisí delegování pravomocí a ekvivalentní odpovědnosti za dané činnosti. Sportovní organizace jsou primárně tvořeny lidmi, jejich výběr a rozmístění k odpovídajícím činnostem je nedílnou a významnou součástí **personalistiky**. Na základně definovaných činností je třeba mít pracovníky optimálně kvalifikované, optimálně motivované s optimálními schopnostmi a dovednostmi, rozmístěné k jednotlivým činnostem. Tyto pracovníky, ve sportovních organizacích také se členy organizací, je nezbytné taktéž vést žádoucím způsobem tak, aby přispívali adekvátně k realizaci stanovené strategie a naplnění sportovních, ekonomických i sociálních cílů. **Vedení lidí** tak patří k nejkomplicovanějším manažerským funkcím. Poslední sekvenční manažerskou funkcí je **kontrolování**. Právě realizace strategie a naplňování jednotlivých cílů je objektem funkce kontrolování, pomocí níž manažeři monitorují, zda se organizace skutečně ubírá nastaveným směrem, kterým byl definován již v plánování (Koontz a Wienrich, 1993).

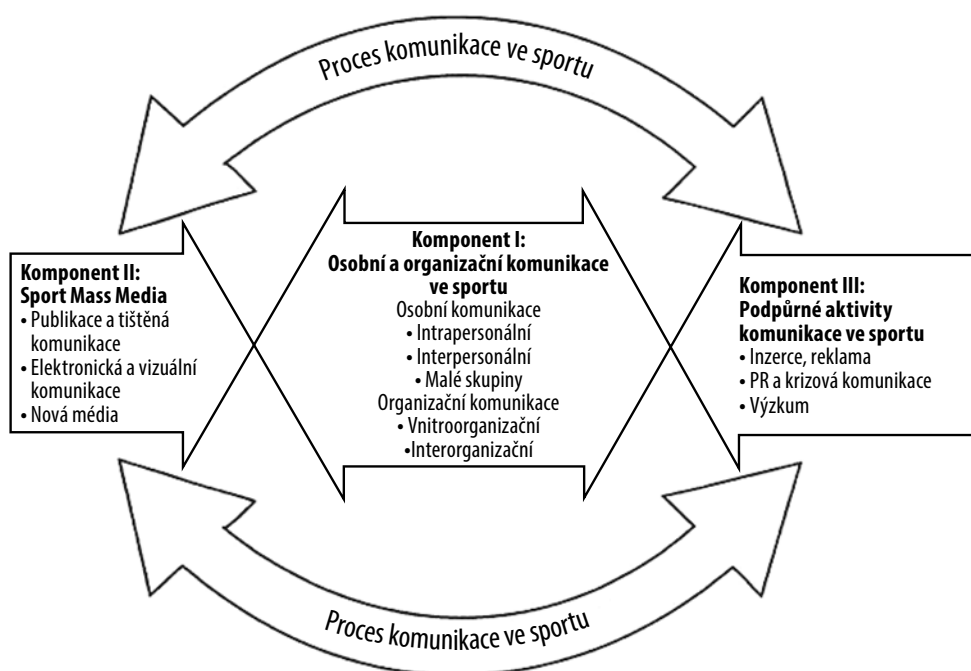
Výsledné výstupy

Výsledkem transformačního procesu pomocí sekvenčních manažerských funkcí jsou výstupy, které nabývají ve sportovních organizacích různých podob. Klasickým výstupem sportovních organizací mohou být hmotné výrobky (např. sportovní vybavení, výzbroj, výstroj, sportovní oblečení, sportovní doplňky stravy, výživy apod.), sportovní a tělovýchovné služby (tělesná cvičení, tréninky, sportovní lekce, fitness apod.), další typy služeb (divácké, sponzorské, marketingové apod.), sportovní akce, sportovní osobnosti, sportovní zařízení, ideje (olympijské hodnoty, fair play, respekt apod.), sportovní značky. Taktéž se mezi výstupy řadí dosažené sportovní, ekonomické a sociální cíle. Výsledné výstupy, nejenže vstupují zpět do vnějšího prostředí na trh, ale také se stávají prostřednictvím **regenerace systému** opět následnými vstupy pro další transformační proces (Koontz a Wienrich, 1993).

Propojení všech částí systémového přístupu k managementu zajišťují nezbytné **komunikační prostředky**, které zajišťují neustálý přenos informací a komunikačních sdělení uvnitř sportovní organizace, ale i vně organizace (Pedersen, Miloch a Laucella, 2007). Komplexnost komunikace sportovních organizací dokumentuje tzv. *Strategic Sport Communication Model* (SSCM), který je znázorněn na obrázku 1.2.

