

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU



Projekt fotbalové akademie klubu SK Slavia Praha - fotbal a.s.

Diplomová práce

Vedoucí práce:
Doc. Ing. Eva Čáslavová, Csc.

Zpracoval:
Bc. Jiří Petrovič

PRAHA 2012

Abstrakt

PROJEKT FOTBALOVÉ AKADEMIE KLUBU SK SLAVIA PRAHA – FOTBAL A.S.

Cíle: Hlavním cílem této práce je sestavení projektu mládežnické akademie fotbalového klubu SK Slavia Praha. Tento projekt vychází z již aplikovaných a fungujících modelů zahraničních mládežnických akademií. Je založen na využití potenciálu lidských zdrojů, identifikaci a rozvoji talentů a na pravidelném zkvalitňování materiálních i nemateriálních podmínek.

Metody: V práci byly použity metody případové studie a kvalitativní analýzy. Metoda případové studie byla aplikována při výzkumu současných trendů a modelů používaných ve fotbalovém prostředí a metoda analýzy při nalézání efektivních a klíčových pilířů úspěšných fotbalových akademií.

Výsledky: Byl sestaven projekt fotbalové akademie klubu SK Slavia Praha. Model tohoto projektu je založen na využití klubové strategie, lidských zdrojích, funkční struktury, systému odměn, využití sportovní vědy, obchodních procesech, vzdělávání, alokaci finančního kapitálu, inovacích a projektech a profesionálním prostředím.

Klíčová slova: sport, rozvoj, talent, management, vzdělávání, konkurenční výhody

Abstract

PROJECT OF FOOTBALL YOUTH ACADEMY OF SK SLAVIA PRAGUE

Objectives: The main aim of this work is to build the project of football youth academy of SK Slavia Prague. This project is based on already applied and successful models of foreign youth academies. It is based on the potential of human resources, talent identification and development and regular improvement of material and immaterial conditions.

Methods: As the methods were used case study and qualitative analysis. Case study method was applied for research of current trends and models used in the football environment and method of analysis in identifying the key pillars of effective and successful football youth academies.

Results: The project of youth academy of football club SK Slavia Prague was built. Model of this project is based on the use of strategy, human resources, structure, reward system, the use of sports science, business processes, education, allocation of financial capital, innovations and projects and professional environment.

Keywords: sport, development, talent, management, education, competitive advantages

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne 7.9.2012

.....

Jiří Petrovič

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat své vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Evě Čáslavové, Csc. za odbornou pomoc a cenné připomínky. Dále děkuji všem zaměstnancům SK Slavia Praha – fotbal a.s. za poskytnuté informace.

OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	CÍLE A ÚKOLY	13
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
3.1	Organizování sportu v České republice	14
3.2	Dotační politika státu.....	17
3.3	Financování sportu v České republice	18
3.4	Ekonomické pozadí.....	19
3.5	Rozvoj talentů.....	20
3.6	Elitní sportovní systém	21
3.7	Sportovní úspěchy díky systému akademie	23
3.8	Akademie mládeže	25
3.9	Sportovní centra mládeže.....	26
3.10	Fotbalové akademie nebo "Centrum excellence"	27
3.11	Úspěšné fotbalové akademie	28
3.12	Sportovní manažer	29
3.13	Obchodní strategie v oblasti sportu - systematický přístup.....	31
	3.13.1 Struktura výběru a identifikace talentů	32
	3.13.2 Způsob rozvoje hráčů	33
	3.13.3 Sportovní věda a její podpora	34
	3.13.4 Vzdělávání trenérů	34
	3.13.5 Zařízení a vybavení	35
	3.13.6 Podpora životního stylu.....	35
3.14	Výběr modelu	37
3.15	Resourced-based view strategie	37
3.16	Udržitelné konkurenční výhody v rámci akademie	40
3.17	Dosažení udržitelné konkurenční výhody.....	42
3.18	Zhodnocení přístupů k řešené problematice	42

4	METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA.....	44
4.1	Úvod k výzkumu.....	45
4.2	Metodologie výzkumu.....	45
4.3	Výzkumný projekt	46
4.4	Metodika a zdůvodnění	48
	4.4.1 Podpora výzkumu.....	49
	4.4.2 Interview	49
	4.4.3 Výzkumný vzorek	50
4.5	Analýza dat	50
	4.5.1 Spolehlivost.....	51
	4.5.2 Validita.....	51
	4.5.3 Citlivost	52
4.6	Možná omezení výzkumu	52
4.7	SWOT analýza.....	52
5	ANALYTICKÁ ČÁST	54
5.1	Charakteristika práce s mládeží ve fotbalovém klubu FC Barcelona	54
5.2	Charakteristika práce s mládeží ve fotbalovém klubu Amsterdamsche Football Club Ajax.....	57
5.3	Analýza případové studie FC Barcelona a Ajax Amsterdam	60
	5.3.1 Rozhodující aspekty pro překonání konkurence	64
	5.3.2 Klíčové schopnosti a dovednosti lidských zdrojů.....	67
	5.3.3 Strategické aspekty a systémy používané v rámci akademií	68
5.4	SK Slavia Praha	70
	5.4.1 Akademie Slavia Praha	70
	5.4.2 Struktura a nastavení mládeže.....	72
	5.4.3 Sestavení rámce vhodného modelu na základě výzkumu	77
	5.4.4 SWOT analýza mládežnické akademie SK Slavia Praha	85
5.5	Výsledky analýzy mládeže SK Slavia Praha.....	87
5.6	Hlavní kritické oblasti	89

6	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	92
6.1	Využití konkurenční výhody	93
6.2	Práce s výsledky SWOT analýzy	93
6.3	Interní faktory fungování ve fotbalové akademii.....	96
6.3.1	Překonání konkurence	106
6.3.2	Úspěšná a konkurenceschopná akademie	107
6.3.3	Strategie a systém.....	109
6.4	Model fotbalové akademie SK Slavia Praha.....	110
6.4.1	Interpretace modelu akademie SK Slavia Praha	111
7	ZÁVĚR	119
7.1	Fotbalový vývoj v rámci akademie.....	119
7.2	Implementace modelu.....	121
7.3	Budoucí možnosti výzkumu	121
8	POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE.....	123
9	SEZNAM GRAFŮ.....	134
10	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	135
11	SEZNAM TABULEK	136
12	PŘÍLOHY.....	137

1 ÚVOD

Fotbal se stal na přelomu tisíciletí fenoménem. Není mnoho sportů, které by významně dokázaly každý den ovlivňovat životy miliónů lidí. Fotbal zasahuje sféry politické, kde se jak na národní úrovni političtí činitelé snaží ve fotbale angažovat, přinejmenším jako fanoušci, tak i na lokální úrovni, kde je podpora regionálních politiků pro rozvoj a financování klubů nezbytná a také ve sféře ekonomické, ve které fotbal dokáže jako samostatný produkt vydělávat velké peníze, přesouvat finance z jedné oblasti do druhé a ovlivňovat rozpočty mnoha nadnárodních firem. Fotbal je ale sport a jako každý jiný sport by měl být v první řadě zábavou, prostředkem pro upevňování zdraví, měl by zajišťovat sociální kontakt a stát se podpůrným prostředkem při vzdělávání dětí a mládeže.

V dnešní době, kdy je ekonomická stabilita hlavně evropských států diskutabilní, musejí i evropské kluby velice přemýšlet, jak budou nadále strukturovat své rozpočty a jak budou alokovat své budoucí výdělky. Poslední názorové tendence evropské fotbalové organizace UEFA naznačují, že v budoucnu nebude ve fotbalových klubech místo pro majitele, kteří budou využívat své v jiných oblastech nabyté neomezené finance a tím budou až nemorálním způsobem podporovat klub, který bude ve velké finanční ztrátě. Plán UEFA je, aby všechny fotbalové kluby účastníci se evropských soutěží, kde účast pro tyto kluby je nepostradatelná, musely mít vyrovnané rozpočty a hlavně na nákupy hráčů používaly prostředky z vlastní ekonomické činnosti. Druhým momentem, který může velice ovlivnit chování jednotlivých klubů na fotbalovém trhu, je omezení působení zahraničních hráčů v jiných než domácích soutěžích. Toto ovšem trochu koliduje s evropským právem volného pohybu osob, proto tedy není jednoduché takovéto pravidlo uvést do praxe. Evropské kluby začínají chápat potřebu si vlastní hráče nekupovat za přehnané ceny, ale vychovat si je, kde návratnost vložených finančních prostředků vložených do výchovy svých vlastních talentů je mnohonásobně vyšší, než koupě a následný prodej hráče cizího. Není s tím spojena pouze finanční oblast, ale také oblast sportovní a sociální, kde si klub může hráče vychovat a zformovat přesně tak, jak potřebuje, vnuknout mu své návyky potřebné pro úspěšnou reprezentaci klubu. To ovšem vyžaduje čas, trpělivost a kvalitní přípravu.

České kluby jsou trochu v odlišné situaci. Nemají tak veliký finanční kapitál, se kterým by mohly obchodovat na evropském trhu. Možnosti příjmů českých klubů jsou omezeny pouze na prodej hráčů do zahraničí nebo na jakoukoliv účast v evropských soutěžích. Bohužel příjmy z televizních práv a merchandisingu, tedy prodeje klubového zboží, nejsou tak vysoké, jako u fotbalových klubů ve fotbalově vyspělejších zemích. Nicméně i u českých klubů se projevuje výše zmíněný trend, kdy kluby více sázejí na vlastní odchovance a chtějí být s nimi úspěšní v porovnání jak s českou, tak i se zahraniční konkurencí. Model výchovy vlastních hráčů již delší dobu praktikují v Olomoucké Sigmě, Baníku Ostrava a také trochu v pražské Slavii. Tento rok se nově utváří projekt výchovy vlastních hráčů i ve Spartě Praha, která byla známa spíše nákupem drahých posil do A-mužstva, než výchovou vlastních hráčů. To, že s vlastními odchovanci a mladými hráči je možné hrát nejlepší zahraniční soutěž, tedy UEFA Champions League, dokázala v sezóně 2011/2012 Viktoria Plzeň, které se podařilo s mladými hráči, doplněnými spoluhráči s bohatými zkušenostmi ze zahraničních celků, prosadit i v této nejznámější klubové soutěži světa.

Novou cestou je tedy výchova vlastních talentů a jejich následné zapracování do A-týmu klubů. Aby byl klub i v tomto procesu úspěšný, musí mít velmi kvalitní zázemí, kde bude tyto hráče vychovávat, dlouhodobě a strategicky nastavený, přesně definovatelný proces výchovy a mít vysoce kvalifikovaný personál, schopný tento proces řídit a uvádět do praxe. Spojením těchto základních oblastí se v dlouhodobém hledisku může podařit vychovat kvalitní sportovce. V některých evropských klubech se takto nastavenému procesu dlouhodobě daří, ať už je to svou mládežnickou akademií vyhlášený Ajax Amsterdam či v současnosti nejúspěšnější klub světa FC Barcelona. Právě v tomto španělském městě funguje systém výchovy a následný posun mladých hráčů do A-týmu asi nejlépe na světě.

Za klub s jedním z největších potenciálů pro výchovu talentovaných fotbalistů u nás považuji Slavii Praha. Mládež v tomto klubu byla vždy na vysoké úrovni, klub dokázal vyprodukovat mnoho reprezentantů své země, kteří dnes působí v evropských soutěžích. Slavia si dokázala i přes nelehkou situaci s neznámými vlastníky a nepřehledným majetkovým stavem udržet image klubu s výbornou mládeží a i přes ne příliš úspěšné A-mužstvo dokáže být stále silným hráčem na výchovném a přestupovém poli v mládežnických kategoriích. Bohužel ale suverenita ve výsledcích mládeže

z přelomu tisíciletí není taková, jaká byla v tomto období. Lehce upadající tendence úrovně výchovy slávistických talentů je viditelná pouze pro ty, kteří to opravdu chtějí vidět a nesnaží se problémy skrývat či je pouze tlačít před sebou a neřešit je. Slavia má velký potenciál být ve směru výchovy talentů dominantní, jen je pouze potřeba stanovit proces výchovy a nastavit dlouhodobé cíle, ke kterým by se směřovalo. Současný stav mládeže lze označit jako udržovaný, ovšem neposouvající dopředu. V mnoha oblastech lze dosáhnout zkvalitnění. Ať už to je propojení sportu se vzděláváním, podmínky hráčů pro přípravu, vzdělání a kvalifikovanost trenérů, skauting talentovaných hráčů a mnoho dalších.

Slavia Praha může být jedním z prvních týmů, který nastaví systém výchovy a vzdělávání vlastních hráčů tak, jako je tomu v jiných úspěšných zahraničních klubech. Pro české prostředí má Slavia dostatečnou image, v současnosti je i finančně stabilní a má mnoho příležitostí a možností, jak dosáhnout toho, aby měla vyhlášenou a uznávanou mládežnickou akademii. Tato práce se tedy snaží o vytvoření základního modelu koncepce výchovy mládeže na Slavii a vytvoření základů nové, v Evropě konkurenceschopné, mládežnické akademie.

2 CÍLE A ÚKOLY

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení projektu akademie mládeže klubu SK Slavia Praha. Tento projekt bude vycházet z již aplikovaných a fungujících modelů zahraničních mládežnických akademií. Hlavními oblastmi tohoto modelu budou především vzdělávání, výběr a výchova talentů, zajištění materiálních i nemateriálních podmínek, lidský kapitál, strategické cíle a finanční stabilita.

V analytické části se zaměřím na klíčové oblasti ve fungování úspěšných zahraničních akademií, na silné a slabé stránky mládeže klubu, na základě kterých poté provedu potřebná doporučení vedoucí ke změně.

K dosažení výše popsaných cílů je nutné splnit následující dílčí úkoly:

- Vytvořit rozbor a přehled literatury a celkového teoretického rámce práce;
- Sestavit metodologická východiska práce;
- Definovat rozvoj talentu a elitního sportovce;
- Popsat ekonomickou realitu fotbalového rozvoje;
- Nastínit smysl obchodního systematického přístupu akademií;
- Analyzovat klíčové oblasti ve fungování zahraničních mládežnických akademií;
- Seznámit se dosavadním fungováním mládežnického úseku;
- Porovnat modely akademií zahraničních klubů s modelem výchovy Slavia Praha;
- Pochopit veškeré souvislosti a interní faktory fungující uvnitř klubu;
- Sestavit nový model mládežnické akademie;
- Detailněji popsat jednotlivé sektory nové modelu.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato kapitola komplexně shrnuje současný výzkum v oblasti organizování sportu, fotbalového rozvoje, elitního sportu, a také to, jak může být fotbal využit v podnikatelské oblasti. Teorie poskytuje pro tuto oblast zkoumání pevný základ a také se tento teoretický rámec snaží o porozumění elitního sportu, respektive elitní fotbalové akademie, která je schopna si nalézt své místo na poli sportovního průmyslu. Rozvoj fotbalu prostřednictvím akademií je již v současné době předmětem oblasti výzkumu. (Richardson, Gilbourne, a Littlewood, 2004, 70)

3.1 Organizování sportu v České republice

Sport je dnes úžasným fenoménem, který se dokázal rozšířit do všech koutů světa. Sportují všechny věkové kategorie, od těch nejmladších, kteří se učí základům všestranného pohybu, mládež, u které se v dnešní době projevuje náchylnost ke specializaci, dospělí mající sport buďto jako svou profesi nebo naopak je pro ně sport prostředkem k revitalizaci svého těla a senioři, kteří sportem vyplňují svůj volný čas a díky sportu překonávají mnohé nástrahy, které jsou spojeny se stářím. Sport je dnes definován jako všechny formy fyzické aktivity, které prostřednictvím náhodné či organizované účasti jsou zaměřeny na vyjádření nebo zlepšování fyzické zdatnosti a mentální pohody, formující přitom sociální vztahy a dosahující výsledky (výkony) v soutěžích všech úrovní. (Evropská charta sportu, 1992, 27) Svět sportu se ale v 21. století velmi výrazně změnil. Nejvýraznější změnou je otevřený profesionalismus, v němž je sportovní činnost zaměstnáním. (Svoboda, 2007, 81) Profit ve sportu je hnacím motorem, který vede ke stále větší potřebě prosazování se v dnešním globalizovaném světě.

V ekonomickém rámci vidí Novotný (2009, 65) sport jako velmi diferencovaný a také jeho jednotlivé části musí být odlišně ekonomicky posuzovány. Specifické oblasti tělesné výchovy, pohybové rekreace i sportu tak mají znaky veřejného sektoru vyznačující se posláním, funkcí, činnostmi i cíli. Je však nutno přesně specifikovat, o jakou část sportu se jedná.

Čáslavová (2009, 20) rozlišuje tři sektory organizací působících v prostředí sportu. Jsou jimi státní správa pro tělesnou výchovu a sport, spolková tělesná výchova a sport a v neposlední řadě podnikatelský sektor. Mezi základní úkoly státní správy lze považovat vypracovávání koncepcí státní politiky sportu a ve spojení s vládou koordinování její realizace, zabezpečování finanční podpory sportu ze státního rozpočtu, organizace a kontrola uskutečňování antidopingového programu, schvalování akreditace vzdělávacích zařízení působících v oblasti sportu, zřizování a zabezpečení činnosti rezortních sportovních center a v neposlední řadě vytváření podmínek pro státní sportovní reprezentaci, pro přípravu sportovních talentů, rozvoje sportu pro všechny a sportu zdravotně postižených. Ve druhém sektoru, tedy ve spolkové výchově a sportu, jednoznačně dominují neziskové organizace vznikající za účelem provozování sportovní činnosti, kde není zisk prvotním účelem. Mezi hlavní organizace tohoto sektoru patří Český svaz tělesné kultury a sportu, Sdružení sportovních svazů ČR, Česká asociace sportu pro všechny a Asociace školních sportovních klubů. Sektor poslední, podnikatelský, zahrnuje všechna podnikatelská zařízení v oblasti sportu. Jejich hlavním cílem je dosahování zisku z provozování sportovní činnosti. Mezi ně patří např. fotbalové kluby, které se označují jako „profesionální“.

Se stále výraznějším pronikáním tržní ekonomiky do oblasti sportu si sportovní organizace uvědomují rostoucí roli organizování a organizačních struktur. Organizovat tak, aby mohla společnost plnit své cíle, je vědou i uměním. Řídící pracovníci si uvědomují, že nedostatky v organizační struktuře stojí mnoho peněz a ovlivňují plnění cílů sportovní organizace. Tuto situaci si uvědomují především obchodní společnosti působící ve sportu, kde je výraznější zdůrazňování prosperity těchto organizací než naplnění jejich sportovních a sociálních cílů. Dalším důvodem, který klade důraz na organizování sportovních subjektů, je autonomie a podnikavost. Sportovní instituce si v realizaci své činnosti nevystačí pouze se zdroji z veřejného sektoru, ale právě proto, aby mohly splnit své sportovní a sociální cíle, vytváří své vlastní zdroje. Tvorba těchto zdrojů je podmíněna i celou řadou aktivit, které nemají co dočinění s hlavní sportovní činností nebo se jí dotýkají pouze okrajově. Další promýšlení účelné organizace vyvolává další důvody, jako je např. transfer hráčů a trenérů, práce s mládeží, zautomatizovaná administrativa či vedení personálu sportovních organizací.

Fotbalové kluby by si měly uvědomit důležitost organizování v následujících oblastech:

- Práce s rozpočty financí – nutností je pokrytí vysokých přestupních částek za fotbalové hráče či trenéry;
- Pokrytí platu hráčů – nutnost hledat stále nové zdroje příjmů;
- Volnost a labilnost fotbalových rozpočtů – management klubu nemá pevně v rukou všechny faktory, které ovlivňují jejich výši, což může být např. počet utkání klubu odehraných v Lize mistrů;
- Činnost v konkurenčním prostředí – špičková konkurence, tedy především španělské, anglické, italské, německé, ruské a francouzské fotbalové kluby nabízející fotbalovým talentům platy, kterým nemohou tuzemské kluby konkurovat. (Čáslavová, 2009, 20)

Fotbalové kluby, jak již bylo výše zmíněno, patří do podnikatelského sektoru. Jsou tedy zřízeny za účelem dosahování zisku, což lze chápat jako primární ekonomický cíl. Jako další ekonomické cíle lze chápat vytváření prostředků na investice a materiální vybavení. Za primární sportovní cíl lze považovat zviditelnění provozovaného sportu, respektive pronikání do povědomí veřejnosti. Dále sem také patří úspěchy v domácích či zahraničních soutěžích, doplňování hráčů a hlavně také rozvoj vlastní členské základny. (Čáslavová, 2009, 20)

Oddělení či útvar mládeže, který je zodpovědný za rozvoj a doplňování talentů do A-týmu klubů, může být do organizační struktury různorodě zasazen. Může být podřízen přímo sportovnímu úseku klubu, který dohlíží na jeho činnost, či může být samostatným občanským sdružením a od svého klubu, nejčastěji tedy od akciové společnosti, získává pouze finanční prostředky na svůj chod. Je tedy ale potom tento úsek sám za sebe zodpovědný. Pokud úsek mládeže funguje jako občasné sdružení, tedy nezisková organizace, lze jako výhody tohoto druhu organizace spatřovat v úlevách v daňové oblasti a také v oblasti získávání dotací od státu, jelikož akciová společnost jako společnost založená za účelem vytváření zisku, nesmí od státu obdržet žádnou dotaci, tedy žádný finanční obnos. Dle Čáslavové (2002, 21) se oddělení mládeže skládá z předsedy oddělení mládeže, sekretáře, pokladníka a ze spolupracovníků jednotlivých družstev a trenérů mládeže.

3.2 Dotační politika státu

Hobza (2006, 41) rozděluje financování tělesné kultury z veřejných prostředků územních celků a státního rozpočtu na tyto tři oblasti:

- Dotace ze státního rozpočtu;
- Dotace z místních rozpočtů (z krajských, městských a obecních rozpočtů);
- Financování školní tělesné výchovy.

Vláda tedy i v dnešní nepříznivé době vypomáhá sportu dotacemi ze státního rozpočtu. Pokud je útvar mládeže fotbalového klubu založen jako občanské sdružení, má možnost získat ze státního rozpočtu dva typy účelových dotací:

- a) Investiční;
- b) Neinvestiční.

Na tyto dotace neexistuje právní nárok. Dotace lze získat na podporu činnosti (úhrada nutných nákladů, údržba, opravy, apod.) či na podporu konkrétního projektu (zajištění akce). Od roku 2011 došlo ke změně struktury vyhlášené Státní podpory sportu. Jednalo se o snížení počtu vyhlášených programů z původního počtu 9 na 5 programů s účelovým sloučením zejména podle věkových kategorií mládeže v oblasti péče o sportovně talentovanou mládež. Zároveň došlo ke sloučení programů v oblasti všeobecné sportovní činnosti (sport pro všechny, sport a škola, zdravotně postižení sportovci). V současné době dochází k přesunu finančních prostředků z Ministerstva financí, které byly do současné doby poskytovány na podporu činnosti sportovních organizací. Z tohoto důvodu je od roku 2012 vyhlášen MŠMT nový program V s názvem „Organizace sportu“. Prostředky jsou poskytnuty vždy v rozmezí jednoho roku. Programy pro rok 2012 jsou následující:

- Program I. Sportovní reprezentace ČR;
- Program II. Sportovně talentovaná mládež;
- Program III. Všeobecná sportovní činnost;
- Program IV. Údržba a provoz sportovních zařízení;
- Program V. Organizace sportu.

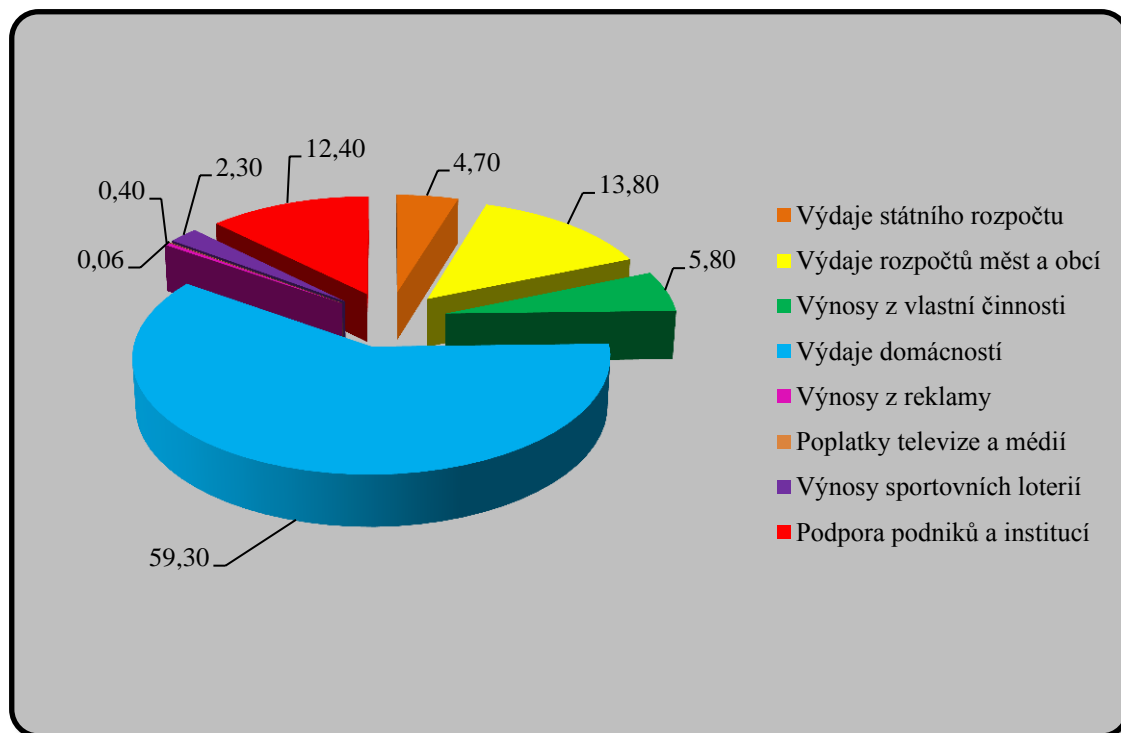
Investiční dotace následně obsahují program:

- Program 133510 – Podpora materiálně technické základny sportu.

3.3 Financování sportu v České republice

Ve financování sportu zauímají první místo ve výši výdajů v České republice výdaje domácností. Jsou tak velmi nezanedbatelným zdrojem příjmů a sportovní kluby se musejí mnohdy na tyto výdaje spoléhat. Neobejde se bez nich ani rozpočet fotbalových klubů. Podíl domácností na výdajích do sportu znázorňuje graf 1.

Graf 1 Zdroje financování sportu v ČR (procentuální vyjádření)



Zdroj: Novotný, 2000

Finanční zdroje sportovních klubů se skládají jak z veřejných, tak i ze soukromých peněz. Literatura uvádí rozdílný způsob klasifikačních hledisek. Příjmy lze rozdělovat na vlastní a cizí, finanční a nefinanční nebo také na příjmy z hlavní či vedlejší činnosti. Novotný (2009, 65) vidí rozdělení finančních zdrojů následovně:

1. Tradiční zdroje financování tělovýchovných, tělocvičných jednot a sportovních klubů v ČR z hlavní činnosti:
 - Členské příspěvky;
 - Dary;
 - Patronáty;
 - Příspěvky municipalit;
 - Příspěvek od zastřešující sportovní organizace;

- Dotace od státu;
 - Vstupné na sportovní akce;
 - Startovné;
 - Úroky z uložených vkladů.
2. Zdroje financování z doplňkových činností:
- Sponzorské příspěvky;
 - Drobné klubové suvenýry, upomínkové předměty se symbolikou klubu;
 - Nájemné z klubových sportovních zařízení;
 - Klubové restaurace a ubytovací zařízení;
 - Výpůjčky od členů klubu;
 - Bankovní půjčky.
3. Speciální aktivity poskytující zdroje pro zabezpečení sportovního procesu:
- Nesportovní aktivity (taneční zábava, burzy, aktivní výpomoci);
 - Sportovní aktivity (organizování a realizace sportovních kurzů, organizování a realizace tréninkových táborů, akademie, prodej občerstvení členy klubu).

Široké spektrum možností zajišťování financí do sportovních klubů umožňuje klubům získat dostačující prostředky na chod sportovní organizace. Prostředky navyšuje přímo i nepřímo využití daňových úlev (osvobození od daně z příjmů).

3.4 Ekonomické pozadí

Fotbal ušel dlouhou cestu až na současný stupeň, na éru profesionalizace a komercializace. Bylo by velmi obtížné popřít, že fotbalové kluby dnes nefungují jako komerční podniky, které jsou často podporovány bohatými podniky, od kterých získávají velké finanční obnosy. Prodej mladých hráčů je upraven organizací FIFA, která stanovuje, že pouze hráči starší osmnáct let mohou být prodáváni za finanční odměny. (FIFA, 2012, 30) Ekonomické přínosy ve fotbale jsou obrovské. Chce-li být fotbalový klub úspěšný, musí být obratný na všech obchodních úrovních, což naznačuje, že se fotbal stal víc než jen sportem odehrávajícím se na hřišti, a že finanční odměny, které fotbaloví hráči dostávají, mohou být až nemorální. Ekonomický rozsah fotbalu je obrovský. Prezident FIFA Sepp Blatter odhadl velikost fotbalového businessu na částku pohybující se okolo 300 miliard amerických dolarů ročně. Analýza sportovní

a finanční výkonnosti se stává velmi důležitou, chceme-li studovat, jaké jsou strategické cíle, které stanovují manažeři fotbalových klubů. (Samagaio, 2009, 72)

Finanční trhy jsou přínosem pro ekonomiku klubu v mnoha ohledech. Jejich schopnost usnadnit investování a půjčování finančních prostředků umožňuje klubům získat čas a zjednodušit rozhodovací proces ve střednědobém horizontu. (Baur a McKeating, 2009, 8) Obchodní analýza má pozitivní vliv na ziskovost. Organizace dosáhne strategických cílů prostřednictvím dobře nastavených priorit a realizovatelných projektů. (Hass, 2007, 39)

3.5 Rozvoj talentů

Mnoho, pokud ne všechny sportovní organizace či sportovní orgány, mají v rozvoji talentů svou vizi. Jejich zájmem je, aby se sportovci mohli správně vyvíjet, a mohli se tak probíjet na nejvyšší mezinárodní úroveň. Nedávný výzkum zabírající se vývojem olympijských vítězů (Gould a Dieffenbach, 2002, 36) ukázal, že celá řada dlouhodobých individuálních a institucionálních vlivů může výrazně ovlivnit jejich vývoj a může dosáhnout více než sportovní kontextu. Tyto vlivy zahrnují hmotné i nehmotné prostředky, které umožňují společnosti následně vytvářet pozitivní hodnoty. Čím více bude organizace specifická a obtížněji napodobitelná, tím větší je pravděpodobnost, že bude mít ve společnosti výraznou pravomoc. Praktiky, jako je nábor a výběr, vzdělávání a rozvoj, hrají důležitou roli při určování silných a slabých stránek lidského kapitálu v rámci organizace. (Kuijjer, 2007, 51) Lidé tvoří hlavní aktivum organizace, a tak jejich koučování je i na poli fotbalového klubu strategickým zdrojem pro úspěch fotbalové akademie. (Bourke, 2003, 12)

Bunc (2005, 14) uvádí, že výskyt talentovaných jedinců v populaci je velmi limitovaný, a proto je žádoucí se alespoň pokusit talent využít, což vyžaduje oprostít se od některých předsudků, vesměs spojených s hodnocením činnosti talentovaného jedince. V současnosti se ukazuje jako rozhodující prvek vyhledávání talentovaných jedinců nejen jeho zachycení, ale zvláště pak způsob jeho kultivace. Setkáváme se s novým prvkem, kterým jsou ekonomické podmínky. Řada činností je natolik finančně náročná, že jsou uzavřeny pro potenciální jedince z ekonomicky slabších vrstev. Proto

by fotbalová akademie měla poskytnout takové podmínky, aby toto hledisko nemuselo v žádném případě vývoj fotbalových talentů ovlivňovat.

Identifikace talentu je velký byznys. Od sportu, přes umění, vzdělání, výzkumu, ve všech oblastech se lidé snaží najít způsob, jak identifikovat ty nejlepší ve svém oboru. Nicméně, najít nejefektivnější a nejúčinnější způsob je složitý úkol. (Wolstencroft, 2002, 93)

Díky efektivnímu využití zdrojů, správnému využívání dynamických schopností lidského kapitálu, by si měly organizace zajistit trvalou konkurenční výhodu. Například anglický fotbalový svaz a všechny další zúčastněné strany vymyslely a vytvořily strategii rozvoje fotbalu jako prostředek k zajištění toho, aby vývoj talentů v zemi postupoval postupně rok od roku směrem dopředu.

V podmínkách národních a mezinárodních soutěží je jediným způsobem předstížení svých soupeřů snaha o přilákání a následné udržení lepšího týmu zaměstnanců, orgánů dohledu, manažerů a ředitelů. Profesionální fotbalové kluby jsou vlastně obchodní podniky zabývající se podnikáním v oblasti překonávání svých soupeřů. (Bourke, 2003, 12) Vývoj talentu může být považován za proces kontinuálního posunu uvnitř organizace a pomocí plánovaného i neplánovaného učení si tak může daná organizace zajistit a udržet konkurenční výhodu.

3.6 Elitní sportovní systém

Elitní sport je orientovaný na výkon, je vysoce organizovaný a konkurenceschopný. Ve většině tradičních definic je sport považován za fyzickou aktivitu, která je konkurenceschopná, vyžaduje dovednosti, úsilí a řídí se institucionalizovanými pravidly. (Aman, Mohamed a Omar-Fauzee, 2009, 4)

Böhlke a Robinson (2009, 11) popisují elitní sportovní systém jako typ infrastruktury a postupů používaných při identifikaci, rozvoji a přípravě sportovců na sportovní úspěch. Na začátku proběhne identifikace talentu, který je řadou mnoha faktorů transformován do sportovce, který může dosáhnout úspěchu na elitním sportovním poli. Elitní sportovní systémy se zabývají systematickým a strategickým

rozvojem elitního sportovního výkonu. Výkon je vyvíjen pomocí vhodného prostředí, které přispívá k učení v naději, že jeho potenciál bude následně realizován. (Williams a Reilly, 2000, 90) Vytvoření vhodného prostředí může poskytnout dobrý strategický rámec pro všechny činnosti vytvářející přidanou hodnotu.

V kontextu elitního sportu se definice sportu často omezuje pouze na sport soutěžní, který se řídí pravidly a stanovenými plány, který vyžaduje náročné a drahé zařízení a vybavení a potřebuje kvalifikované trenéry. Cíl vyhrávat převládá. Kromě toho může být pozornost zaměřena také na mládež (Aman, Mohamed a Omar-Fauzee, 2009, 4) a to ve smyslu, jak mladí hráči obstojí v budoucnosti v daném sportu v mezinárodní konkurenci.

Rozdělení sportu lze aplikovat v pyramidovém modelu. Elitní sport lze nalézt na nejvyšší úrovni, kde na opačné straně, respektive na nejnižší úrovni, nalezneme sport s masovou účastí, který představuje velké množství lidí zapojených do sportovních aktivit v rámci volnočasových aktivit. Z této spodní vrstvy poté vycházejí sportovci na další úroveň, tedy do již důležitějších a serióznějších sportovních soutěží, ze kterých se už jen potom ti nejlepší dostávají na vrchol pyramidy. Jsou to ti, kteří reprezentují svoji zemi na mezinárodních soutěžích. Elitní sport tedy ve výsledku čerpá z výhody široké základny masového sportu. Tuto hierarchii lze nalézt v příloze 1.

Mezinárodní úspěch pobízí ty sportovce, kteří touží reprezentovat svůj národ. Úspěch také dokáže ovlivnit počet zájemců o daný sport a to hlavně v juniorských kategoriích. Elitní sport či výkonnostní sport se právě na tyto mezinárodní soutěže odkazují. Collins a Trenberth (2005, 16) zmiňují, že stanovené výkonnostní normy se zvyšují, s tím spojené výsledky také, k dispozici je více peněz a profesionalita je nutností.

Elitní sport zahrnuje tvrdý trénink, vysoké nároky na kvalitu a často také potřebu věnovat se sportu na plný úvazek. Tím se elitní sport stává profesionálním. (Breivik, 1998, 13) Konkurenční výhody umožňují společně provádět své činnosti lépe než její konkurenti. (Collis a Montgomery, 1995, 17) Když obchodní manažeři mluví o své strategii, myslí tím být jedineční oproti svým konkurentům. Vítězství na trhu je vždy

prvotním cílem, ať už je tím vítězstvím podíl na trhu nebo získání zákazníků. (Grant, Mckechnie a Chinta, 2007, 37)

Ve sportu je strategie pro dosažení konkurenční výhody nezbytná a díky ní se společnosti snaží své činnosti dělat jinak, než jejich konkurence. Každý sportovní tým se bude snažit dosáhnout svých cílů odlišně, vzhledem ke svým vlastnostem a schopnostem a bude se vždy snažit posílit své postavení v rámci fotbalového prostředí. (Grant, Mckechnie a Chinta, 2007, 37) Vývoj elitních sportovců vyžaduje neustálé investice. Budování a udržování zdrojů je zásadní pro dosažení trvalé konkurenční výhody. Takto se pak mohou elitní sportovci rozvíjet a to prostřednictvím specializovaného systému identifikace a rozvoje talentů.

Finanční a materiální zdroje jsou základem pro jakoukoli organizaci v jakémkoli kontextu. V rámci akademií tyto zdroje obecně působí na jednotlivé týmy, sportovní akce, sportovce a vzdělání. (Won, 2004, 94)

3.7 Sportovní úspěchy díky systému akademie

Böhlke a Robinson (2009, 11) zmiňují, že úspěšné sportovní systémy se staly již mnohokrát cílem výzkumného šetření a to především v důsledku dvou významných sportovních událostí. První z nich jsou sportovní úspěchy Německé demokratické republiky mezi roky 1970 a 1980. Tato léta ukázala, že organizovaný přístup k podpoře vrcholového sportu může vést k výchově mezinárodně úspěšných sportovců. Druhou a možná důležitější událostí, byl úspěch Australského institutu sportu (AIS), který zajišťoval konání olympijských her v roce 2000 v Sydney. V roce 1994 zahájila Austrálie program zvaný „Talent Search Scheme“ s úkolem nalézt a rozvinout talentované sportovce, kteří by poté startovali na olympijských hrách, které se měly konat na domácí půdě. Již dříve byl ovšem AIS úzce zapojen do procesu rozvoje sportovních talentů v zemi. Systém se snažil o zlepšení sportovních výkonů elitních sportovců a týmů Austrálie. (AIS, 2011, 1)

Katalyzátorem pro založení AIS bylo chudé vystoupení australských sportovců na olympijských hrách v Montrealu v roce 1976, kde získali pouze jednu stříbrnou a čtyři bronzové medaile. Stalo se skoro vládním posláním po tomto neúspěchu zlepšit

mezinárodní sportovní pověst země. Investovalo se do sportovních zařízení, poskytovaly se finance sportovním organizacím a byly vytvářeny co nejlepší podmínky pro elitní sportovce země.

Malé zlepšení již bylo zaznamenáno v roce 1984 na olympijských hrách v Los Angeles, které následovaly jako první po založení AIS. Austrálie zde dosáhla na čtrnácté místo v celkovém pořadí zemí určeného dle počtu získaných medailí. Na olympijských hrách v roce 2004 v Aténách Austrálie získala 49 medailí a obsadila čtvrté místo v celkovém součtu za Spojenými státy, Čínou a Ruskou federací. 32 medailí získali bývalí či tehdy současní absolventi AIS, kteří tvořili více než polovinu tehdejšího týmu. Výsledek AIS na Hrách Commonwealthu byl stejně velkolepý. V roce 2006 v Melbourne sportovci z AIS získali pro Austrálii 110 z 221 medailí, což dokazuje obrovský význam AIS pro australský sport. (AIS, 2011, 1)

Ohromující výsledky byly dosaženy díky zkušeným a kvalifikovaným trenérům, zařízením nejvyšších kvalit, špičkové sportovní vědě a sportovní medicíně. AIS je systém, který je uznávaný po celém světě a to pro svou schopnost identifikovat, rozvíjet a vytvářet šampiony. (AIS, 2011, 1)

Posun směrem dopředu k vytvoření úspěšné sportovní akademie je založen na studiu sportovních institucí v Evropě a hodnocení jejich úspěchu v procesu rozvoje talentů či elitních sportovců. Cílem tohoto procesu je přijetí profesionálního přístupu. (AIS, 2011, 1) Inspiraci z tohoto modelu si lze vzít také při vytváření sportovní fotbalové akademie, při kterém je nutné pochopit dlouhodobou návratnost investice, v tomto případě výběr pracovníků, díky němuž se může dosáhnout větších úspěchů.

Většina současných elitních sportovních systémů vychází z podobné infrastruktury a podobných postupů, proto se může zdát, že aktuální návrh nových systémů nemůže zajistit větší úspěch, než jakého dosáhly již takto postavené systémy. Proto je možné tvrdit, že správa elitního sportovního systému je důležitějším faktorem pro dosažení úspěchu než pouhá existence takového systému. Pokud tedy chtějí manažeři zlepšit sportovní úspěchy, měli by se zaměřit na zlepšení způsobu vedení takového systému, aby byla zajištěna efektivita při produkci elitních a úspěšných sportovců. (Böhlke a Robinson, 2009, 11)

3.8 Akademie mládeže

Mládežnické akademie mají za cíl rozvíjet potenciál mladých hráčů pro budoucnost klubu. Konečným cílem je maximalizovat potenciál, který projde branami akademie. (Holt, 2002, 42) Holt (2002, 42) zdůrazňuje, že akademie nabírají hráče do tréninkového procesu od osmi let věku. Bylo zdokumentováno, že identifikace a rozvoj elitní úrovně hráčů vyžaduje mnohostranný přístup (Maguire a Pearton, 2000, 55), který zajistí, že všichni hráči mají potenciál stát se špičkovým sportovcem. Fotbalové a jiné sportovní kluby tvoří nedílnou součást společnosti. Úspěšný sportovní rozvoj v rámci fotbalové komunity je závislý i na roli menších klubů. Národní fotbalové svazy mohou úspěšně realizovat své programy rozvoje talentů prostřednictvím těchto menších klubů, což umožňuje hladký přechod z mládežnických lig na dráhu profesionálních soutěží.

Mládež je často považována za živnou půdu pro vytváření další generace špičkových sportovců (Holt, 2002, 42). Sportovní vývoj je progresivní. Tento proces musí být veden tak, že nastavené cíle jsou realistické a dosažitelné. Vědomé zvolení proaktivního přístupu, ve kterém jsou procesy nastaveny, přináší mnoho pozitiv pro činnost organizace. (Jesus, 2009, 45)

V rámci strategie je nezbytné zajistit, aby byl zachován logický a kontinuální vývoj. Vývoj a realizace strategického rozvojového programu je hlavní funkcí vedení mládeže, které zajišťuje celkový směr vývoje této instituce. Víme, že dlouhodobá pozornost či zaměření jsou nutná k tomu, abychom se stali odborníky. (Bloom, 1985, 10) Dlouhodobý projekt vyžaduje efektivní koordinaci, a jakmile je jednou realizován, musí být dlouhodobě a cíleně řízen a musí integrovat celou řadu důležitých faktorů, aby byl účinný při pomáhání mladým lidem v rozvinutí jejich potenciálů. (Martindale, 2005, 58)

Jasný systém by poskytl filozofii, která by souvisle řídila cíle a postupy rozvoje talentu prostřednictvím identifikace, koučování, financování, využívání zdrojů, hodnocení, odměn trenérů, hospodářské soutěže a klubové struktury. (Martindale, 2005, 58) Strategická realizace programu je složitým procesem, který zahrnuje celou řadu potenciálních zdrojů, systematické plánování a realizaci dlouhodobé vize k dosažení trvalé konkurenční výhody.

Akademie produkuje obchodovatelná aktiva, jimiž jsou mladí sportovci, kteří zlepšují profesionální tým. Je potřeba si uvědomit jejich hodnotu či možné přestupové částky obdržené za prodej těchto hráčů, kteří se usazují v prvním týmu. Správná identifikace talentů může v budoucnu zajistit klubu buďto sportovní růst nebo finance prostřednictvím prodeje těchto obchodovatelných aktiv.

3.9 Sportovní centra mládeže

Sportovní centra mládeže (dále jen SCM) fungovaly ve velkém rozsahu v české republice hlavně před rokem 1989. Stát tehdy své nadané sportovce velmi podporoval. Systém byl sestaven tak, aby se talentovaní sportovci již od nejmladších let stahovali do společného sportovního centra, kde by se v průběhu let propracovali až do seniorských kategorií, kde by již mohli reprezentovat svou zemi. Po roce 1989 došlo v České republice k výrazným politickým změnám, což mělo vliv i na státní podporu sportu, respektive podporu talentované mládeže. Na přelomu tisíciletí vláda opět začala sport více podporovat. Tím se tedy odkryl opět prostor pro sportovní centra mládeže.

SCM pečují o talentovanou mládež ve věku od patnácti do devatenácti let. Zřizovatelem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Sportovec v současné době může podstupovat specializovanou sportovní přípravu se státní podporou od sportovní třídy základní školy přes SCM do resortních sportovních center zřízených při Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvu vnitra a Ministerstva obrany. V případě vynikajících výsledků je pak sportovec zařazen do juniorských a seniorských reprezentačních výběrů. (Suchý, 2007, 80)

Statut SCM je dnes udělován i fotbalovým klubům. Kluby a především mládežnické úseky tak dostávají dotace od Fotbalové asociace České republiky (dále jen FAČR). Pokud by akademie neměla statut sportovního centra mládeže, byla by její existence a hlavně strategické cíle výrazně omezeny. Fotbalové kluby musejí splnit mnoho kritérií, aby tento statut dostaly:

1. Kritéria sportovní – toto kritérium obsahuje stanovení plánu rozvoje mládeže. Tento plán musí být zaměřen do oblastí metodického rozvoje a vzdělávání, interní spolupráce, skautingu. Plán rozvoje musí být sestaven minimálně na období 4 let. Dále je SCM povinno sledovat přechod hráčů z vlastního

sportovního střediska mládeže (dále jen SPSM), vést evidenci počtu tréninkových jednotek, vést evidenci zápasů, evidovat počet vychovaných hráčů pro seniorský fotbal a reprezentaci, musí mít metodický postup vnitřního vzdělávání a také vedeny rozpisy tréninkových ploch a měsíční plány jednotlivých týmů;

2. Kritéria legislativní – toto kritérium obsahuje hlavně formální náležitosti, tedy např. členství ve FAČR, potvrzení o účasti v soutěžích, mít formu občanského sdružení a vlastní schéma organizační struktury, mít uzavřenou smlouvu s SPSM a spolupracovat se základními školami;
3. Kritéria personální – toto kritérium obsahuje požadavky na personální obsazení SCM. Středisko tedy musí mít vedoucího trenéra s odpovídající licenci, vlastní sekretariát, ekonoma, hlavní trenéry mládežnických týmů a jejich asistenty, doktora, fyzioterapeuta a zdravotníka;
4. Kritéria infrastrukturní – jedná se hlavně o technické parametry zázemí. SCM musí mít k dispozici sportovní/technické zázemí pro pořádání soutěží, odpovídající hrací plochy s přesnými rozměry hřišť, určitý počet tréninkových ploch a prostor, osvětlení a materiální vybavení a všechny potřebné místnosti (šatny domácích a hostů, technickou místnost, regenerační místnost);
5. Kritéria finanční – poslední kritérium obsahující podmínky z oblasti hospodaření mládeže. SCM musí předkládat výroční zprávu a předběžné výsledky hospodaření, plánovat rozpočet a poskytovat vyúčtování o přidělených dotacích. (FAČR, 2012, 28)

3.10 Fotbalové akademie nebo "Centrum excellence"

Sporty nebyly nikdy tak silně podporovány a prezentovány nebo neměly vlastnost komerčního produktu, jako mají dnes. Komerční sporty jsou organizovány a hrány za účelem generování příjmů ve formě kulturní akce. V důsledku komercializace fotbalu se nyní více klubů zaměřuje spíše na ziskovost a generování obrátu, než na svou sportovní výkonnost. (De Heij, 2006, 22) Proto je logické, že při obchodování na fotbalovém poli je úloha akademie, jakožto producenta talentů, nezbytná. Vytváření nového kapitálu, díky kterému lze proniknout na nové trhy, tedy identifikace a rozvoj talentů, zůstává nedílnou součástí fotbalového klubu. Naproti tomu Novotný (2006, 66)

argumentuje, že není zcela jednoznačné tvrdit, že hlavním cílem je maximalizace zisku. Zdá se tedy, že vlastníci klubů sledují i další cíle.

Fotbalové akademie nebo můžeme i říci „Centra excelence“, která jsou dnes definována v nejširším slova smyslu, jsou zařízení nebo programy koučování určené k produkci talentů. Fotbalová akademie je vlastně investiční program vytvořený v rámci určité struktury klubu, který vychovává talentované sportovce s vizí jejich následného využití v prvním týmu či prodeje do týmů zahraničních. (Kuijer, 2007, 51)

Fotbalové akademie podepisují hráče v mladém věku, aby je poté mohly využít v prvním týmu. Identifikace talentu hraje klíčovou roli v systému akademie. Nicméně rozhodnutí FIFA omezila hlavně bohaté zahraniční kluby v nákupu talentovaných hráčů do svých týmů. Fotbalový klub, který chce vyhlédnutého hráče přebrat, musí zaplatit finanční náhradu za jeho vývoj, tedy tzv. „výchovné“. (FIFA, 2012, 30) Navíc kluby mohou uzavírat smlouvy pouze s hráči staršími osmnácti let. V rozmezí věku patnácti a osmnácti let mohou podepisovat pouze poloprofesionální smlouvy s maximální délkou trvání tři roky.

3.11 Úspěšné fotbalové akademie

Společný úkol fotbalových akademií je vytvořit vhodné prostředí pro rozvoj elitních hráčů. (Ajax FC, 2012, 2) Akademie se musí snažit rozvíjet hráče pro první tým nebo přinejmenším generovat příjmy z jejich následného prodeje. (Richardson, 2004, 70) Amsterdamsche Football Club Ajax, známý také jako AFC Ajax či Ajax FC, je mezinárodně známý a velmi uznávaný klub s výbornými podmínkami pro trénink a rozvoj mladých talentů. Ajax investuje do vzdělávání mladých lidí hodně prostředků a je v tom velmi úspěšný. Mnoho fotbalových hvězd vzešlo právě z této mládežnické akademie. (Kuijer, 2007, 51)

Úspěšná fotbalová akademie vytváří pozitivní vliv na finanční výsledky klubu. Maximalizace návratnosti investic prostřednictvím výchovy talentovaných mladých fotbalistů by měl být tím správným směrem fotbalového klubu. Vysoce kvalitní akademie zvyšuje počet vlastních hráčů v prvním týmu, kteří v důsledku toho snižují

náklady na koupi hráčů z týmů jiných. Kvalita akademie je tedy důležitá nejen pro sportovní výsledky, ale také pro výsledky finanční. (Kuijer, 2007, 51)

Manchester City nebo Chelsea FC a mnohé další špičkové evropské týmy utratily stovky milionů liber za přestupy nejlepších světových hráčů v naději, že si tím rovnou koupí i úspěch. Ale nejlepší týmy na světě se spoléhají hlavně na své vlastní odchovance, kteří své kluby v porovnání s drahými hvězdami skoro nic nestojí. (Draper, 2010, 23) Mládežnická akademie Barcelony je správným příkladem, protože neustále dokáže produkovat hráče vysoké kvality, kteří díky pokrokům v juniorských týmech dokáží následně konkurovat na poli španělského i světového fotbalu. Ajax FC má v rozvoji vlastních talentů podobnou filozofii, 14 z 29 hráčů prvního týmu v sezóně 2007/2008 vzešlo z vlastní mládežnické akademie. (Kuijer, 2007, 51)

I přesto, že nalezneme různorodost ve strategiích fotbalových akademií, je důležité vytvořit si pro svou fotbalovou akademii vlastní vhodný model. Vítězství není jednorázovou záležitostí. Vítězství je zvykem. Chcete-li být vítězi, klub musí vytvořit, využít a udržet konkurenční výhodu, která musí mít důsledné provedení. (Ma, 1999, 54) Identifikace a implementace konkurenční strategie umožní uspět.

V každé fotbalové akademii, zaměřující se na identifikaci a rozvoj talentů, je zapotřebí od vedení této organizace stanovení vize, která bude korespondovat s hlavními cíli klubu. Například strategie Ajaxu FC je zaměřena na vlastní mládežnickou akademii a to hraje nejdůležitější roli v určování cílů a hodnot klubu. Vývoj celého systému a nastavení cílů klubu, který mají na starosti všechny zúčastněné osoby napříč klubovou strukturou, zajišťuje strategie směřující od shora dolů. (Slater, 2007, 74)

3.12 Sportovní manažer

Sportovní manažer má stejně tak, jako manažer jiných organizací, pro svou práci mnoho typických činností, které musí plnit. Sportovní manažer musí plánovat, organizovat, zajistit výběr a rozmístění pracovníků, vést lidi a také kontrolovat. Mezi specifické činnosti sportovního manažera dle literatury patří např. sponzorská činnost, sportovní reklama, znalost sportovního prostředí, atd.

Čáslavová (2009, 20) rozděluje sportovní manažery takto:

- Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti (vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté, vyškolení pro sportovní akce ad-hoc – příprava mistrovství světa, Evropy, příprava OH, příprava Gymnaestrády apod., specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi atd.);
- Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. organizace, členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.;
- Manažeři v podnikatelském sektoru výroby sportovních zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního náradí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS apod.

Watt (2003, 88) spatřuje jako důležité charakterové vlastnosti a kvality sportovní manažera:

- odborné znalosti;
- integrita;
- poctivost;
- inspirace;
- odpovědnost;
- nadšení;
- „hroší kůže“;
- vůle tvrdě pracovat;
- láska ke sportu;
- administrativní dovednosti;
- schopnost pracovat s lidmi;
- smysl pro humor.

3.13 Obchodní strategie v oblasti sportu - systematický přístup

Strategie je o vítězství. Strategie zahrnuje výběr. Jedná se o výběr firemní působnosti (Porter, 1980, 69), stejně jako o výběr kombinace zdrojů a kapacit. (Barney, 1991, 5)

V literatuře lze nalézt vrůstající snahu o prozkoumání výhod a nevýhod různých oblastí v organizaci sportu. (Wolfe, 2005, 92) Na oblasti sportu lze vhodně popsat posuzování konkurenčních výhod. Získání konkurenční výhody vyžaduje strategii v každém odvětví a díky ní jsou zaměstnanci schopni ztotožnit se s cíli organizace a se záměry jejího vedení. Získání konkurenční výhody v každém odvětví vyžaduje strategii, díky níž jsou zaměstnanci schopni plnit cíle a záměry, které stanovuje management týmu. Zisk konkurenční výhody řídí obchodní strategii. (Lado, 1992, 52)

Böhlke (2009, 11) navrhl systematický přístup v oblasti elitního sportu přizpůsobený Porterovu modelu (1985, 68) ve snaze získat konkurenční výhodu nad soupeři z oblasti sportovního průmyslu. Porterův model je založen na tom, že firemní strategie představuje příležitosti, ale i možné hrozby z vnějšího prostředí. Porter určil pět konkurenčních sil, které utvářejí všechna odvětví na každém trhu. Tyto síly určují intenzitu hospodářské soutěže a tím i ziskovost a přitažlivost odvětví. Konkurenční strategie jsou v průmyslu velmi často zaměřeny na odlišnost podniku od konkurence.

Cílem firemní strategie by mělo být změnit konkurenční síly tak, aby vedly ke zlepšení postavení organizace na trhu. Porterův model podporuje analýzu hybných sil v odvětví. Tento rámec poskytuje systematický způsob uvažování o tom, jak konkurenční síly pracují na úrovni odvětví a jak tyto síly určují ziskovost jednotlivých odvětví v průmyslových segmentech. (Teece, 1997, 83) Na základě informací získaných z analýzy pěti sil může vedení rozhodnout, jak ovlivnit nebo využívat konkrétních charakteristik svých odvětví.

Obr. 1 Model analýzy pěti sil přizpůsobený do sportu z Porterova modelu



Zdroj: Böhlke, 2006

Model ukazuje, že bez tohoto systémového přístupu k elitnímu sportu je malá šance na úspěch. (Böhlke a Robinson, 2009, 11) Model identifikuje řadu konstruktů, které je třeba identifikovat společně s elitním systémovým rámcem. Řízení těchto systémů a služeb bude popsáno později, kde bude možné lépe pochopit strategii zaměřenou přímo na fotbalové akademie.

3.13.1 Struktura výběru a identifikace talentů

Jedná se o procesy, které umožňují systematickou identifikaci jednotlivců s talentem pro sport. V odborné literatuře i v praktickém světě se tomuto procesu říká „skauting“. Používá se ve všech sportech, jako např. v baseballu a basketbalu v USA nebo ve světovém fotbale. Systém vyhledávání talentů v podstatě stanoví identifikační strukturu, jejímž prostřednictvím skaut hledá talenty z vysokých škol či ligy, vytváří o něm zprávy a předává informace, aby cílové skupiny měly o tomto talentu co největší přehled. Strukturovaná identifikace talentu umožní sportovci vstoupit do systému, který mu poskytne ty nejlepší podmínky k dosažení sportovního úspěchu. Dát hráči příležitost znamená pro samotný fotbalový klub možnost v budoucnu hráče prodat.

Holandská identifikace talentů je v evropském fotbale často považována za příkladný model, v průběhu času dokáže vychovat výborné hráče podávající špičkové výkony, díky čemuž je kluby mohou následně prodat za velké odstupné. To umožňuje klubu získávat dostatečné finance pro jeho chod. (Kuijer, 2007, 51) Barcelona se také v posledních dvaceti letech zaměřila na svou fotbalovou akademii, vytvořila svůj vlastní systém a umožnila svým mladým hráčům vyrůstat v profesionálním prostředí.

Identifikační systémy a struktury se neomezují jen na hráče. Trenéři, manažeři a pracovníci, kteří mohou být organizaci nápomocní, by se také měli stát cílem procesu identifikace. Případy holandského profesionálního fotbalu generují zajímavé myšlenky v hledání lidského kapitálu. (Kuijer, 2007, 51)

Lidské zdroje představují hlavní aktivum organizace a nábor a výcvik by měl určit silné a slabé stránky tohoto hlavního aktiva v rámci klubu. Lidský kapitál je tím nejcennějším a nejdůležitějším zdrojem ve fotbalovém průmyslu. Velké evropské kluby jsou ochotny zaplatit miliony eur, aby přilákaly nejslibnější talenty a nejlepší hráče. (Kuijer, 2007, 51) Výkonnost v jiných než sportovních podnicích závisí také na lidském kapitálu, i když lidský kapitál ve fotbalovém průmyslu má mírně větší význam.

3.13.2 Způsob rozvoje hráčů

Propracovaný fotbalový rozvoj hráčů je nezbytný pro dosažení stanovených cílů. (Football Federation Australia, 2007, 32) Struktura a podpůrný systém umožňuje sportovcům rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Výkon jednotlivce závisí na jeho schopnostech, motivaci a příležitostech. Jinými slovy, lidé jsou výkonní, pokud mají dobré znalosti a dovednosti, mají velkou motivaci a jejich pracovní prostředí jim poskytuje dobré příležitosti. Tyto vývojové dráhy by měly zahrnovat aspekty vzdělávání a poskytování příležitostí a měly by mít předem určenou trasu. Způsob rozvoje hráčů popisuje všechny činnosti, programy, cesty a prostředky, které jsou buď stávající, nebo je třeba je zavést, aby se zajistilo, že akademie je schopná dosáhnout úspěchu na nejvyšší úrovni. (Football Federation Australia, 2007, 33)

Školení je získávání znalostí a dovedností v důsledku výuky. (Kuijer, 2007, 51) Účinky školení u mladých hráčů v oblasti fotbalu lze snadno a jasně identifikovat. Školení nabízí zlepšení dovedností, které mladé fotbalové hráče zdokonalují, umožňuje

jim se rozvíjet a postupovat dle vývojového systému. Užítku tak dosahují obě strany, jak hráč, tak i klub. (Kuijer, 2007, 51) Mladý hráč se stává cenným zdrojem pro klub, pokud se mu podaří prosadit do profesionální soutěže. Mladí hráči tak velkou měrou klubu generují velké příjmy.

Přítomnost mladých lidí v prvním týmu Ajaxu je klíčová. Proto je hlavním cílem této mládežnické akademie rozvinout a vést mladé talentované hráče k tomu, aby se stali plně profesionálními a schopnými členy A-týmu. Aby akademie byla efektivní, je potřebné do jejího vedení a vzdělávání lidského kapitálu investovat velké finanční prostředky. (Kuijer, 2007, 51)

Možná nejdůležitějším důvodem, proč se zaměřovat na vzdělávání a trénink dovedností, je ten finanční. Kvalitu akademie určuje to, jaký počet hráčů se stane profesionály. Kvalitní akademie zvyšuje počet vlastních hráčů v prvním týmu, a tudíž snižuje náklady na nákup hráčů nových. (Kuijer, 2007, 51) Proto tedy pro posouzení, zda vzdělávání a trénink dovedností jsou dobrou investicí, je nutné postavit do roviny potenciální výnosy a náklady. Rozhodování o investicích (kolik kapitálu, do čeho, kdy, kde a jak investovat) patří k nejdůležitějším manažerským a strategickým rozhodnutím v podniku, protože jde o rozhodnutí o budoucím vývoji podniku a jeho efektivnosti. (Homolka a Mach, 2009, 43)

3.13.3 Sportovní věda a její podpora

Za účelem posouzení integrity programu rozvoje sportu, musí být zdůrazněna role vědeckých, technických a jiných příslušných přístupů ve vývoji hráče. Kvalitní základ vědeckých poznatků je velmi prospěšný pro proces mapování a řízení vývoje hráčů. Údaje o výkonnosti hráčů, zejména v národních týmech hráčů všech kategorií, stejně tak jako jejich občasné hodnocení, by měly být pravidelně zdokumentovávány.

3.13.4 Vzdělávání trenérů

Mnohé organizace uznávají, že velká část jejich skutečných hodnot závisí na nehmotných aktivech - kvalifikované pracovní síle, patentech a know-how, silných vztazích se zákazníky, značce a unikátním designu a organizačních procesech. (Nisar, 2006, 64) V podstatě jde o nehmotný majetek neboli software organizace. Tato "měkká" aktiva dávají moderní organizaci jejich konkurenční výhodu. (Ulrich a Smallwood,

2004, 87) Ulrich a Smallwood (2004, 87) tvrdí, že organizační schopnosti, kolektivní dovednosti a odborné znalosti jsou výsledkem investic do personálu, komunikace a dalších oblastí lidských zdrojů. To představuje způsob, jak lidé a zdroje společně dosáhnou požadovaných výsledků.

V mnoha společnostech tvoří nejvýznamnější dlouhodobé investice nehmotná aktiva. (Nisar, 2006, 64) Poskytování vzdělávacího systému trenérům umožňuje, aby se i tyto osoby mohly rozvíjet. Hráčům poté mohou předávat své zkušenosti a rozvíjet je dle osvědčených postupů. Efektivní trénink může zvýšit výkon, zlepšit morálku a zvýšit potenciál dané organizace. Dobře navržený vzdělávací program by měl být jedním ze strategických cílů organizace. Tyto cíle musí být realistické a jasně zřetelné.

Fotbalové vzdělávání a osobní rozvoj se vztahuje i na sportovní administrátory, úředníky, manažery a trenéry. I když jejich primární role je řízení nebo trénování, velký význam by měla mít i investice do jejich vývoje.

Trénování znamená vedení a řízení mladých lidí tak, aby zvládli různé dovednosti, aby byli schopni dosáhnout více, než si sami myslí. (Martens, 2006, 57) Trenéři musejí mít mezioborové znalosti a praktické zkušenosti. (Leach a Waldaman, 2009, 53) Trenéři musejí svým hráčům pomáhat. (Stuivenberg, 2011, 79)

3.13.5 Zařízení a vybavení

Kvalitní a speciální zázemí, zařízení a vybavení, které umožní sportovci trénovat a zlepšovat se ve zvoleném sportu, jsou velmi důležitá. Podle Kuijera (2007, 51) se v Ajaxu Amsterdam nebáli přejít k rozsáhlým investicím, které vedly k vytvoření dokonalého prostředí určeného pro rozvoj svých elitních fotbalistů. V Ajaxu byly tyto investice do vysoce kvalitních zařízení nezbytné, protože kvalita akademie určuje počet hráčů, kteří se následně mohou probjovat až do profesionálního mužského družstva. (Kuijer, 2007, 51)

3.13.6 Podpora životního stylu

Podpora životního stylu sportovce či jeho mimo fotbalových aktivit zahrnuje služby, které podporují sportovce mimo jeho sportovní život. Patří mezi ně finanční podpora, vzdělávání a plánování osobní kariéry. Barcelonská akademie je továrnou na

kvalitní světové fotbalisty a v současnosti je na vrcholu své produkce. Akademie si klade za cíl formovat sportovce nejen fotbalově, ale i hodnotově.

Jen pár kilometrů od tréninkového centra FC Barcelona je nádherný statek z 18. století známý jako La Masia. Statek byl postaven v roce 1702. Svým klidem a pojetím vůbec nezapadá do hlučné a rušné části města, ve které je umístěn. (Draper, 2010, 23) FC Barcelona přeměnila tento historický objekt na penzion v roce 1979, aby zde mohla poskytnout hráčům mládeže vhodné prostředí. Dnes již zde od třináctého a čtrnáctého roku života mohou vyrůstat ti nejlepší mladí fotbalisté Evropy či dokonce světa.

La Masia zásadně umožňuje klubu rozvíjet nejen fotbalové dovednosti svých hráčů, ale také jejich životní styl a postoje, může ovlivňovat jejich náhled na správnou výživu a mít dohled i nad jejich nočním klidem. Apartmány jsou vybaveny patrovými palandami ve stylu vysokoškolských kolejí, hráči zde mohou spát, jíst a žít společně. Své domácí úkoly mohou řešit v prostorné knihovně. Význam ukončení jejich vzdělání je neustále vyzdvihován a upřednostňován. Klubový senior koordinátor mládeže, Albert Capellas, tvrdí, že trénují mladé hráče k tomu, aby byli dobrými lidmi a za pomoci zdravého životního stylu mohli být se svým životem spokojeni. Pro klub je velmi důležité, aby měli chlapci jeden ke druhému úctu. (Draper, 2010, 23) Hráči by také měli mít své vlastní oblečení, což přispívá k jejich motivaci. Identifikace s klubem je důležitá. (Ebbsfleet FC, 2010, 26)

Akademie mládeže Ajaxu se nachází ve speciálně postaveném sportovním prostředí, kterému bylo úmyslně dáno jméno „De Toekomst“, neboli „Budoucnost“. Ubytování má veškerý potřebný komfort a komplex má vše, co je potřebné k vytvoření dokonalého prostředí. Rozpočet Ajaxu na sezónu 2005/2006 určený na mládežnickou akademii byl úžasný - € 2.8 milionů Euro. (Kuijer, 2007, 51)

Ajax FC tvrdí, že tyto investice do kvalitního ubytování a odborného personálu jsou nutné, protože akademie je jejich vlastní „líhni“ talentovaných hráčů. (Kuijer, 2007, 51)

3.14 Výběr modelu

Porterův model zdůrazňuje strategický výběr rozhodujících činností, které určují, zda elitní sportovní organizace v konkurenčním prostředí přežije. Schopnost porozumět a vytvářet příležitosti a to jak vnitřní, tak i vnější a schopnost vytvořit udržitelnou konkurenční výhodu, má zásadní význam pro dosažení úspěchu v rámci stále se měnícího pracovního prostředí.

Důraz by měl být kladen na hodnocení silných a slabých stránek organizace. Schopnosti tvoří jedinečnou konkurenční pozici, které firma dosáhne prostřednictvím svých zdrojů. Organizace, specifické zdroje a schopnosti, jsou-li používány správným způsobem, mají v organizaci potenciál generovat vynikající výsledky.

V rámci Porterova modelu je nezbytné vytvořit projekt modelu i pro fotbalovou akademii na Slavii. Každá organizace by měla mít své zvláštní schopnosti, které by mohla ve sportovním prostředí využít a díky tomu si udržovat svoji konkurenční výhodu. To naznačuje, že pro hlubší pohled do vytvoření modelu slávistické fotbalové akademie je zapotřebí získat nápad o tom, co je vše potřeba k vytvoření udržitelného konkurenčního modelu na Slavii. Pro tento hlubší pohled bude také zapotřebí přehledu o rolích lidského kapitálu v rámci organizace a vnitřní fungování organizace.

Resource-based view strategy (dále jen RBV), neboli „Strategie založená na zdrojích“, která je brána jako hlavní strategicky řízené paradigma (Berman, Down a Hill, 2002, 9), je posunem od Porterovy analýzy pěti sil. Podle Rollo (2002, 71) se RBV ukázala jako populární pro studium strategie a řízení. Zdůrazňuje význam specifických zdrojů na generaci ekonomického zisku.

3.15 Resourced-based view strategie

RBV strategie již mnohokrát vzbudila zájem v rámci sportovního managementu. (Gerrard, 2003, 34) RBV ukazuje, že lidské zdroje mohou být klíčovým zdrojem při vytváření konkurenční výhody. (Barney, 1991, 6) RBV se zaměřuje na vnitřní fungování organizace, při pohledu na její vlastnosti a výkonnost. Předpoklad v rámci tohoto pohledu je, že organizace mají osobitý strategický zdroj. (Gerrard, 2003, 34) Jinými slovy, zdroje v organizacích nejsou totožné, jsou různorodé, a tak poskytují

základ pro tvorbu strategie. Přístup RBV nabízí zásadně odlišný a o něco vhodnější pohled na zdroje sloužící k udržení konkurenční výhody než Porterova analýza pěti sil. (Gerrard, 2003, 34)

Přístup RBV v organizaci s nadřizenými systémy a strukturami může být ziskový ne proto, že se využívá strategických investic, které ovlivňují vstup a působení na trh a zvyšují ceny nad dlouhodobými náklady, ale proto, že mají výrazně nižší náklady nebo nabízejí výrazně vyšší kvalitu nebo výkon produktů. V modelu RBV je konkurenční výhoda viděna jako rozličná schopnost, kterou firmy mají nad svými soupeři. (Lado, 1992, 52)

Logika RBV je jednoduchá a přesvědčivá. Propracovanější řízení zdrojů nabízí firmám s nižšími náklady lepší postavení nebo odlišné výrobky ve vztahu ke svému soupeři, což se projevuje v ekonomické výkonnosti. (Poppo a Weigelt, 2000, 67) Tento zdroj plánování zahrnuje aspekty, jako je vzdělávání a nábor zaměstnanců a efektivní řízení kapitálových zdrojů.