➤ OBRÁZEK 1.2

Strategic Sport Communication Model (SSCM)



CVIČENÍ 3



Jaké jsou sekvenční manažerské funkce v systémovém přístupu k managementu?

1.3

Strategické plánování sportovních organizací

Plánování je podle Čáslavové (2020) první sekvenční manažerská funkce. Nejinak tomu je i ve sportovních organizacích. Strategické plánování je zaměřeno na budoucí rozvoj dané sportovní organizace, zejména pak ten dlouhodobý. Orientace na dlouhodobé plánování je klíčové pro potenciální žádoucí směr dané sportovní organizace. V případě aplikace pouze krátkodobého plánování existuje velké riziko nekonceptního řízení a nepředvídatelného vývoje. Z hlediska požadavku na dlouhodobou koncepci rozvoje organizace je tedy třeba uplatňovat strategický pohled na proces plánování.

Proces strategického plánování obsahuje několik postupných kroků:

- Vytvoření vize a stanovení poslání organizace (tzv. *vision and mission*) – zejména pro nově vznikající sportovní organizaci. Poslání (*mise, mission*) je pak často obsahem stanov neziskových zapsaných spolků.
- Analýza současné situace interního prostředí v organizaci a vyhodnocení silných a slabých stránek.
- Analýza současné situace externího prostředí, které přímo či nepřímo ovlivňuje danou sportovní organizaci a vyhodnocení pozitivních vlivů (aspektů) a negativních vlivů (aspektů) pro organizaci.
- Stanovení soustavy strategických, taktických a operativních cílů.
- Určení celkové strategie a jednotlivých dílčích strategií pro dosažení stanovených cílů.
- Stanovení procesů a činností vedoucích k realizaci strategie.

Analýza současné situace interního prostředí

Analýza interního prostředí zahrnuje mnoho faktorů, které ovlivňují chod celé sportovní organizace. Rozbor a zhodnocení interního prostředí lze rozdělit do několika oblastí, jak uvádí Čáslavová (2020).

1. **Funkce a činnosti sportovní organizace**
 - Pro sportovce.
 - Pro trenéry.
 - Pro řízení sportovní organizace.
 - Pro ostatní (sponzory, média, veřejnost atd.).
2. **Personální zabezpečení sportovních organizací**
 - Pracovníci sportovního úseku (trenéři, asistenti, maséři, kustodi atd.).
 - Pracovníci technického úseku.
 - Pracovníci ekonomického úseku.
 - Pracovníci marketingového úseku.
 - Volení funkcionáři.
3. **Členové sportovní organizace**
 - Vývoj počtu členů sportovní organizace v posledních letech.
 - Rozdělení členské základny do specifických skupin (dle věku, výkonnosti, zaměření apod.), jejich vývoj, počet členů apod.
 - Předpoklady rozvoje členů sportovní organizace.
3. **Oddíly (ev. jiné organizační jednotky)**
 - Jejich počet.
 - Úroveň jejich činnosti.
 - Hlavní problémy.

4. Sportovní zařízení

- Stávající počet, je-li dostatečný či nikoliv z hlediska současných činností sportovní organizace.
- Je počet dostačující i pro budoucí činnosti nejbližších tří let?
- Jak odpovídá kvalita zařízení provozovaným činnostem?
- Jak bude kvalita zařízení odpovídat nárokům zamýšlených činností?

5. Určování cen

- Má sportovní organizace odpovídajícím způsobem oceněny své produkty, které nabízí?
- Dostávají členové za vynakládané finanční prostředky odpovídající služby?
- Porovnání cen s cenami konkurence sportovní organizace.

6. Propagace

- Jsou užívané formy propagace pro cílové skupiny efektivní (které ano a které ne)?
- Je sportovní organizace známá na veřejnosti (podle charakteru celorepubliková či lokální)?

7. Komunikace

- Je interní komunikace se členy úspěšná?
- Existuje komunikace s veřejností?
- Jakým způsobem komunikuje organizace se sponzory?
- Jak komunikuje sportovní organizace s dalšími sportovními organizacemi?
- Jak funguje komunikace se státními orgány a organizacemi?
- Jaký je zájem sponzorů o sportovní organizaci?