Převládá názor, že podnikové strategie jsou založeny na koncepci ekonomického nájmů a pohled na společnost je brán jako kolekce podnikových schopností. (Kotelnikov, 2001, 48) Existuje mnoho definic, které se pokoušejí vysvětlit, co udržitelná konkurenční výhoda v rámci organizace znamená. Ve snaze pochopit, co konkurenční výhoda znamená, musíme pochopit důležitost aktiv organizace, tedy schopností a dovedností.

Oporou pojmu strategie jsou schopnosti organizace zahrnující strukturu a kontrolní systémy, které pomáhají společnosti dosáhnout svých cílů. Schopnost je obvykle považována za balík aktiv potřebných k provedení obchodních procesů, které jsou v podstatě skládány z jednotlivých činností. Aktivum je cokoliv, co firma vlastní nebo kontroluje. Aktivum může být fyzické (zařízení, vybavení, umístění, přístup k surovinám), lidské (školení, zkušenosti, rozhodování, inteligence, vztahy a znalosti) nebo organizační (kultura, formálně vykazovaná struktura, řídicí systémy, neformální vztahy). (Kotelnikov, 2001, 48)

Všechny organizace mají své schopnosti, ale standardně se zaměřují na ty schopnosti, které jsou v souladu s jejich hlavní organizační strategií. Klíčové schopnosti zajišťují konkurenční výhodu v rámci neustále se měnícího prostředí. Schopnosti jsou nehmotné. Obchodní strategie s cílem vytvoření zdrojů udržitelné konkurenční výhody je nedílnou součástí pro každou organizaci.

Aby bylo možné vytvořit udržitelnou konkurenční výhodu, musí mít organizace schopnost:

1. Vytvářet hodnoty - schopnosti jsou cenné, pokud umožňují podniku, aby implementoval strategii, která zlepšuje účinnost a efektivitu organizace. Jinými slovy, schopnosti musí buď zvýšit efektivitu, což jsou vstupy nebo výstupy organizace nebo zvýšit účinnost, která v zásadě umožňuje odkrýt a udržet novou schopnost organizace;
2. Být vzácnou - schopnosti musejí být mezi stávajícími i potenciálními konkurenty vzácné. Zdroje, které má velké množství organizací, nebudou zdroji konkurenční výhody;
3. Být dokonale nenapodobitelnou (nelze jí snadno napodobit či nahradit) - cenné mohou být pouze zdroje, které ostatní podniky nemají možnost získat. Musí být dokonale nenapodobitelné. Napodobování se lze vyhnout pomocí nejasnosti (imitující firmy nemohou kopírovat strategii, protože nechápou, proč je v první řadě úspěšná) a sociální složitosti (důvěra, týmová práce, neformální vztahy, kauzální nejasnosti, kde příčina efektivity je nejistá). Reprodukovatelné schopnosti jsou ty schopnosti, které mohou být kopírovány konkurencí, jsou jimi:
 - Technické možnosti;
 - Finanční možnosti;
 - Schopnosti v oblasti marketingu;
 - Explicitní znalosti;
 - Nevýhradní licenční dohody.
4. Být využitelnou - nesmí existovat žádné odpovídající zdroje, které by šly zneužít k provedení stejné strategie. Zastupitelnost obsahuje duplicitu (i když žádné dva manažerské týmy nejsou stejné, mohou být strategicky rovnocenné a mohou produkovat stejné nebo podobné výsledky). (Kotelnikov, 2001, 48)

RBV strategie je logickou a integrační úlohou, která se staví před ostatní mechanismy strategického rozhodování. Konkurenční výhoda je prostě zisk, který získává organizace oproti svým konkurentům prostřednictvím specifických schopností a dovedností. Schopnost bude vytvářet konkurenční výhodu, pokud:

1. Produkuje pro organizaci hodnoty;
2. Hodnoty jsou vytvářeny způsobem, který nelze jednoduše konkurencí vysledovat.

Přístup RBV nabízí vznikající paradigma pro pochopení strategického zdroje v rámci organizace, který může být využit k dosažení udržitelné konkurenční výhody. Nabízí spíše výklad o vnitřním prostředí sportovní organizace, než o vnějším. (Gerrard, 2003, 34) Smart a Wolfe (2003, 76) ukazují na důležitost lidských zdrojů a jejich vedení v oblasti sportu a zdůrazňují lidské zdroje jako prostředek k dosažení konkurenční výhody. Kromě toho vysvětlují, že zaměření se na vnitřní aspekty organizace je důležitější, než se snažit pochopit strategické schopnosti vyžadující udržení konkurenční výhody. (Smart a Wolfe, 2003, 76)

Jako jeden z bodů dosažení svých cílů využívá zdroje a řízení i Kraft (2009, 50). O úspěšné firmě lze hovořit tehdy, jestliže je firma schopná:

- Dosahovat rostoucích výnosů z rozsahu a tím i růst zisku;
- Zajistit pro svoje podnikání a rozvoj dostatek zdrojů (vlastních i cizích);
- Zabezpečit kvalifikované řízení, umožňující realizovat zároveň další rozvoj činnosti.

3.16 Udržitelné konkurenční výhody v rámci akademie

Ve snaze o využití udržitelné konkurenční výhody se zdá, že firmě dá rozlišovací schopnost nad svými soupeři určitou výhodu. Udržitelnost se neměří, pokud jde o kalendářní dobu a neznamená to, že výhoda bude trvat věčně. Udržitelnost naznačuje to, že výhoda trvá dost dlouho na to, aby se konkurenti přestali snažit napodobit strategii, která vytváří onu výhodu.

Podle Szymanskiho (2003, 82) by se na hráče a trenéry mělo pohlížet jako na klíčové zdroje fotbalového klubu. Prostřednictvím identifikace a rozvoje talentů může

fotbalový klub aktivně měnit své stávající klíčové schopnosti a výhody. Čím lepší hráč nebo trenér, tím cennějším je pro fotbalový klub, a to nejen pokud jde o výkon na hřišti, ale také i mimo hřiště ve smyslu finanční hodnoty.

Zdroje jsou základními prvky používané při efektivní výrobě výrobků nebo služeb. Zdroje přicházejí zevnitř společnosti. Podle Smitha (2007, 77) může být zdrojem člověk (lidé), kapitál (peníze), materiál (suroviny) a informace (znalosti). Bateman a Snell (1996, 7) přidávají další nefinanční zdroje označované jako „ostatní lidé“, jako například sítě lidí ve struktuře organizace, týmy vrcholového managementu, poradenské orgány a strategičtí partneři. Zdroje jsou ve velkém množství zřídka dostupné, a tak je nutné je pečlivě vybírat a kombinovat ve správném množství, aby bylo dosaženo cílů organizace.

Zdroje ve fotbalovém průmyslu mohou být rozděleny do následujících dvou kategorií, tedy do hmotných a nehmotných zdrojů:

Hmotné zdroje:

- Duševní vlastnictví;
- Exkluzivní licenční smlouvy;
- Státní monopoly.

Nehmotné zdroje:

- Silná značka;
- Vedení;
- Znalosti a dovednosti;
- Týmová práce;
- Organizační kultura;
- Obchodní procesy;
- Partnerství.

Management je proces práce s lidmi a s prostředky k dosažení cílů organizace. (Bateman a Snell, 1996, 7) Je to plánovaný proces s jasně definovanými cíli. Fotbalové akademie musejí zajistit to, aby samy o sobě nikdy nepochybovaly, že se mohou dostat na špici elitního fotbalu. K dosažení své vize musí akademie vždy inovovat, zpochybňovat status quo a mít strategické vedení a mít svůj vlastní směr určený

vedením klubu. (Böhlke, 2006, 11) Tato změna a prosazování vize vyžaduje celkovou účast všech zúčastněných v rámci jedné organizace. Management je systematický proces výběru, přidělování zdrojů a jejich zavádění. V každé organizaci musí mít její vedení důvěru.

3.17 Dosažení udržitelné konkurenční výhody

Pro udržení konkurenční výhody je potřeba zavedení strategie, která vytváří hodnoty. Tyto hodnoty lze vytvářet z vnitřních zdrojů a schopností, které nemohou být kopírovány konkurencí. Organizace, jak již bylo několikrát výše zmíněno, musí obsahovat mix složek, aby tuto konkurenční výhodu udržela:

Aktiva + Schopnosti + Kompetence = Konkurenční výhoda

Pro získání trvalé konkurenční výhody si organizace musí najít v rámci průmyslového prostředí svoji pozici. (Porter, 1980, 69) Organizace vyžadují jedinečné zdroje, které jsou cenné, nekopírovatelné, nenahraditelné. (De Heij, 2006, 22)

3.18 Zhodnocení přístupů k řešení problematice

Literatura a výzkumné články dokládají, že i sportovní struktury a organizace musejí využívat strategických procesů, aby mohly rozvíjet své sportovní talenty, a aby mohly dosáhnout své vlastní konkurenční výhody nad svými konkurenty ze sportovního průmyslu. Pomocí schopností a dovedností lze tedy nastavit konkurenční strategii. Cíle se tedy dají shrnout takto:

- Vytvářet trvalou konkurenční výhodu;
- Rozvíjet a pečovat o cenné schopnosti organizace;
- Reagovat na změny okolního prostředí;
- Vytvářet strategie na všech úrovních.

Oporami těchto cílů, celkově shrnuto do vytvoření úspěšného modelu pro sportovní akademii, jsou:

- Nalezení si nejvhodnější pozice ve sportovním prostředí;
- Vyžadování jedinečných zdrojů, které jsou cenné, nekopírovatelné a nenahraditelné;
- Vytváření dynamických schopností;
- Obnovování strategických činností. (De Heij, 2006, 22)

Přístup RBV poskytuje užitečný rámec pro pochopení role, že strategické zdroje mohou hrát při plnění cílů celé řady organizací kritickou roli. (Gerrard, 2003, 34) Tato kapitola poskytuje přehled literatury o elitních sportovních strukturách a úlohy vývoje talentů vedoucí k formulaci výzkumných otázek, na které se pokusím odpovědět pomocí metod popsaných v kapitole Metodologických východisek.

4 METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

Výzkum zkoumal roli udržitelné konkurenční výhody v rámci systému elitního rozvoje fotbalu. Vysvětluje souvislosti mezi jeho cíli. Je založen na tom, že fotbal je dynamický proces. Do výchovy mladých talentů ve slávistické fotbalové akademii je třeba zavést účinné a udržitelné rozvojové programy.

Výzkum probíhal v mládežnické akademii na pražské Slavii, v níž jsem se pokoušel identifikovat důležité vlastnosti a schopnosti, které by mohly být využity k vytvoření nového modelu. Tato část práce se pokusí vysvětlit souvislosti mezi výzkumnými cíli.

Základní otázkou výzkumu je to, jaký je vhodný a úspěšný model pro fotbalovou akademii na Slavii Praha? Jak je uvedeno výše v přehledu literatury, odlišovací schopnost dává firmě nad svými soupeři konkurenční výhodu. Důležitá otázka zní: Proč některé organizace dlouhodobě překonávají ty ostatní?

Toto jsou klíčové otázky pro zodpovězení výše uvedené otázky:

1. Díky čemu fotbalové akademie překonávají své konkurenty?
2. Co umožňuje fotbalové akademii, aby byla úspěšná, konkurenceschopná a dlouhodobě udržitelná?
3. Jaké strategické systémy se používají v rámci akademií, díky kterým porázejí své soupeře v tomto odvětví?

Překonání rivalů ve fotbalovém prostředí v rámci České republiky a následně i na evropském poli může být dosaženo pomocí sestavení projektu fotbalové akademie. To může mít za následek i pozitivní dopad na finanční výsledky klubu a výsledky jeho mužského družstva. Jak je uvedeno v přehledu literatury, cesta k tomuto cíli vede přes fotbalovou akademii produkující mnoho obchodovatelných aktiv, neboli mladých sportovců, kteří na konci svého vývoje zkvalitňují první tým klubu nebo přinášejí finanční prostředky do klubové pokladny, pokud se dokáží prosadit i v zahraničí.

Konečným krokem již nastavených evropských modelů, kde dokáží vychovat hráče, kteří se prosazují proti špičkovým evropským klubům, je jejich prodej a získání velmi podstatných finančních obnosů. (Kuijer, 2007, 51) Ve snaze stanovení vhodného modelu pro Slavii bude měřítkem počet hráčů, kteří se po absolvování její akademie prosadí v prvním týmu či dokáží prosadit v zahraničním klubu. Dalším cílem, mimo výchovu hráčů úspěšných v prvním týmu či prodaných do zahraničních klubů, bude i studium managementu či řízení klubu a trenérského potenciálu. To má vliv na klubovou strukturu a vliv na zlepšení schopností a dovedností poskytující udržitelnou výhodou.

4.1 Úvod k výzkumu

Identifikace speciálních schopností fotbalové akademie je při snaze o dosažení vhodného modelu akademie významná. Tento model lze aplikovat ve fotbalové Slavii. Má za cíl poskytnout slávistické akademii procesy vytvářející nad svými soupeři konkurenční výhodu.

Tato studie byla podpořena porovnáním výzkumů o současných trendech a modelech používaných ve slávistické akademii proti těm, které v současné době používají v nejúspěšnějších evropských klubových fotbalových akademiích, jako je Ajax FC (Holandsko) a FC Barcelona (Španělsko). Přístup shromažďující data různými metodami, která jsou získaná za stejným cílem, se nazývá více metodický. (Gillham, 2001, 35)

Výzkumný projekt si klade za cíl posílit vedení a řízení slávistické fotbalové mládeže. Hra, koučování, manažeři a jiní řídicí pracovníci jsou velmi důležitým strategickým zdrojem pro fotbalové kluby. (Bourke, 2003, 12) Překonání oponentů prostřednictvím rozvoje lidského kapitálu je považováno za důležitou složku akademie a nedílnou součástí profesionálního fotbalového klubu.

4.2 Metodologie výzkumu

Na základě charakteru současné slávistické akademie je využito popisného a průzkumného výzkumu k získání jasnějších informací. Předložené údaje přispívají k větší informovanosti a povědomí o současné praxi v tomto pražském klubu.

Hendl (2005, 40) vidí v bohatosti metod to, že poskytuje výzkumníkovi nejenom větší možnost lépe vybrat výzkumný prostředek k zodpovězení položené výzkumné otázky, stojí také před nutností volby. Určitá výzkumná volba nebo strategie není dobrá nebo špatná v absolutním měřítku. Je spíše natolik dobrá, jak adekvátně se hodí pro řešení daného problému. Výzkumné otázky přímo řídí volbu metody. Dobře položená otázka je motorem, který žene výzkum dopředu. Jedině kombinace dobré otázky a adekvátní metody může vést užitečným a důvěryhodným výsledkům. Primární při plánování výzkumu je však vymezení jeho účelu.

Deskriptivní výzkum je studie o stavu situace a jejím cílem je popsat vlastnosti populace nebo jevu. Podle Zikmunda (2003, 96) je cílem deskriptivního výzkumu určit odpovědi na otázky typu „kdo“ a „co“, „kdy“, „kde“ a „jak“. Jeho hodnota je založena na předpokladu, že problémy mohou být vyřešeny a postupy zlepšeny prostřednictvím objektivního a důkladného popisu. (Thomas a Nelson, 2001, 84) Deskriptivní výzkum se pokouší identifikovat aspekty, které mohou chybět ve vedoucích funkcích v rámci klubových struktur a identifikovat modely, které v akademii byly či nebyly použity, a které mohou poskytnout cestu k vytvoření dlouhodobě udržitelného modelu. Subjektem deskriptivního výzkumu byla akademie Slavie Praha.

K objasnění neznámých problémů bude proveden explorativní výzkum. Podle Zikmunda (2003, 96) slouží explorativní výzkum k získání přesnější představy o rozměrech daného problému. Získané informace přispějí k větší informovanosti nebo povědomí o daném problému, tedy o současné praxi ve fotbalové Slavii a mohou přispět k nastavení nových procesů. Explorativní výzkum může pomoci při identifikaci některých nástrojů a modelů, které jsou pro efektivní řízení fotbalové akademie k dispozici a mohou poskytnout strategickou orientaci v konkurenčním prostředí.

4.3 Výzkumný projekt

Výzkumný projekt je hlavní plán, který stanoví metody a postupy pro sběr a analýzu požadovaných informací. (Zikmund, 2003, 96) Malhotra (2007, 56) uvádí, že každá výzkumná studie musí začít badatelským výzkumem. Výzkum závisí na přesnosti, s níž byl problém definován a na přístupu k danému problému. Výzkum se zaměří na důležitost vlastností, schopností a postupů používaných v akademiích. Po

nalezeních těchto konkrétních výhod se bude případová studie snažit poskytnout recept na vytvoření konkurenční strategie pro fotbalovou akademii.

Výzkumný projekt využil metodologie případové studie a kvalitativní analýzy k zisku náhledu na pilíře fotbalové akademie na Slavii. Případová studie je důkladný průzkum složitosti a jedinečnosti konkrétního projektu prováděného z různých perspektiv. Hlavním cílem je vytvářet hlubší pochopení určitého tématu nebo systému a vytvoření znalostí, postupů a akce. (Simons, 2009, 73)

Použití případové studie je jedním z nejnáročnějších, protože je problém zkoumán prostřednictvím mnoha situací, které přispívají k našemu poznání. (Yin, 2009, 95) Případová studie se dokáže vypořádat s celou řadou důkazů – s dokumenty, rozhovory a pozorováním. Základem případové studie je, že se snaží osvětlit rozhodnutí nebo soubor rozhodnutí, proč byly pořízeny, jak byly realizovány a s jakými výsledky byly uskutečněny. Tato rozhodnutí jsou hlavním předmětem případové studie. (Yin, 2009, 95) Případová studie byla použita v kapitole 5.3.

V rámci výzkumu případové studie jsou důležitá přímá pozorování událostí a rozhovory s lidmi. (Yin, 2009, 95) Jako explorativní technika bude použito pozorování směrů a metod, které by mohly být vhodné při rozvíjení hlubšího porozumění klíčových komponentů v rámci akademie.

Analýza byla provedena pomocí formálních i neformálních rozhovorů s hlavními aktéry fotbalového prostředí. Byli dotazováni ředitelé a manažeři mládeže, její trenéři a klíčoví sponzoři podporující mládež. Rozhovory byly vedeny s osobami, které jsou v této oblasti autoritami a odborníky. Výběr se zaměřil na jednotlivce, kteří byli na pokládané otázky schopni erudovaně odpovědět.

Formální rozhovory poskytly náhled do strategického směru akademie, zatímco neformální rozhovory poukázaly na hlubší pochopení struktury a klíčových schopností akademie. Rozhovory jsou pro výzkum případové studie nepostradatelné. Síla v rozhovorech konaných tváří v tvář podává nejbohatší zisk informací, jaký je vůbec možný. (Gillham, 2001, 35) Tyto neformální informace dále přispívají k rozvoji celkového dojmu o fenoménu akademie.

Tento přímo zaměřený zájem o sestavení úspěšné akademie umožní propojit vztahy mezi funkcemi, jednotlivci a osobami. Výsledky budou vzhledem k měnící se povaze sportu orientační. K nalezení a zajištění cesty, která povede vpřed ve vývoji talentů v rámci struktur fotbalové akademie, lze pro budoucí činnosti v rámci systému akademie doporučit řadu poznatků a doporučení. Tato cesta posílí úroveň hry a rozvoje fotbalistů, kteří by mohli soutěžit na mezinárodní scéně.

Yin (2009, 95) uvádí, že nejsilnější stránkou sběru dat je možnost využití důkazů z mnoha různých zdrojů. Každý nálezný nebo závěr je pravděpodobně mnohem přesvědčivější a přesnější, pokud je založen na několika různých informačních zdrojích.

Yin (2009, 95) definuje případovou studii jako empirické šetření, které zkoumá současný fenomén v jeho reálném kontextu, kdy hranice mezi jevem a kontextem nejsou zcela zřejmé, a ve kterém je použito více zdrojů. Tento úvod do výzkumu případové studie navrhuje následujících šest složek k nalezení vhodné struktury fotbalové akademie ve Slavii Praha:

- Zjistit a definovat výzkumné otázky;
- Stanovit techniku sběru dat a jejich analýzy;
- Připravit se na samotný proces sběru dat;
- Shromáždit data;
- Data vyhodnotit a analyzovat;
- Připravit závěrečnou zprávu.

4.4 Metodika a zdůvodnění

Výzkum byl zaměřen na vysvětlení identifikace a vývoje talentu v profesionálním klubu Slavie Praha. Podle Zikmunda (2003, 96) existují čtyři základní výzkumné metody: průzkum, experiment, studie sekundárních dat a pozorování. V rámci této studie byly použity kvalitativní údaje shromažďované prostřednictvím neformálních a formálních rozhovorů s profesionálními fotbalovými manažery, trenéry a pracovníky fotbalové akademie. Všechny tyto osoby se v současné době podílejí na vývoji sportovních talentů v klubu. Terénní pozorování bylo provedeno ve fotbalové akademii na Slavii, která se nachází v pražském Edenu.

Kvalitativní výzkum se pokusí nalézt efektivní a klíčové pilíře úspěšných fotbalových akademií, které jsou relevantní pro nalezení úspěšného modelu pro sešívání klubu. Současné trendy a modely využívané v evropských klubech, konkrétně v Ajaxu FC a FC Barceloně, byly zkoumány pomocí sběru sekundárních dat a explorativního vyšetřování. Tento průzkum se pomocí strategického rámce pokusí doporučit modely, které ukážou cestu vpřed fotbalovému rozvoji v tomto historickém klubu.

4.4.1 Podpora výzkumu

Díky interakci tváří v tvář mezi výzkumníkem a respondentem lze dosáhnout úplnějších a přesnějších informací. (Zikmund, 2003, 96) Vzhledem k rozdílům v kvalifikaci a rozsahu rolí, které se liší podle klubu nebo instituce, byly osobní rozhovory považovány za vhodnou výzkumnou metodu pro dosažení adekvátní zpětné vazby pro formulaci modelu budoucí akademii.

Výzkum byl navržen tak, aby se zaměřil na klíčové procesy. První kategorie výzkumu se zaměřila na řízení vývoje hráčů tak, že prověří rozvojové programy. Cílem bylo získat hlubší znalosti o dané akademii.

Druhá část se zaměřila na rozvoj trenérů, managementu a podpůrného personálu. Trenéři a podpůrný personál hrají v rozvoji hráčů klíčovou roli. Je nutné tedy získat přehled o práci pracovníků, kteří se s hráči setkávají dennodenně. Pochopení dynamiky základních procesů umožňuje lepší strategické řízení, které by mohlo být v budoucnu použito v rozvoji fotbalové akademie.

Třetí kategorie identifikuje řízení celé struktury uvnitř akademie. Strategický plán, postupy, operační plány a odkazy na potenciální partnery, to vše bude předmětem dotazů pro odhalení skutečného řízení slávistické akademie.

4.4.2 Interview

Osobní pohovor je forma přímé komunikace, ve které se tazatel ptá respondenta na otázky v situaci z očí do očí. Tato metoda umožňuje obousměrnou komunikaci mezi tazatelem a respondentem. (Zikmund, 2003, 96)

Rozhodnutí o využití metody rozhovoru bylo založeno na předpokladu, že získané informace mohou být pochopeny díky tomuto výběru hlouběji a zřetelněji. Pohovor poskytuje příležitost pro lepší hodnocení, lze poté lépe vyčíst nápady pro zlepšení identifikace a rozvoje talentů. Tato metoda je cenná z hlediska získání větší přehlednosti prostřednictvím systematického způsobu dotazování a umožňuje shromažďování většího počtu dat. Metoda rozhovoru byla použita k získání informací od profesionálních fotbalových manažerů, trenérů a pracovníků fotbalové akademie.

4.4.3 Výzkumný vzorek

Dotazování byli profesionální fotbaloví manažeři, trenéři a ostatní pracovníci, kteří pracují v rámci fotbalové struktury ve Slavii Praha. Rozhovory, formální i neformální (osobní a telefonické, pokud byly nutné) byly provedeny za použití v textu uvedených výzkumných metod tak, aby bylo zajištěno, že všechny příslušné otázky byly řešeny. Nalezení nebo získání správných informací či dat poskytuje oporu pro vytvoření udržitelného modelu slávistické fotbalové akademie.

Cílem výzkumu byla tedy akademie klubu SK Slavia Praha – fotbal a.s. Uvedená akademie byla zkoumána v porovnání se současnými modely profesionálních fotbalových klubů v Evropě, jako je FC Barcelona a Ajax Amsterdam. Tato akademie byla vybrána díky svému potenciálu, možnostem, jménu a podmínkám.

4.5 Analýza dat

Analýza dat je kvalitativní výzkum, identifikování a zachycování dat a provádění analytických metod.

Rozhovory, formální i neformální, vytvářejí možnost spontánní diskuse. V rámci výzkumu případové studie se mohou různé druhy údajů či různé zdroje ve svých výsledcích rozcházet. Rozhovor byl veden s osobami, které jsou v oblasti fotbalu považovány za experty. Tito lidé mají o fotbalovém rozvoji a jeho přímého dopadu na jejich akademii ucelený přehled.

Dále byly identifikovány institucionální osoby, které jsou odpovědné za rozvoj mladých hráčů. Lidské zdroje včetně vzdělání a zkušeností byly zkoumány jako

prostředek k získání lepšího náhledu na pochopení současného modelu slávistické akademie. Různé druhy dat nebo různé zdroje se mohou v konečných výsledcích rozcházet (Gillham, 2001, 35), ale tato skutečnost nemá na tento případ výzkumu žádný vliv.

Zvolený postup pro výzkum:

1. Definovat strukturu problému;
2. Studovat všechny příslušné teorie v rámci odvětví fotbalové akademie;
3. Použít stávající úspěšné modely používané v Evropě jako základ pro určení modelu, který by mohl být využit ve Slavii Praha;
4. Shromáždění dat;
5. Analýza shromážděných informací a sestavení výsledků do metodiky případové studie.

Zikmund (2003, 96) uvádí tři základní kritéria pro hodnocení měření: spolehlivost, validita a citlivost.

4.5.1 Spolehlivost

Spolehlivost znamená to, do jaké míry jsou měření bez chyb a poskytují konzistentní výsledky. Základem konceptu spolehlivosti jsou dva rozměry: jeden je opakovatelnost a druhý je vnitřní konzistence. (Zikmund, 2003, 96) Výsledky každého testování by měly být co nejméně závislé na náhodných chybách a spolehlivost udává, do jaké míry je tento požadavek splněn. (Hájek, 2001, 38)

Pro zvýšení spolehlivosti výzkumu byli respondenti kontaktováni také telefonicky a informováni o obsahu a kontextu výzkumu. Kromě toho byly postupy sběru dat, kde je to možné, opakovány. Prioritou bylo pochopení účelnosti a hodnoty výzkumu, protože přesně to omezuje účinky pesimistických postojů na jejich odpovědi.

4.5.2 Validita

Validita je schopnost měřicího přístroje měřit přesně to, co měřit má. (Zikmund, 2003, 96) V tomto výzkumu se využilo rozhovorů tváří v tvář pro interakce s klíčovými účastníky, trenéry, manažery a příslušnými osobami uvnitř fotbalové akademie. Interakce s respondenty byly provedeny prostřednictvím otevřeného dialogu, čímž byl

výzkum posazen do rámce diskuze. Validita testu je vypovídající hodnota testu podmíněna mírou přesnosti zobrazení určité vlastnosti. (Měkota, Kovář, a Štěpnička, 1988, 60)

4.5.3 Citlivost

Citlivost se odkazuje na přesnost měření ve variabilitě odpovědí. Zikmund (2003, 96) uvádí, že citlivost je použitelná, pokud změny ve výběru nebo jiných hypotetických konstruktech jsou předmětem šetření.

4.6 Možná omezení výzkumu

Následující aspekty jsou omezeními této studie:

- Byli dotazováni pouze ředitelé a manažeři, příslušní trenéři a osoby spojené s fotbalovou akademií. Dané osoby ale mohly své odpovědi omezovat vzhledem ke svým závazkům vůči fotbalové akademii. Nemusely tedy poskytovat úplné informace;
- Omezený přístup k relevantním informacím mohl výzkum ovlivnit. Ne všechny osoby byly ochotny se zapojit do výzkumu;
- Účastníci měli obavy sdělit přesné informace.

4.7 SWOT analýza

Kotler (1998, 49) definuje SWOT analýzu jako proces identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na jejím základě může společnost přikročit k určení specifických cílů pro dané plánovací období.

Účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem. (Horáková, 1992, 44)

Zkratka SWOT znamená:

- S – silné stránky (strengths);
- W – slabé stránky (weaknesses);
- O – příležitosti (opportunities);
- T – hrozby (threats).

Cooper, Lane (1999, 18) pohlížejí na SWOT analýzu tak, že by měla být co nejobektivnější. Je důležitou součástí marketingového plánovacího procesu, která slouží k identifikaci současného stavu organizace a k vyhledávání rozvojových i represivních faktorů působících na efektivitu fungování organizace. Příklad formuláře SWOT analýzy je přiložen jako příloha 5.

5 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato kapitola se zabývá výsledky provedeného výzkumu a pokrývá celý proces a metodiku, která byla použita při odkrývání základních pilířů profesionálních modelů fotbalových akademií. Kvalitativní výzkum se pokusil identifikovat vlastnosti, které umožňují akademii být úspěšnou, konkurenceschopnou a udržitelnou a zaměřil se na to, jak fotbalová akademie může předčít své konkurenty a identifikovat strategické aspekty nebo systémy použitelné k překonání svých soupeřů. Tyto aspekty jsou považovány za relevantní pro získání vhodného modelu pro fotbalovou akademii Slavia Praha.

5.1 Charakteristika práce s mládeží ve fotbalovém klubu FC Barcelona

Futbol Club Barcelona je španělský profesionální fotbalový klub se sídlem v Barceloně, tedy v oblasti Španělska zvané Katalánsko, který hraje oficiální klubovou soutěž „Primera División“. Domácím fotbalovým stadionem je Nou Estadi del Futbol Club Barcelona známý pod jménem Camp Nou s kapacitou téměř 100 tisíc diváků. Klub byl založen jako Foot-ball Club Barcelona v roce 1899. Od tohoto roku FC Barcelona pokročila k tomu, aby se stala jedním z nejúspěšnějších klubů španělského fotbalu z hlediska celkového počtu získaných trofejí. Na svém kontě má dvacet titulů z domácí soutěže, španělský pohár „Copa del Rey“ vyhrála již šestadvacetkrát, španělský Superpohár desetkrát, je čtyřnásobným vítězem Ligy Mistrů UEFA, vítězem Mistrovství světa klubů a mnoha dalšího. (FC Barcelona, 2012, 29)

V roce 1966 byl slavnostně otevřen komplex La Masia de Can Planes, známý zkráceně jako La Masia. Tento komplex je vzdělávacím a výchovným zařízením FC Barcelony a nachází se v blízkosti Camp Nou ve čtvrti Les Corts v Barceloně. Je obecně popisován jako mládežnická akademie Barcelony. (FC Barcelona, 2012, 29) Mládež barcelonské akademie skýtá okolo 290 mladých hráčů, od roku 2002 je považována za jednu z nejlepších fotbalových akademií na světě a je významným činitelem evropského úspěchu FC Barcelony, stejně tak jako španělského národního týmu, který získal titul mistrů světa v roce 2010. (FC Barcelona, 2012, 29)

Z přílohy 2 lze vycítit historii a kulturního ducha, který neodmyslitelně k tomuto světově proslulému sportovnímu komplexu patří. Hráči tak lépe přijímají filosofii klubu a atmosféra uvnitř akademie je doslova pohlí.

Filosofií vývoje FC Barcelony je rozvíjet fotbalisty tak, aby se hráči nezaměřovali v procesu vývoje na výsledky v utkání. Výsledky jsou zde definovány v duchu více než jen vyhraného utkání v juniorských fotbalových zápasech. Podle Alexanca (2009, 3), ředitele vývojových programů mládeže v barcelonské fotbalové akademii a bývalého hráče této akademie po dobu třinácti let, je cílem akademie hráče při jejich fotbalovém rozvoji rozvíjet paralelně společensky a intelektuálně.

V barcelonské fotbalové akademii mají 15 chlapeckých družstev v rámci své struktury. Každý tým má minimálně dva trenéry a je poskládán z 23 nebo 24 hráčů v každé věkové kategorii či skupině, což je metodiky Barcelony hodnoceno jako ideální počet. Nejméně polovina trenérů má licenci UEFA Pro, tedy nejvyšší fotbalovou kvalifikaci pro trenéry. Akademie má rozpočet přibližně 6 milionů Euro pro jednu sezónu. (Alexanco, 2009, 3)

Všichni trenéři jsou zapojeni do rozhodovacího procesu ohledně nastavování vhodné strategie pro akademii, ale zodpovědnost za celkové nastavení této strategie má Jose Ramon Alexanco. S trenéry ovšem pořádá diskuse u kulatého stolu, kde mohou všichni vyjádřit své názory. Na těchto setkáních se projednávají tréninkové plány a programy akademie, čímž se neustále všichni snaží zlepšit proces učení a rozvoje hráčů, kteří by se jednou mohli představit ve slavném barcelonském modročerveném dresu. Techničtí představitelé klubu připravují pokyny a metodiku ke všem tréninkovým jednotkám a udávají strategický směr rozvoje všech systémů.

Tato technická setkání nejsou ovšem jen o hráčích, ale také o trenérech a zaměstnancích akademie. Klub se vždy snaží práci svých trenérů zlepšit, stále je vzdělává, aby dosáhli co nejvyšší možné úrovně. Prostřednictvím analýz, vzdělávání a jednotlivých návrhů jsou trenéři schopni komunikovat a učit se a to nejen prostřednictvím diskusí u kulatého stolu. Znalosti trenérů jsou v Barceloně v koordinačních mechanismech hluboce zakořeněny. Efektivní využití znalostí

v organizaci je velmi dobrým základem k vytvoření konkurenční výhody. (Rollo, 2002, 71)

Hráči jsou vychováni dle přesně nastaveného barcelonského systému, který využívá stejný systém, jaký je nastaven v prvním týmu. Všechny mládežnické týmy hrají ve stejné formaci jako profesionálové, mají tedy tvář prvního týmu. To umožňuje i u mládeže hrát atraktivní útočný fotbal budovaný v rámci rozvojového programu. Za poněkud sporné by mohlo být v rámci teoretického vývoje sportovců považováno to, že FC Barcelona učí své hráče pouze jednomu systému. Tento systém ale vychází z holandského modelu „totálního fotbalu“, tedy systému, ve kterém každý hráč může převzít roli jiného hráče. Pro „totální fotbal“ je klíčová technika míče, takže všichni hráči musí být schopni si s míčem hrát a ovládat ho na té nejvyšší úrovni, proto není pro hráče problémem odehrát utkání v jakékoliv roli či pozici.

Zcela odlišným aspektem v porovnání s akademií Slavie je to, že takto nastavený systém používají i všechny ostatní kluby v oblasti Katalánska, tedy přibližně třicet klubů, z nichž poté může FC Barcelona vybírat ty nejlepší hráče, kteří tak nebudou mít problém se začleněním do mládežnického týmu tohoto velkoklubu. Hráči tak mají návyky a naučené dovednosti velmi podobné. Tento systém umožňuje skautům z La Masie identifikovat největší talenty z regionu a sledovat jejich průběh vývoje před podáním nabídky na připojení se do barcelonského centra. Skauti jsou velmi důležitou složkou ve struktuře barcelonské akademie. Jsou školeni dvakrát ročně a klub zajišťuje, že všichni skauti znají normy úrovně dovedností, charakteru a jiných norem, které klub zavedl pro jednotlivé věkové kategorie. (Alexanco, 2009, 3)

Soupiska A-týmu FC Barcelony obsahuje neuvěřitelných deset jmen hráčů z její proslulé akademie. Toto číslo je ohromující i tím, že klub nemusí vydávat obrovské sumy peněz na nákup talentů z celého světa. Tým, který by mohl v tomto ohledu s FC Barcelonou soutěžit, je možná Manchester United mající v současné době v prvním týmu sedm hráčů ze své fotbalové akademie. (Draper, 2010, 23)

Níže uvedená tab. 1 udává přehled o tržních hodnotách odchovanců FC Barcelona. Tabulka je rozdělena na dvě části a to na první část, která je zaměřena na odchovance, kteří jsou ještě stále hráči klubu, či byli v nedávné době prodáni do jiného

velkoklubu. V současnosti je za největší talent klubu považován hráč se jménem Cristian Tello, jehož současná tržní hodnota je odhadována na pět milionů Euro. Zajímavou informací jsou hodnoty hráčů starších, kteří v současné době patří mezi opory asi nejlepšího fotbalového klubu současnosti. Hodnota nejlepšího hráče světa Lionela Messiho, který je i přes svou argentinskou národnost také odchovancem klubu, je odhadována na neuvěřitelných sto milionů Euro.

Tab. 1 Přehled současných a slavných odchovanců FC Barcelona

Současní odchovanci akademie FC Barcelona	Věk při příchodu do akademie	Rok narození	Aktuální hodnota (tis. Euro)	Současný klub
Isaac Cuenca	12	1991	3.000	FC Barcelona
Cristian Tello	11	1991	5.000	FC Barcelona
Martín Montoya	9	1991	4.000	FC Barcelona
Bojan Krkić	9	1990	13.500	AS Řím
Giovani dos Santos	13	1989	5.000	Tottenham Hotspur
Nejznámější odchovanci akademie FC Barcelona	Věk při příchodu do akademie	Rok narození	Aktuální hodnota (tis. Euro)	Současný klub
Gerard Pique	10	1987	38.000	FC Barcelona
Cesc Fàbregas	10	1987	55.000	FC Barcelona
Lionel Messi	13	1987	100.000	FC Barcelona
Andrés Iniesta	12	1984	65.000	FC Barcelona
Xavier Hernández	11	1980	35.000	FC Barcelona
Carles Puyol	17	1978	10.000	FC Barcelona

Zdroje: www.transfermarkt.de, 2012; www.wikipedia.cz, 2012

5.2 Charakteristika práce s mládeží ve fotbalovém klubu Amsterdamsche Football Club Ajax

Amsterdamsche Football Club Ajax je profesionální fotbalový klub z Amsterdamu, z Nizozemska. Klub je historicky jedním ze tří klubů dominujících holandské národní fotbalové lize zvané „Eredivisie“. Ajax je jedním ze čtyř klubů, který vyhrál všechny hlavní evropské trofeje (PMEZ, Liga Mistrů, pohár UEFA). Tento klub je proslulý svou širokou základnou talentů, k nejznámějším mimo holandským základnám patří Ajax Cape Town a Orlando Ajax.

Mládežnická akademie Ajaxu, podle Davida Endta, manažera logistiky prvního týmu a neoficiálního klubového historika, je místem, kde bije srdce klubu. Zde můžete cítit tu atmosféru, to, čím je Ajax. Lidé z různých klubů z celého světa sem přicházejí a vždy chtějí vědět, co je tím tajemstvím. De Toekomst není místem, kde naleznete romantický pohled na sport. Nikdo nepředstírá, že je to firma jako každá jiná, tedy továrna na výrobu fotbalových talentů. (Sokolove, 2010, 78)

Příloha 3 ukazuje, že mládež akademie má výborné a kvalitní podmínky pro svůj růst. Klub neváhá mládeži poskytnout to nejlepší. Stadion s touto kulatou střechou patří mezi hlavní zápasová hřiště v De Toekomst. Lze také vidět velkou diváckou účast na zápasech akademie. Hráči Ajaxu trénují s výhledem na hlavní stadion Ajaxu, což je skutečnou motivací pro všechny mladé hráče, kteří si chtějí splnit své sny a zahrát si uvnitř hlavního stadionu. (FIFA, 2005, 31)

Začínající hráči v této mládežnické akademii jsou již od začátku pohlaceni filosofií a ideály Ajaxu, klubu, jehož seniorský tým navštěvuje více než padesát tisíc fanoušků na každém domácím zápase a klubu, který stále zaujímá své speciální místo ve světovém fotbalu. Jeho inovativní styl z roku 1960, tedy rychlé přihrávky a rychlá výměna míst při ofenzivním útoku, se stal známým a velmi proslulým jako „totální fotbal“. „Totální fotbal“ se trénuje již v nejnižších věkových kategoriích a přibližně ve věku šestnácti let je patrné, jak technické, taktické a fyzické aspekty dokáží vytvořit skupinu schopností a dovedností, díky kterým se tito talentovaní hráči dokáží již v mladém věku prosadit do prvního profesionálního týmu. Poté následuje i trénink psychické odolnosti nezbytné pro profesionální fotbal. Ajax se snaží o rozvoj hráčů v osmi různých oblastech. Jsou jimi technika, taktika, know-how, rychlost a síla, rozvoj osobnosti, rozhodování trenérů, tréninkový proces a význam utkání. (Muhren, 2011, 62)

Nejlepší světoví trenéři se rodí v Holandsku. V roce 1999 získal holandský trenér Rinus Michels cenu FIFA jako trenér století. Mistrovství světa roku 2006 se zúčastnili jako hlavní trenéři čtyři holandsští profesionálové, Marco van Basten (Nizozemsko), Dick Advocaat (Jižní Korea), Leo Beenhakker (Trinidad a Tobago) a Guus Hiddink (Austrálie). Dnes předává své znalosti hráčům po celém světě kolem sta trenérů z Holandska. (Burley, 2006, 15)

Sokolove (2010, 78) popsal dění v akademii tak, že i malí kluci pijí čaj z pohárů Ajaxu, spí v pyžamu s motivy Ajaxu a spí pod příkrývkami Ajaxu. Všichni sní o tom, že si jednou zahrají v Eredivisii. Třeba Manchester United ve své akademii hráče motivuje tak, že uvnitř svého komplexu má přes deset metrů velké plakáty největších legend Manchesteru, tedy Davida Beckhama, Sira Bobbyho Charltona, Duncana Edwardse, Ryana Giggse a George Besta. (Winter, 2010, 91) Značka Ajax se stala synonymem pro rozvoj fotbalu. Ajax zachází se svými mládežnickými sportovci jako s investicemi nebo aktivy a zisku dosáhne tak, že se snaží maximalizovat kvalitu každého talentovaného aktiva a pak ho prodá do většího a bohatšího klubu. (McCormick, 2010, 59) Mládežnický sport je miliardový byznys a mládežnická akademie Ajaxu je provozována jako podnik, a proto tento obchodní přístup velmi ovlivňuje pohled na rozvoj mládeže. (McCormick, 2010, 59)

Všichni mladí hráči Ajaxu žijí maximálně v okolí padesáti kilometrů od Amsterdamu. Někteří z nich se samozřejmě do Amsterdamu přestěhují z toho důvodu, aby mohli být členy akademie. Ajax vlastní flotilu mnoha minibusů, které vyzvedávají chlapce v polovině jejich školního dne a dovážejí je do akademie. Zaměstnává také několik učitelů, kteří se starají o to, aby prospěch chlapců a jejich vzdělávání bylo na co nejvyšší možné úrovni a nebylo zanedbáváno. Rodiče, kromě nominálního poplatku za pojištění ve výši dvanácti Euro ročně, nemají žádné finanční výdaje, klub hradí vše ostatní, tedy platy trenérů, oblečení a výbavu pro hráče a všechny ostatní náklady spojené s působením v této akademii. (Sokolove, 2010, 78)

Ajax velmi hojně využívá svých skautů pro nalezení potenciálních talentů. Tito mladí hráči jsou následně pozváni do akademie a zapojují se do systému rozvoje talentů. (McCormick, 2010, 59)

Níže uvedená tab. 2 udává přehled o tržních hodnotách odchovanců Ajaxu Amsterdam. Tabulka je opět rozdělena na dvě části a to na první část zaměřenou na odchovance, kteří jsou ještě stále hráči klubu a na hráče již úspěšně hrající v zahraničních klubech. V současnosti je za největší talent klubu považován hráč se jménem Gregory van der Wiel, jehož současná tržní hodnota je odhadována na deset milionů Euro. O tohoto hráče se velmi intenzivně zajímají největší světové velkokluby. Gregory van der Wiel je typickým příkladem strategie akademie Ajaxu. Hráč přišel do

tohoto klubu ve věku svých osmi let, aby se za patnáct let díky efektivně nastavené výchově a rozvoji stal hráčem světového formátu a Ajax tak za něj mohl inkasovat nezanedbatelnou finanční částku do svého rozpočtu. Za nejlepší hráče, kteří v posledním období prošli akademií Ajaxu, jsou považováni Rafael van der Vaart a Wesley Sneijder patřící v současné době mezi světovou elitu.

Tab. 2 Přehled současných a slavných odchovanců Ajaxu Amsterodam

Současní odchovanci akademie FC Barcelona	Věk při příchodu do akademie	Rok narození	Aktuální hodnota (tis. Euro)	Současný klub
Daley Blind	8	1990	1.000	Ajax Amsterodam
Vurnon Anita	10	1989	4.000	Ajax Amsterodam
Gregory van der Wiel	8	1988	10.000	Ajax Amsterodam
Kenneth Vermeer	13	1986	4.000	Ajax Amsterodam
Nejznámější odchovanci akademie FC Barcelona	Věk při příchodu do akademie	Rok narození	Aktuální hodnota (tis. Euro)	Současný klub
Thomas Vermaelen	15	1985	18.000	Arsenal FC
Nigel de Jong	9	1984	17.000	Manchester City
John Heitinga	7	1983	10.000	Everton FC
Ryan Babel	12	1986	6.000	1899 Hoffenheim
Rafael van der Vaart	10	1983	25.000	Tottenham Hotspur
Wesley Sneijder	7	1984	32.000	Inter Milán

Zdroje: www.transfermarkt.de, 2012; www.wikipedia.cz, 2012

5.3 Analýza případové studie FC Barcelona a Ajax Amsterodam

Akademie Barcelony a Ajaxu jsou odborníky hodnoceny jako nejlepší místa, která produkují hráče oplývající rozsáhlými dovednostmi a skvělou technikou, schopnými hrát v nejlepších ligách na světě a stát se slavnými v rámci sportovního prostředí. Stačí se podívat na nedávné finále Mistrovství světa 2010 ve fotbale konané v Johannesburgu, ze kterého lze snadno vyčíst vliv těchto dvou fotbalových akademií na fotbalový průmysl. Mnoho z hráčů reprezentujících jeden z těchto dvou týmů bylo vychováno právě v jedné z těchto akademií. Lépe řečeno, přesně 17 hráčů, kteří se zapojili do velkého finále, vzešlo z akademie Barcelony nebo Ajaxu. V týmu Nizozemska se mohla akademie Ajax FC pyšnit účastí devíti hráčů, včetně Wesleyho Sneidera, Ryana Babela, Rafaela van der Vaarta, Eljera Elii, Klaas-Jana Huntelaara, Gregoryho van der Wiela, Maartena Stekelenburga, Johnnyho Heitingy a Nigela de

Jonga. Ve španělském týmu byla znát silná přítomnost hráčů z Katalánska, tedy z akademie FC Barcelony. Akademie pro toto finále vychovala Carlose Puyola, Xaviho Hernandese, Andriese Iniestu, Sergia Busquestse, Gerarda Piqueho, Victora Valdese, Pedra Gonzalese a Cesca Fabregase. (Tigani, 2010, 85)

Stejně tak jako organizace, tak i některé fotbalové týmy jsou úspěšnější než ostatní. V podnicích se analyzují výkonnostní rozdíly v rámci hospodářského výsledku, ve fotbalovém prostředí jsou hráči a trenéři právě těmi nejviditelnějšími představiteli úspěchu. Lidský kapitál zůstává klíčovou složkou v systému akademie, ale odborné prostředí obklopující tyto lidské zdroje je nedílnou součástí při rozvoji talentovaných hráčů, kteří se skrz mládežnickou akademii dostanou až k profesionálnímu fotbalu. Následující tabulka uvádí důležitá zařízení, která hráči a trenéři zapojují nebo využívají v rámci svého tréninku v akademii Barcelony nebo Ajaxu.

Tab. 3 Tréninková zařízení v FC Barceloně a Ajaxu FC

Tréninkové zařízení	FC Barcelona	Ajax FC
Tréninkové plochy	✓	✓
Zápasové plochy	✓	✓
Šatny	✓	✓
Vlastní tělocvična	✓	✓
Parkoviště	✓	✓
Jídelna	✓	✓
Ubytovna pro hráče	✓	✓
Školní třídy	✓	✓

Zdroje: Ajax FC, 2012; Alexanco, 2009; De Heij, 2006; Draper, 2010; FC Barcelona, 2012; Jonsson, 2007; Kormelink & Severeens, 1997; McCormick, 2010

Tab. 3 ukazuje, jak fotbalové akademie La Masia a De Toekomst zajišťují, aby vývoj jednotlivých hráčů byl všestranný a aby byly poskytnuty maximální podmínky pro odborné vzdělávání a rozvoj v rámci akademie. Podle Drapera (2010, 23) prostředí akademie rozvíjí nejen fotbalové dovednosti, ale také životní styl a postoje hráčů. Na vzdělání se klade velký důraz, proto kluby věří, že díky vzdělání udržují hráči kontakt s mimo fotbalovým prostředím. (Sokolove, 2010, 78) Učebny v akademii jsou navrženy

tak, aby chlapci mohli splnit domácí úkoly nebo studovat navíc za pomoci lektorů přímo v místě školy a akademie.

Holandský a španělský model poskytuje ucelenou strategii rozvoje fotbalových talentů. Technické schopnosti jsou základem a držení míče v zápase je klíčem k úspěšnému výkonu. Rozvojové programy jsou strukturovány ve věku od pěti let dále. Menší týmové hry v mladší věkové kategorii nutí hráče bavit se fotbalem. Albert Capellas, který je v Barceloně senior koordinátorem mládežnických kategorií, vidí pro tuto kategorii jako klíčové vytvoření přirozené kontroly nad míčem, časté přihrávání a pochopení „totálního stylu“ hry. Ajax FC využívá zkušených a odborných trenérů, kteří rozvíjejí speciální dovednosti v raných fázích vývojového programu. Technické dovednosti (technique), inteligence (intelligence), osobnost (personality) a rychlost (speed) zvané „TIPS“ jsou vyvíjeny již od útlého věku. Na tyto čtyři faktory se zejména v holandské akademii velice zaměřují.

Tab. 4 **Struktura a rozdělení herních systémů**

Věková kategorie	Herní systém	FC Barcelona	Ajax FC
U-6	4 hráči vs. 4 hráči	✓	✓
U-7	4 hráči vs. 4 hráči	✓	✓
U-9	7 hráčů vs. 7 hráčů	✓	✓
U-11	7 hráčů vs. 7 hráčů	✓	✓
U-13	11 hráčů vs. 11 hráčů	✓	✓
U-15	11 hráčů vs. 11 hráčů	✓	✓
U-17	11 hráčů vs. 11 hráčů	✓	✓
U-19	11 hráčů vs. 11 hráčů	✓	✓

Zdroje: Ajax FC, 2012; Alexanco, 2009; De Heij, 2006; Draper, 2010; FC Barcelona, 2012; Jonsson, 2007; Kormelink & Severeens, 1997; McCormick, 2010

V tab. 4 nalezneme základní přehled věkových kategorií v FC Barceloně a Ajaxu Amsterdam. Kategorie jsou zde rozděleny pouze na „A-týmy“ jednotlivých kategorií. Samozřejmě oba kluby mají ve své akademii všechny možné věkové ročníky. U většiny evropských klubů, kde Barcelona a Ajax nejsou výjimkou, začíná výchova mladých fotbalistů již od pátého roku života.

Jak FC Barcelona, tak i FC Ajax mají svoji strategii rozvoje mládežnického fotbalu nastavenou. V Barceloně mají model fotbalového rozvoje, který je tvořen a připravován technickými koordinátory této akademie. Tato strategie se zaměřuje na vývoj herního výkonu hráčů, což obsahuje hlavně požadavky technické, taktické a fyzické. Ajax FC využívá zkušeností jednotlivých trenérů, kterým klub poskytuje zdroje potřebné ke správnému vývoji hráčů. Cílem je získání finančních prostředků z případných budoucích prodejů nebo z marketingového využití hráčů.

Soulad s profesionálním týmem je velmi důležitý. Hráči tak mají nastavený proces progresu prostřednictvím systému, který směřuje k tomu, aby byli hráči co nejvíce platní pro první mužský tým. Proto je tento soulad velmi důležitý. Dovednosti požadované po hráčích prvního týmu, se trénují již od nejmenších hráčů mládeže, samozřejmě systematicky a vzhledem k věkové kategorii hráčů. Je to patrné na obou klubech. Liší se pouze ve strategii využití hráčů v budoucnu, Ajax FC chce tyto mladé hráče prodat a zpeněžit je, kdežto FC Barcelona chce tyto své hráče v prvním týmu udržet, aby se později stali týmovými oporami. Vývoj hráčů vyžaduje velké finanční investice, což se projevuje na nutnosti klubu zaměstnávat profesionální trenéry na plné úvazky. Dále pak zaměstnávají sportovní vědce, pedagogy, sekretáře, koordinátory a všechny ostatní, kteří se starají o jejich talentované hráče. V neposlední řadě samozřejmě poskytuje špičkové zázemí pro všechny zúčastněné.

Tab. 5 Propojení mládeže a prvního týmu, rozpočet klubů

	FC Barcelona	Ajax FC
Je struktura akademie v souladu se strategií prvního mužského týmu?	Ano	Ano
Velikost rozpočtu mládežnické akademie	± 6 mil. €	± 4,5 mil. €

Zdroje: Ajax FC, 2012; Alexanco, 2009; De Heij, 2006; Draper, 2010; FC Barcelona, 2012; Jonsson, 2007; Kormelink & Severeens, 1997; McCormick, 2010

Rozpočty z tab. 5 ukazují, že jsou do mládeže obou klubů vkládány velké finanční prostředky. Rozpočet Barcelony patří k těm největším na světě. Velikost rozpočtu se odvíjí od úspěchů profesionálního týmu, síle sponzorů a celkové ekonomické situaci klubu. V tomto ohledu se bohužel prozatím nemohou české kluby s těmi zahraničními rovnat.

Tab. 6 Základní údaje mládeže klubů v sezóně 2010/2011

	FC Barcelona	Ajax FC
Počet týmů akademie	15	18
Počet hráčů akademie	290	180
Počet zaměstnanců akademie	110	60
Počet hráčů využitých v A-týmu	10	8

Zdroje: Ajax FC, 2012; Alexanco, 2009; De Heij, 2006; Draper, 2010; FC Barcelona, 2012; Jonsson, 2007; Kormelink & Severeens, 1997; McCormick, 2010

V tab. 6 lze vidět jeden výrazný rozdíl mezi Barcelonou a Ajaxem a to v počtu hráčů v akademii. Z tabulky lze vyčíst, že počet hráčů na jeden tým je v akademii Ajaxu mnohem menší než v Barceloně. Barcelona spíše sází na širokou základnu, ze které má klub větší šanci nalézt talent, kdežto Ajax spíše sází na kvalitu a menší počet hráčů. Lze vidět také, že poměr zaměstnanců na hráče je velmi podobný a to přibližně jeden zaměstnanec na tři hráče. V tomto ohledu je ale důležitý spíše poměr trenérů a hráčů.

Počet hráčů, kteří postupují ze systému akademie do profesionálního týmu, upozorňuje na význam a důležitost práce s mládeží. Poté mohou být hráči využiti v profesionálním fotbalu. Tito mladí hráči jsou především velkou investicí, která se klubu vrací v delším časovém horizontu.

5.3.1 Rozhodující aspekty pro překonání konkurence

Velké fotbalové akademie produkují vynikající sportovce, což potvrdilo Holandsko a Španělsko na nedávném mistrovství světa ve fotbale. Poselství je jasné, kvalitní fotbalová akademie vychovává skvělé hráče a ti potom dělají skvělé týmy a to jak na klubové, tak i na národní úrovni. (Tigani, 2010, 85) V moderním fotbalovém světě, kde peníze klubům dávají možnost nákupu drahých hráčů, mnoho i z akademií FC Barcelony a Ajaxu, začínají kluby rozumět nutnosti mít svoji vlastní kvalitní mládežnickou akademii. (Tigani, 2010, 85)

Následující tab. 7 uvádí klíčové zdroje, možnosti a schopnosti fotbalové akademie umožňující FC Barceloně a Ajaxu být lepší, než jejich konkurenti. Největší důraz je kladen na trenérské kvalifikace realizačních týmů. Kluby si kladou velké nároky na tato vzdělání, protože jsou to právě trenérské týmy, které nejvíce rozhodují o

rozvoji a výchově hráčů. Důležitá je rovněž orientace na výkon a ne na výsledek. Oba kluby se snaží o velkou hráčskou základnu, ze které je větší šance vychovat mimořádný talent. Zaměřují v náboru talentů na regiony okolo svých měst. Při širokém využití skautingu je opět větší šance objevit mimořádný talent a rozvíjet jej správným směrem. Kluby samozřejmě hodně využívají své popularity, značka obou klubů má velmi vysokou hodnotu. K této značce se pojí i kultura uvnitř klubu, která odráží vnitřní systém hodnot akademií. Kluby jsou také velmi podporovány národními fotbalovými asociacemi, výrazně přispívajícími k pozitivnímu vývoji hráčů nejenom u těchto dvou klubů, ale i u ostatních klubů španělských, respektive holandských lig.

Tab. 7 Zdroje a možnosti v klubech FC Barcelona a Ajax Amsterdam

Oblast	FC Barcelona	Ajax FC
Trenérské kvalifikace	<ul style="list-style-type: none"> • Nejméně polovina trenérů získala licenci UEFA Pro (tato licence umožňuje vést tým jakékoliv kategorie a úrovně, trenéři s ní mohou tedy vést i profesionální ligový tým). 	<ul style="list-style-type: none"> • Trenéři mají Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB) kvalifikaci. Vlastnit licenci KNVB, která je akreditovaná holandským svazem, znamená, že všichni trenéři znají základní standardy a fotbalový svaz je oprávněn sledovat jejich pokrok.
Vývojový proces	<ul style="list-style-type: none"> • Klub vychovává hráče ne se zacílením na výsledky v utkáních. • Výchova osobností, sociální a intelektuální vnímání. • Filosofie: excelentní technické dovednosti přinášejí vítězství. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tréninkové programy jsou vytvářeny pro každou věkovou kategorii zvlášť. • Specifická období vývoje dítěte.
Počet hráčů v jednom týmu	<ul style="list-style-type: none"> • Omezeno na 23 až 24 hráčů na tým. 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezeno na 23 až 24 hráčů na tým.
Regionální	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměření pouze na hráče 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměření na hráče v

nábor talentů	v oblasti Katalánska.	regionu města Amsterdam.
Skauting	<ul style="list-style-type: none"> • Barcelona v současnosti zaměstnává 25 skautů, kteří vyhledávají talenty v oblasti Katalánska. • Skauti jsou vzdělávání a instruování pravidelně dvakrát ročně, aby znali přesná očekávání na techniku, osobnost a jiné standardy potřebné pro působení v klubu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajax zaměstnává okolo 60 skautů. • Využívá i mnoho dobrovolníků.
Značka	<ul style="list-style-type: none"> • Značka FC Barcelona – dědictví a kultura produkce talentovaných hráčů. • Hráči přicházejí stát se nejenom dobrými sportovci, ale také silnými osobnostmi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajax má reputaci fotbalové značky, která vychovává špičkové fotbalisty.
Kultura	<ul style="list-style-type: none"> • Sdílený hodnotový systém pro produkci hráčů pro první tým. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sdílený hodnotový systém pro produkci hráčů pro první tým, kteří mohou být následně prodáni do většího zahraničního klubu.
Zapojení národní asociace	<ul style="list-style-type: none"> • Klíčové zapojení Španělské fotbalové asociace (Federación Española de Fútbol). 	<ul style="list-style-type: none"> • Výchova mládeže je společnou zodpovědností klubu a Nizozemské fotbalové asociace (Koninklijke Nederlandse Voetbalbond)

Zdroje: Ajax FC, 2012; Alexanco, 2009; De Heij, 2006; Draper, 2010; FC Barcelona, 2012; Jonsson, 2007; Kormelink & Severeens, 1997; McCormick, 2010

5.3.2 Klíčové schopnosti a dovednosti lidských zdrojů

Tab. 8 sestavuje koš dovedností a schopností identifikovaných jako klíčové pro obě klubové akademie. Lidské zdroje jsou považovány za jednu z nejdůležitějších oblastí, na které kluby kladou velký důraz. Znalosti a zkušenosti jsou tím největším kapitálem, který kluby mohou mít. Oba kluby se hojně snaží znalosti a zkušenosti sdílet tak, aby všechny věkové kategorie měly možnost být rozvíjeny tím nejlepším možným způsobem. Talenti jsou rozvíjeni po všech stránkách, jak fyzických, tak i psychických. Sportovní věda je v poslední době velmi rozšířený způsob, jak hráče rozvíjet i za použití diagnostické techniky, specifických fyziologických cvičení nebo jak předcházet hráčským zraněním.

Tab. 8 Schopnosti a dovednosti lidských zdrojů v klubech FC Barcelona a Ajax Amsterdam

Oblast	FC Barcelona	Ajax FC
Znalosti a zkušenosti	<ul style="list-style-type: none">• Předávání si znalostí uvnitř akademie je její nedílnou součástí.	<ul style="list-style-type: none">• Předávání si znalostí je pro akademii důležité.
Komplexní rozvoj hráčských dovedností	<ul style="list-style-type: none">• Vývoj není pouze o fotbalu, zahrnuje také stránky mentální, psychické a sociální.	<ul style="list-style-type: none">• Rozvoj zahrnuje i jiné aspekty než jen ty fotbalové.
Schopnost využití sportovní vědy	<ul style="list-style-type: none">• Klíčové sportovně-vědní specifické programy jsou zařazeny do vývoje jak fyzického, tak i psychického.• Využití výživových programů.	<ul style="list-style-type: none">• Klíčové sportovně-vědní specifické programy jsou zařazeny do vývoje jak fyzického, tak i psychického.• Využití výživových programů.

Zdroje: Ajax FC, 2012; Alexanco, 2009; De Heij, 2006; Draper, 2010; FC Barcelona, 2012; Jonsson, 2007; Kormelink & Severeens, 1997; McCormick, 2010

5.3.3 Strategické aspekty a systémy používané v rámci akademií

Tab. 9 poukazuje na strategické aspekty a systémy používané v akademiích FC Barcelona a Ajax Amsterdam. Pro všechny akademie vhodně nastavený systém je společně s lidskými zdroji tím nejdůležitějším. Systémy a procesy by měly být nastavovány shora. Cílem klubu by mělo být využití hráčů v prvním týmu, který by měl určit, jaké hráče chce z akademie využít. Jasná a předpověditelná by také měla být trenérská struktura. Trenéři musejí znát plány a časové harmonogramy, podle nichž mohou nastavovat procesy vývoje. Musejí být motivováni, za svoji práci odměňováni a musejí být i nuceni neustále se vzdělávat.

Tab. 9 Strategické aspekty a systémy v klubech FC Barcelona a Ajax Amsterdam

Oblast	FC Barcelona	Ajax FC
Propojení s profesionálním týmem	<ul style="list-style-type: none"> • Silné propojení s profesionálním týmem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Silné propojení s profesionálním týmem.
Vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> • Vedení je nastaveno od shora dolů. Myšlenky profesionálního týmu směřují níže v úrovních k nejnižším kategoriím. • Dlouhodobá vize ve vývoji a rozvoji fotbalu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Silné vedení, kterým se prosazuje dlouhodobá vize ve vývoji a rozvoji fotbalu.
Struktura	<ul style="list-style-type: none"> • Struktura průběžného procesu učení. • Hráči se učí prostřednictvím aktivit stanovených od trenérů. • Trenéři se učí sdílením znalostí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proces (ne výsledek) orientovaný na programy hráčského vývoje prostřednictvím fotbalového rozvoje.
Trenérská struktura	<ul style="list-style-type: none"> • 2 hlavní trenéři u každého týmu. • 2 koordinátoři u každého 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 hlavní trenéři u každého týmu. • Sdílení znalostí je klíčem,

	<p>týmu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Přesouvání trenérů umožňuje trenérům učit se jeden od druhého a získávat znalosti o všech hráčích akademie. 	<p>jak mohou týmy akademie používat stejných systémů a formací, jako používá první profesionální tým, což znamená, že trenéři by měli všechny tyto znalosti a zkušenosti sdílet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Přesouvání trenérům umožňuje učit se jeden od druhého a získávat znalosti o všech hráčích akademie.
Vzdělávání trenérů	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdelávání trenérů je průběžný proces. Sdílení znalostí je klíčovým bodem. • Diskuze u kulatého stolu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdelávání trenérů je průběžný proces.
Trenérské ohodnocení	<ul style="list-style-type: none"> • Trenéři jsou hodnoceni průběžně, což dovoluje vytvářet motivační prostředí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trenéři jsou hodnoceni průběžně, což dovoluje vytvářet motivační prostředí.
Tréninkové jednotky	<ul style="list-style-type: none"> • 6 tréninkových jednotek za týden zahrnujících jedno modelové či soutěžní utkání. • Tréninková jednotka trvá nejméně dvě hodiny. 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 tréninkových jednotek za týden zahrnující jedno nebo dvě modelová či soutěžní utkání.
Motivace trenérů	<ul style="list-style-type: none"> • Trenéři jsou motivováni ke zlepšení svých kvalifikací a svých znalostí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trenéři jsou vyzýváni ke zvyšování svých licencí a dosavadních znalostí. • Minimálními licencemi jsou licence UEFA A a UEFA B v závislosti na kategoriích.

Zdroje: Ajax FC, 2012; Alexanco, 2009; De Heij, 2006; Draper, 2010; FC Barcelona, 2012; Jonsson, 2007; Kormelink & Severeens, 1997; McCormick, 2010

5.4 SK Slavia Praha

SK Slavia Praha je nejstarším fotbalovým klubem v České republice. Klub byl založen v roce 1892, původně jako cyklistický odbor v Praze. Jedná se o historicky druhý nejúspěšnější český profesionální fotbalový klub a to dle počtu získaných ligových titulů. V současné době patří také mezi jeden z nejpobulárnějších klubů českého fotbalu. Celkem získal 19 titulů, třikrát se stal vítězem domácího poháru. Zúčastnil se i nejprestižnější klubové soutěže světa a to Ligy Mistrů UEFA. Od sezóny 2008/2009 hraje své domácí zápasy na nově postaveném stadionu v Edenu s názvem Synot Tip Aréna. Bohužel klub není majitelem tohoto stadionu, je pouze jejím nájemcem.

Klub je znám svou velmi kvalitní prací s mládeží. Odjakživa patřil v mládežnických kategoriích mezi nejúspěšnější kluby a to jak do počtu získaných mistrovských titulů a vítězství v jednotlivých soutěžích, tak i dle množství vychovaných hráčů pro nejvyšší fotbalové soutěže v Česku. Slavia vždy kladla velký důraz na výchovu svých talentů a nebála se své vychované fotbalisty využívat i v prvním profesionálním týmu. Bohužel ne vždy byli všichni kvalitní hráči dostatečně zhodnoceni. Mnoho hráčů, kteří dnes působí v zahraničních celcích, bylo ze Slavie propuštěno. Dostali tak šanci v jiných týmech, kde prokázali svou velmi vysokou kvalitu a poté byli následně prodáni do zahraničních celků za deseti miliónové částky. Po sezóně 2010/2011, kdy byl klub v nejhorší krizi za dobu své existence, se musel směr klubu opět zaměřit na vlastní mládež.

5.4.1 Akademie Slavia Praha

Předmětem studie je fotbalový klub SK Slavia Praha – fotbal a.s. Klub je platným členem a účastníkem nejvyšší české národní fotbalové soutěže, tedy I. Gambrinus ligy. Mládež Slavie Praha je považována za jednu z nejlepších v České republice. Úsek mládeže se snaží o nastavení základních procesů efektivního fungování akademie mládeže, nicméně srovnání s mládežnickými akademie v Západní Evropě velmi pokulhává. Slavia má, stejně jako FC Barcelona a Ajax Amsterdam, zastoupení ve všech možných věkových kategoriích. V tab. 10 jsou uvedeny pouze ty věkové kategorie, které se na všech úrovních považují za A-týmy těchto věkových kategorií.

Tab. 10 Struktura a rozdělení herních systému v SK Slavia Praha

Věková kategorie	Herní systém	Slavia Praha
U-6	5 hráčů vs. 5 hráčů	✓
U-7	5 hráčů vs. 5 hráčů	✓
U-9	5 hráčů vs. 5 hráčů	✓
U-11	6 hráčů vs. 6 hráčů	✓
U-13	8 hráčů vs. 8 hráčů	✓
U-15	11 hráčů vs. 11 hráčů	✓
U-17	11 hráčů vs. 11 hráčů	✓
U-19	11 hráčů vs. 11 hráčů	✓

Zdroj: Petrovič, 2012

Z tab. 10 lze v porovnání s kluby FC Barcelona a Ajax Amsterdam vyčíst, že herní systémy používané v Česku a v Západní Evropě se liší v počtu hráčů jednotlivých věkových kategorií, kteří mohou proti sobě nastupovat. Tento český trend bohužel přináší spoustu komplikací na mezinárodních turnajích, kde se české týmy srovnávají s těmi nejlepšími z Evropy. Hráči z Čech nejsou na tyto systémy zvyklí, nemají je zažité, proto mnohokrát nastávají situace, kdy si hráči na hřišti nerozumí, a proto i díky tomuto jevu zbytečně prohrávají i přesto, že nejsou v zápase těmi horšími.

Tab. 11 Tréninková zařízení ve Slavii Praha

Tréninkové zařízení	Slavia Praha
Tréninkové plochy	✓
Zápasové plochy	✓
Šatny	✓
Vlastní tělocvična	×
Parkoviště	✓
Jídelna	×
Ubytovna pro hráče	×
Školní třídy	✓

Zdroj: Petrovič, 2012

Kvalitně zařízené zázemí a využití sportovně specifického vybavení umožňuje trenérům a hráčům dosahovat vyšší úrovně, zlepšovat jejich dovednostní základy, celkově přispívat k jejich rychlému a kvalitnímu rozvoji a pokroku. Tab. 11 ukazuje rozdíl v zázemí a možnostech klubů u nás a v Evropě. Slavia Praha v současné době nevládní svoji tělocvičnu, jídelnu a ani ubytovnu pro hráče. Toto vše musí mít pouze v pronájmu. Jako tělocvičny se využívají okolní školská zařízení, haly nebo jiné prostory, kde je možnost v zimním období trénovat. Například ve Španělsku mají tu velkou výhodu, že v zimním období mohou týmy díky teplejšímu počasí neustále trénovat na travnatém nebo umělém povrchu, což není v Česku bohužel možné. Lze trénovat a využívat pouze umělou trávu, která ale bohužel pro celou slávistickou akademii kapacitně nestačí. Ubytovnu pro hráče neboli internát, si také Slavie musí pronajímat. Na ubytování hráčů klub vynakládá velké finanční prostředky, což lze nalézt níže v tab. 14 ukazující rozpočet mládeže Slavie. Toto by se mohlo změnit společně s koupí nového areálu pro mládež na pražském Xaverově, kde možnosti pro ubytování hráčů jsou.