8. Finance

- Je ve sportovní organizaci dostatek finančních zdrojů vůči provozovaným činnostem?
- Jakým způsobem (tj. aktivitami, službami) získává sportovní organizace finanční prostředky?
- Vyhovuje struktura těchto aktivit i do budoucna (alespoň na tři následující roky)?
- Jaké další možnosti má sportovní organizace pro zvýšení příjmů?
- Dají se snížit náklady na činnost, aniž by organizace zužovala své aktivity?
- Bude se rozdělování finančních zdrojů vůči provozovaným činnostem měnit v nejbližších třech letech?

Na základě zmíněných oblastí činností sportovní organizace je třeba vyhodnotit nejdůležitější silné a slabé stránky, které nejvíce ovlivňují (pozitivně či negativně) fungování sportovní organizace (Čáslavová, 2020).

Analýza současné situace externího prostředí

Analýza vnějšího prostředí vychází na jedné straně z okolního prostředí bez ohledu na sportovní organizaci (tzv. makroprostředí) a ze specifického konkrétního sportovního odvětví (tzv. mikroprostředí), na straně druhé pak ze zjištěných skutečností, z potřeb a východisek analýzy interního prostředí. Právě na základě analýzy vnitřního prostředí sportovní organizace se lze specificky zaměřit pouze na významné a relevantní aspekty vnějšího prostředí. Mezi relevantní oblasti vnějšího prostředí, které významně ovlivňují sportovní organizace, patří podle Čáslavové (2020):

Ekonomický vývoj země

- Jaké ekonomické faktory mají přímý či nepřímý vliv na chod, provoz a financování sportovní organizace a jaký je jejich aktuální vývoj.

Demografický vývoj obyvatelstva

- Demografická struktura obyvatelstva má přímý vliv na stávající a potenciální členskou základu ve sportovním odvětví.
- Z obyvatelstva se rekrutují sportovní diváci, fanoušci, zákazníci.

Legislativa

- Daňová problematika pro ziskové i neziskové sportovní organizace.
- Zákony, vyhlášky, předpisy týkající se podpory sportu.
- Úzce související problematika hazardu a loterijního zákona.
- Náležitosti při zakládání, udržování a rušení sportovních organizací.
- Dotační a grantová politika pro sportovní organizace.
- Organizační řízení tělesné výchovy a sportu (prolíná se i do politické situace).

Politická situace

- Organizační řízení tělesné výchovy a sportu (prolíná se i do legislativy).
- Politická podpora tělesné výchovy a sportu na mezinárodní, národní, regionální a lokální úrovni.

Popularita daného sportu v zemi

- Divácká sledovanost/návštěvnost.
- Oblíbenost u velké skupiny lidí, kteří se sportem zabývají aktivně i pasivně.
- Oblíbenost u mládeže, která se sportem zabývá aktivně i pasivně.
- Sport je možné provozovat i na jiné úrovni než na vrcholové.
- Mediální prezentace a sledovanost.

Vývoj konkurence sportovních organizací

- Analýza a situace konkurentů ve stejném sportu.
- Analýza a situace konkurentů v jiném sportovním odvětví, které se nacházejí ve stejném regionu.
- Analýza a situace jiných organizací, soupeřící o stejné zákazníky, jejich peníze a jejich volný čas.

Obchodní možnosti sportovní organizace

- „Bílá“ místa na trhu v daném regionu.
- Koncentrace cílové skupiny zákazníků.
- Mateřské školy, základní školy, střední školy a vysoké školy v dané oblasti.
- Existence a dostupnost sportovních zařízení v lokalitě či regionu.
- Možní dodavatelé sportovního vybavení a doplňkových služeb.

Při rozboru a zhodnocení zmíněných oblastí vzniká přehled o případných příležitostech a hrozbách, které se v okolí sportovní organizace objevují a kterých může sportovní organizace využít, nebo je naopak může eliminovat (Čáslavová, 2020).

Stanovení soustavy strategických, taktických a operativních cílů

Správně provedené analýze vnějšího i vnitřního prostředí sportovní organizace je možné stanovit cíle, kterých chce sportovní organizace v budoucnu dosáhnout, a to tak, aby byly tyto cíle dosažitelné.

I ve sportovním odvětví platí, že by cíle měly být tzv. „SMART“ (Doran, 1981), neboli:

- **S** – specifické, přesně specifikované, konkrétní (specific).
- **M** – měřitelné, někdy také se uvádí jako motivační (measurable, motivated).
- **A** – dosažitelné, adekvátní, přizpůsobené aktuální situaci (attainable, achievable).
- **R** – reálné, realistické, relevantní (realistic, relevant).
- **T** – časově vymezené, termínované (timeable, timed).