5.4.2 Struktura a nastavení mládeže

Slavia má jako každý klub nastavené procesy, prostřednictvím kterých se snaží o dosažení co nejlepších výsledků. Lze nalézt mnoho oblastí, ve kterých má Slavie proti svým konkurentům navrch, v některých ovšem může ztrácet. Různá nastavení sebou může přinášet jak mnoho pozitiv, tak i mnoho negativ.

Sportovní areál

SK Slavia Praha – fotbal a.s. jako fotbalový klub pozemky, na kterých má zázemí mládež klubu nevládní. Pozemky jsou vlastnictvím Sportovního klubu Slavia, který fotbalovému klubu pozemky pronajímá, ovšem za symbolickou cenu a na dlouhé roky. V areálu mládež využívá dvou travnatých hřišť, jedno z nich ovšem pouze na víkendová mistrovská utkání, neboť je toto jedno hřiště využíváno A-týmem klubu k tréninkovým jednotkám a jednu umělou trávu, hojně využívanou hlavně v zimním období. Jelikož je umělá tráva intenzivně v permanenci, bude muset být v blízké době nejspíše rekonstruována. Hráči mají k dispozici nově postavené Fotbalové centrum mládeže (FCM) postavené z buněk, které se využívají ve stavebnictví. Prostory uvnitř FCM jsou nové a čisté a svojí velikostí a funkčností jsou pro mládež klubu dostačující. Uvnitř mají týmy od nejstarších až skoro po nejmladší vlastní šatnu, jsou zde k dispozici

také dvě šatny pro trenéry, zázemí pro sekretariát mládeže, šatna pro rozhodčí, zázemí pro kustoda a samozřejmě sociální zázemí jako jsou kuchyňka, sprchy a toalety. Areál se nachází kousek od stanice metra, tramvajové a autobusové zastávky, dostupnost je tedy pro všechny hráče a zaměstnance výborná. K dispozici, ovšem po nutné domluvě a finanční úhradě, je možné využít ragbyové a hokejbalové hřiště, dále pak hřiště na plážový volejbal a posilovnu. Do areálu je posazená základní škola, se kterou mládež Slavie spolupracuje. Další výhodou je možnost využití plavecké bazény a dvou tělocvičen, které jsou ale ve vlastnictví sportovního klubu. V areálu lze tedy nalézt skoro vše, co je ke správnému rozvoji potřeba. Jediné, co v tomto areálu chybí, je možnost ubytovat a stravovat přímo v tomto areálu dorostenecké hráče, to bude ale řešeno koupí nového areálu. Představenstvo klubu se rozhodlo pro tuto velkou investici, aby rozšířilo svou základnu pro mládežnický fotbal. Navíc je tato koupě pro Slavii přínosná i po ekonomické stránce. Znamená to tedy, že od července roku 2012 bude mít mládež Slavie k dispozici další dvě travnatá hřiště, jednu umělou trávu, která bude ještě v tomto roce nově zrekonstruována, ubytovnu, jídelnu, zastřešená tenisová hřiště a veškeré standardní zázemí jako jsou šatny, kanceláře, sprchy a toalety. Mládež se tedy rozdělí na dvě části, v Xaverovském areálu budou trénovat dorostenecké týmy a juniorka, budou zde moci i bydlet a stravovat se zde pod dohledem, který zajistí správnou životosprávu hráčů. Tím se uvolní místo v areálu v Edenu, s větším prostorem pro žáky, přípravky a ženské týmy.

Základní škola Eden

Klub má uzavřeno partnerství se Základní školou Eden umístěnou ve sportovním areálu. Škola spolupracuje nejen s fotbalovým klubem, ale také i s hokejisty. Slavia velmi dbá na to, aby byli všichni hráči nejenom dobrými fotbalisty, ale také studovanými lidmi. Proto je v klubu kladen důraz na vzdělání hráčů. Partnerství se školou umožňuje hráčům v rámci hodin tělesné výchovy absolvovat tréninkovou jednotku na hřištích mládeže, dále pak je v rozvrhu školy místo pro regeneraci, která probíhá taktéž v areálu a to v plaveckém bazénu. Ve škole pracují jako pedagogičtí pracovníci i trenéři mládeže, proto je nad hráči dohled i při studiu. Pokud má tedy některý z hráčů problémy s prospěchem či chováním ve škole, okamžitě je mu pozastavena činnost ve fotbalovém klubu, dokud si své známky či chování nenapraví. Snahou mládeže je přilákat co nejvíce dětí již od raného věku právě do této základní školy. Snaží se rodiče hráčů přesvědčit o výhodách spojených právě s působením na

této základní škole ve spojení s působením ve Slavii Praha jako fotbalovém klubu. Někdy je ale tato snaha přehnaná a mnoho rodičů může tento vyvíjený tlak spíše odradit než přilákat. Důvodem je, že systém partnerství se školou není nastaven tak, že je zde škola pro fotbal, ale je tomu přesně naopak, je zde fotbal pro školu. Škola mnohdy nastavuje pro klub kontraproduktivní pravidla, v mnoha ohledech se neohlíží na programy jednotlivých týmů a na proces tréninků a neposkytuje klubu, který chce mít v evropském měřítku konkurenceschopnou akademii, vhodné podmínky. V tomto je velký rozdíl mezi propojením školy a klubu u úspěšných fotbalových týmů v Evropě a ve Slavii. V evropských úspěšných akademiích je škola podřízena fotbalovému klubu a umožňuje tak hráčům rozvíjet se přesně podle nejvhodnějších sportovních programů současně s poskytnutím kvalitního vzdělání. Mládež klubu by se neměla řídit nastaveními školy, mělo by to být přesně naopak.

Trenérská struktura

Snahou mládeže je vytvářet co nejlepší podmínky pro vývoj a to hlavně prostřednictvím kvalitních a vzdělaných trenérů. Klub se snaží přimět své trenérské týmy, aby si průběžně zlepšovali své fotbalové licence, díky kterým se stávají většími odborníky a získávají větší zkušenosti. Strategie ve využívání jednotlivých trenérů, jejich posunů k jiným týmům, není generálně nastavena. Trenérské rozdělení se řídí dle aktuálních potřeb, což není vždy strategickým řešením, někdy mohou tato rychlá rozhodnutí trenérské týmy demotivovat. Klub si své trenéry nevychovává. Někteří trenéři nejsou vůči klubu dostatečně loajální a neváží si možnosti trénovat v právě takovém klubu, jako je Slavia. V trenérském kolektivu tolik nefunguje vzájemná komunikace, trenéři se spíše spoléhají sami na sebe, zajímá je pouze vlastní tým. Zde je velký rozdíl proti Barceloně a Ajaxu, kde trenéři vzájemně spolupracují a snaží se o to, aby se nerozvíjel pouze jejich tým, ale aby Barcelona nebo Ajax byly celkově úspěšné jako kluby, ne jako jednotlivé týmy. V myšlení trenérů je proto v tomto velký rozdíl. Doposud v mládeži Slavie neexistují didaktické rámce, které by nastavovaly vývoj a rozvoj fotbalistů tak, jak mládež klubu a hlavně profesionální tým potřebují. Proto se mnohdy stává, že jsou týmy ve stylu hry velmi odlišné, nepoužívají stejných systémů a metod a hráči pak mají problémy při výměně trenérských týmů. Musejí si zvykat stále na jiné metody a způsoby tréninku, čímž jsou, bohužel, narušeny postupné vývojové linie hráčů. Snahou klubu je naučit trenéry nemyslet na výsledky, ale spíše na proces vývoje hráčů. Ne vždy tomu tak ale je, a proto se opět narušuje vývojová linie.

Následující tab. 12 ukazuje kvalifikaci trenérů dle věkových kategorií. Je žádoucí mít co nejkvalitnější trenéry i u těch nejmladších kategorií, kde se tvoří základy, návyky a myšlenky hráčů. Nejvyšší možnou kvalifikací je licence UEFA Pro. Kluby jsou nuceni fotbalovým svazem k tomu, aby u jednotlivých kategorií trénovali pouze trenéři, kteří mají na tuto věkovou kategorii kvalifikaci. Proto tedy u dorosteneckých týmů mohou trénovat pouze trenéři s nejvyšší kvalifikací, u žáků trenéři s licenci UEFA A a u přípravek trenéři s licenci UEFA B.

Tab. 12 Trenérské kvalifikace ve Slavii Praha v sezóně 2011/2012

Věková kategorie	UEFA Pro	UEFA A	UEFA B	UEFA C
U-19	1	2		
U-18	1		2	
U-17	1		2	
U-16	1	1	1	
U-15		1	1	
U-14		1	1	
U-13		2		
U-12		1	1	
U-11		2	1	
U-10		3		
U-9		1	2	
U-8		1	2	2
U-7		1		2
U-6				3
U-5			2	1

Zdroj: Petrovič, 2012

Tab. 12 udává přehled trenérských licencí a to od těch nejstarších týmů až po ty nejmladší. Úroveň licencí trenérských týmů se logicky se stoupajícím věkem hráčů zvyšují. Licenci UEFA Pro je možné ještě rozdělit na dvě části a to na licenci UEFA Pro určenou přímo pro mládežnické týmy a licenci UEFA Pro určenou hlavně pro dospělé kategorie. Tab. 12 toto rozdělení nezohledňuje.

Skauting

Jednou z velmi slabých stránek Slavie Praha je skautingová oblast. Klub využívá pouze dvou externích skautů, kteří jsou ne vždy srozuměni s požadovanými standardy a normami jednotlivých týmů. V dalších případech si musí trenérské týmy zajišťovat skautingový proces samy, tedy tak, že si hráče samostatně vyhledávají. To je ale bohužel omezeno časovou kapacitou trenérů, jelikož se především věnují svým týmům. To je další velký rozdíl oproti FC Barceloně a Ajaxu Amsterdam. Zahraniční kluby využívají desítek skautů, mají nastavený skautingový systém, nastavené normy a pravidla. Pak se tedy nemůže stát, že klubům uteče talentovaný hráč do jiného klubu, či že při opožděném objevení může hráč ve svém klubu takzvaně „zakrtnět“. Hlavním cílem klubu je nalézt ty nejtalentovanější hráče hlavně v Praze a okolí a hráče ze vzdálenějších měst oslovovat pouze výjimečně. Hlavním důvodem je zamezit situacím, kdy hráči nemohou z důvodu vzdálenosti svého domova docházet na Základní školu Eden, což je v některých případech velmi kontraproduktivní. Je poté otázkou, zda je primárním cílem klubu přivést do klubu ty nejtalentovanější hráče, či pouze naplnit kapacitu základní školy, která se ale vlastně ani klubu nepodřizuje tak, jak by měla. Skauti FC Barcelony působí také pouze v oblasti Katalánska, nicméně co se počtu obyvatel a rozlohy týče, Katalánsko odpovídá rozloze a počtu obyvatel celé české části České republiky, pokud bychom stát rozdělili na Čechy, Moravu a Slezsko.

Sportovní věda a využívání specialistů

Využití specializovaných pracovníků je další oblastí, kde lze nalézt rezervy mládeže. V rámci vývojových programů, se v zahraničních týmech hojně využívá i specialistů na jiné sporty, které jsou nutnou součástí rozvoje převážně hráčů ve věku šesti až třinácti let. Ajax využívá například služeb plaveckých, gymnastických, atletických trenérů a také trenérů bojových umění, čímž nutí hráče dosáhnout lepší koordinace a obratnosti. Všestranný vývoj je pro hráče mladého věku neodmyslitelný. Ve Slavii tuto činnost musejí nahrazovat trenéři jednotlivých týmů, navíc ještě v rámci svých tréninkových jednotek, které by měly být zaměřeny pouze na fotbalovou část vývoje. K dispozici jednotlivým týmům na Slavii Praha jsou tři kondiční či atletičtí trenéři, kteří se po jednom věnují dorosteneckým týmům, žákům a přípravkám. Mládež Slavie má také k dispozici pouze jednoho fyzioterapeuta a jednoho doktora, což je na patnáct týmů mládeže velmi málo. Fyzioterapeut by se měl pravidelně věnovat opět hráčům i mladších kategorií, kde hráči rychle rostou, jsou náchylní na vývojové vady,

kterým by se dalo včasnými a správnými cvičeními předejít. Tím se omezí i náchylnost na pozdější zranění. Zahraniční kluby nadále využívají služeb psychologů, kteří se věnují mentální stránce svých hráčů a učitelů dohlížejících na to, aby hráči mohli včas odstranit své nedostatky ve studiu. Mládež Slavie z vědní oblasti v současné době využívá pouze zátěžových testů na Fakultě tělesné výchovy a sportu. Naproti tomu největší konkurent klubu, AC Sparta Praha, zaměstnal odborný personál věnující se využívání sportovní vědy k dosažení ještě lepšího a vhodnějšího vývoje hráčů stejně tak, jako je tomu u evropských klubů. Využívání sportovní vědy, hlavně diagnostických oblastí, pomáhá odstranit detailní nedostatky hráčů, které jsou ovšem pro jejich výkon následně rozhodující. Proto je dnes využití sportovní vědy nedílnou součástí nejenom u mužských družstev, ale také i u mládežnických týmů.

5.4.3 Sestavení rámce vhodného modelu na základě výzkumu

Při sestavování rámce vhodného modelu pro slávistickou akademii budou zkoumány ty aspekty, které vedou k vytvoření a udržení konkurenční výhody:

- Trenérské kvalifikace a úroveň rozvojových struktur;
- Velikost akademie (počet týmů, hráčů, zaměstnanců);
- Způsob rozvoje hráčů.

Tab. 13 Propojení mládeže a prvního týmu, rozpočet klubu

	Slavia Praha
Je struktura akademie v souladu se strategií prvního mužského týmu?	Ne
Velikost rozpočtu mládežnické akademie	± 0,36 mil. €

Zdroj: Petrovič, 2012

Rozpočtu Slavie Praha určený pro mládež, který je uvedený v tab. 13, je proti rozpočtům evropských velkoklubů minimální. Jak bylo zmíněno výše, rozpočet je závislý na celkové ekonomické situaci klubu.

Tab. 14 Rozpočet mládeže Slavia Praha na sezónu 2011/2012

Výdaje	Suma
Soustředění	320 000 Kč
Turnaje	140 000 Kč
Regenerace	100 000 Kč
Zátěžové testy	80 000 Kč
Zápasy	980 000 Kč
Ubytování - internát	850 000 Kč
Skauting	10 000 Kč
Ostatní	600 000 Kč
Pronájmy - hřiště, haly	1 500 000 Kč
Mzdy - trenéři mládeže	4 200 000 Kč
Zaměstnanci mládeže	1 200 000 Kč
Kustod mládeže	250 000 Kč
Hráči v dorostu	700 000 Kč
Celkem - výdaje	10 930 000 Kč
Zvláštní příjmy	Suma
ČMFS - granty	760 000 Kč
Příspěvky rodičů	1 170 000 Kč
Celkem - zvláštní příjmy	1 930 000 Kč
CELKEM ROZPOČET MLÁDEŽE	9 000 000 Kč

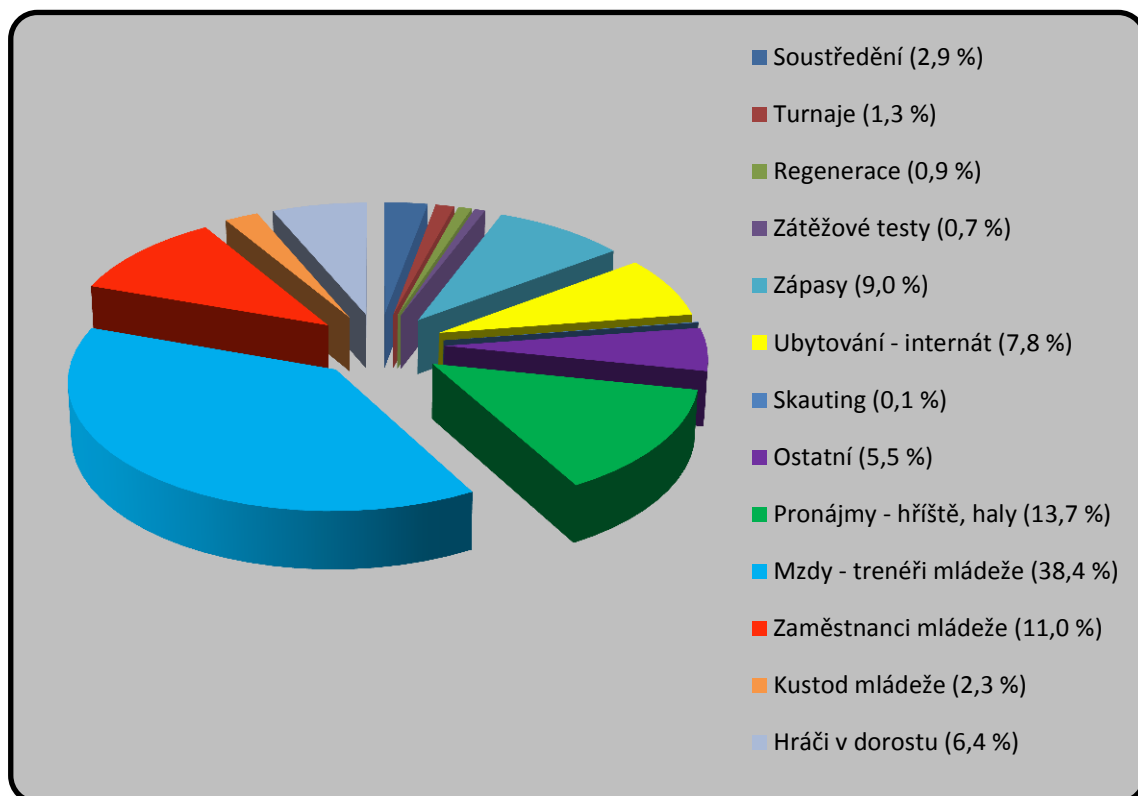
Zdroj: Petrovič, 2012

Tab. 14 podrobněji rozděluje jednotlivé části, které rozpočet mládeže Slavia Praha obsahuje. Nejvyšší položkou jsou samozřejmě mzdy trenérů a zaměstnanců mládeže. Určitě by bylo zajímavé rozlišit rozdíly mezi trenéry různých věkových kategorií, to je ovšem skrytým tajemstvím a klub si tyto informace právoplatně velmi hlídá. Velikost příspěvků na soustředění je odstupňována věkovou kategorií. Nejvyšší příspěvek na soustředění dostávají hráči kategorie U-19, posledním týmem, který také dostane příspěvek na soustředění, je tým kategorie U-15. Všechny pět týmů dostává příspěvek jak na letní, tak i na zimní soustředění a to ve stejném poměru. Příspěvek na turnaje je určen opět pouze pro týmy U-19 až U-15. V této složce nejsou ovšem započtené výdaje na mládežnické turnaje Bican Cup a Fair Play Cup, určené pro věkové kategorie U-17, respektive U-11. Do položky regenerace spadají pravidelné návštěvy fyzioterapeutického a regeneračního centra ve Vysočanech, kde Slavia hradí svým dorosteneckým týmům využití whirlpoolu, fyzioterapeutických pomůcek a posilovny. Mládež Slavia ještě využívá plavecký bazén v areálu sportovního klubu v Edenu. Položka zátěžové testy znamená fyziologické vyšetření hráčů na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze. Zde se měří fyzická kondice hráčů hlavně

v obdobích před fyzickou přípravou. Tato vyšetření jsou opět určena pouze pro dorostenecké týmy. Položka zápasy obsahuje výdaje na venkovní utkání, kam musejí dorostenecké týmy jet den předem a přespat v hotelu, dále pak obědy na venkovních utkáních, zaplacení rozhodčích a jejich stravy, dopravy na zápasy a zaplacení pořadatelů. Jak bylo zmíněno výše, nezanedbatelnou položkou v rozpočtu je ubytování hráčů na internátu. Hráči přicházejí na internát přibližně ve věkové kategorii U-15, výjimečně v U-14. Zanedbatelnou položkou v rozpočtu jsou náklady na skauting mládeže, čímž je v tomto případě myšleno pouze ubytování vedoucích pracovníků mládeže na mládežnickém turnaji zvaném Kouba Cup, kde své zápasy turnajovým způsobem sehrají týmy krajských výběrů, ze kterých si poté mohou velké kluby vybírat ty největší talenty. Turnaj je určen pro věkovou kategorii U-15. Položka ostatní obsahuje spoustu menších podpoložek, jako jsou například výdaje na lékařské vybavení, iontové nápoje, nákup tréninkového materiálu, propagační předměty, povinné poplatky FAČR, nákup a servis sport testerů, zdravotní prohlídky hráčů, nákup a servis audiovizuální techniky a nákup kancelářských potřeb. Další větší položkou jsou náklady na pronájem hřišť na Strahově, pronájem hal a tělocvičen a jiných hřišť, pokud jsou potřeba. Pronájem hřišť na Strahově pro příští sezónu odpadne, jelikož klub koupil mládeži nový areál na pražském Xaverově. Naproti tomu mládež dostává příspěvky na Sportovní centra mládeže a Sportovní střediska mládeže od FAČR a vybírá příspěvky od rodičů hráčů. Jejich velikost je opět závislá na věkové kategorii hráčů. V rozpočtu není zahrnut jeden mimořádný výdaj a to roční platba šesti milionů korun za splátku výstavby nového Fotbalového centra mládeže, které je zobrazeno v příloze 4.

Celkově lze ze struktury rozpočtu uvedeného v tab. 14 vyčíst jeden důležitý bod a to, že mládež Slavia vynakládá větší finanční prostředky pouze na svá dorostenecká družstva. Týmy žáků dostávají od klubu mnohem menší příspěvky na svůj chod a kategorie přípravek nedostávají od klubu v současné době skoro nic. Finanční prostředky tak musejí nalézt ve svém rozpočtu rodiny hráčů, kteří jsou tak v těchto kategoriích významnými „sponzory“ klubu. V tomto vidím veliký rozdíl proti evropským klubům, které hradí i těm nejmenším téměř všechny možné náklady spojené s působením v akademii, rodiče hráčů platí pouze pojištění svých dětí.

Graf 2 Rozpočet mládeže Slavia Praha na sezónu 2011/2012 – vyjádřený procentuálně



Zdroj: Petrovič, 2012

Největšími položkami v rozpočtu mládeže jsou všechny možné mzdy. Tedy platy realizačních týmů, platy zaměstnanců mládeže, kustoda a platy hráčů v dorostenecké kategorii. Ty nejtalentovanější dorostenci mají hráčské smlouvy z důvodu, aby je nemohl zlákat jiný český klub a Slavia si je tak mohla udržet ve svých řadách.

Tab. 15 Základní údaje mládeže klubu v sezóně 2011/2012

	Slavia Praha
Počet týmů akademie	15
Počet hráčů akademie	280
Počet zaměstnanců akademie	50
Počet hráčů využitých v A-týmu	8

Zdroj: Petrovič, 2012

Výše uvedená tab. 15 udává stručný pohled na systém akademie ve Slavii Praha. Slavia se stejně tak, jako zahraniční týmy, zaměřuje spíše na široké soupisky týmů u všech věkových kategorií, bohužel poměr personálu mládeže je v porovnání s FC Barcelonou poloviční, s porovnáním Ajaxu Amsterdam stejný. Počet hráčů využitých v prvním A-týmu může být diskutabilní. Zda se za využitého hráče považuje hráč, který je pouze zapsaný na soupisku prvního týmu, hráč, který odehrál alespoň určitý počet minut nebo hráč, který pravidelně za první profesionální tým nastupuje. Současný užší kádr prvního mužstva Slavie spíše podporuje zapojení vlastních mladých odchovanců do prvního týmu.

Slavia má velmi kvalitní podmínky pro rozvoj svých talentovaných nadějí. V areálu mládeže nalezneme dvě travnatá hřiště a jedno hřiště s trávou umělou. Klub může také využít hřiště a zázemí místního hokejbalového a ragbyového týmu. Do areálu je posazena také Základní škola Eden, se kterou uzavřel klub partnerství. Školu tak mohou navštěvovat hráči klubu a jsou tak pod dohledem trenérů, co se týče chování, docházky, i prospěchu. Škola upravuje i své učební a rozvrhové plány podle toho, jak jsou naplánované tréninkové jednotky jednotlivých mužstev. Slavia se zaměřuje na to, aby byl rozvoj hráčů co nejvíce sledován a také, aby byl co nejvíce kvalitní. Proto klub zajišťuje všem týmům minimálně dva trenéry dohlížející na rozvoj hráčů. Každý tým má i vedoucího týmu, který zajišťuje základní povinnosti v organizaci jednotlivých týmů, zajišťuje všechna domácí utkání, dodává potřebné vybavení jednotlivých hráčům i trenérům a organizuje všechna soustředění.

Bohužel v klubu není ještě prozatím nastavena strategie výchovy a rozvoje talentu, která by vycházela od prvního profesionálního týmu. Klubu se do této doby nepovedlo nalézt trenéra, který by u A-týmu působil dlouhodobě, měl kladný vztah k mládeži, a který by tento model a strategii mohl nastavit. Proto nejsou v mládeži nastaveny žádné výchovné a procesní rámce, jak své hráče vychovávat. Je možné, že právě absence tohoto modelu a strategie začíná vést k tomu, že jednotlivé týmy mládeže se začínají dostávat na úroveň týmů, které dříve bez jakýchkoliv problémů porážely. Výsledky a umístění, hlavně v dorosteneckých kategoriích již nejsou takové, jaké by ke Slavii patřily. Dříve vždy ve všech kategoriích bojovala Slavia o tituly, dnes se některé týmy bohužel nacházejí i ve středu tabulky. Může být sice namítnuto, že pro rozvoj hráčů nejsou důležité výsledky a umístění v tabulkách, nicméně jsou to spojené nádoby,

proto tedy dobří hráči tvoří kvalitní tým, který má poté i výsledky. Také hráči, vycházející ze současné mládeže, nejsou tolik konkurenceschopní, jako byli hráč před deseti lety. Hráčům trvá déle se v prvním týmu prosadit a Slavie v poslední době ani nevychovala mladého hráče, o kterého by stály kluby v zahraničí již od jeho přesunu do A-týmu. Slavia trpí na své povedené tři hráčské ročníky 1987-1989, ze kterých najednou vyšlo mnoho kvalitních fotbalistů, ale od té doby se již žádný z hráčů výrazněji neprosadil. Klub bohužel nedokázal z těchto tří ročníků vytěžit maximum a přišel tím tak o peníze v řádech deseti miliónů korun.

Nejsilnější stránkou mládeže Slavie je kvalita trenérských týmů a jejich profesionalita. Jak bylo výše zmíněno, klub zajišťuje pro každý tým minimálně dva trenéry. Jeden hlavní má odpovědnost za rozvoj týmu a udává jeho vývojový směr, k čemuž mu pomáhá jeden asistent, kterého si vybírá hlavní trenér sám. U přípravkových týmů vypomáhá ještě jeden asistent, jelikož u této věkové kategorie je větší počet trenérů žádoucí. Práce tří trenérů v týmech, kde je v průměru dvacet hráčů, je velmi znatelná a rozdílná od situací, kdy jsou u týmu pouze dva. Skupiny trenérů jsou rozděleny dle kategorií, tedy trenéři přípravek, žáků a dorostenců. Každá tato skupina má svého šéftrenéra, který dohlíží na směr rozvoje hráčů, organizuje pravidelná setkání a zajišťuje trenérům případnou pomoc při řešení mnoha nastalých situacích. Trenéři se v těchto menších skupinách setkávají jednou měsíčně, aby u kulatého stolu hodnotili uplynulé období sezóny, předávali si informace o hráčích a soupeřích a případně se dělili i o své zkušenosti, poznatky či zážitky ze stáží v evropských velkoklubech. Jednotlivé trenérské týmy jsou ale v současnosti hodně závislé samy na sobě, samy rozhodují, jak budou hráče vychovávat, co je budou učit a jakým směrem se vydají. Proto velmi chybí nastavená strategie a hlavně vnitřní filosofie klubu, která by udávala směr a komplexně nastavila proces rozvoje pro všechny týmy najednou. O to by se měli snažit především didaktičtí specialisté ve spolupráci s hlavními trenéry. Nastavení filosofie je jedním ze základních a klíčových bodů k tomu, aby mohla akademie fungovat a být konkurence schopná. Vývojové programy by měly být nastavené od prvního týmu a dále štěpitelné dle jednotlivých věkových kategorií. Diskuze na toto téma proběhla v klubu mnohokrát, ovšem nikdy nebyla převedena na papír a nebyla uvedena do praxe. Je to také tím, že u A-týmu doposud nepůsobil trenér, který by tento proces měl nastavit. Dalším krokem vpřed, který by mohl trenérskou práci v akademii posunout, je zaměstnání trenérů na plný úvazek nejenom u dorosteneckých kategorií,

ale také u žáků a přípravků. Alespoň tedy hlavní trenéry. Trenéři by se tedy práci s mládeží mohli věnovat na maximum, soustředit veškerou svou energii do rozvoje talentů, vlastního vzdělávání a nastavování procesů rozvoje a výchovy. To, že trenérská činnost není jejich hlavním zaměstnáním, trenéry v těchto oblastech mnohdy svazuje. Proto tedy musejí v mnoha případech dávat přednost svému zaměstnání, než trenérské činnosti. Tento krok by zajisté vyžadoval nemalé navýšení finančních prostředků na mzdy trenérů, ale v rámci dlouhodobé strategie by se tento postup klubu vyplatil a to díky kvalitnější výchově hráčů.

Hlavním cílem akademie mládeže ve Slavii Praha by mělo být, stejně jako u Ajaxu Amsterdam, vychovat hráče, kteří se prosadí v prvním týmu a následně se prodají do jiného většího a bohatšího zahraničního klubu za finanční částku, která bude mít velký vliv na příjmovou část rozpočtu klubu. Nemělo by být cílem klubu hráče vychovat a co nejdéle udržet, protože není v ekonomických ani kvalitativních silách Slavie tyto hráče ve svém týmu udržet. Ajax dokáže být i přes tuto riskantní filosofii velmi úspěšný i na mezinárodní scéně. Strategií by mělo být vynaložit vyšší investice do výchovy, které se potom v dlouhodobém horizontu vrátí v podobě částky inkasované za přestup talentovaného hráče do zahraničí. Tyto dvě částky jsou naprosto neporovnatelné. Peníze, které se vloží do rozvoje, jsou minimální proti tomu, kolik peněz klub získá hráčovým prodejem. V současné době tvoří rozpočet mládeže necelých deset miliónů korun na sezónu. Pokud by Slavia tento rozpočet navýšila například dvojnásobně, zajistila by hráčům mnohem kvalitnější podmínky, musela by, při reálném odhadu prodejní ceny nejlepších českých talentů (100 miliónů korun), prodat jednoho kvalitního hráče jednou za pět let. To by se rozpočet na straně výdajů a příjmů vyrovnal. Každý další prodaný hráč navíc by byl pro klub už jen příjmem navíc.

Tab. 16 Počty hráčů postoupených do A-týmu z kategorie U-19

	Počet hráčů U-19	Počet hráčů postoupených do A-týmu	Procentuální vyjádření postoupených hráčů
Sezóna 2011/2012	18	5	27,8 %
Sezóna 2010/2011	21	3	14,3 %
Sezóna 2009/2010	20	0	0,0 %
Sezóna 2008/2009	22	0	0,0 %

Zdroj: Petrovič, 2012

Tab. 16 uvádí množství hráčů, kteří se prosadili v A-týmu klubu v jednotlivých sezónách. Lze z ní vyčíst, že ročníky 1990 a 1991 nebyly moc kvalitní, jelikož se ani jeden z hráčů natrvalo neusadil v A-týmu, zato ročníky 1992 a hlavně 1993 byly, co se týče postupu hráčů do prvního týmu, velmi úspěšné.

Tab. 17 Hráči mládeže prodaní do zahraničí

	Počet hráčů postoupených do A-týmu	Počet hráčů prodaných do zahraničí	Procentuální vyjádření prodaných hráčů
Sezóna 2011/2012	5	1	20,0 %
Sezóna 2010/2011	3	0	0,0 %
Sezóna 2009/2010	0	0	0,0 %
Sezóna 2008/2009	0	0	0,0 %

Zdroj: Petrovič, 2012

Tab. 17 uvádí počty hráčů mládeže prodaných do zahraničních celků. Je zřejmé, že se klubu dlouhodobě nedaří vychovat takový talent, o který by byl v Evropě konkrétní zájem již od dorosteneckého věku. Výjimkou byl prodej hráče ročníku 1993 do italského Janova v sezóně 2011/2012.

Tab. 18 Přehled současných a slavných odchovanců Slavia Praha

Současní odchovanci akademie FC Barcelona	Věk při příchodu do akademie	Rok narození	Aktuální hodnota (tis. Euro)	Současný klub
Martin Hůrka	5	1993	400	SK Slavia Praha
Karel Hruběš	15	1993	100	SK Slavia Praha
Václav Prošek	13	1993	50	SK Slavia Praha
Ondřej Petrák	10	1992	300	SK Slavia Praha
Martin Dostál	6	1989	100	SK Slavia Praha
Nejznámější odchovanci akademie FC Barcelona	Věk při příchodu do akademie	Rok narození	Aktuální hodnota (tis. Euro)	Současný klub
Tomáš Pekhart	14	1989	3.000	1.FC Norimberk
Tomáš Necid	10	1989	6.500	CSKA Moskva
Bořek Dočkal	10	1988	1.200	Rosenborg Trondheim
Marek Suchý	5	1988	3.500	Spartak Moskva
Michal Švec	8	1987	1.000	SC Heerenveen

Zdroj: www.transfermarkt.de, 2012

Tržní hodnoty hráčů mládeže Slavie Praha, kteří se probíjeli do A-týmu, jsou v porovnání se stejně starými hráči Barcelony desetinné. To samé lze říci o odchovancích, kteří v současnosti působí v evropských klubech.

5.4.4 SWOT analýza mládežnické akademie SK Slavia Praha

SWOT analýzu provedu za účelem lepší identifikace využití potenciálu mládeže SK Slavia Praha. S pomocí této analýzy se v projekční části vytvoří návrhy na zlepšení, které by mohly být využity při tvorbě projektu akademie klubu.

Každý ekonomický subjekt se snaží dosáhnout co největších úspěchů prostřednictvím maximalizací využití svých předností a příležitostí a minimalizací svých nedostatků a hrozeb. Stejně tak i SK Slavia Praha – fotbal a.s. V grafu 3 jsou uvedeny veškeré faktory, které mají na činnost klubu v této oblasti výrazný vliv.

Sběr dat pro analýzu SWOT byl uskutečněn na základě rozhovorů se zaměstnanci klubu a vlastních zkušeností z dané oblasti a prostředí.

Graf 3 SWOT analýza mládeže klubu Slavia Praha



Zdroj: Petrovič, 2012

5.5 Výsledky analýzy mládeže SK Slavia Praha

Při interpretaci výzkumu fotbalové akademie SK Slavia Praha byly identifikovány následující klíčové aspekty a pilíře, které jsou podstatné pro tuto akademii, aby mohla překonat své konkurenty a své konkurenční výhody si mohla dlouhodobě udržet. Slavia Praha by měla spoléhat na své trenérské týmy, zvyšovat jejich licence a snažit se je co nejvíce motivovat. Klást důraz na skauting a snažit se o vyhledání hráčů z pražského okolí je podmínkou pro zvyšování kvalitní hráčské základny.

Tab. 19 Zdroje a možnosti v akademii Slavie Praha

Oblast	Slavia Praha
Trenérské kvalifikace	<ul style="list-style-type: none">• Většina trenérů u starších kategorií vlastní nejvyšší fotbalové licence, tedy UEFA Pro a UEFA A.
Vývojový proces	<ul style="list-style-type: none">• Klub vychovává hráče ne se zacílením na výsledky v utkáních.• Výchova osobností, sociální a intelektuální vnímání.• Specifická období vývoje dítěte.
Počet hráčů v jednom týmu	<ul style="list-style-type: none">• V průměru okolo 20 hráčů na jeden tým.
Regionální nábor talentů	<ul style="list-style-type: none">• V kategorii přípravek zaměření se pouze na hráče v Praze a okolí.• V kategorii žáků rozšíření působnosti skautingového týmu do vzdálenějších krajů.• Do dorosteneckých kategorií příchod pouze výjimečně talentovaných hráčů.
Filosofie	<ul style="list-style-type: none">• Filosofie klubu je zaměřena na mládež.• Nutnost vychovávat pro A-tým vlastní hráče.
Skauting	<ul style="list-style-type: none">• Zapojené trenérských týmů do skautingového procesu.

Zdroj: Petrovič, 2012

Tab. 19 uvádí hlavní zdroje, které jsou pro Slavii v této době přínosné. Základem je vzdělávání a nastavení trenérské struktury. Trenérské týmy jsou v tuto

chvíli pro Slavii klíčové, protože mají největší vliv na to, jak budou hráči vychováni v procesu rozvoje.

Tab. 20 Schopnosti a dovednosti v akademii Slavie Praha

Oblast	Slavia Praha
Znalosti trenérů	<ul style="list-style-type: none"> • Předávání si znalostí je pro akademii důležité.
Komplexní rozvoj hráčů	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj není pouze o fotbalu, zahrnuje také stránky mentální, psychické a sociální.
Vzdělání hráčů	<ul style="list-style-type: none"> • Důraz kladen na vzdělání a inteligenci hráčů. • Spolupráce se základními a středními školami. • Využití trenérů ve vzdělávacím procesu.

Zdroj: Petrovič, 2012

Mezi nejvýraznější schopnosti a dovednosti, kterými mládež Slavie oplývá, je důraz na vzdělání hráčů a odborné znalosti trenérů. Opět jsou to trenéři, kteří podstatně ovlivňují vývoj hráčů. Jelikož jsou finanční možnosti klubu omezené, musí se zaměřit na vzdělávání a rozvoj jak trenérů, tak i hráčů, které nevyžaduje velké finanční prostředky.

Tab. 21 Strategické aspekty a systémy v akademii Slavie Praha

Oblast	Slavia Praha
Propojení s profesionálním týmem	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobá snaha o propojení s profesionálním týmem.
Vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> • Klubové vedení vidí budoucnost A-týmu v širším využití hráčů mládeže. • Nastavená struktura vedoucích pracovníků.
Vzdělávání trenérů	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávání trenérů je průběžný proces. Sdílení znalostí je klíčovým bodem. • Diskuze u kulatého stolu.
Trenérská struktura	<ul style="list-style-type: none"> • 2-3 trenéři a jeden vedoucí týmu u každého družstva.
Vytváření	<ul style="list-style-type: none"> • Průběžné učení trenérských týmů.

studijního prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Sdílení znalostí. • Předávání zkušeností získaných v evropských klubech.
Věkové kategorie a tréninkové jednotky	<ul style="list-style-type: none"> • Vytváření všech věkových kategorií dle evropských modelů. • 3-6 tréninkových jednotek za týden zahrnující jedno modelové či soutěžní utkání vzhledem k věkovým kategoriím.

Zdroj: Petrovič, 2012

Strategie mládeže je to nejdůležitější, co rozhoduje o úspěchu a neúspěchu klubu. První náznaky snahy o propojení s profesionálním týmem mohou mládež a samostatný klub posunout dopředu. Akademie se snaží o vytvoření co největší základny hráčů, stejně jako například v Barceloně. Snaha o předávání si znalostí mezi trenéry je také velkým krokem vpřed.

5.6 Hlavní kritické oblasti

Zdá se, že akademie klubu SK Slavia Praha má mnoho možností a příležitostí, jako mají evropské kluby FC Barcelona a Ajax Amsterdam. Základem jsou lidské zdroje, které umožňují vytvářet a nastavovat ty procesy, které jsou pro vývoj a rozvoj hráčů nejdůležitější. Maximální využití lidských zdrojů je ovšem pro Slavii trochu omezující vzhledem k rozpočtu, kdy si klub nemůže v současné době dovolit zaměstnávat všechny trenéry na plné úvazky. Klub nebo spíše akademie má k dispozici dva velké areály, které mají dostatečně velké zázemí a dostatek hracích ploch pro rozvoj velkého počtu hráčů. Areál v Edenu je také propojen se základní školou, proto může Slavia využívat i této výhody a dohlížet tak na vzdělání svých svěřenců. I přes některá omezení může být Slavia Praha v Evropě konkurenceschopná a má mnoho podmínek k tomu, aby pravidelně vychovávala hráče, kteří budou mít pro evropské velkokluby vysokou hodnotu. Největším problémem je absence nastavení základních rámců a pilířů, které by udávaly směr této akademie. Dlouhodobá strategie pro výchovu hráčů je nezbytnou součástí mnoha úspěšných evropských fotbalových akademií. Filosofie Slavia Praha je správně směřována směrem k vlastním odchovancům, je ale nutné tento směr opřít o správně nastavené procesy a programy, díky kterým bude klub úspěšný ve všech oblastech.

Hlavní kritické oblasti pro mládež SK Slavia Praha se dají rozdělit dle priorit na ty nejzásadnější a méně zásadní. Každá tato oblast má svá specifika, ovšem dohromady působí společně v jednom dynamickém systému, kde každá oblast má podstatný vliv na oblast jinou. Na těchto oblastech, které jsou pro zlepšení činnosti mládeže Slavia Praha zásadní, je postaven model udržitelných konkurenčních výhod, který je uveden a popsán v projektové části v kapitole 6.4. Jako nejzásadnější kritické oblasti byly dle pořadí vybrány tyto:

1. Strategie – nutností akademie je mít stanovené cíle a klubovou filosofii. Akademie musí mít nastavený směr, kterým se vydá a kterého se budou držet všichni, kteří se podílejí na procesu rozvoje mladých hráčů.
2. Lidský kapitál – akademie potřebuje mít personál, hlavně v podobě trenérských týmů, který bude tím nejlepším možným, jaký může akademie v českých podmínkách mít. Trenéři jsou těmi, kteří nejvíce ovlivňují rozvoj a výchovu hráčů, proto musejí být oni sami těmi nejlepšími.
3. Struktura – jasně, přehledně a transparentně nastavená struktura akademie, kompetence pracovníků a stanovené odpovědnosti zjednodušují procesy uvnitř akademie. Nezbytnou součástí struktury je také nastavení souladu s profesionálním týmem, který udává směr akademie.
4. Obchodní procesy – lokální a mezinárodní kooperace s jinými týmy zajišťuje akademie potřebné zkušenosti, rozšiřuje oblast zájmu a klubu poskytuje mnohem více možností, jak se vnitřně rozvíjet. Spolupráce se společnostmi, které vystupují jako sponzoři mládeže, zajišťuje klubu nutný finanční kapitál.
5. Systém odměňování – zpětná vazba pro práci trenérů a vedoucích pracovníků je nezbytná pro to, aby se všichni mohli poučit ze svých chyb nebo stavět na úspěších, kterých bylo v daných sezónách dosaženo. Trenéři a vedoucí pracovníci musejí vědět, zda dělají svojí práci dobře a měli by být za to adekvátně odměňováni.

Jako méně zásadní, ale přesto důležité oblasti, ve kterých je možné vylepšit procesy fungování mládežnické akademie, byly dle pořadí vybrány tyto:

1. Znalosti a učení – trenérské týmy, pokud se chtějí neustále rozvíjet, musejí předávat své znalosti a zkušenosti dále ostatním trenérům. Neustálé vzájemné diskuze posouvají rozvoj všech zúčastněných vpřed.

2. Profesionální prostředí – každá akademie, která chce být konkurenceschopná, musí vytvořit profesionální prostředí, bez kterého nemůže akademie být na evropském poli úspěšná. Klub svým zázemím, principy, nastavenými procesy a pravidly musí zajistit příležitosti, prostřednictvím kterých bude akademie úspěšná.
3. Finanční kapitál – zajištění dostatečného množství finančních prostředků pro chod akademie je prioritní ve vztahu zajištění kvalitních podmínek. Klub by se neměl obávat investic do mládeže. Investice nemají okamžitou návratnost, ale v dlouhodobém horizontu přinášejí mnohem více možností, které vedou k dosažení vytyčených cílů.
4. Sportovní věda – využití jiných disciplín, než je těch fotbalových, přináší kvalitnější rozvoj v méně důležitých, ale přesto vlivných oblastí, které jsou podstatné pro rozvoj hráčů.
5. Inovace - inovace mohou zvýšit kvalitu a snížit náklady. Neustálý posun vpřed zajišťuje akademii udržení konkurenčních výhod.

Výsledky této studie jsou z velké části v souladu s těmi aspekty, které byly zkoumány v literatuře a jiných zdrojích. Názory na správné fungování a chod akademií se ovšem mohou z velké části lišit. Rozdílné pohledy mohou ale otevřít mnoho oblastí, které by jinak zůstaly nedotčené. Žádné výchozí nastavení procesů nezaručuje v budoucnu jistý úspěch, je ovšem žádoucí se poučit a převzít zkušenosti z již ověřených a úspěšných systémů, které se používají v jiných organizacích.

6 PROJEKTOVÁ ČÁST

Tato kapitola vytváří projekt fotbalové akademie ve Slavii Praha vycházející z provedené analýzy. Cílem výzkumu bylo získat lepší porozumění v oblasti řízení fotbalových akademií a nalézt vhodný model pro tuto pražskou mládežnickou akademii, která by si vytvořila své vlastní udržitelné konkurenční výhody nad svými fotbalovými soupeři a byla tak úspěšnější. Vzhledem k nedostatku souvisejících výzkumů je patrná potřeba zamyslet se a následně optimalizovat vývojové procesy mladých sportovců, zejména fotbalistů. Výzkum se snaží přimět vedoucí pracovníky sportovních organizací, že zajištění udržitelných výhod a konkurenceschopnosti prostřednictvím identifikace talentů a jejich vývoje, může klubu výrazně pomoci k jeho stabilizaci a i úspěchům na mezinárodní scéně. Promyšlený vývoj talentů, který by produkoval kvalitní sportovce, by samozřejmě také pomohl národnímu fotbalovému týmu. Fotbalové týmy působí na silně konkurenčních trzích, kde se hodnotí pouze úspěch a neúspěch.

Projekt je sestaven z více částí, které na sebe navazují a dohromady průběžně sestavují vhodný model pro akademii Slavie Praha. Na začátku projektu je nutná potřeba uvědomit si nutnost využití konkurenční výhody, díky níž bude akademie úspěšná. V další části pracuji s výsledky SWOT analýzy, ze kterých lze snadněji pochopit veškeré silné a slabé stránky akademie, její hrozby a příležitosti. Za pomoci této analýzy mohou lépe pochopit sportovní fotbalové prostředí v České republice a prostředí klubu Slavie Praha. Jelikož je fungování akademie dynamický proces, je také nutné pochopit veškeré souvislosti nebo spíše interní faktory, které v těchto procesech vystupují. Tyto faktory na sebe působí vzájemně a výrazně se ovlivňují. To je obsaženo v kapitole o interních faktorech fungování akademie. Teprve po stanovení veškerých těchto základů a principů, pochopení vnitřních vlivů a dynamických procesů, je sestaven model fotbalové akademie SK Slavie Praha. Všechny oblasti, které do tohoto modelu vstupují, jsou detailně popsány na konci této projektové části.

Fotbalové akademie nefungují v České republice celkově tak, jak by měly. V této zemi se rodí spousty talentů, bohužel není nastavený proces, který by byl efektivní a dokázal vychovat mnohem větší množství kvalitních hráčů, než tomu je doposud. V průběhu vývoje a výchovy bohužel dochází k mnoha chybným krokům

vedoucích pracovníků, díky kterým je velké množství talentů promarněno. Základem je soustředit se na budoucnost a poučit se z minulosti. Fotbalový rozvoj je proces, který musí být nastaven a veden s dlouhodobou vizí přinášející úspěch jak pro regionální, tak i národní týmy.

6.1 Využití konkurenční výhody

Výzkum zdůrazňuje roli dynamických zdrojů, které jsou klíčem k zisku konkurenční výhody v prostředí fotbalové akademie. Tyto zdroje jsou aktiva spojená s fotbalovou akademií a zahrnují trenérskou strukturu a zařízení spojená s klubem.

Vítězství je ve sportu podřizováno vše. Vzhledem k profesionalitě sportu a skutečnosti, že sport je dnes nedílnou součástí zábavního průmyslu, sportovní úspěch anebo i selhání předpokládá větší zájem veřejnosti. Když obchodní manažeři hovoří o strategii pro dosažení konkurenční výhody, konečným cílem je lišit se od své konkurence. Vítězství na trhu je objektivní. Pro sportovní manažery je vítězství cílem. Jak se stát vítězi nastínily fotbalové akademie FC Barcelony a Ajaxu Amsterdam. Jde o nastavení profesionálního systému ve vývoji a výchově hráčů a to prostřednictvím promyšleného způsobu rozvoje hráčů.

Účinnou strategií v podnikání je dobře a aktivně reagovat. Nastavená strategie je nezbytná pro dosažení konkurenční výhody a pochází z toho dělat věci jinak. Mezi ně patří aspekty podpory kreativity a inovací a podpora jednotné kultury. Konkurenční strategie je hledání výhodné pozice v průmyslu. (Grant, McKechnie, a Chinta, 2007, 37)

6.2 Práce s výsledky SWOT analýzy

Některé návrhy pro zlepšení chodu mládežnické akademie lze získat z výsledků SWOT analýzy. Pro každý bod jsou navržena konkrétní opatření, jak udržet a především zlepšit chod akademie Slavie Praha.

a) Opatření na udržení silných stránek budou zahrnovat:

- Podporu hráčů mládeže ve sportovní oblasti, poskytování stálých kvalitních podmínek pro jejich fotbalový růst;
- Poskytování možností profesního růstu všem realizačním týmům a manažerům, udržování vysokého standartu kvality trenérů;
- Posílení a podporu dobrého jména klubu prostřednictvím mládeže;
- Prostřednictvím náboru hráčů udržet širokou hráčskou základnu, dbát na rozsáhlou propagaci náborů;
- Udržovat a renovovat své dva fotbalové areály, snažit se o využívání moderních tréninkových pomůcek;
- Komunikovat směrem k vedení o nezbytné podpoře mládežnické akademie a klást důraz na výchovu vlastních hráčů;
- Vést korektní vztahy s partnerskými školami, průběžně zdůrazňovat zájem na vzdělávání hráčů;
- Rozvíjet hráče nejenom ve fotbalových, ale i jiných sportovních dovednostech;
- Klást důraz na technické dovednosti hráčů v tréninkovém procesu.

b) Opatření na přeměnu slabých stránek na silné se vztahují zejména na:

- Nastavení dlouhodobé strategie v rozvoji hráčů, vytvoření stabilních struktur a programů výchovy hráčů a vzdělávání trenérů;
- Navýšení velikosti finančních prostředků jdoucích přímo do mládeže, posílení rozpočtů pro jednotlivé týmy;
- Začlenění sportovní vědy do procesu vývoje hráčů, využívání moderních technických prostředků;
- Poskytování realizačním týmům zpětnou vazbu k jejich činnostem, zavedení procesu odměňování;
- Sestavení koncepce skautingového systému, personální rozšíření skautingového oddělení mládeže, jmenování hlavního skauta akademie zodpovědného za oblast skautingu;
- Vytvoření partnerské spolupráce s velkými zahraničními kluby pro získání potřebných zkušeností a navázání zahraničních vztahů.

c) Využití příležitostí pro zkvalitnění procesů mládeže klubu lze konkretizovat následujícím způsobem:

- Těžít z rostoucí podpory mládeže ve všech sportech;
- Zužítkovat stabilní zájem dětí o fotbal jako takový v Praze a okolí;
- Využít rostoucího zájmu sponzorů zviditelnit své jméno ve spojení s podporou sportu dětí, komunikace se sponzory o nutnosti podpory mládeže;
- Pomocť trenérům cestovat na zahraniční stáže do zahraničních klubů pro získání cenných zkušeností;
- Nebát se nových a progresivních názorů mladých trenérů na vedení tréninkových programů a chodu akademie;
- Zpracovat veškeré názory současných realizačních týmů na změnu strategie a filosofie akademie;
- Budovat pozitivní vztahy s rodiči hráčů;
- Podporovat snahy nového vedení českého fotbalu o očištění fotbalového prostředí a být součástí veškerých pozitivních změn, podporovat změny obrazu fotbalu jako společenské události.

d) Eliminace možného ohrožení úspěšnosti mládeže klubu bude zahrnovat:

- Větší flexibilitu a využití modernějších přístupů ve vedení mládežnických týmů více než konkurenční pražské týmy;
- Budovat u svých hráčů silnou klubovou příslušnost, motivaci prosadit se nejdříve v prvním A-týmu;
- Zajištění dostatečných finančních prostředků pro chod mládeže klubu a spolupráce s kapitálově silnými společnostmi;
- Omezit častá zranění nebo nemoci hráčů preventivními zdravotnickými vyšetřeními;
- Nekompromisnost při jednání a diskuzích komise mládeže o obnově českého fotbalu a snaha dosáhnout výrazných změn ve strukturách a fungování českého fotbalu;
- Tlak na dosavadní starší funkcionáře ke změně myšlení, přizpůsobení se novým trendům.

- Novým hráčů garantovat možnost příchodu do základní školy spolupracující s akademií.

6.3 Interní faktory fungování ve fotbalové akademii

Souvislosti neboli kontext, vyjadřují ve fotbalové organizaci vzájemné procesy, které se navzájem ovlivňují. Kontext je vztah mezi znalostmi, zdroji, schopností a obchodní strategií v organizaci usilující o dosažení udržitelné konkurenční výhody. Sport je dynamické, rychle rostoucí odvětví s prvky globalizace, komercializace a profesionalizace a vyžaduje inovativní investice. Nutností je tedy neustále se přizpůsobovat stále se měnícímu sportovnímu prostředí.

Při interpretaci Böhlkeho modelu, který je uveden v kapitole 3.13, se zdá, že vnitřní síla organizace a schopnost rozvíjet své možnosti, získávají menší pozornost. Tyto aspekty nejsou jen o práci fotbalových trenérů, ale také o fotbalovém prostředí, ve kterém vývojový systém vzniká a funguje. Ve snaze sestavit cíle fotbalové akademie je potřeba tuto vnitřní sílu nalézt. Naproti tomu pochopení souvislostí ve fotbalové akademii poukazuje na soutěživou povahu tohoto odvětví.

Rozeznat strategické kompetence je pro vrcholový management stále obtížnější, protože často špatně chápou prostředí, které je pro kontext podniku podstatné. Porozumění souvislostí je v podnikání nezbytné a to kvůli zvyšující se úrovni konkurenceschopnosti a cílům organizací působit jak lokálně, tak i globálně. Podstatným zjištěním při diskuzi se všemi příslušnými pracovníky ve fotbalových akademiích bylo, že vedení fotbalového klubu, které hraje zásadní roli při plánování a udávání směru akademie, nemá dostatečné povědomí o prostředí a mechanismech akademie.

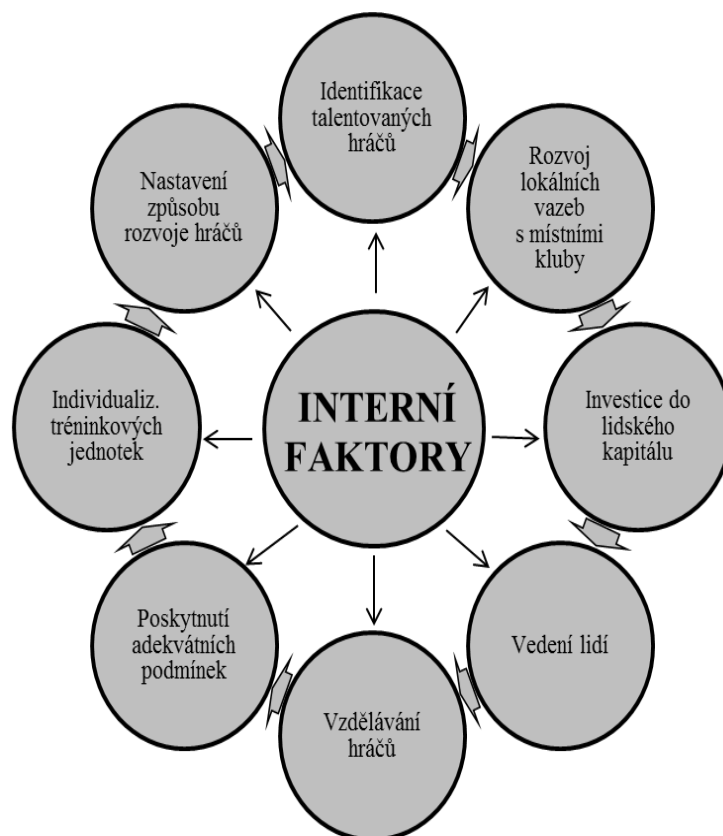
Interní faktory se ve fotbalových akademiích zasazují o vývoj hráčů. Transformace hráčů v ty nejlepší sportovce, kteří jsou schopni pro klub vytvářet hospodářský zisk, je nedílnou součástí prostředí uvnitř fotbalového klubu. Fotbalové akademie jsou zařízení, kde se vytvářejí programy určené k výchově talentů. Tyto programy v rámci klubové struktury jsou investicemi vyvíjející a rozvíjející talent s vizí

využití těchto talentovaných hráčů v prvním týmu. Výzkum stanovil následující oblasti, které jsou nezbytné pro pochopení souvislostí ve fotbalové akademii ve Slavii Praha:

- Identifikace talentovaných hráčů;
- Rozvoj lokálních vazeb s místními kluby;
- Investice do lidského kapitálu;
- Vedení lidí;
- Vzdělávání hráčů;
- Poskytnutí adekvátních podmínek;
- Individualizování tréninkových jednotek;
- Nastavení způsobu rozvoje hráčů.

Vzájemné působení interních faktorů fungujících ve fotbalové akademii znázorňuje graf 4.

Graf 4 Interní faktory fungování ve fotbalové akademii



Zdroj: Petrovič, 2012

Identifikace talentovaných hráčů

O vzniku úspěšných sportovních rozvojových struktur rozhoduje především propracovaný výběr hráčů. Správně vybraní hráči mají pro akademii cenu ve dvou rovinách. Jednak přispívají k herní kvalitě jednotlivých družstev a podílejí se na úspěších akademie, a jednak jsou atraktivním aktivem pro prodej do zahraničních týmů. Velmi podstatným jevem při identifikaci talentů ve výzkumu bylo, že se Slavie Praha nově snaží o vyhledávání talentů pouze v rámci Prahy a okolí v kategorii přípravek, což je podobné strategii Ajaxu Amsterdam. Vyhledávání hráčů v tomto regionu a následně jejich působení v Praze výrazně ovlivňuje a zjednodušuje jednotlivé programy a procesy nastavené v akademii. Hráči tak nemají nákladnou dopravu do místa akademie, snižuje se časová náročnost a v budoucnu nemusí klub platit těmto hráčům ubytování na internátu.

Tato strategie identifikace talentů je patrná jak u Ajaxu Amsterdam, tak i u FC Barcelona. Ovšem základna hráčů je v těchto dvou zemích vyšší, zvláště pak ta ve Španělsku, než je tomu v českých podmínkách. Výběr hráčů to velmi omezuje, proto se velké kluby už v příprakových kategoriích uchylují k vyhledávání hráčů daleko od Prahy. Důležitá je síť skautů, kteří dokáží pokrýt značnou část utkání a zápasů, kde by se noví talenti mohli vyskytovat. Tato síť by měla být nedílnou součástí každé velké akademie. Další volbou je uzavření partnerství s menšími kluby, které by v případě objevení talentu Slavii tohoto hráče doporučily. Bohužel současná přehnaná rivalita menších pražských klubů tuto možnost vylučuje. Menší kluby se snaží těm největším v Praze nesmyslně vyrovnat, což poškozuje nejenom samotný český fotbal, ale hlavně hráče samotné a to tím, že neumožní hráčům rozvíjet se ve větším konkurenčním prostředí. Trenérská spolupráce při identifikaci talentů je také neméně důležitá, doporučení a kontaktování hráčů napříč kategoriemi přináší velká pozitiva všem týmům.

Zajímavého mixu názorů na označení talentů lze dosáhnout smíšením různých fotbalových osobností. Na jedné straně to mohou být bývalí profesionální hráči, kteří se dokázali ve fotbalovém prostředí výrazněji prosadit. Mohou tak uplatnit své zkušenosti s profesionálním fotbalem a dokáží lépe odhadnout potřeby těchto profesionálních týmů. Hrozí u nich ovšem jednosměrné zaměření, protože ne každý bývalý a úspěšný hráč je automaticky i kvalitním trenérem nebo vyhledávačem talentů. Dalšími, kteří by

uplatnili svůj zkušený pohled, jsou starší skauti, kteří mají bohaté a letité zkušenosti s výběrem talentovaných sportovců. V tomto směru mají velké zkušenosti, znají všechny fotbalové struktury a mají i dostatek kontaktů na důležitá místa. U této skupiny se lze obávat ztráty progresivnosti, neochoty pohlížet na hráče trochu jiným způsobem, než bylo jejich zvykem a také jít s trendem a potřebami jednotlivých klubů nebo akademií. Poslední skupinou vyhledávačů jsou mladí progresivní trenéři nebo vyhledávači, kteří znají aktuální normy, nebojí se riskovat nebo mají více energie pro pokrytí větších zkoumaných oblastí. Též znají progresivní a nové metody výběru talentů, které mohou v praxi využít. Rizikem je u nich nezkušenost, která se může projevit ve špatném výběru hráčů, či přílišná netrpělivost si počkat na vhodnější okamžiky pro oslovení talentů.

Rozvoj lokálních vazeb s místními kluby

Rozvoj vazeb s regionálními kluby poskytuje akademii další možnosti, jak talentované hráče vyhledat. Bohužel role amatérských trenérů trochu talentované hráče brzdí. Jak již bylo uvedeno v identifikaci talentovaných hráčů, malé kluby mají příliš velké ambice. Jejich účast na výchově hráčů je kompenzována, dle regulí FIFA, finanční náhradou, která se odvíjí podle toho, jak dlouhou dobu jednotlivý klub daného hráče vychovával. Označuje se to jako „výchovné“. Malé kluby jsou v současné době bohužel stále názoru, že jsou schopny samy tyto talentované hráče vychovat. Proto se jich nehodlají vzdát a požadují nereálné částky za tyto ještě nevyzrálé hráče, kteří jsou ještě dětmi a hrají fotbal pro zábavu. Ideální možností, jak malým klubům poskytnout kompenzaci, je smluvní dohoda o přestupu hráče, která bude obsahovat ustanovení, že při případném prosazení hráče v první nebo druhé lize klub obdrží další finanční náhradu. Pokud by ovšem hráč neuspěl, klub by nedostal žádné finanční prostředky.

Prostřednictvím vazeb s místními kluby je šance nalezení talentu mnohem větší. U špičkového sportu, jak je to uvedeno v kapitole 3.6, existuje pyramidový model sportu. Čím větší je základní úroveň, tedy sport pro všechny, tím je větší šance pro získání talentu. Tedy pokud má klub více vazeb s lokálními kluby, je větší šance, že dokáže do svých řad přivést více kvalitních hráčů. Tato spodní vrstva masové účasti, kterou představují amatérské kluby, zásobuje další úroveň, kde se již praktikuje sport na úrovni sportovních soutěží. Takto lze chápat fotbalovou akademii. Odtud se potom už dostávají hráči do profesionálního týmu, což je třetí úroveň pyramidy, tedy elitní sport. Slavia

Praha má širokou základnu hráčů ve své akademii. Jak je uvedeno v tab. 15, celkem 280. Pokud by ale Slavia dokázala rozšířit tuto základnu formou spolupráce s lokálními kluby, určitě by jí to časem přineslo pozitivní výsledky.

Spolupráce klubů by mohla fungovat způsobem, kdy si obě strany poskytují přesně to, co potřebují. Hlavní motivací pro tuto spolupráci by byl pro Slavii příchod talentovaných hráčů z těchto klubů. Na oplátku může Slavia poskytovat své trenérské „know how“. Trenéři by konzultovali s amatérskými trenéry svoji práci a předávali by jim tak své zkušenosti. Slavia také může poskytnout své prostory v akademii. Další protislužbou můžou být menší finanční příspěvky na chod klubu nebo pomoc v podobě nákupu pomůcek a vybavení, případně využití slev na nákup sportovního zboží, které Slavii poskytují sponzoři na základě uzavřených smluv.

Investice do lidského kapitálu

Pokračování obchodního modelu inovací prostřednictvím znalostí a lidského kapitálu vytváří cestu k překonání konkurence v hospodářské soutěži. (Mitchell a Coles, 2003, 61) V situaci, kdy vedení klubu změní směr své strategie, někteří konkurenti i přesto zůstávají u stejných strategií. Konkurence tak může být ochromena nebo zmatena a na tento nový směr nedokáže reagovat. V každém případě je to situace, kde si klub přeje přesně být, tedy odlišovat se od všech ostatních. Konkurenti tak nejsou schopni účinně reagovat na strategický posun jiné akademie nebo fotbalového klubu.

Trenéři hrají zásadní roli v procesu vývoje mládeže. V podstatě rozvoj talentované mládeže přesahuje i na rozvoj sportovních vedoucích, sekretářů a trenérů. Zatímco primární role těchto jedinců může být řídit, úřadovat nebo trénovat, zapojení se do vzdělávacího procesu je pro ně nezbytné. Učit se ze světového vývoje sportovních programů má velký význam pro jejich osobní rozvoj. Stejně jako nizozemské a španělské personální týmy by měli i čeští trenéři nadále usilovat o pokrok ve své kariéře a rozvíjet své znalosti z názorů přicházejících z celého světa.

Ve skupině trenérů v Ajaxu jsou i bývalí hráči z úspěšného holandského národního týmu, což klubu zaručuje určitou kvalitu. (Sokolove, 2010, 78) V Ajaxu musejí mít všichni trenéři přehled o moderních trendech ve vývoji fotbalu a rozvoji talentů. Musejí se účastnit kurzů a školení KNVB a získat potřebné dovednosti, jak

trénovat na té nejvyšší úrovni. Ajax Amsterdam patří do základní osy celosvětového fotbalového trhu, exportuje nejlepší hráče do nejlepších světových klubů. S rostoucí globalizací sportu, která směřuje nejlepší hráče do bohatších lig v Anglii, Německu, Itálii a Španělsku, se pro klub stal prodej hráčů hlavním zdrojem financí. Vychovává hráče a poté je na fotbalovém trhu prodává často za obrovské peníze. Všechny moderní nápady, jak rozvíjet mladé lidi, se tvoří v Ajaxu. (Sokolove, 2010, 78).

Kvalifikovaní trenéři holandského fotbalu jsou každým rokem hodnoceni za jejich vliv na mládežnické týmy a také za jejich schopnost přenášet a předávat své znalosti. Tento proces vede ke stálému sebezdokonalování, které nepochybně pozitivně ovlivňuje chod akademie. Tento odměňovací proces je uvnitř klubu považován za velmi motivační a neodmyslitelný. Ve Slavii Praha bohužel žádný takovýto odměňovací proces nenajdeme. Metoda hodnocení na této úrovni vyžaduje plánování hodnocení, provádění hodnocení a podávání zpráv o výsledcích. (Craig, 2010, 19)

Efektivní využití znalostí organizace je velmi dobrým základem pro získání konkurenční výhody. (Rollo, 2002, 71) Trenérské týmy by měly být nejenom hodnoceny, ale i podporovány k neustálému sebevzdělávání. Mnoho funkcionářů vidí problém v nedostatečném počtu kvalitních hráčů. Problém ale není v hráčích, ale v samotných trenérech. I přes porovnání s ostatními českými týmy jsou licence v mládežnických kategoriích Slavie na dostatečné úrovni. Vedení mládeže klubu by se ale mělo zaměřit na celkové zvýšení licencí svých trenérských týmů. U každého týmu přípravy by měl být minimálně jeden hlavní trenér s licenci UEFA A, u žákovských kategorií by měli mít trenéři u starších žáků UEFA Pro a u mladších minimálně UEFA A. Všichni ostatní pomocní trenéři by měli mít minimálně licence UEFA B, protože kvalitní vzdělání je základem pro správný vývoj talentovaných hráčů. Klub by si neměl držet trenéry, kteří toto nesplňují nebo nejsou ochotni si svoji licenci zvýšit. Trenérské kurzy jsou v České republice na vysoké úrovni, jsou srovnatelné se Západní Evropou. Trenéři také mají mnoho možností získávat nové zkušenosti prostřednictvím stáží v zahraničních klubech. Na tyto stáže by měl klub své trenéry vysílat pravidelně, nemělo by to být pouze dobrovolné a v režii trenérů.

Pravděpodobně nejdůležitějším důvodem, proč se zaměřovat na vzdělávání, je budoucí finanční profit. Kvalitu akademie určuje počet hráčů, kteří se stanou

profesionálními sportovci. Vysoká úroveň akademie zvyšuje počet vlastních hráčů v prvním týmu, tím se snižují náklady na nákup hráčů nových. Kvalita akademie je tedy důležitá nejen pro sportovní výsledky, ale i pro výsledky finanční. (Kuijjer, 2007, 51)

Podle Kuijera (2007, 51), který studoval aspekty nizozemského fotbalového vývoje, je vzdělávání a trénink ve fotbale typickým příkladem tzv. tréninku „on the job“. Mladí hráči trénují v běžných situacích, které se vyskytují ve fotbalovém zápase s použitím skutečných nástrojů, vybavení a materiálů. Dění na tréninku se mnohdy od situací mezi profesionály neliší. Trénink dává jasný signál, že organizace nabízí mnoho příležitostí k růstu. Slavia Praha by měla sjednotit tréninkovou strukturu s profesionálním A-týmem. Všechny věkové kategorie by měly hrát podobným systémem nebo způsobem. Toto nastavení podporuje styl „totálního fotbalu“. Hráči se musí naučit vše, na nic by se neměli speciálně zaměřovat. Hráči si tak i plně uvědomí, jaké aspekty ze hry je potřeba zlepšit a rozvinout, aby mohli postoupit o úroveň výše ve svém rozvojovém procesu.

Jak zdůraznil Dumitru (2006, 25), fotbaloví manažeři si nejsou vědomi toho, že normy jejich hráčů jsou až o 60% až 70% níže, než normy zaznamenané na úrovni velkých mezinárodních soutěží a to v hlavním a klíčovém aspektu moderního fotbalu – technických dovednostech.

Vedení lidí

Všechny strany zúčastněné v procesu rozvoje si musí plně uvědomovat, že vytvořit v tomto procesu účinné, udržitelné a konkurenceschopné struktury trvá nepochybně dlouhou dobu, na druhou stranu trocha odvahy, trpělivosti a víra v nastavenou vizi může přinést dlouhodobý úspěch. Země je plná talentů a díky vytrvalému úsilí, inteligentnímu vedení, realizaci strukturovaného systému rozvoje talentů a správného využití zdrojů se může Slavia Praha rozvíjet a konkurovat na mezinárodní scéně. Dlouhodobá vize je ovšem pro mládež Slavii Praha velkým problémem. Klub hledá finanční obnosy hned, není nastaven systém dlouhodobého vývoje, kdy zisky přicházejí až právě po uplynutí první několikaleté vlny práce a úsilí. To je ale v České republice celkovým problémem, nejedná se pouze o Slavii. Fotbalová akademie by se měla stát srdcem klubu a je žádoucí, aby tuto myšlenku pochopili nejvyšší zástupci klubu, jako jsou ředitelé, představenstvo a akcionáři.