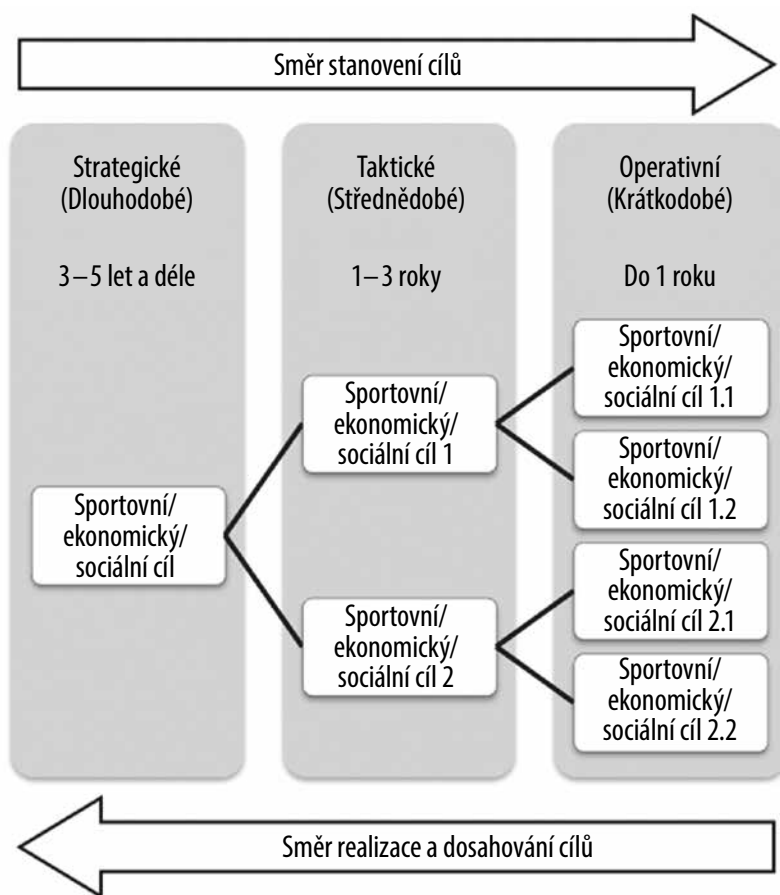
Sportovní organizace (ziskového i neziskového charakteru) se dle Šímy (2019) soustřeďují především na tři oblasti, ve kterých si stanovují své budoucí cíle:

- sportovní cíle,
- ekonomické cíle,
- sociální cíle.

Podle Čáslavové (2020) je však podstatné časové hledisko, podle kterého je vhodné stanovovat sportovní, ekonomické i sociální cíle. V rámci strategického a koncepčního řízení sportovních organizací je nezbytné uvažovat v kontextu dlouhodobého horizontu při plánování. Následující obrázek 1.3 znázorňuje soustavu strategických, taktických a operativních cílů včetně způsobu stanovení a jejich postupné realizace. Obrázek 1.3 taktéž znázorňuje nezbytné provázání jednotlivých cílů jak v rámci stanovení (od dlouhodobých po krátkodobé), tak poté v rámci postupné realizace a dosahování (dosažení střednědobého cíle je podmíněno dosažení nejdříve krátkodobých cílů a dosažení dlouhodobého cíle je podmíněno dosažení nejdříve střednědobých cílů).

OBRÁZEK 1.3

Soustava strategických, taktických a operativních cílů



Zdroj: vlastní zpracování

Určení celkové strategie

U každého stanoveného cíle existuje nespočet možností, jak takového cíle dosáhnout. K tomu slouží určení celkové strategie neboli postupu či cesty, jak dosáhnout jednotlivých stanovených cílů. Pro každý stanovený cíl je třeba vybrat nejvhodnější způsob jeho dosažení (strategie dosažení cíle).

Strategických přístupů může být velké množství. Vždy však musí sportovní organizace vycházet z aktuálních zdrojových možností a taktéž z možností, které se objevují na trhu, v odvětví či v lokalitě působení. Podstatné je zde dát důraz na tvorbu, udržení či rozvoj konkurenční výhody, která je nezbytná pro další rozvoj sportovní organizace. Taktéž je třeba přemýšlet o zaměření se na vybrané zájmové a cílové skupiny ve sportovním odvětví (Ferrand, McCarthy, 2009), jak jsou znázorněny na obrázku 1.4.