Příkladem, pokud jde o vývoj a význam investic do mládežnické akademie, je anglický fotbalový klub Manchester City. Klub dosáhl svého dna ve chvíli, kdy se ocitl ve třetí anglické divizi. Podle Jima Cassella, ředitele akademie Manchesteru City, by se za normálních okolností dalo očekávat, že peníze směřující na rozvoj mládeže budou velmi omezeny. Vedení klubu se k problému postavilo čelem a řeklo si, že pokud se chce klub dostat ze svých potíží, musí si pomoci z vlastních zdrojů. (Slater, 2007, 74) Tento přístup ohromně posílil důvěru v akademii, což vyústilo v to, že se do prvního týmu probojovalo na patnáct hráčů akademie a klub se dokázal díky dramatickému výkonnostnímu skoku probojovat zpět do nejvyšší anglické soutěže. Mnoho dalších odchovanců měl klub také na hostování v jiných prvoligových anglických klubech. Fotbalová akademie, podle Cassella, nikdy nefungovala jako oddělená entita. Vývojový systém patří klubu a všem zúčastněným osobám v rámci jeho struktury. (Slater, 2007, 74)

Vzdělávání hráčů

Vzdělávání hráčů je nedílnou součástí systému rozvoje v rámci akademie. Pokud má klub partnerství se školami, může tak u pedagogického sboru kontrolovat prospěch, docházku a chování hráčů. Ve sportovních třídách mají trenéři i v rámci školní výuky se svými hráči tréninkové jednotky. Není tak narušen průběh dne, hráči častěji trénují a nemá to vliv na docházku do školy. Tento model výuky má částečně zavedený i akademie Slavie, ovšem tento model není propracovaný do větších detailů. Se školou se spolupracuje pouze navenek, vnitřní systém vzdělávání není propracovaný. Nezpochybnitelná je nutnost sestavení klíče pro přijímání žáků do školy, jak už věkového, kvantitativního, tak i kvalitativního, nastavení odpovědností jednotlivých pracovníků, systém návaznosti výuky, pravomocí a hlavně vztahu klubu a školy. Slavie má velkou výhodu v tom, že ZŠ Eden je součástí areálu, proto jsou tedy náklady hráčů na přemístění do areálu akademie nulové.

Užší partnerství je potřebné se všemi typy škol. Jednak se školou základní, tak i se školami středními. V českých podmínkách to konkrétněji znamená, že klub musí pokrýt všechny úrovně vzdělání prostřednictvím všech typů středních škol. Jednak pro méně studijně nadané hráče musí škola zajistit studium na učilištích, dále pak na středních odborných školách a pro hráče, kteří jsou výborní nejenom na hřišti, ale i při studiu, zajistit gymnázia, nejlépe sportovní. Vzdělání a inteligence hráčů je dnes jedním

z nových měřítek u mládežnických reprezentací. Trenéři národních týmů vybírají do svých řad hráče studující bez výraznějších problémů. To zaručuje určitou míru předpokladů pro uplatnění se v zahraničí, kde je potřeba více než jen fotbalového talentu.

Poskytnutí adekvátních podmínek

Prozkoumaný systém akademie Slavie Praha naznačuje, že akademie využívá mnoha druhů vybavení potřebného k výchově svých hráčů. Slavia má přístup do tělocvičen, za které ale bohužel musí platit nájemné. Tyto tělocvičny nejsou ani moderně vybaveny, jak šatny, tak i palubní plochy tělocvičen jsou velmi zastaralé. Výhodou pro akademii je přístup do plaveckého bazénu nacházejícího se v areálu. Mnoho hráčů akademie pochází z chudších poměrů a menších klubů, takže si veškerých příležitostí navíc, jak se zlepšovat, váží. Nicméně klub jako je Slavia Praha by měl hráčům poskytovat lepší, modernější a bezplatné zázemí, než má doposud.

Individualizování tréninkových jednotek

Trénink hráčů je definován i jako aktivita vedoucí k formování osobnosti a chování. Touto činností se získávají jak dovednosti, tak i vědomosti, což vede k získání odborných i praktických znalostí. Tento způsob výchovy nebo výuky není ale zadarmo. Akademie Slavie Praha má v každém týmu více trenérů. Do rozvoje hráčů se zapojuje více lidí a každý se tak může zaměřovat na jinou oblast rozvoje. Bohužel trenéři nejsou vždy dostatečně kvalifikovaní nebo nemají potřebnou specializaci. I přesto se ale klub snaží každému týmu, hlavně v kategorii přípravek, zajistit co největší počet trenérů. Díky tomu tak trenéři využívají individuální přístup k hráčům, kdy se po rozdělení týmu během tréninku každý z trenérů věnuje menší skupině. Důležitá je ovšem rotace hráčů mezi trenéry, aby každý trenér mohl poznat všechny hráče a tréninková jednotka nebyla jednostranná. Tato individuální pozornost zkvalitňuje rozvoj a výkony hráčů. Hráči i díky tomu lépe pronikají do klubové kultury, poznávají hodnoty, cíle a záměry. To vše díky individuálním diskuzím s trenéry.

Posouzení, zda je zkvalitňování trenérských týmů dobrou investicí, vyžaduje měření tréninkových nákladů a výnosů. Zdá se, že trenéři, kteří vedou týmy přípravek, začínají být pomalu, ale jistě hybnou silou akademie, i přesto, že si to mnoho vedoucích pracovníků nechce přiznat. Již od malého věku je podstatná strategie vychovávat a vést

hráče k tomu, aby se stali profesionálními hráči. Nelze s touto strategií začít až v polovině vývoje. Investice do této strategie vede k produkci většího počtu talentovaných hráčů, než je tomu do této doby. Mladí hráči akademie hrají nejdůležitější roli v určování cílů a hodnot klubu. Při sestavování A-týmu by mělo být pravidlem, že alespoň polovina hráčů by měla být vychována ve slávistické akademii. Hráči dobře znají klubové hodnoty, mají potřebné návyky a vytvořenou silnou vazbu ke klubu.

Rozvoj hráčů směřující k účasti v národní lize, vyžaduje pečlivě promyšlené vývojové struktury, postupy a dlouhodobou vizi výchovy talentovaných lidí pro profesionální tým. Rolí fotbalového trenéra je v podstatě vychování aktiv v podobě jednotlivých hráčů. Aspekt, který je ve slávistickém kontextu znepokojující, je velké množství současných i bývalých trenérů Slavie Praha, kteří neprošli příslušnými školeními a nezískali tak potřebné licence. Slavia Praha sice dodržuje podmínky pro získání statusu Sportovního centra a Sportovního střediska mládeže, tak jak je tomu uvedeno v kapitole 3.9, nicméně s tím by se neměla spokojit. Co nejvyšší počet vysoce kvalifikovaných trenérů zajistí kvalitní výchovu talentovaných hráčů. Zlepšení úrovně a kvality trenérských týmů je důležitou oblastí, na kterou by se měl klub zaměřit. To je v kontrastu s Ajaxem Amsterdam a FC Barcelonou, kde jsou trenéři vnímáni jako nezpochybnitelná součást procesu vývoje a proto si jich také velmi váží. Trenéři vytvářejí základy k dosažení úspěchu akademie prostřednictvím vedení, odborných znalostí a řízení výkonnosti. Trenéři by měli být motivováni a povzbuzováni, aby rozvíjeli své znalosti a dovednosti a spolu s ostatními trenéry vzájemně zlepšovali jejich vnímání hry a tréninkového procesu.

Způsob rozvoje hráčů

Cesta sportovního rozvoje poskytuje sportovcům příležitost dostat se až na ten nejvyšší sportovní vrchol, stát se profesionálem. Model této cesty musí být pečlivě promyšlený a organizovaný. Cílem procesu je vychovat vlastní hráče pro profesionální tým, začlenit je, poskytnout jim vše potřebné k dosažení vrcholu a v tento moment je případně zhodnotit formou prodeje do zahraničního klubu. V současné době tento model v akademii Slavie vytvořený není, v akademii funguje pouze částečná organizace. Každý tým uvnitř akademie v této době jde svou vlastní cestou, způsob rozvíjení hráčů není společný a shora nastavený. To má za následek nižší uplatnění hráčů v A-týmu. Mladí hráči se sice do prvního týmu dostanou, bohužel je ale jejich

kvalita ve srovnání se zahraničními týmy malá. Současné vedení vidí úspěch pouze v tom, že se jejich produkty z vývojového procesu dostanou do profesionálního týmu, na druhou stranu nejsou ale hráči zajímaví pro týmy v zahraničí. Hráči, kteří projdou slávistickou akademií, by měli být pro týmy ze západních lig zajímavým zbožím.

System rozvoje hráčů ohrožuje současné nové nastavení mládežnických soutěží. Velké kluby, mezi které se řadí i Slavie Praha, se účastní soutěží, kde hrají slávističtí hráči se stejně starými soupeři z menších klubů. To má za následek zápasy, kdy týmy Sparty nebo Slavie poráží své soupeře i o třicet branek, což vede k demotivaci hráčů na obou stranách a snižování zápasové výkonnosti, která by měla být v tréninkovém procesu vrcholem. Klub by se neměl moc ohlížet na požadavky FAČR, není vhodné se tomuto systému přizpůsobovat. Řešením by byl posun jednotlivých týmů akademie o rok výše, aby hráči hráli těžší zápasy, než je tomu v této chvíli. Analýza tohoto systému, jeho výhod a nevýhod, je však předmětem jiných výzkumů.

Jak výzkum ukazuje, pro rozvoj hráčů je důležitá rozsáhlá klubová infrastruktura a způsob rozvoje hráčů by měl být posílen prostřednictvím nastavených struktur. Je zřejmé, že tréninkový proces a využití kompletního balíčku možností (sportovní věda, správná výživa, koučování, prostředí) v rámci rozvojových programů, jsou významnými faktory úspěchu. Existence jasné rozvojové strategie je nutná v celé akademii, aby byl zajištěn jednotný pokrok a úspěšný proces vývoje.

6.3.1 Překonání konkurence

Nezbytné pro slávistickou akademii je překonat své konkurenty nejenom v rámci fotbalových utkání, ale také i v oblasti managementu, tedy v řízení a vedení akademie. Tato schopnost překonat své soupeře je závislá na celé řadě klíčových strategických vstupů, které byly identifikovány v rámci výzkumu. Tyto vstupy zahrnují:

- Kombinaci znalostí a zdrojů za účelem produkce kvalitních hráčů (efektivní koučování a rozvoj hráčů), následný hráčský posun do prvního týmu nebo prodej do zahraničí, podpora sdílení znalostí v rámci organizace;
- Inovace;
- Řízení lidí a výkonnosti;
- Speciální znalosti (sportovní věda).

Kvalitní akademie zvyšuje počet vlastních odchovanců v prvního týmu, a tak snižuje náklady na nákup hráčů nových. Největší hrozbou tréninkového procesu je riziko ztráty trénovaného hráče tím, že ho odláká konkurence. Proto i ve Slavii Praha existuje systém, kdy ti nejlepší hráči mají s klubem uzavřené smlouvy. Klub má tak jistotu, že hráči nikam nepřestoupí a budou pokračovat ve vývojovém programu akademie. Pokud by jiný klub chtěl takového hráče koupit, musel by zaplatit odpovídající sumu peněz. Tato částka by byla vlastně náhradou za dosavadní vzdělávání a výchovu hráče.

Stejně jako v každé obchodní firmě, tak i ve fotbalové vývojové strategii, je potřeba mít vizi. Vizí Ajaxu je mít nejúspěšnější mládežnickou akademii. (Ajax, 2012, 2) Zvládat změny a prosazovat vizi vyžaduje naprostou oddanost řízení, vedení, strategii a strukturu. To je to, co nejvíc ovlivňuje úspěšnost akademie.

Víme, že dlouhodobé zaměření je nutné k tomu, abychom se stali odborníky. (Bloom, 1985, 10), ale co se zdá být méně jasné, je povaha tohoto zaměření v celém časovém horizontu vývoje. Dlouhodobý projekt vyžaduje efektivní koordinaci zdrojů, a pokud je jednou realizován, musejí jeho dlouhodobé cíle řídit a integrovat celou řadu důležitých faktorů, aby byly procesy účinné a pomohly mladým lidem dosáhnout svého potenciálu. Tento průhledný systém by poskytl filozofii, která by jednotně řídila cíle a postupy identifikace talentů, rozvoj hráčů, koučování, financování, lidské zdroje, hodnocení, odměny trenérů, soutěže a klubovou strukturu. Tento složitý proces, kterého se účastní vysoký počet lidí a v němž se projevuje řada faktorů, vyžaduje plánování a inovace v řadě oblastí.

6.3.2 Úspěšná a konkurenceschopná akademie

Následující oblasti jsem identifikoval jako klíčové pro vytvoření úspěšné a konkurenceschopné akademie:

- Kvalifikované trenérské týmy;
- Průběžné vzdělávání;
- Trenérská struktura;
- Znalosti.

V moderním fotbalovém odvětví, ve kterém jsou udržitelné konkurenční výhody nepostradatelné, je podstatná role individualit, které se podílejí na rozvoji akademie. Ovládají soubor předností umožňující organizaci poskytovat výrobky nebo služby, které dávají organizaci šanci konkurovat jak na místní úrovni, tak i zlepšit své postavení na úrovni celosvětové. To je budoucností a vizí v rozvoji hráčů, přeměna mladého talentovaného sportovce do špičkového fotbalisty majícího možnost hrát v prvním A-týmu a který má potenciál, aby se uplatnil i na celosvětové úrovni. Jak uvádí představitelé Ajaxu Amsterdam, investovat do vedení a vzdělávání talentované hráče je pro rozvoj fotbalového klubu rozhodující. Zdatní trenéři se spoustou školení a fotbalovými zkušenostmi jsou ti praví pro provázení hráčů na jejich fotbalových cestách. Tito „průvodci“ musejí být dokonale schopni rozvinout u hráčů všechny fotbalové stránky - technickou, taktickou, fyzickou a psychickou.

Není žádoucí, aby trenéři akademie Slavie Praha zůstávali v nevědomosti. Musejí si uvědomit, co to znamená být trenér nejvyšší úrovně a mít velký vliv na vývoj mládežnického systému. Dle šéfa prosperující akademie Manchesteru City Jima Casella je nutnost, aby stabilní týmy trenérů a vedoucích představitelů měly stejnou víru v nastavený systém a šly stejnou cestou jako jeden tým. Skutečná soudržnost, pokud jde o zaměstnance, je rozhodující pro dosažení úspěchu. (Slater, 2007, 74) Tento soulad v akademii pražského týmu chybí, dochází k časté fluktuaci trenérských týmů a to nejenom proto, že jsou zde trenéři především na částečné úvazky. Ani u dorosteneckých týmů nejsou trenéři na plný úvazek. Trenéři dostávají zlomek toho, co by mohli za svou práci obdržet mimo fotbalový průmysl. To mnoho kvalitních trenérů odradí, a proto dochází k časté fluktuaci.

Role trenérů v klubech jako jsou Ajax a Barcelona zdůrazňuje význam centralizovaného přístupu k předávání znalostí, kde trenéři komunikují mezi sebou nejenom při diskuzích u kulatého stolu. Toto předávání znalostí a zkušeností zvyšuje trenérské fotbalové vědomosti, což se následně přenáší a projevu v rozvoji hráčů. Strategie založená na zdrojích znamená, že znalosti jsou nejdůležitějším strategickým aktivem, které organizace má. (Rollo, 2002, 71) Z důvodu stále se měnícího konkurenčního prostředí, se musí organizace stále dívat dopředu a v tomto pohledu musí být učení, sdílení a přenos znalostí mezi základními principy organizace.

Podle Rollo (2002, 71), rozdíl v konkurenčním prostředí činní znalosti. Musejí být sdíleny uvnitř organizace v rámci strategického kontextu. To ukazuje, jak centralizovaný přístup přijatý oběma týmy, FC Barcelonou a Ajaxem Amsterdam, poskytuje náhled do významu sladění strategického směřování klubu se zdroji a s dynamickými schopnosti, které kluby mají. Společnosti se musejí neustále ohlížet, aby zůstaly konkurenceschopnými, musí účinně a efektivně vytvářet, vyhledávat, zachycovat a sdílet své znalosti. (Rollo, 2002, 71)

6.3.3 Strategie a systém

Nastavení komplexní strategie a vytvoření úspěšného systému obsahuje:

- Pochopení interních faktorů fungování uvnitř fotbalové akademie a jejich role;
- Hlavním zdrojem posunu vpřed musí být v rámci strategie znalosti;
- Vytvoření studijního prostředí;
- Odpovědnost vedení akademie za stanovení vize a stanovení strategického směru akademie;
- Partnerství s regionálními nebo zahraničními kluby;

Co je z výzkumu patrné, je to, že výchova nové generace hráčů by velmi výrazně ovlivnila nejen akademii Slavie, ale také celý klub. Bohužel vedení mládeže v současné chvíli nevyvíjí dostatečnou snahu zanechat statusu quo a začít posouvat mládež klubu vpřed. Dále by měla Slavie Praha vyvinout velkou snahu a tlak na změnu pravidel a soutěží v komisi mládeže a technickém úseku FAČR, který určuje hlavní systém soutěží výrazně v tuto chvíli ovlivňující rozvoj hráčů. Tento postup české fotbalové asociace je naprosto odlišný od postupů fotbalových svazů v Anglii, Španělska nebo Holandska, kde fotbalové svazy svými kroky spíše pomáhají rozvoji všech hráčů v zemi, v České republice je tomu bohužel naopak.

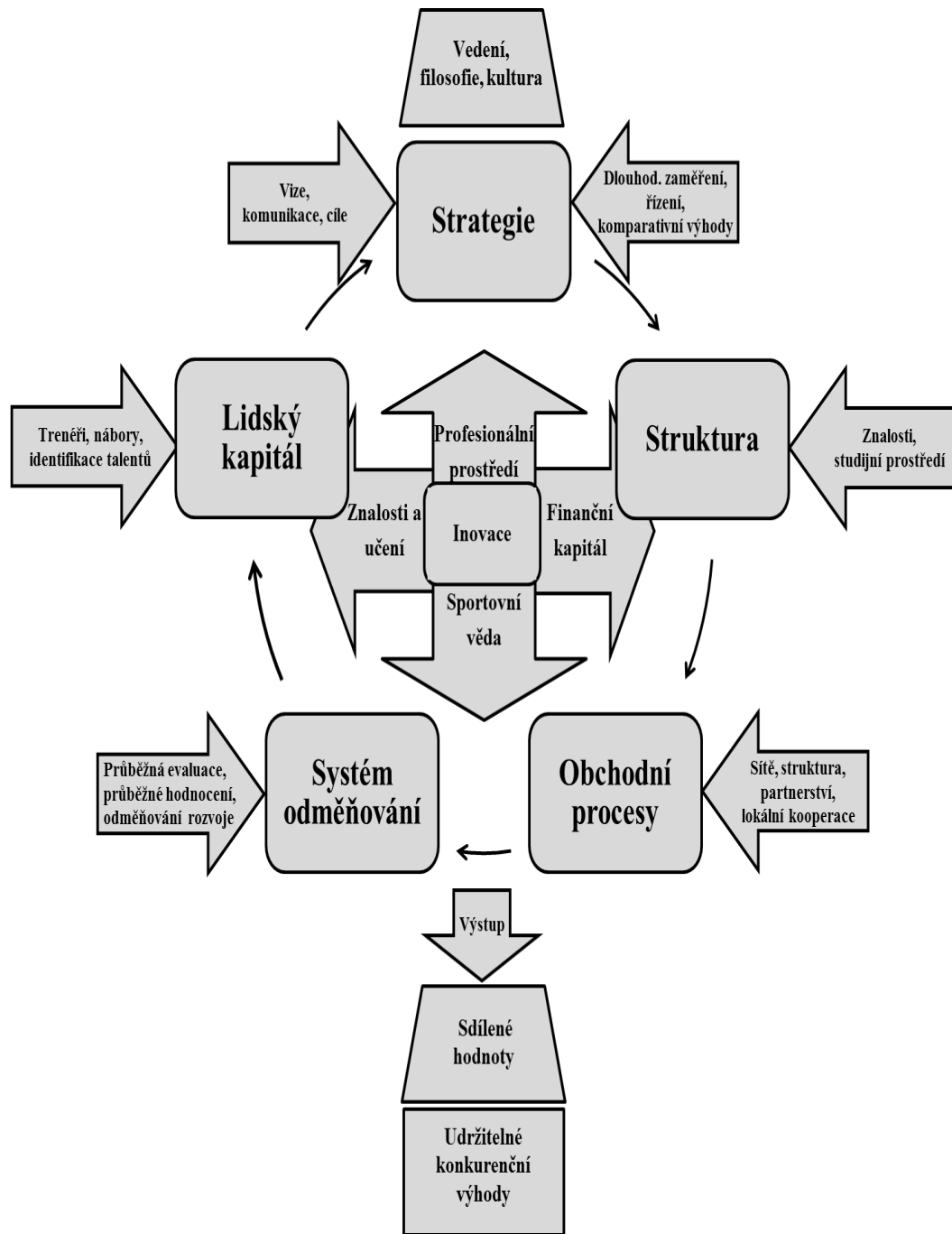
Holandané a Španělé jsou známí a uznávaní pro svůj atraktivní styl hry a širokou základnu talentovaných hráčů. Úspěchy u talentované mládeže byly dosaženy pomocí pečlivého plánování, strategického rozhodování a zdravé finanční podpory ze strany vedení klubu. Úspěch Ajaxu Amsterdam by nebyl možný, pokud by se klub

nedržel dobře organizovaného a finančně podporovaného rozvojového programu. (Sokolove, 2010, 78)

6.4 Model fotbalové akademie SK Slavia Praha

Výchova hráčů v mládežnické akademii je rozsáhlý proces, do kterého vstupuje mnoho faktorů. Jak bylo výše popsáno, tyto faktory se v tomto procesu vzájemně výrazně ovlivňují, jeden bez druhého nemůže fungovat nebo absence jednoho může velmi ovlivnit chod druhého. Slavia Praha musí tento komplexní proces uchopit v celku a jednotlivé oblasti rozvíjet s ohledem na oblasti ostatní. Model pro zajištění konkurenční výhody pro Slavii Praha je uveden níže v grafu 5. Tento model pokrývá všechny podstatné oblasti, kterými by se měla akademie Slavia Praha zabývat a u kterých je potenciál, že jejich zlepšení přinese pozitivní výsledky na celkový rozvoj hráčů a úspěšnost celé akademie.

Graf 5 Model udržitelných konkurenčních výhod pro akademii Slavia Praha



Zdroj: Petrovič, 2012

6.4.1 Interpretace modelu akademie SK Slavia Praha

Profesionální fotbalové kluby investují do rozvoje své mládeže velké sumy. Díky rozvoji mladých hráčů může být klub ve svých soutěžích úspěšný, ale také může klub hráče v budoucnu prodat za odpovídající finanční prostředky. Proto jsou strategické procesy ve vývoji mládeže v akademiích pro dosažení obou výše zmíněných cílů tak důležité. Vývoj úspěšných fotbalistů prostřednictvím kvalitního systému

výchovy zvyšuje kredit klubu a výrazně zvyšuje potenciál klubu vydělat peníze. Nastíněný model je spojenou nádobou všech kritických oblastí, které jsou zásadní pro rozvoj udržitelných konkurenčních výhod akademie Slavie Praha. Tyto aspekty by neměly být vnímány jako soubor statických bodů, ale spíše by měly být považovány za portfolio dynamických procesů. Efektivní využití zdrojů, využívání dynamických schopností a prohlubování strategických činností by mělo organizaci zajistit trvalé konkurenční výhody.

Vedení

Správné strategické vedení vyžaduje jasnou a přesvědčivou vizi a individuality schopné komunikovat tuto vizi skrz celou fotbalovou akademii. Silní lídři musejí demonstrovat odhodlání, motivaci a musejí mít schopnost zajistit cenné zdroje z důvodu růstu, rozvoje vize a uvedených dosažených cílů. Pochopení, že dlouhodobé zaměření je nezbytné k tomu, abychom se stali odborníky, je zásadní v poskytnutí jasné vize a cílů za účelem rozvoje akademie. Dlouhodobá vize fotbalu, která byla popsána jako potenciální oblast zájmu, musí být přijata k sestavení nezbytné rozvojové struktury.

Hlavními představiteli a nositeli klubových hodnot v akademii, je manažer mládeže, vedoucí sportovního centra, vedoucí sportovních tříd a jednotlivý šéftrenéři všech věkových kategorií. Oni jsou ve Slavii zodpovědnými za progres ve vývoji akademie. Posílení filosofie a kultury v akademii záleží na jejich schopnosti přesvědčit všechny zúčastněné strany (trenéry, pracovníky mládeže, hráče, rodiče hráčů), že právě tento směr je nejlepší pro vývoj hráčů a celé akademie. Musejí být respektováni všemi ostatními, být důvěryhodnými a mít velký zájem na tom, aby se slávistická akademie stala tou nejlepší minimálně ve Střední Evropě. Jako vrcholní představitelé musejí táhnout za jeden provaz a stejně jako ve sportu vystupovat jako jeden tým, se stejnými názory a se stejným zaujetím a přesvědčením o síle akademie.

Strategie

Strategie je o vítězství. Strategie zahrnuje výběr. Jedná se o výběr firemní působnosti, stejně jako výběr kombinace zdrojů a kapacit. Význam spočívá v selekci odpovídajících zdrojů s cílem získání a udržení konkurenční výhody. Existence jasné rozvojové strategie musí být v rámci akademie pevně zavedena pro zajištění jednotných postupů a identifikaci sdíleného hodnotového systému. Dlouhodobá strategie by měla

být základní součástí chodu akademie. Tato strategie zahrnuje i vytvoření partnerství s evropským týmem. To může poskytnout finanční kapitál, zajistit případné hráčské transfery do Evropy. Dalšími stránkami jsou podpora ve vzdělávání, získávání znalostí a zkušeností.

Strategie je to, co odlišuje akademii od jiných. Nastavení procesů, jak hráče, trenéry a akademii zdokonalovat, vytváří konkurenční výhodu. Strategie je dlouhodobým procesem v řádech několika let. V rámci dlouhodobé strategie je nutné nastavit krátkodobé cíle, díky kterým postupně dochází k přeměně akademie na profesionální sportovní zařízení. První kroky v nastavení akademie jsou velmi důležité a obtížné, ovšem dodržování nastavených procesů a zajištění vnitřního přesvědčení o jejich správnosti je mnohem více obtížnější. Pokud jsou tyto náročné situace překonány, vede dlouhodobá strategie k úspěchu, který bude stejně jako ona strategie dlouhodobý a ne nahodilý.

Lidský kapitál

Lidský kapitál je nejcennějším a nejdůležitějším zdrojem ve fotbalovém průmyslu. Kontinuální model inovací znalostí a lidského kapitálu umožňuje cestu k překonání konkurence v hospodářské soutěži. (Mitchell a Coles, 2003, 61) Trenéři hrají v procesu rozvoje mládeže zásadní roli. Jak je zřejmé z modelů v Evropě, nároky na kvalifikaci trenérů jsou vysoké. Trenéři by měli být absolventi vysokých škol, nejlépe se sportovním zaměřením. Tito jedinci by měli mít dostatečné znalosti o sportu a tělesném vývoji a měli by být schopni zlepšovat hráčské výkony prostřednictvím všech sportovních kanálů, nejenom prostřednictvím toho fotbalového. Navíc tito vzdělaní trenéři by si měli plně uvědomovat, jak je vzdělání důležité.

Personální obsazení akademie by mělo být ustáleno. Neustálé obměňování trenérských týmů vede ke zbytečnému znovu začleňování nových lidí do procesu rozvoje, kultury a filosofie akademie. Akademie musí tento proces stabilizovat a do trenérských týmů, které ve Slavii dlouhodobě působí, neustále investovat. Kvalitní trenéry je potřeba si udržet, vážit si jich a jenom velmi uvážlivě trenérské týmy doplňovat.

Struktura

Struktura a podpůrné systém umožňují hráčům rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Struktura a nastavené kontrolní systémy pomáhají organizaci dosáhnout jejích cílů. Trenéři, manažeři a ostatní pracovníci, všichni, kteří se zapojují do tohoto procesu nebo pracují ve prospěch organizace, jsou nedílnou součástí tohoto velkého dynamického procesu. Tyto osoby jsou těmi, co akademii vedou a snaží se pomocí mnoha nástrojů dosáhnout vytyčených cílů. Zajistit, aby tréninkové jednotky byly progresivní a vedli ke správnému rozvoji, lze pomocí nejnovějších modelů a systémů, které jsou v procesu rozvoje talentů osvědčené a úspěšné.

Soulad s profesionálním týmem, zejména v rámci dorosteneckých kategorií zajišťuje akademii a hlavně prvnímu týmu hladký proces přechodu hráčů do dospělé kategorie a hlavně zajišťuje to, že si hráči nemusejí zvykat na nové systémy a mohou se soustředit pouze na své výkony v systému, který je jim přirozený. Vytvoření cesty zajišťující pro hráče profesionální rozvoj, je nezbytnou součástí procesů akademie a nutné k dosažení vítězné strategie.

Obchodní procesy

Aby slávistická akademie byla schopna pracovat efektivně a účinně, musí si sama nastínit nebo nastavit formu obchodních procesů, které se nezbytně musí přizpůsobit požadavkům potřebným při aplikování fotbalových vývojových programů. Obchodní procesy jsou pro plnění cílů rozvojového programu velmi zásadní a zajišťují, že všechny jednotky v rámci fotbalové akademie budou mít zjednodušenou cestu k plnění společných cílů akademie. Proces by měl podporovat rozvojové programy zaměřené na progresi talentovaných jedinců i mimo fotbalové hřiště, tedy zajistit to, aby se hráči mládeže rozvíjeli nejen jako hráči, ale i jako lidi a osobnosti.

Mezi obchodní procesy patří mnoho oblastí. Jsou jimi prodej a nákup hráčů, spolupráce se sponzory, plnění rozpočtových plánů nebo marketingové využití mládeže. Zajištění finančních prostředků, ze kterých bude akademie čerpat, je pro chod akademie klíčové. Aktivita vedené mládeže směrem ke sponzorům nebyla doposud výrazná, zlepšení v této oblasti může velmi výrazně podpořit na financích závislé oblasti. Obchodním procesům se ale nemohou věnovat trenéři nebo vedoucí mládeže, tato činnost musí být praktikována od managementu akademie.

Obchodní model akademie lze nejlépe chápat jako za řadu vstupů a výstupů, z nichž některé by měly být snadno měřitelné pomocí technik manažerského účetnictví. Ostatní prvky lze těžko spočítat, zejména úspory na transferových poplatcích a platech měnících se s vývojem hráče. (Andreson a Miller, 2011, 5)

Hodnocení a systém odměňování

Trenéři by měli být nejen hodnoceni, ale také podporováni k tomu, aby se neustále vzdělávali. Hodnocení trenérů vytváří progresivní vzdělávací prostředí, kde jsou průřezovými tématy všechny typy činností, které vedou k dodržování úspěšného vývojového systému. Je nezbytné, aby se trenéři oprostili od pocitu vítězství za každou cenu, aby viděli dále než jen k následujícímu zápasu a aby odsunuli své osobní ambice stranou. Vše musejí podřídit rozvoji hráčů, protože jenom pokud jsou úspěšní hráči, potom jsou úspěšné týmy a nakonec i úspěšní trenéři. Jako hlavní oblasti rozvoje by si měli trenéři vzít za své hlavně technické stránky výkonu, potom psychologické, taktické a až jako poslední fyzické. Za vítězství v procesu vývoje lze považovat prosazení odchovance akademie v prvním týmu a jeho následný prodej do zahraničního celku.

S trenérskými týmy by mělo být pravidelně a individuálně provedeno hodnocení určité části sezóny. Individuální pohovory zaměřené na hodnocení poskytnou oběma stranám možnost prezentovat své názory, diskutovat o změnách a celkově zhodnotit práci trenérských týmů. Kontrola plnění nastavených pravidel a procesů, diskuze o hráčích a nastalých situacích vede pro management akademie ke zlepšení celkového obrazu a chodu mládeže a znalosti o hráčích.

Jádro modelu zahrnuje následující oblasti:

Znalosti a učení

Znalosti jsou při vytváření konkurenční výhody pro fotbalovou akademii nezbytné. Díky zlepšení vztahů s profesionálním týmem a získání profesionálních znalostí, by měly být tyto nové vědomosti rozesety skrz celou akademii. Pravidelně by měly být uskutečňovány diskuse u kulatého stolu, které jsou pro rozvoj hráčů i trenérských týmů nepostradatelné. Získané znalosti a zkušenosti by měly být sdílené. V rámci této komunikace by měli být trenéři díky těmto diskuzím i informováni o všech výjimečných talentech uvnitř akademie a to nad i pod jimi vedenou věkovou kategorií.

Prostřednictvím vzájemného učení jsou trenéři schopni si navzájem poskytnout cenné informace a rady a zároveň se učí a rozvíjí jako trenéři prostřednictvím interakce a pozorování jiných tréninkových jednotek.

Nalézt možnosti a příležitosti akademie je pro rozvoj hráčů žádoucí. Tyto cenné zdroje se musí Slavii Praha přizpůsobit s přihlédnutím na její možnosti. Tento model poskytuje vzhled do hlavních aspektů, které by, po realizaci s podporou vedení fotbalového klubu, měly umožnit fotbalové akademii získat udržitelnou konkurenční výhodu nad svými soupeři.

Vytvoření profesionálního prostředí

Mladí hráči těží ze strukturovaného a promyšlené přístupu. Fotbalové kluby by měly hráčům poskytnout takové vnitřní prostředí, které bude jejich výkon podporovat. Vytvoření profesionálního prostředí poskytuje podmínky pro činnosti vytvářející v rámci akademie přidanou hodnotu. Profesionálně vybavené a sportovně specifické zařízení, které lze hráčům poskytnout, dává hráčům možnost se neustále zlepšovat. Proto by profesionální areál měl obsahovat tělocvičny, bazén, regenerační místnosti, hřiště pro všechny druhy počasí a ubytování pro hráče.

Na hráče má profesionální prostředí především pozitivní vliv v procesu motivace. Hráči si dokáží více vážit své možnosti v klubu trénovat, k hráčům prvního týmu vzhlížejí jako na své vzory a touha prosadit se mezi profesionály je o to větší. Hlavně mladší hráči se cítí velmi důležití, mají pocit potřeby a díky tomu mají trochu zvýšené sebevědomí, které je pro fotbalovou činnost podstatné. Pokud se hráči naučí chovat jako profesionálové již v brzkém věku, nebudou mít s působením v zahraničních klubech žádný problém a jejich fotbalový růst bude bezstarostný.

Součástí profesionálního prostředí jsou nejenom vedení akademie, trenérské týmy, hráči, ale i také jejich rodiče. Fotbalová kultura, která vychází i z chování rodičů hráčů, je v našich podmínkách při srovnání se západními zeměmi na nízké úrovni. Rodiče hráčů v mnoha případech hráče při jejich tréninkových jednotkách nebo zápasech negativně motivují. Tendence k urážkám, vyhrožování nebo shazování vede k silné demotivaci dítěte. Rodiče by měli být těmi, kteří budou své děti při sportu spíše podporovat, chválit a dodávat jim patřičné sebevědomí. Již v této době je připraveno

nebo běží mnoho projektů, které se snaží o těchto projevech nevhodného chování rodičů informovat a tyto situace vhodnými formami eliminovat. Vedoucí orgány se proti tomuto negativnímu fenoménu snaží spíše informativním charakterem. Ovšem proti této skutečnosti, která je pro vývoj a rozvoj dětí silně nevhodná, by měl bojovat vnitřními pravidly i samotný klub. V rámci akademie Slavie Praha by měl každý rodič před příchodem svého dítěte podepsat tzv. „Kodex slušného chování“, inspirovaný modelem anglického fotbalu, který ustanovuje vzájemná pravidla a povinnosti ve vztahu klubu a rodičů. Při případném opakovaném porušování tohoto kodexu by měl být hráč z akademie vyloučen. Návrh „Kodexu slušného chování“ lze nalézt v příloze 6.

Finanční kapitál

Klíčové pro dosažení cílů akademie je investování finančního kapitálu do vývojového programu. Návratnost investovaného kapitálu je dána přijatými opatřeními. Neochota věnovat finanční prostředky zpět do akademie naznačuje zakrnělý způsob růstu. Kapitálové investice nejsou nutné jenom pro vytváření schopnosti akademie přitahovat nejlepší talenty, ale také přilákat nejlepší zdroje, které budou schopné v profesionálním fotbalovém průmyslu mládež rozvíjet do ziskových rovin. Tento investovaný kapitál by měl umožnit všem zaměstnancům akademie pracovat na plný úvazek z důvodu, aby bylo o hráče profesionálně postaráno po celou dobu jejich rozvoje. Další kapitálové investice, např. do infrastruktury, mají zásadní význam pro zajištění toho, že slávistický fotbal se bude vyvíjet stejně jako ve zbytku světa. Vytváření partnerství s evropskými týmy nebo silnými organizacemi může pomoci při získání finančního kapitálu.

Sportovní věda

Další možností, jak zlepšit řízení fotbalových rozvojových aktiv, je prostřednictvím použití sportovní vědy. Sportovní věda je v systému akademie na Slavii Praha velmi podceněnou formou rozvoje. Je mnoho oblastí, které se dají prostřednictvím sportovní vědy zkvalitňovat. Základem je zdravotní hledisko. Sportovní věda dokáže předpovídat určité typy zranění nebo nevhodný vývoj hráče a díky mnoha různým přístupům lze tato rizika odstranit. Diagnostika velmi úspěšně rozvíjí hráčské dovednosti hlavně po fyzické stránce, tím je myšlena např. rychlost, výbušnost, stabilita, síla nebo flexibilita. Toto všechno jsou u českých hráčů nedostatky a jsou

velmi znatelné v porovnání s hráči v zahraničí. To zdůrazňuje význam sportovní vědy v oblasti rozvoje hráčů ve Slavii Praha.

Ajax Amsterdam si vede podrobnou dokumentaci o každém hráči od okamžiku, kdy vstoupí do mládežnické akademie. Každému hráči se připravují speciální výživové a individuální cvičební programy. Toto profesionální prostředí na Slavii Praha chybí. Další osoba, která velmi ovlivňuje vývoj hráčů, je psycholog, který také v akademii chybí. Sportovní věda je relativně novou oblastí specializace v rozvoji sportu. V dnešní době je ale pomalu akceptována jako prostředek ke zvýšení výkonnosti mládeže a má na tento proces pozitivní vliv.

Inovace

V mnoha ohledech jsou inovace zdrojem konkurenční výhody, neboť inovace mohou zlepšit kvalitu a snížit náklady. Všechny personál by měl být inovativní a reagovat na měnící se podmínky a prostředí. A to jak na hřišti, tak i mimo něj. Inovace mohou zahrnovat změny nebo rozvíjení aspektů, které zvýší kvalitu hráčů. Tyto inovace nejsou závislé pouze na trenérském kapitálu, ale i na vedoucích pracovnících. Jak je patrné z výzkumu, finanční kapitál se zdá být velkým omezením, ale prostřednictvím inovací se může zpětně generovat.

Mládež akademie se snaží vychovat velké množství talentovaných hráčů, kteří se chtějí stát profesionálními fotbalisty. Ať už pro českou ligu nebo pro nějakou z evropských soutěží. Prostřednictvím zaměření se na mládež klubu a jejího rozvoje, namísto nákupu drahých posil do profesionálního týmu, se klub může stát prosperujícím, stabilním, se zdravým a průhledným financováním. Vývoj hráčů akademie by měl být považován za životaschopný a perspektivní pro dlouhodobou udržitelnost klubu. Využití výše uvedeného modelu může poskytnout náhled do množství kritických oblastí, kompetencí a možností, které mohou mít na fotbalové prostředí velký vliv.

7 ZÁVĚR

Tato kapitola obsahuje shrnutí všech dosažených výsledků výzkumu a porovnává je s ohledem na stanovené cíle. Obsahuje také oblasti pro další možné výzkumy v této oblasti a poskytuje doporučení pro implementaci nového modelu fotbalové akademie ve Slavii Praha.

Při interpretaci strategie založené na zdrojích je zřejmé, že klíčovou oblastí pro získání konkurenčních výhod je především lidský kapitál. Lidský kapitál a vztahy uvnitř firmy jsou pro všechny společnosti nesmírně cenné. Školení, dosažení vyšších kvalifikací a nábor nových pracovníků byly identifikovány jako podstatné procesy při určování síly lidského kapitálu ve společnosti.

Mimořádná kvalita akademie může také vést k mezinárodnímu úspěchu, pozornosti a ocenění. Na příkladu Ajaxu Amsterdam lze vidět, že schopnost uspět v rozvoji talentovaných hráčů, vytváří pozitivní a úspěšnou image celého fotbalového klubu. Ajax Amsterdam a FC Barcelona jsou považovány za dvě nejlepší vzdělávací organizace ve světě fotbalu. Vytváření pozitivní image značky prostřednictvím výroby kvalitních aktiv má pozitivní finanční dopad a to díky sponzorování, marketingu a potenciálnímu prodeji. Ještě důležitější je, že díky této pozitivní image jsou talentovaní hráči ochotní do tohoto klubu přestoupit, spojit s ním svoji budoucnost, což vede k ještě vyšší úrovni kvality akademie.

Možná nejdůležitějším důvodem, proč se zaměřit na rozvoj vlastních odchovanců, je získání finančního kapitálu. Kvalita akademie určuje počet hráčů, kteří jsou schopni prosadit se v profesionálních ligách, jak národních, tak zahraničních. Kvalitní akademie zvyšuje počet vlastních hráčů v prvním týmu, a tudíž snižuje náklady na nákup hráčů nových.

7.1 Fotbalový vývoj v rámci akademie

Z výzkumu je patrné, že následující aspekty jsou nezbytné pro vytvoření profesionálního prostředí a zajištění kvalitní úrovně v rozvoji fotbalové akademie ve Slavii Praha. Jedná se o tyto:

- Fotbal má neuvěřitelnou sílu a popularitu, což dokazuje stále velký počet dětí věnující se tomuto sportu a velký počet fanoušků po celém světě. Český fotbal mládeže ale stále trpí malou přízní firem, které by mohly sport dětí financovat, tak, jak je tomu v zahraničí. Zvýšení finančních prostředků formou sponzoringu nebo darů by dovolilo akademii investovat mnohem více finančních prostředků do rozvoje své mládeže. Financování se zdá být velkým omezením chodu a činností mládeže.
- Fotbal musí využívat moderní sportovní vědy a práci odborníků z tohoto oboru. Role sportovního vědy musí být využívána z několika důvodů. Patří mezi ně hlavně to, že trenéři nemají a ani nemohou mít dostatečné znalosti z těchto specifických oborů a proto se tyto vědní poznatky tolik nevyužívají. V současné době není vývoj hráčů na Slavii Praha sportovní vědou zasáhnut, jelikož nikdy k tomuto kroku nebyla vůle a hlavně finanční prostředky. Ovšem úloha sportovní vědy ve fyzických stránkách vývoje je velmi důležitá. Rychlost, výbušnost, stabilita, síla, flexibilita, výživa, regenerace, zranění, růst těla, toto vše je ze strany klubu částečně podceněné vzhledem k hráčům v mladších věkových kategoriích.
- Zvýšení vzdělání všech trenérů je nesmírně důležité. Zatímco talent je chápán jako vrozený, je nezpochybnitelné, jak moc velkou váhu má prostředí, ve kterém se talent rozvíjí a jaké na něj působí okolní vlivy. Fotbalový rozvoj není jen o technických podmínkách. Velkou část respektu zaslouží mládežnickí trenéři a je nutné jim jejich odbornost, práci a zápal adekvátně ohodnotit. Trenéři hrají v tomto profesionálním prostředí zásadní roli a jsou základem pro správný rozvoj talentovaných hráčů.
- Je zapotřebí progresivního vedení, které bude mít snahu o zajištění neustálých technických inovací a bude velmi dobře chápat nutnost investic do mládeže, které jsou ovšem investicemi dlouhodobými.

- Akademie musí nastavit mnohem více systematictější proces progresu a zapojení hráčů mládeže do prvního týmu, což se týká zapojení hlavních trenérů obou profesionálních týmů do tohoto procesu.
- Pro vytvoření udržitelných konkurenčních výhod jsou důležité znalosti. Je nutné, aby se sdílení znalostí konalo napříč celou akademií, prostřednictvím diskusí u kulatého stolu, pozorování, interními školeními a zpětným hodnocením trenérských týmů.

7.2 Implementace modelu

Vedoucí pracovníci úseku mládeže musí najít společnou řeč pro nastavení výše zmíněných opatření. Společně vytvořený projekt dlouhodobé strategie mládeže klubu vytvoří možnosti a příležitosti pro proniknutí akademie Slavie Praha mezi úspěšné mládežnické akademie. O předem nastavených krocích je zapotřebí přesvědčit nejvyšší vedení klubu, tedy generálního ředitele, sportovního ředitele a celé představenstvo klubu. Bez jejich pomoci by totiž nebylo možné celý projekt realizovat. Před sestavením projektu je nezbytné diskutovat o možných změnách s trenérskými týmy, jelikož oni budou nositeli případných změn a budou je muset před ostatními subjekty obhajovat. Trenérské týmy by měly mít velký vliv na chod mládeže, neměly by tedy být při nastavování změn opomenuty. Zapotřebí je stanovit si krátkodobé cíle dle priorit, jelikož není možné provádět změny ve všech oblastech najednou, celkové reorganizace lze dosáhnout pouze pomocí malých postupných změn, které povedou k budoucí úspěšnosti akademie.

7.3 Budoucí možnosti výzkumu

Tento výzkum se zabývá pouze jedním klubem a to Slavií Praha. Pro širší kontext by mohl být další výzkum proveden v širším významu a to celkově k mládežnickému fotbalu v České republice, jaké jsou nastavené procesy rozvoje, programy, financování a mnoho dalšího. Centrální role národního svazu, který určuje pravidla a nastavené soutěže, je velmi podstatná v procesu rozvoje českých talentů.

Další oblastí výzkumu by mohl být rozvoj hráčů v regionálních soutěžích a klubech, které nemají velké finanční prostředky a jsou velmi omezené ve výchově mladých hráčů.

8 POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

- 1 AIS - The Australian Institute of Sport [online]. Copyright ASC 2011 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://www.ausport.gov.au/ais>
- 2 AJAX AMSTERODAM: Ajax FC [online]. 2012 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://english.ajax.nl/>
- 3 ALEXANCO. *Interview: Alex, and Barcelona Youth Academy*. Football Mood (A. Roxburgh, Interviewer) [online]. 2009 [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: <http://www.footballmood.com/2009/10/barcelona-youth-academy.html>
- 4 AMAN, Mohd Salleh, Mawarni MOHAMED a Mohd Sofian OMAR-FAUZEE. *Sport for All and Elite Sport: Underlining Values and Aims for Government Involvement via Leisure Policy*. European Journal of Social Sciences. Vol. 9, 2009, s. 659-668.
- 5 ANDERSON, Graham a Rory M. MILLER. *The Academy System in English Professional Football: Business Value or Following the Herd*. Liverpool: University of Liverpool, 2011.
- 6 BARNEY, Jay. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management. Vol. 17, 1991, s. 99-120.
- 7 BATEMAN, Thomas S. a Scott A. SNELL. *Management: building competitive advantage*. Chicago: Irwin Professional Publishing, 1996. ISBN 0256140537.
- 8 BAUR, Dirk G. a Conor MCKEATING. *The Benefits of Financial Markets: A Case Study of European Football Clubs*. Dublin: Dublin City University – Business School, 2009. Dostupné z: <http://ssrn.com/abstract=1333532>

- 9 BERMAN, Jonathan DOWN a HILL. *Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association*. *Academy of Management Journal*. Vol. 45, 2002, s. 13-31.
- 10 BLOOM. *Developing Talent in Young People*. Janet L. Kragen [online]. 1985 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: http://www.kragen.net/uploads/4/5/4/3/4543087/developing_talent_in_young_people_-_book_review.pdf
- 11 BÖHLKE, Nikolai a Leigh ROBINSON. *Benchmarking of elite sport systems*. *Management Decision*. Vol. 47, 2009, s. 67 - 84. DOI: 10.1108/00251740910929704.
- 12 BOURKE, Ann. *The Dream of Being a Professional Soccer Player: Insights on Career Development Options of Young Irish Players*. *Journal of Sport & Social Issues*. Vol. 27, 2003, s. 399-419. DOI: 10.1177/0193732503255478.
- 13 BREIVIK, Gunnar. *Limits to Growth in Elite Sport - Some Ethical Considerations*. 20th WCP [online]. 1998 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.bu.edu/wcp/Papers/Spor/SporBrei.htm>
- 14 BUNC, Václav. *Výběr talentů ve vytrvalostních sportech*. In: PERIČ, Tomáš a Jiří SUCHÝ. *Identifikace pohybových talentů: Sborník z II. ročníku vědeckého semináře*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 2005, s. 5-9. ISBN: 8086317358.
- 15 BURLEY, George. *A research study on the development of youth football talent in Scotland*. Buy dissertation [online]. 2006 [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: www.buy-dissertation.com/ResearchProposal_2.pdf
- 16 COLLINS, Chris a Linda TRENBERTH. *Sport business management in Aoteroa/New Zealand*. 2. vyd. Wellington: Cengage Learning Australia, 2005. ISBN 0170129862.

- 17 COLLIS, David a Cynthia A. MONTGOMERY. *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review. Vol. 73, 1995, s. 118-128.
- 18 COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696412.
- 19 CRAIG, William. *Generalized Criteria and Evaluation Method for Center of Excellence: A Preliminary Report*. Carnegie Mellon: Carnegie Mellon University, 2010.
- 20 ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing*. Praha: Nakladatelství Olympia, 2009. ISBN 9788073761509.
- 21 ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company a East Publishing Praha, 2000. ISBN 8072190105.
- 22 DE HEIJ, Ron, Patrick VERMEULEN a Linda TEUNTER. *Strategic actions in European soccer: Do they matter?*. The Service Industries Journal. Vol. 26, 2006, s. 615-632. DOI: 10.1080/02642060600850659.
- 23 DRAPER, Rob. *A league of their own: inside FC Barcelona's football academy, churning out future Messis...for free*. Daily Mail [online]. 2010 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-1265747/Inside-FC-Barcelonas-football-academy-churning-future-Messis--free.html>
- 24 DUMITRU, Ted. *Barcelona – A scientific football Phenomenon*. SuperSport: Football [online]. 2011 [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: http://www.supersport.com/football/blogs/ted-dumitru/Barcelona_A_scientific_football_Phenomenon
- 25 DUMITRU, Ted. *The Aftermath*. SuperSport: Football [online]. 2006 [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: http://www.supersport.com/football/blogs/ted-dumitru/The_aftermath

- 26 EBBSFLEET FC. *The Sports Academy: A partnership between Ebbsfleet FC and Northfleet Technology College*. Northfleet Technology College [online]. 2010, [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: www.ntc.kent.sch.uk/Beyond/Media/The_Football_Academy.pdf
- 27 EVROPSKÁ CHARTA SPORTU. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 1992, 7 s.
- 28 FAČR: Fotbalová asociace České republiky [online]. © Copyright 2000 - 2011 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/index.php>
- 29 FC BARCELONA: Official FC Barcelona Web Site [online]. © Copyright 2012 [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: <http://www.fcbarcelona.com/>
- 30 FIFA [online]. ©1994 - 2012 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/27/64/30/regulationsstatusandtransfer2010_e.pdf
- 31 FIFA. *The FIFA Quality Concept for Football Turf*. Turf Roots [online]. 2005, [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: www.fifa.com
- 32 FOOTBALL FEDERATION AUSTRALIA. *Football development*. Football Australia [online]. 2007, [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: www.footballaustralia.com.au/00000976-source.pdf
- 33 FOOTBALL FEDERATION AUSTRALIA. *National football development plan*. Football Australia [online]. 2007, [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: www.footballaustralia.com.au/00000976-source.pdf
- 34 GERRARD, Bill. *What does the resource-based view “bring to the table” in sport management research?* European Sport Management Quarterly. Vol. 3, 2003, s. 139-144. DOI: 10.1080/16184740308721947.

- 35 GILHAM, Bill. *Case Study Research Methods*. 1. vyd., Cornwall: MPG Books, 2000. ISBN 0826447961.
- 36 GOULD, Daniel a Kristen DIEFFENBACH. *Psychological characteristics and their development in Olympic champions*. Journal of applied sport psychology. Vol. 14, 2002, s. 172-204. DOI: 10.1080/10413200290103482.
- 37 GRANT, Jim, Donelda S. MCKECHNIE a Ravi CHINTA. *Using the Business S-Word -- STRATEGY-- for Sports*. The sport journal [online]. 2007 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.thesportjournal.org/article/using-business-s-word-strategy-sports>
- 38 HÁJEK, J. *Antropomotorika*. Praha: Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta, 2001. ISBN 8072900633.
- 39 HASS, Kathleen B. *Business Analysis Center of Excellence: The Cornerstone of Business Transformation*. Washington, DC: Management Concepts, 2007.
- 40 HENDL, J. *Kvalitativní výzkum – základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 8073670402.
- 41 HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 8086929043.
- 42 HOLT, Nicholas L. *A Comparison of the Soccer Talent Development Systems in England and Canada*. European Physical Education Review. Vol. 8, 2002, s. 270-285. DOI: 10.1177/1356336X020083006.
- 43 HOMOLKA, Jaroslav a Jiří MACH. *Základy podnikové ekonomiky*. 3. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2009. ISBN 9788021317952.
- 44 HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. ISBN 8085424835.

- 45 JESUS, Leandro. *A Framework for a BPM Center of Excellence*. London: BPTrends, 2009.
- 46 JONSSON, Henrik. *Youth Development: The Player Factory*. Australian FourFourTwo: The ultimate F [online]. 2007 [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: <http://au.fourfourtwo.com/features/3756,youth-development-the-player-factory.aspx>
- 47 KORMELINK, Henny a Tjeu SEEVERENS. *Coaching Philosophies of Louis Van Gaal and the Ajax Coaches*. Southport, United Kingdom: Reedswain Inc., 1997. ISBN 9781890946036.
- 48 KOTELNIKOV, Vadim. *Business Model: The Way of Winning the Competition Battle and Creating Economic Value for Your Stakeholders*. 1000ventures [online]. 2001 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: http://www.1000ventures.com/business_guide/business_model.html
- 49 KOTLER, P. *Marketing Management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada, 1998. ISBN 8071696005.
- 50 KRAFT, Jiří, Pavla BEDNÁŘOVÁ a Aleš KOCOUREK. *Ekonomie I*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 9788073725273.
- 51 KUIJER, T.J.P. *Human Capital Investment: Training and Recruitment in Dutch football*. Maastricht, 2007. Master Thesis. University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration.
- 52 LADO, Augustine A., Nancy G. BOYD a Peter WRIGHT. *A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*. Journal of Management. Vol. 18, 1992, s. 77-91. DOI: 10.1177/014920639201800106.

- 53 LEACH, Melissa a Linda WALDMAN. *Centres of Excellence? Questions of Capacity for Innovation, Sustainability, Development*. Brighton: STEPS, 2009. ISBN 9781858647800.
- 54 MA, Hao. *Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework*. Management Decision. Vol. 37, 1999, 709 - 718. ISSN: 0025-1747. DOI: 10.1108/00251749910299129.
- 55 MAGUIRE, J. a R. PEARTON. *The impact of elite labour migration on the identification, selection and development of European soccer players*. Journal of Sports Sciences. Vol. 18, 2000, s. 759-769. DOI: 10.1080/02640410050120131.
- 56 MALHOTRA, Naresh K. *Marketing research: an applied orientation*. 1. Vyd., London: Prentice-Hall International, 1993. ISBN 0130099864.
- 57 MARTENS, Rainer. *Úspěšný trenér*. 3. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024710110.
- 58 MARTINDALE, Russell, Dave COLLINS a Jim DAUBNEY. *Talent development: a guide for practice and research within sport*. Talent Development: A guide for sport. Edinburgh: Napier University, Edinburgh, UK, 2005, s. 353-375. ISSN 0033-6297.
- 59 MCCORMICK, Brian. *Ajax: A Model for Development?*. Youth Basketball Coach Education [online]. 2010 [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: <http://learntocoachbasketball.com/ajax-a-model-for-development>
- 60 MĚKOTA, K., R. KOVÁŘ a J. ŠTĚPNIČKA. *Antropomotorika II.: skripta*. 1. vyd. Praha: SPN, 1988.
- 61 MITCHELL a COLES. *The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation*. Journal of Business Strategy. Emerald Group Publishing Limited, Vol. 24, 2003, s. 15-21. DOI: 10.1108/02756660310504924.

- 62 MUHREN, Arnold. *Ajax Coach development weekend*. Football coaching association of Ireland [online]. 2011, [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: www.thefcai.com/Ajax-Development-Weekend.pdf
- 63 MUŽÍK, Vladislav a Vladimír SÜSS. *Tělesná výchova a zdraví pro 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 9788021042582.
- 64 NISAR, Tahir M. *Bonuses and investment in intangibles*. Journal of Labor Research. Vol. 27, 2006, s. 381-395. DOI: 10.1007/s1212200610295.
- 65 NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu - vybrané kapitoly*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2009. ISBN 9788024515212.
- 66 NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu - vybrané kapitoly II*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2006. ISBN 8024511444.
- 67 POPPO, Laura a Keith WEIGELT. *A Test of the Resource-Based Model Using Baseball Free Agents*. Journal of Economics & Management Strategy. Vol. 9, 2000, s. 585-614. DOI: 10.1111/j.1430-9134.2000.00585.
- 68 PORTER, Michael E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985. ISBN 0029250900.
- 69 PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. ISBN 0029253608.
- 70 RICHARDSON, David, David GILBOURNE a Martin LITTLEWOOD. *Developing support mechanisms for elite young players in a professional soccer academy: Creative reflections in action research*. European Sport Management Quarterly. Vol. 4, 2004, s. 195-214. DOI: 10.1080/16184740408737477.
- 71 ROLLO, Christine. *The Knowledge Strategy Within a Business Context*. The Third European Conference on Organizational Knowledge, learning and Capabilities. Athens, 2002, 40 s.

- 72 SAMAGAIO, Antonio, Eduardo COUTO a Jorge CAIADO. *Sporting, financial and stock market performance in English football: an empirical analysis of structural relationships*. Lisbon: Technical University of Lisbon, 2009. Dostupné z: <http://cemapre.iseg.utl.pt/archive/preprints/395.pdf>
- 73 SIMONS, Helen. *Case Study Research in Practice*. 1. vyd. London: SAGE Publications, 2009. ISBN 9780761964230.
- 74 SLATER, Matt. *Stability 'key' to youth success*. BBC SPORT [online]. 2007 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/6331937.stm>
- 75 SK SLAVIA PRAHA: oficiální stránky [online]. 2012 [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: <http://www.slavia.cz/>
- 76 SMART, Dennis L. a Richard A. WOLFE. *Examining Sustainable Competitive Advantage in Intercollegiate Athletics: A Resourced-Based View*. Journal of Sport Management. Vol. 14, 2000, s. 133-153.
- 77 SMITH, P.J., G.J. de J. CRONJÉ, T. BREVIS a M.J. VRBA. *Management Principles: A Contemporary Edition for Africa*. 4. vyd., Cape Town: Juta, 2007. ISBN 9780702172953.
- 78 SOKOLOVE, Michael. *How a Soccer Star Is Made*. The New York Times [online]. 2010 [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: http://www.nytimes.com/2010/06/06/magazine/06Soccer-t.html?_r=1
- 79 STUIVENBERG, Albert. *The Dutch vision on Youth Development*. KNVB Academie [online]. 2011, [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: www.wrsa.ca/Coach's%20Corner/Dutch%20vision%20of%20Youth%20Development.pdf

- 80 SUCHÝ, Jiří. *Výběr talentovaných sportovců do Sportovních center mládeže na příkladu triatlonu*. PERIČ, Tomáš a Jiří SUCHÝ. Identifikace pohybových talentů: Sborník z III. ročníku vědeckého semináře. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 2007, s. 68-79. ISBN 9788086317496.
- 81 SVOBODA, Bohumil. *Pedagogika sportu*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2007. ISBN 9788024613581.
- 82 SZYMANSKI, Stefan. *The Economic Design of Sporting Contests*. Journal of Economic Literature. Vol. 41, 2003, 1137–1187.
- 83 TEECE, David J., Gary PISANO a Amy SHUEN. *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal. Vol. 18, 1997, s. 509-533.
- 84 THOMAS, Jerry R., Stephen J. SILVERMAN a Jack K. NELSON. *Research methods in Physical Activity*. 6. vyd., Champaign: Human Kinetics, 2010. ISBN 9780736089395.
- 85 TIGANI, Frank. *2010 FIFA World Cup Final: Ajax, Barcelona Academies Clash in Final*. Bleacher Report [online]. 2010 [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: <http://bleacherreport.com/articles/418698-ajax-v-barcelona-the-clash-of-two-great-football-academies-in-the-final>
- 86 TRANSFERMARKT: Das Fußball Portal über die Fußball Bundesliga und Transfergerüchte Forum [online]. 2000 - 2012 [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: <http://www.transfermarkt.de/>
- 87 ULRICH, Dave a Norm SMALLWOOD. *Capitalizing on Capabilities*. Harvard Business Review, 2004, 8 s.
- 88 WATT, D. C. *Sports management and administration*. London: Routledge, 2003. ISBN 0415274575.

- 89 WIKIPEDIA: Otevřená encyklopedie [online]. 2012 [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana
- 90 WILLIAMS, A.M. a T. REILLY. *Talent identification and development in soccer*. Journal of Sport Sciences. Vol. 18, 2000, s. 657-667.
- 91 WINTER, Henry. *Manchester United Youth Academy Focus On Small-sided Games*. The Telegraph [online]. 2010, [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: www.msya.org/ManchesterUYouthAcademy%20FocusOnSmall.pdf
- 92 WOLFE, Richard A et al. *Sport and Organizational Studies: Exploring Synergy*. Journal of management inquiry. Vol. 14, 2005, s. 182-210. DOI: 10.1177/1056492605275245.
- 93 WOLSTENCROFT, Elaine. *Talent Identification and Development: An Academic Review*. Edinburgh: Caledonia House, 2002. ISBN 1850604185.
- 94 WON, Doyeon. *Competitive advantage in intercollegiate athletics: A resource-based view*. Ohio, 2004. Disertační. The Ohio State University.
- 95 YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 4. vyd. Los Angeles: Sage, 2009. ISBN 9781412960991.
- 96 ZIKMUND, William G. *Business research methods*. 8. vyd., Australia: South-Western Cengage Learning, 2010. ISBN 9781439080702.

9 SEZNAM GRAFŮ

- Graf 1 Zdroje financování sportu v ČR (procentuální vyjádření)
- Graf 2 Rozpočet mládeže Slavie Praha na sezónu 2011/2012 – vyjádřený procentuálně
- Graf 3 SWOT analýza mládeže klubu Slavia Praha
- Graf 4 Interní faktory fungování ve fotbalové akademii
- Graf 5 Model udržitelných konkurenčních výhod pro akademii Slavia Praha

10 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Model analýzy pěti sil přizpůsobený do sportu z Porterova modelu

11 SEZNAM TABULEK

- Tab. 1 Přehled současných a slavných odchovanců FC Barcelona
- Tab. 2 Přehled současných a slavných odchovanců Ajaxu Amsterodam
- Tab. 3 Tréninková zařízení v FC Barceloně a Ajaxu FC
- Tab. 4 Struktura a rozdělení herních systémů
- Tab. 5 Propojení mládeže a prvního týmu, rozpočet klubů
- Tab. 6 Základní údaje mládeže klubů v sezóně 2010/2011
- Tab. 7 Zdroje a možnosti v klubech FC Barcelona a Ajax Amsterodam
- Tab. 8 Schopnosti a dovednosti lidských zdrojů v klubech FC Barcelona a Ajax Amsterodam
- Tab. 9 Strategické aspekty a systémy v klubech FC Barcelona a Ajax Amsterodam
- Tab. 10 Struktura a rozdělení herních systémů v SK Slavia Praha
- Tab. 11 Tréninková zařízení ve Slavii Praha
- Tab. 12 Trenérské kvalifikace ve Slavii Praha v sezóně 2011/2012
- Tab. 13 Propojení mládeže a prvního týmu, rozpočet klubu
- Tab. 14 Rozpočet mládeže Slavie Praha na sezónu 2011/2012
- Tab. 15 Základní údaje mládeže klubu v sezóně 2011/2012
- Tab. 16 Počty hráčů postoupených do A-týmu z kategorie U-19
- Tab. 17 Hráči mládeže prodání do zahraničí
- Tab. 18 Přehled současných a slavných odchovanců Slavia Praha
- Tab. 19 Zdroje a možnosti v akademii Slavie Praha
- Tab. 20 Schopnosti a dovednosti v akademii Slavie Praha
- Tab. 21 Strategické aspekty a systémy v akademii Slavie Praha

12 PŘÍLOHY

Příloha 1 Model pyramidy sportu

Příloha 2 La Masia

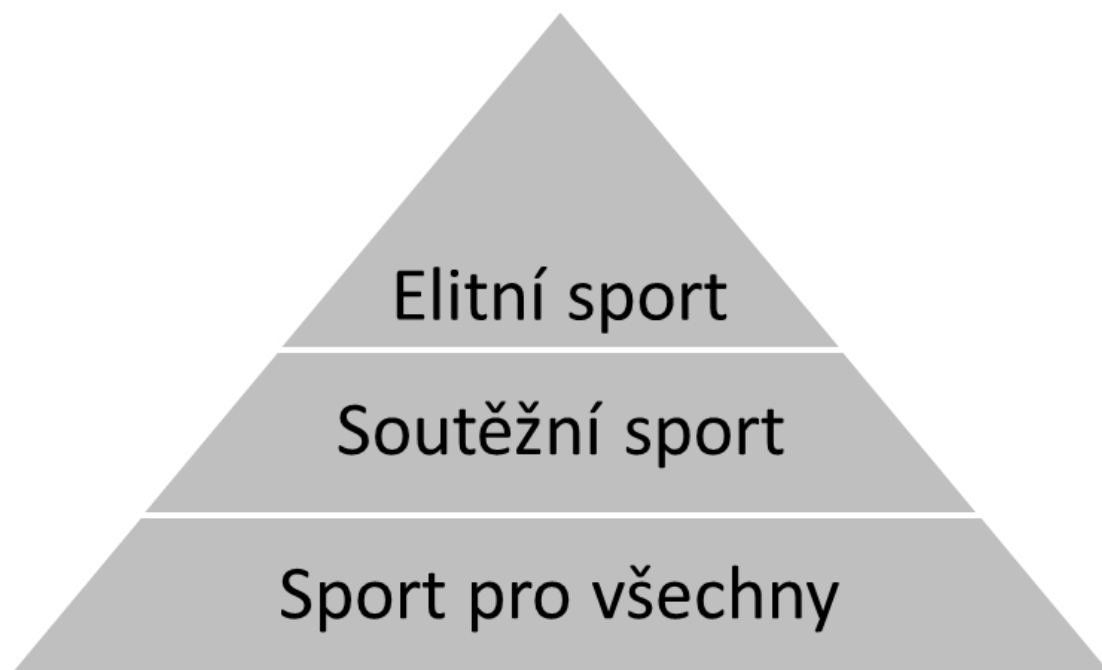
Příloha 3 De Toekomst

Příloha 4 Fotbalové centrum mládeže SK Slavia Praha

Příloha 5 Formulář SWOT analýzy

Příloha 6 Kodex slušného chování

Příloha 1 Model pyramidy sportu



Příloha 2 La Masia



Příloha 3 De Toekomst



Příloha 4 Fotbalové centrum mládeže SK Slavia Praha



Příloha 5 Formulář SWOT analýzy

Silné stránky:	Slabé stránky:
Příležitosti:	Hrozby:

**SWOT
analýza**

A SWOT analysis form template consisting of a large rounded rectangle divided into four quadrants. The top-left quadrant is labeled 'Silné stránky:', the top-right 'Slabé stránky:', the bottom-left 'Příležitosti:', and the bottom-right 'Hrozby:'. In the center of the form, overlapping all four quadrants, is a smaller rounded rectangle with a white border containing the text 'SWOT analýza'.

Příloha 6 Kodex slušného chování

SK SLAVIA PRAHA – FOTBAL A.S. KODEX SLUŠNÉHO CHOVÁNÍ - AKADEMIE

Registrovaný hráč (dále jen hráč) jménem _____

Narozen (datum a místo): _____

Klub SK Slavia Praha – fotbal a.s., zákonní zástupci a hráč se dohodli na následujícím kodexu chování:

Právem hráčů a zákonných zástupců je očekávat, že SK Slavia Praha poskytne následující:

- Bezpečné prostředí, ve kterém se může hráč bez obav rozvíjet.
- Pravidelná lékařská vyšetření a sledování zdravotního stavu.
- Program rozvoje, který posílí technický, výchovný a sociální potenciál hráče.
- Spolupráci se vzdělávacími zařízeními.
- Důraz na vzdělávání k podpoře akademického a osobního rozvoje.
- Pravidelnou účast na fotbalových zápasech schválených FAČR.
- Kvalifikované a prověřené trenéry.
- Vynikající příklady dobrého chování.
- Vysoce kvalitní zázemí.
- Tréninkové pomůcky, oblečení a pomoc při získání osobního vybavení.
- Poradenství a pomoc hráčům a zákonným zástupcům přispívající k fotbalovému a osobnímu rozvoji hráče.
- Komunikaci směrem k zákonnému zástupci o hráčově pokroku.

Na oplátku klub očekává, že hráč nebo jeho zákonný zástupce budou:

- Účastnit se schůzek, zápasů a to pravidelně a včas.
- Dokládat veškeré důvody nepřítomnosti.
- Dodržovat úroveň chování, které je v souladu s filozofií a étosem SK Slavia Praha.
- Podporovat hráče skrze slova chvály za dobře odvedenou práci a zdržet se nátlaku a kritiky.
- Podílet se na přípravě a organizaci fotbalových zápasů.
- Pravidelně a včas docházet do školy.
- Plnit si všechny školní úkoly a povinnosti a dodržovat odpovídající úroveň chování.
- Dbát na životní styl vhodný pro rozvoj hráče - s ohledem na správnou výživu, odpočinek a relaxaci v souladu s doporučeními SK Slavia Praha.

My, níže podepsaní, souhlasíme s Kodexem chování v klubu SK Slavia Praha – fotbal a.s.

SK Slavia Praha – fotbal a.s

Manažer mládeže

Podpis hráče

Podpis zákonného zástupce

V Praze dne:

