

UNIVERZITA KARLOVA  
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Strategický plán rozvoje Univerzitního golfového klubu  
UK Praha**

Diplomová práce

Vedoucí práce:

**PhDr. Jan Šíma, PhD.**

Vypracoval:

**Bc. Josef Karas**

Praha, únor 2019

Prohlašuji, že jsem 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

.....

podpis diplomanta

### 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**

Tímto bych rád poděkoval PhDr. Janu Šimovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za trpělivost a ochotu konzultovat veškerou problematiku. Dále pak Michalovi Vlčkovi, prezidentovi Prague City Golf Clubu, který mi poskytl cenné informace o provozování golfového klubu a možnosti rozvoje.

## **Abstrakt**

- Název:** Strategický plán rozvoje Univerzitního golfového klubu UK Praha
- Cíle:** Hlavním cílem této práce je sestavení strategického plánu pro vznikající Univerzitní golfový klub, UK Praha.
- Metody:** Na základě analýzy dokumentů, technického serveru České golfové federace (ČGF) a polostrukturových rozhovorů se zástupci Univerzity Karlovy a ČGF, byla v této práci provedena detailní analýza golfového prostředí, která vyústila v sestavení matice SWOT a v následné vytvoření strategického plánu Univerzitního golfového klubu UK Praha.
- Výsledky:** Analytická část diplomové práce byla provedena na základě analýzy dokumentů a rozhovory se zástupci České golfové federace a Univerzity Karlovy. Tyto informace poskytly základ k sestavení matice SWOT pro vznikající Univerzitní golfový klub UK Praha. Klíčové body této matice byly promítnuty ve výsledném strategickém plánu, jehož součástí je i návrh rozpočtu.
- Klíčová slova:** Strategické plánování, strategický plán, univerzitní sportovní klub, golf

## **Abstract**

**Title:** Strategic development plan of the University golf club UK Praha

**Objectives:** The aim of this diploma thesis is to draw up a strategic plan for the development for University golf club UK Praha

**Methods:** A qualitative interview with the sports manager of ČGF, and head of golf at FTVS UK, an analysis of documents and the SWOT analysis.

**Results:** An analytic part of the diploma thesis was built on the documents analysis and interviews with the representatives of the ČGF and Charles University. These information had provided the basis for the SWOT analysis of the University golf club UK Praha. Key points as well as the budgeted were designed in the strategic plan.

**Keywords:** Strategic plan, strategic planning, University golf club, golf

# OBSAH

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>12</b>
3.1. Strategický management.....	12
3.2. Strategický marketing.....	14
3.3. Strategické plánování.....	16
3.3.1. Profil organizace.....	18
3.3.2. Poslání, vize a strategické cíle organizace.....	19
3.3.3. SWOT analýza.....	23
3.3.4. Analýza vnitřního prostředí.....	26
3.3.5. Analýza vnějšího prostředí.....	27
3.3.6. Volba strategie.....	28
3.3.7. Identifikace finančních zdrojů.....	30
<b>4. METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>32</b>
4.1. Kvalitativní rozhovor.....	32
4.2. Analýza textů a dokumentů.....	33
4.3. SWOT analýza.....	33
4.4. Operacionalizace.....	34
<b>5. ANALÝZA PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>35</b>
5.1. Historie golfu v Česku.....	35
5.2. Zaměření, činnost a funkce.....	37
5.3. Tréninkový systém.....	37
5.3.1. Se školou na golf.....	39
5.3.2. Tréninková centra mládeže.....	40
5.3.3. Regionální tréninkové skupiny.....	41
5.3.4. Národní tréninkový systém.....	43
5.4. Soutěžní systém v ČR.....	43
5.4.1. Mládežnické soutěže.....	43
5.4.2. Amatérské soutěže.....	46
5.5. Cílové skupiny.....	47
5.6. Výuka golfu na vysokých školách.....	50

5.7. Konkurence .....	51
5.7.1. Konkurence jiných sportů .....	51
5.7.1.1. Hokej .....	52
5.7.1.2. Florbal .....	53
5.7.1.3. Golf na zahraničních univerzitách .....	54
5.8. Financování .....	55
5.8.1. Univerzitní prostředí .....	56
5.8.2. Veřejný sektor .....	56
5.8.3. Neziskový sektor .....	57
5.8.4. Soukromý sektor .....	58
5.9. SWOT analýza .....	59
5.9.1. Analýza vnitřních zdrojů .....	59
5.9.2. Analýza vnějších zdrojů .....	62
5.9.3. Shrnutí SWOT analýzy .....	64
<b>6. STRATEGICKÝ PLÁN UNIVERZITNÍHO GOLFOVÉHO KLUBU .....</b>	<b>67</b>
6.1. Úvod (poslání, vize) .....	67
6.2. Strategická vize .....	68
6.3. Strategické cíle .....	69
6.4. Prioritní oblasti .....	72
6.4.1. Prioritní oblast organizační náročnost .....	72
6.4.2. Prioritní oblast financování .....	73
<b>7. DISKUSE .....</b>	<b>76</b>
<b>8. ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
<b>9. SEZNAM ZDROJŮ .....</b>	<b>80</b>
<b>10. SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>84</b>
<b>11. SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>85</b>
<b>12. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>86</b>



# 1. ÚVOD

Golf je světovým fenoménem a řadí se mezi nejpůvodnější sporty na celém světě. Podobně jako u jiných sportovních odvětví se začal rozvíjet až se vznikem moderního pojetí sportu koncem 19. století v Anglii a Skotsku. Přestože golf byl nejprve výsadou královských a šlechtických rodů, vlivem globalizace se toto striktní prostředí uvolňovalo a dnes je tato sportovní hra běžně dostupná i středním a nižším ekonomickým vrstvám.

V průběhu druhé poloviny 20. století, době největšího golfového rozmachu, byl v Československu golf, jako tehdejší symbol kapitalismu a elitářství, velmi tvrdě potlačován. Tato sportovní recese se projevila nejen v nízkém počtu hřišť či velikosti hráčské základny, ale především v celkovém pojetí a vnímání tohoto sportu v naší společnosti. I díky projektům České golfové federace, jako Bav se golfem nebo Se školou na golf, se postupně daří bourat dogma, že golf je sport pouze pro bohaté a k jeho provozování je zapotřebí vysoká bonita.

I přes obrovský progres, kterým golf prošel, se stále dělí na amatérskou a profesionální větev, která odděluje rekreační hráče od hráčů, kteří se golfem živí. Provozování golfu během vysokoškolských let je jednou z nejlepších příležitostí, jak se kvalitně připravit na dráhu profesionála a zároveň si zajistit kvalitní vzdělání, které hráčovi zajistí uplatnění na trhu práce v případě ztráty herní výkonnosti. Po ukončení střední školy však v Česku ani na kontinentální Evropě není žádný produkt, který by mladým talentům umožňoval systematický trénink a zvyšování herní úrovně souběžně s kvalitním vzděláním. Proto se ve většině případů rozhodují mezi odchodem do USA, který s sebou nese zřejmou finanční zátěž i při dosažení sportovního stipendia, a ukončení výkonnostního golfu.

Problematika kvalitního golfového sportovně-vzdělávacího rozvoje je, především v Česku, stále výraznější. Zahrnuje několik postojů vzhledem k prolínání sektorů univerzit, střešních sportovních organizací a jednotlivých golfových klubů. Jednotlivá stanoviska lze zpracovat do formy strategického plánu, který poslouží jako vhodný materiál při vzniku univerzitních golfových akademií. Součástí strategických plánů je kromě stanovení sportovních a sociálních cílů také vypracování finanční analýzy v horizontu tří až pěti let. Finanční náročnost těchto akademií je nesporná a je zapotřebí zjistit možnosti financování jak ze státní, tak soukromé sféry.

Na oblast rozvoje univerzitního golfu lze nahlížet ze dvou základních rovin. Tou první je bezpochyby výkonnostní segment. Snahou této sekce bude zajistit elitním hráčům co možná nejlepší podmínky pro maximalizaci rozvoje výkonnosti, a to jak formou předávání teoretických poznatků z akademického prostředí, tak rozšíření tréninkového zázemí o přístup do laboratoře sportovní motoriky, která dává možnost sběru empirických dat pro měření sportovní výkonnosti. Druhou rovinou je rekreační segment. Spojení univerzitního prostředí a golfového resortu by mělo umožňovat výhodnější podmínky hry či tréninku pro rekreační hráče a zároveň přitáhnout k tomuto sportu nové zájemce z oblasti vysokoškolského prostředí, a to na bázi akreditované výuky volitelných předmětů či dobrovolných tréninků pro všechny zájemce.

## 2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Cílem této práce je sestavení strategického plánu pro rozvoj Univerzitního golfového klubu na období 2020–2025. Projekt rozvoje je rozdělen na dvě fáze:

1. Elitní golfový tým.
2. Rekreační golfový tým.

K sestavení strategického plánu je zapotřebí provedení několika analýz a dílčích kroků, které jsou podrobně rozepsány v odborné literatuře.

1. Podrobná rešerše odborné literatury zaměřující se na tvorbu strategického plánu.
2. Analýza golfového prostředí, členské základny, tréninkového systému a subjektů České golfové federace.
3. Analýza finančních možností.
4. Zhodnocení situace pomocí SWOT analýzy.
5. Sestavení strategického plánu.

### **3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

Koncept strategického plánování patří mezi nejdůležitější aspekty úspěšných nejen sportovních organizací. Rostoucí komercializace napříč sportovními odvětvími tlačí jednotlivé kluby ke stále důslednějším postupům, které jim zajistí konkurenční výhodu nejen ze sportovního hlediska, ale také sociálního a ekonomického. Oblast strategického plánu s sebou nese řadu dalších teoretických poznatků, které jsou nutné ke komplexnímu pochopení problematiky.

#### **3.1. Strategický management**

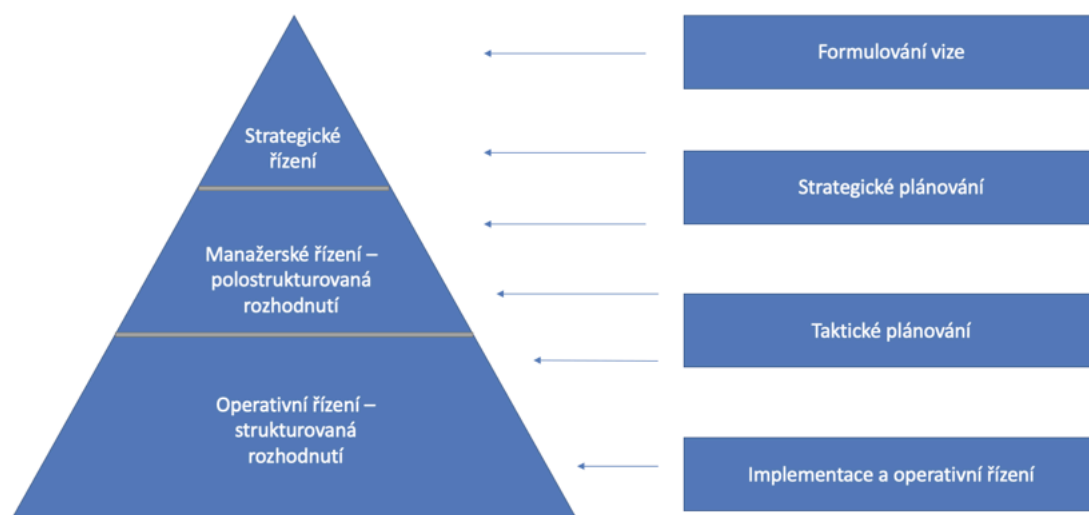
Strategický management organizace je určitý proces, obnášející několik dílčích aspektů, které ve výsledku pomáhají k dosahování vytyčených cílů. Robbins a Coulter (2004) definují strategický management jako soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují dlouhodobou výkonnost organizace. Přestože několik autorů tvrdí, že strategický management lze považovat za mrtvý (Mintzberg, 1994), většina autorů zmiňuje jeho důležitost konkrétními příklady velkých nadnárodních korporací (Bělohávek a kol., 2006). Je jisté, že strategický management prošel od svého vzniku v 60. letech minulého století celou řadou změn vlivem globalizace a celosvětové integrace, vývojem technologií, a především změnou rychlosti přenosu dat, informací i kapitálu (Grasseová a kol., 2012). I proto se definice strategického managementu zdá být nejednoznačná. Podle Fotra a kol. (2012) je strategický management soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů. Zároveň uvádí několik důležitých přínosů strategického řízení:

1. Aktivní podíl firmy na vývoji vlastní budoucnosti.
2. Dosažení porozumění všech zúčastněných stran na firemních činnostech.
3. Zvýšení prodejnosti svých výrobků a služeb a tím i své konkurenceschopnosti.
4. Řízení své finanční i nefinanční výkonnosti.
5. Poznatelnost kroků konkurence.
6. Pochopitelnost provádění změn.
7. Efektivní alokace zdrojů a času.

8. Zabránění destrukčnímu vlivu rizik
9. Podpora disciplíny při řízení firmy

Podle Portera (1996) je strategie široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Úlohou strategického managementu je pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit a v určitém čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů (Bělohávek a kol., 2006). Zároveň uvádí několik úrovní manažerského řízení:

### Schéma č. 1: Úrovně manažerského řízení



Zdroj: dle Bělohávek a kol. (2006)

Strategický management lze zhodnotit jako soubor procesů k dosažení určitého cíle. Tyto procesy lze pak podle Fotra a kol. (2012) rozčlenit do čtyř základních fází:

1. Formulace strategického záměru – obsahuje zpracování strategických východisek, kde je formulován žádoucí cílový stav firmy na konci plánovacího horizontu a předpokládané postupy vedoucí k jeho dosažení. Determinantem k takové formulaci je pak prověření poslání organizace, od kterého se odvíjí vymezení vize, na jejímž základě jsou vyvozeny strategické cíle.
2. Tvorba strategického plánu – tuto etapu tvoří postupně kroky vyústující ve formulaci strategického plánu zahrnující postupně tvorbu strategické mapy, investiční studie a stanovení funkčních strategií, vedoucí ke zpracování definitivních variant strategického plánu.

3. Implementace strategie – ta se realizuje nástroji operativního řízení. Operativní management představuje řídicí aktivity, jejichž cílem je zabezpečení efektivního a plynulého běhu výrobních procesů při respektování příslušných provozních a legislativních standardů. Náplní této fáze je především určení taktických a operativních (provozních) plánů, zabezpečení vhodných provozních faktorů, koordinace průběhu provozních procesů a řešení zjištěných odchylek a závěrečný reporting a průběhu a výsledcích provozního procesu.
4. Hodnocení strategie – moderní pojetí hodnocení strategie předpokládá jeho uplatnění v celém průběhu strategického řízení. Strategické postupy, které podnik aplikuje, nemohou být neměnné, neboť samotné prostředí, v němž se strategie odehrává, se mění. Na tuto skutečnost je potřeba reagovat tím, že se sledují interní a externí faktory, vyhodnocují dosahované výsledky a navrhují nutné korekce.

### **3.2. Strategický marketing**

Marketing je jednou z nejdůležitějších částí každé společnosti. Cooper a Lane (1999) přirovnávají marketingový řídicí proces k tradičnímu tržišti ve dnech konání trhů, kde se kupující a prodávající vzájemně vyhledávají a obchodují. Nejlepší produkty se rychle prodávají za dobré ceny, nekvalitní produkty zůstávají ležet ve stáncích bez povšimnutí a prodejci jsou nuceni prodávat je hluboko pod cenou, aby minimalizovali výrobní ztrátu. V čem tedy spočívá význam strategického marketingu pro firmu? Bělohlávek a kol. (2006) ve své publikaci uvádějí následující body:

1. Marketingové řízení přispívá ke strategickému zaměření na trhy a pomáhá určit dlouhodobé priority z hlediska preferovaných trhů a poskytovaných výrobků a služeb.
2. Společnosti pomalu, ale jistě, zjišťují, že prvky strategického marketingu postupně zvyšuje jejich úspěšnost na trhu a pomáhá jim udržet jak stávající zákazníky, tak získávat nové. Zákazníci preferují takové výrobky a služby, které dokáží nejlépe uspokojit jejich potřeby.
3. Marketing má výrazný vliv na konkurenceschopnost společnosti. Marketing je odpovědný za identifikaci hodnot tržního podílu. Prostřednictvím tohoto faktoru se dá zjistit, zda společnost svou pozici na trhu posiluje či oslabuje. S využitím analýzy konkurence definuje marketing konkurenční přednosti či nedostatky společnosti.

4. Marketing ovlivňuje řízeným způsobem image (vnímání) společnosti. Prostřednictvím interní a externí komunikace umožňuje dosáhnout žádoucí úrovně vnímání společnosti nejen zákazníky, ale i dodavateli, distributory, finančními institucemi, veřejností, ale i vlastními zaměstnanci.
5. Dalším přínosem marketingu je poskytování podkladů pro tvorbu plánů ostatních útvarů společnosti. Finanční oddělení získává od marketingu prognózu velikosti prodeje a informace o konkurenceschopných cenách, výrobní oddělení pro inovaci produktů a personální oddělení pro požadavky kvalifikované pracovní síly.
6. Marketing rovněž usnadňuje obchodní činnost společnosti. Využitím analýzy zákazníka je možné identifikovat vhodné obchodní partnery a prostřednictvím nepersonální komunikace (např. reklama v médiích) vytvořit předpoklady pro zahájení obchodních jednání.

Horáková (2003) zmiňuje marketing, jako samozřejmou vlastnost tržně orientovaného podniku. Snaží se pochopit, proč zákazník zboží kupuje, proč a jak ho spotřebovává nebo užívá a proč a kdy ho nahrazuje. Výrobce i prodejce se tak musí primárně zaměřit na zákaznické potřeby, ne na výrobek. Je to soubor metod, přístupů a činností umožňující efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu, je vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem lidské společnosti a jeho myšlení. Zároveň dodává, že strategický marketing je jednou z fází marketingu a lze ho charakterizovat jako proces spojený zejména s vypracováním:

- Analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku.
- Analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku.
- Analýz faktorů konkurence (včetně prognózování budoucích trendů vývoje).
- S participací na vytvoření souboru cílů podniku a na formulování podnikových strategií pro jejich dosažení.
- Sestavením marketingových cílů.
- S volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů.
- S vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů.
- S komplexním řízením marketingového procesu.

Ne jinak tomu je i v případě sportovního marketingu, který především v posledních několika dekádách nabývá na stále větším významu. I této sportovně-marketingové problematice se věnuje celá řada tuzemských i mezinárodních autorů. Německý autor W. Freyer (1991) uvádí, že sportovní marketing je řídicí koncepce, která u sportovních organizací vychází z trhu nebo se chce řídit trhem. Američtí autoři Pitts a Stotlar (1996) definují sportovní marketing jako proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy. Mullin, Hardy a Sutton (2000) přirovnávají marketing ke všem aktivitám, které berou v úvahu podněty a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny.

### **3.3. Strategické plánování**

Jak bylo již zmíněno, strategický management s sebou nese vytvoření koncepce v souladu se strategickými cíli, profilu i možností organizace. Strategické plánování umožňuje rozsáhlé využití napříč všemi sektory. Běžně se používá především ve veřejném sektoru a tvorba takovýchto strategických dokumentů v případě rozvoje městských částí, obcí či krajů je přímo definována zákonem. V poslední době stoupá důležitost strategického plánování také v oblasti sportu a sportovních organizací, které využívají některé specifické metody, aby vystihly problematiku odvětví. Strategické plánování lze chápat jako soubor jednotlivých úkonů (plánů), které vedou k dosažení cíle. K této problematice se vyjadřuje celá řada autorů. Koontz a Weihrich (1993) zmiňují plánování jako první z manažerských funkcí. Je to způsob, jak efektivně dosáhnout zvolených cílů. Horáková (2003) dodává, že strategie má svůj původ v řečtině a ve volném překladu znamená umění velitele či generála vést boj. V dnešní době se syntézou slov strategie a plánování rozumí odraz podnikatelské strategie. Vodáček a Vodáčková (2001) ji popisují jako plánovací informační základnu pro stanovení základních cílů rozvoje firmy a postupů pro jejich dosažení. Grasseová (2012) zase uvádí, že strategické plánování spočívá v nalezení konkurenční mezery organizace.

Strategické plánování může do velké míry ovlivnit nejen sportovní organizace. Podle Čáslavové (2009), strategické plánování umožňuje sportovním a tělovýchovným organizacím:



1. Promyslet, jakým způsobem sportovní organizaci založit.
2. Definovat nejdůležitější cílové skupiny.
3. Určit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle.
4. Způsob, jakým se budou tyto cíle plnit.

Výsledkem strategického plánování je strategický plán, který bude odrážet jednotlivé prvky sportovní organizace. Na jednotlivé kroky se zaměřuje i Nová (2016), která je popisuje následovně:

### Schéma č. 2: Postup strategického plánování



Zdroj: dle Nové (2016)

Podobný postup zmiňuje i Čáslavová (2009), která ve své publikaci uvádí následující postupy, které jsou nezbytné k sestavení strategického plánu v podmínkách sportovní organizace:

1. Úvod – Tato kapitola strategického plánu by měla charakterizovat, jak se sportovní organizace vyvíjela v posledních deseti letech. Jaké jsou důvody pro koncipování strategického plánu, jaký má plán status, kdo je jeho autorem a na jaké období je plán vytvářen?
2. Cíle organizace – tento oddíl strategického plánu by měl objasnit, jaké funkce bude organizace do budoucna plnit. V návaznosti na to, jaké cíle si strategicky staví, a to pouze v obecné poloze. Dílčí cíle rozpracovávají v akčních plánech.
3. Profil sportovní organizace – V této části by autoři měli charakterizovat současný profil sportovní organizace a její činnosti v návaznosti na formulování profilu, který si přejí do budoucna cílové skupiny a vedení organizace.

4. Strategie naplňování cílů – Dlouhodobé cíle je třeba rozpracovat do cílů krátkodobých, určit pořadí a termíny, kdy budou řešeny. Dále je nutné určit způsoby naplňování (např. posilování pozice, defenzivní strategie apod.) Management organizace musí zhodnotit podíl pracovníků na realizaci těchto cílů, a to včetně pracovníků vedení. Zároveň je nezbytné vyčíslit náklady uvažované na tuto činnost.
5. Způsob, jak strukturalizovat sportovní organizaci a osoby, které v ní spolupracují na realizaci plánu – V této kapitole strategického plánu je třeba jasně definovat personální rozložení a organizační strukturu, delegovat pravomoci a odpovědnosti v organizaci.
6. Financování strategického plánu – Tato část uvádí způsoby, jaké prostředky budou na realizaci strategického plánu vynaloženy.

Klíčová je provázanost jednotlivých kroků. Například nelze stanovit ve strategických cílech navyšování personální kapacity, aniž by organizace měla zajištěné dostatečné prostředky. I proto uvádí Fotr (2012) jako poslední krok strategického plánu controlling, který reaguje na případné změny a nastavuje novou efektivní strategii organizace.

### **3.3.1. Profil organizace**

Charakteristika profilu všech organizací je velmi důležitá, neboť určuje další směr jejího budoucího vývoje, a to jak v ziskovém (s.r.o. či a.s.), tak v neziskovém sektoru (spolky). Pro charakteristiku současného profilu sportovních klubů se hodí rozdělení dle Čáslavové (2009), který je prezentován dále.

1. Současný profil sportovní organizace
  - a. Které oblasti sportu organizace zahrnuje (vrcholový, výkonnostní, pro všechny, turistika, showbyznys, speciální oblasti)
  - b. Přehled významných konkurentů
  - c. Silné a slabé stránky konkurentů
2. Hlavní současné funkce organizace
  - a. Služby pro sportovce a trenéry (přihlášky do soutěží a závodů, pořádání soutěží, přidělování dotací, zprostředkování lékařské péče, zajištění

- tréninkových prostor, zajištění trenérů, finanční podpora, pronájem zařízení...)
- b. Vytváření podmínek pro realizaci sportu (výstavba sportovního zařízení, údržba sportovních zařízení...)
  - c. Komunikace a propagace činnosti sportovní organizace (kontakty s médii lokálními, národními či mezinárodními, tiskové konference, přímé vystupování funkcionářů, propagační akce ke spolupráci se sponzory)
  - d. Ostatní funkce (řízení sportovní organizace, rozvoj podnikatelské činnosti a komerčních programů, zařizování provozoven, kontakty s orgány státní správy)
3. Přehled cílových skupin a jejich identifikace (název skupiny, stav členů, nabízené činnosti, možnosti finanční spolupráce)

### **3.3.2. Poslání, vize a strategické cíle organizace**

Mezi první kroky při tvorbě strategického plánu je determinace tří základních pilířů, které jsou pro každou organizaci klíčové a od kterých se v budoucnu odvíjí veškeré strategické řízení. I zde je důležitá provázanost jednotlivých částí, neboť nelze provádět operativní řízení a naplňování strategických cílů, které nejsou v souladu se stanovenou vizí nebo posláním. Této problematice se věnoval již v sedmdesátých letech Drucker (1992), který zmiňuje i další podpůrné nástroje jako prohlášení o záměru, filosofii, víře či principech. V soudobé literatuře se však většina autorů soustředí právě na tato tři základní strategická východiska.

#### **Poslání**

Dle Fotra a kol. (2012) je poslání (na rozdíl od vize) časově nevyhraněná prohlášení budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které určují její podnikatelské aktivity. Horáková (2003) uvádí, že definováním poslání organizace odpovídá na otázky „*kdo jsme a o co usilujeme?*“. Blažková (2007) doplňuje tyto dvě otázky o „*proč jsme tady?*“ a „*jak chceme být vnímáni?*“. Zároveň dodává, že poslání představuje to, co firma dělá (akce), zatímco vize představuje to, co si firma přeje, aby se stalo jako výsledek toho, co dělá (výsledek akce). Poslání organizace nevyjadřuje žádné měřitelné parametry ani cíle. Naopak prezentuje sebe sama v obecné rovině, coby nositele určitých specifických hodnot v souladu s celkovou filosofií. Čáslavová (2009)

i Horáková (2003) přirovnávají poslání k firemní misi (mission), kterou popisují jako firemní filosofii, sjednocující pohled vlastníků, vedení a pracovníků na základní záměry budoucí podnikatelské činnosti (Čáslavová, 2009), respektive jako integrační prvek, který sjednocuje hlavní zainteresované subjekty i jejich zájmy po delší časové období (Horáková, 2003). Robbins (2004) nebo Bělohávek (2006) uvádí několik zjevných příkladů, jak různé subjekty formulují svá poslání:

- „Chceme prosperovat na základě poskytování vynikajících služeb našim zákazníkům.“ - Prime Trucking Inc.
- „Ochraňování společnosti před odsouzenými tím, že jsou v kontrolovaném prostředí věznic a podobných zařízeních, která jsou bezpečná, humánní a dostatečně zabezpečená a která jim poskytují práci a další možnosti rozvoje tak, aby se stali disciplinovanými občany“ – U. S. Federal Bureau of Prosons
- „Vytvořit nejbáječnější místo na světě“ – Disneyland
- „Pečovat o rozvoj golf v České republice a vytvářet pro něj všestranné a rovnoprávné podmínky“ – Česká golfová federace

Oba výše zmínění autoři se shodují na tom, že taková prohlášení jsou měněna velmi zřídka a jsou obvykle výsledkem významných změn ve společnostech – klesající podíl na trhu, nové příležitosti, nový management nebo noví vlastníci.

### **Vize**

Vizí organizace je podle Fotra (2012) myšlen, časově striktně ohraničený, popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat. Je to formalizovaná představa, jak bychom chtěli vidět firmu v budoucnosti. Zatímco Fotr (2012) deklaruje skutečnost, že jako základní plánovací dokument musí být vize formulována exaktně a v dílčích komponentách pak konzistentně tak, aby jako celek neztrácela smysl, Hoyer (2009) jej definuje jako nejabstraktnější formulace činností organizace a představuje jakési mentální svědectví o budoucím pozitivním obraze organizace. Šmída (2007) dodává, že vize odpovídá na otázku „*kterým směrem se chce organizace vydat?*“.

### **Cíle organizace**

Stanovení (strategických) cílů se jeví jako klíčové v sestavování strategických plánů. Jak již bylo zmíněno, stěžejním prvkem při jejich tvorbě je soulad s profilem (vizí, misí) organizace. Horáková (2003) definuje cíl podniku jako konkrétní stav, jehož dosažení

se předpokládá v určitém časovém období a znamená konkrétní určení a kvantifikaci poslání. Příkladem takových cílů může být např. rentabilita, produktivita, postavení na trhu (tržní podíl) nebo počet zaměstnanců. V oblastní sportovních organizací lze stanovení cílů rozdělit do několika kategorií.

Hierarchické uspořádání cílů ukazuje na rozdíly mezi prvotními abstraktními cíli (vize, mise) a postupnou konkretizací jednotlivých cílů, které spadají do operativního řízení sportovních organizací.

### Schéma č. 3: Stanovení cílů sportovního klubu



Zdroj: dle Čáslavové (2009)

Z hlediska jednotlivých úseků sportovních organizací dělí Čáslavová (2009) ve své publikaci cíle na:

1. Sportovní cíle
2. Ekonomické cíle
3. Sociální cíle

Přitom každý z těchto cílů může být dále členěn dle časového horizontu, jak ukazuje následující tabulka.

**Tabulka č. 1: Sportovní cíle sportovní organizace**

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Podpora zdraví, seberealizace a radosti z pohybu a hry	Podpora výkonnostního sportu	Zadávání úkolů v návaznosti na cíle výkonnostní tříd Motivace k výkonu Úkoly podpůrných opatření Uznávání výkonnostního sportu
	Podpora volného času a sportu pro všechny	Motivace k provádění sportovní činnosti Objasňování cílů
	Mnohostranně vytvořená sportovní nabídka	Rozšíření funkčních skupin Přejímání nových sportovních odvětví Opatření k prevenci a rekonvalescenci Přijetí rehabilitační
	Podpora talentů	Cílevědomé vyhledávání talentů Opatření k individuální podpoře talentů
	Zlepšování kvality tréninku a cvičení	Pokračování vzdělávání trenérů a cvičitelů Motivace sportovců Zlepšení tréninkových a cvičebních podmínek
	Vzdělávání ve sportu podle pedagogických zásad	Seznámení s pedagogickými základy Využití pedagogických zásad Další vzory pedagogických zásad

Zdroj: dle Čáslavové (2009)

**Tabulka č. 2: Ekonomické cíle sportovní organizace**

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu	Zlepšení řízení klubu	Nový systém řízení Přizpůsobení nabídky činností SK poptávce Získání kvalifikovaných řídicích pracovníků
	Zlepšení finanční situace	Přidělování rozpočtových prostředků Přizpůsobení výše příspěvku poskytovaným činnostem ze strany SK Zvyšování doplňkových finančních zdrojů Úsporná opatření
	Nová image SK pro veřejnost	Koncepce aktivního využívání médií Koncepce public relations Posílení reklamy

Zdroj: Čáslavová (2009)

**Tabulka č. 3: Sociální cíle sportovní organizace**

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu, společnosti a spokojenost jeho členů	Podpora poskytovaných společenských forem	Podpora koordinátorské práce Zohlednění mezilidských vztahů Odstraňování egoismu
	Hledání nových společenských forem	Hledání v jiných klubech a programech Hledání v cizině Vlastní experimenty Dotazování členů
	Povzbuzování atmosféry porozumění	Spolupůsobení při vytváření cílů Identifikace s SK Pronikání této činnosti mimo SK

Zdroj: Čáslavová (2009)

Pro sestavování strategických cílů je přitom zapotřebí dodržovat určité postupy, které jsou důležité k následné efektivní kontrole. V osmdesátých letech popisoval George T. Doranen v časopise Management Review metodu SMART. Ta udává pět hlavních atributů strategických cílů:

- Specific (specifické)
- Measurable (měřitelné)
- Achievable (dosažitelné)
- Realistic (realistické)
- Time bound (časově ohraničené)

Fotr (2012) navazuje na tuto metodu, kterou zároveň rozšiřuje do výsledné metody SMERTER. Ve své publikaci uvádí, že cíl musí být:

- Specific (specifický)
- Measurable (měřitelný)
- Achievable (dosažitelný)
- Result oriented (orientovaný na výsledek)
- Time framed (časové vymezený)
- Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání)
- Resourced (zaměřitelný na zdroje)

Požadavky na takto vymezené strategické cíle platí nejen pro tvrdá (hard) data, jako např. počet zaměstnanců, celkový obrat, počet prodaných produktů, ale i pro měkké (soft), které představují určitý stupeň kvalitativní změny, jako např. spokojenost zákazníka. Kvalitativní ukazatele lze provést na hodnotících stupnicích, které porovnávají dva či více ukazatelů. Z tohoto postupu tedy vyplývá, že pokud se nepodaří navrhovaný ukazatel vyhodnotit, je třeba jej změnit.

### **3.3.3. SWOT analýza**

SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části (SBU, funkční nebo průřezové oblasti), kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy

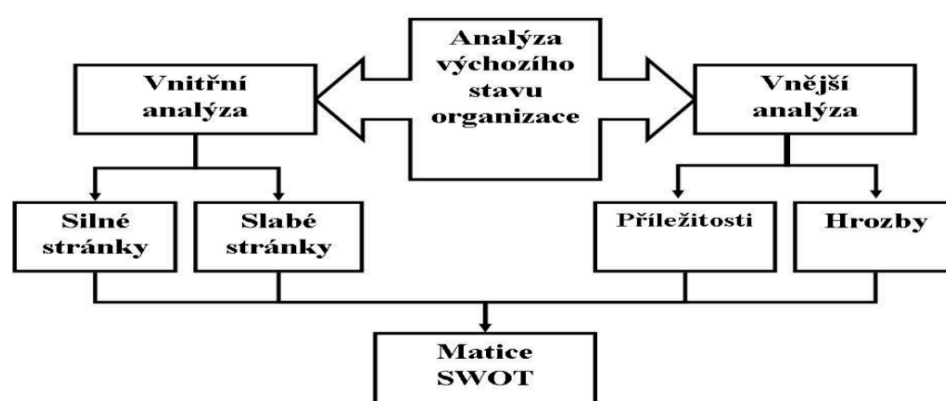
strategií (Grasseová a kol., 2012). Je to zkratka z anglického originálu strengths – silné stránky, weakness – slabé stránky, oppourtunities – příležitosti a threats – hrozby.

Janečková (2000) nazývá SWOT analýzu maticí vnějších a vnitřních faktorů. Zároveň dodává, že úspěšnost konání sportovních organizací je dána především tím, dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky a jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby.

Obecnější pohled na jednotlivé faktory uvádí Čáslavová (2009), Horáková (2003) i Bělohlávek (2006) souhrnným názvem analýza situace, respektive situační analýza. Shodují se, že situační analýza je prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku. Šetří vnitřní situaci organizace (schopnosti, dovednosti, jedinečnosti, zdroje) především vzhledem k trhům a konkurenci a zkoumá komplexně vliv faktorů vnějšího prostředí na organizaci.

Robins (2004) popisuje analýzu příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek jako analýzu prostředí či analýzu zdrojů a kapacit organizace. Zároveň doplňuje, že při těchto analýzách je třeba brát ohled na stanovené strategie sportovní organizace, jelikož některé z atributů (silné a slabé stránky, příležitosti či hrozby) nemusejí být pro danou sportovní organizace relevantní a zaměření se na ně by nemuselo nutně znamenat efektivní posun.

#### Schéma č. 4: Základní rámec SWOT analýzy



Zdroj: Grasseová (2012)

Při tvorbě jednotlivých parametrů SWOT analýzy je nezbytně nutné vymezit rozdíl mezi vnitřním a vnějším prostředím. Faktory vnějšího prostředí jsou ty, které daný subjekt

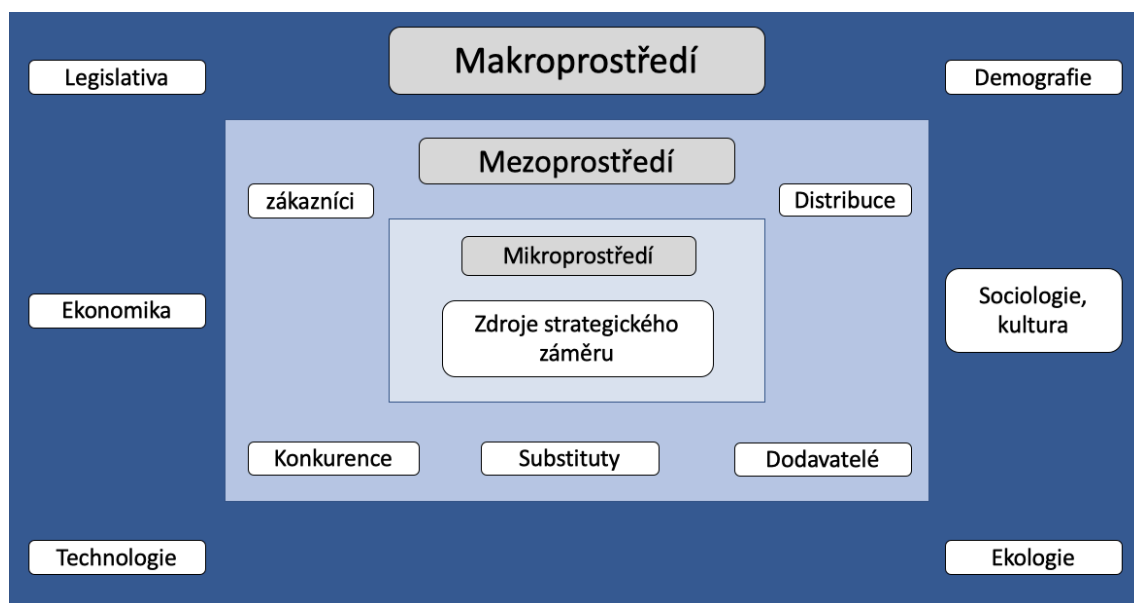


nemůže sám ovlivnit. Existence těchto faktorů je mimo konkrétní organizaci, a tudíž jsou potenciální hrozby či příležitosti zcela nezávislé. V případě využití této analýzy doporučuje Grasseová (2012) dodržovat čtyři základní principy:

1. Princip účelnosti – při analýze musí být neustále brán v potaz její účel, nelze mechanicky kopírovat postupy a výsledky pro jiný problém.
2. Princip relevantnosti – je nutné zaměřit se pouze na podstatná fakta. Pokud bychom byli zahlceni informacemi, bude následná formulace strategie poměrně komplikovaná. Vhodné je zaměřit se na parametry s dlouhodobým trváním.
3. Princip kauzality – obecně platí, že je žádoucí se zaměřit na příčiny, nikoliv důsledky. Například při velkém množství slabých stránek je pouze několik z nich příčinou špatného stavu a ostatní jsou jen následky.
4. Princip objektivnosti – analýza musí být objektivní, čehož lze dosáhnout rozšíření personálu na více osob. Výsledná matice je jakousi fúzí jednotlivých myšlenek a názorů.

Do rozhodování každého zákazníka, tedy i zákazníka (uživatele) ve sportovním prostředí, vstupuje velké množství faktorů, které jej ovlivňují. Můžeme je rozdělit na dvě kategorie, a to na faktory, které můžeme ovlivnit jen velmi vzdáleně nebo je nemůžeme ovlivnit vůbec, a na faktory, které ve všech situacích ovlivnit můžeme (Nová, 2016). Tato prostředí jsou popisována jako mikro (vnitřní) a makro (vnější) prostředí.

#### Schéma č. 5: Podnikatelské prostředí



Zdroj: dle Fotra (2012)

### 3.3.4. Analýza vnitřního prostředí

Ve výše zmíněné matici SWOT je výsledkem interní analýzy určení silných (S) a slabých (W) stránek podnikatelského subjektu. Fotr (2012) uvádí, že cílem interní analýzy je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr. Vnitřní prostředí lze také nazvat mikroprostředím. Toto prostředí je podnik schopen ovlivňovat svými činnostmi.

Čáslavová (2009) definuje deset základní subsystému interního auditu sportovních organizací.

1. Funkce a činnosti sportovní organizace (sledování typů funkcí činností a jejich kvality, růst osob, které je využívají)
2. Personální zabezpečení sportovních organizací (počet pracovníků, jejich mzda, kvalita a schopnost týmové práce)
3. Členové sportovní organizace (jak se vyvíjí členská základna, do jakých skupin se dělí, předpoklady rozvoje)
4. Oddíly (počet organizačních jednotek, úroveň jejich činnosti, hlavní problémy)
5. Sportovní zařízení (stávající počet z hlediska využitelnosti, kvalita zařízení, budoucí predikce využití sportovišť)
6. Určování cen (způsoby ocenění, porovnání cen s konkurencí)
7. Propagace (její efektivita)
8. Komunikace (interní, externí, způsoby komunikace)
9. Finance (vlastní kapitál, cizí kapitál, objem kapitálu, další možnosti financování)
10. Závěry z analýzy předností a nedostatků (závěrečné shrnutí)

Analýza vnitřního prostředí by měla poskytnout informace o přednostech a nedostacích sportovní organizace. Ty by měly sloužit jako podklad k určení dalšího směřování a sestavení následující strategie. Obecně platí, že je žádoucí eliminovat slabé stránky a rozvíjet silné.

### 3.3.5. Analýza vnějšího prostředí

Strategická analýza okolního prostředí společnosti je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivů okolního prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází (Bělohlávek, 2006). K analýze vnějšího prostředí lze využít celou řadu metod. Nová (2016) mezi takové metody řadí např. analýzu PEST, Porterův model pěti sil, analýza konkurence, analýza potřeb zájmových skupin nebo analýza potřeb zákazníků. Bělohlávek (2006) doplňuje tyto analýzy o metodu „4C“ (zákazníci, národní specifika, náklady, konkurence). Další možnou metodou, kterou uvádí autoři Grasseová (2012) a Breuer (2005) je analýza PESTLE.

Tato metoda je využívána pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých předpokládáme, že mohou ovlivňovat organizaci a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Grasseová (2012) uvádí, že účelem PESTLE analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Metoda PESTLE analyzuje vnější faktory, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozny. Mezi ně patří:

- Politické, tj. existující a potenciální působení politických vlivů.
- Ekonomické, tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.
- Sociální, tj. působení společenských a kulturních změn.
- Technologické, tj., dopady nových a vyspělých technologií.
- Legislativní, tj. vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- Ekologické (environmentální), tj. místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení.

Autorka zároveň doplňuje, že pro predikci jednotlivých faktorů mohou posloužit další analytické nástroje jako teorie scénářů, komparační a trendové analýzy, extrapolaci či expertní metody. Pozorování mohou být prováděna jak v krátkodobém,

tak dlouhodobém časovém horizontu. Vypracování těchto modelů spočívá v předpokladu, že studiem minulých hodnot lze předpovídat jejich budoucí hodnoty.

Mezi nejhlavnější faktory, které ovlivňují sportovní organizace, patří především faktory politicko-právní. Kotler (2007) uvádí, že se jedná o zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce v každé společnosti. Kromě legislativních norem, které určuje stát, se pak v golfovém prostředí jedná o směrnice České golfové federace při tvorbě golfových akademií a potenciálně i golfových klubů.

Neméně důležitým faktorem je faktor ekonomický. Kotler (2007) jej popisuje jako faktory, které ovlivňují kupní sílu obyvatelstva. V modelu univerzitní golfové akademie se pak spíše jedná o stav ekonomiky, jelikož vláda alokuje zdroje, které pak využívají jak univerzity, tak střešní sportovní organizace a díky nim jsou tvořeny tréninkové systémy. Právě výše finančních prostředků determinuje předpoklady kvalitního tréninkového zázemí. Toto tvrzení potvrzuje Jakubíková (2013), která řadí k ekonomickým faktorům např. vývoj HDP a fázi ekonomického cyklu, stav platební bilance státu či míru nezaměstnanosti, inflace a další makroekonomické ukazatele.

V neposlední řadě se jedná o faktory sociokulturní. Jakubíková (2013) rozděluje tuto skupinu na další dvě:

- Faktory spojené s nákupním chováním spotřebitelů
- Faktory podmiňující chování organizací

Koudelka a Vávra (2007) zase rozdělují faktory spojené s nákupním chováním spotřebitelů na faktory:

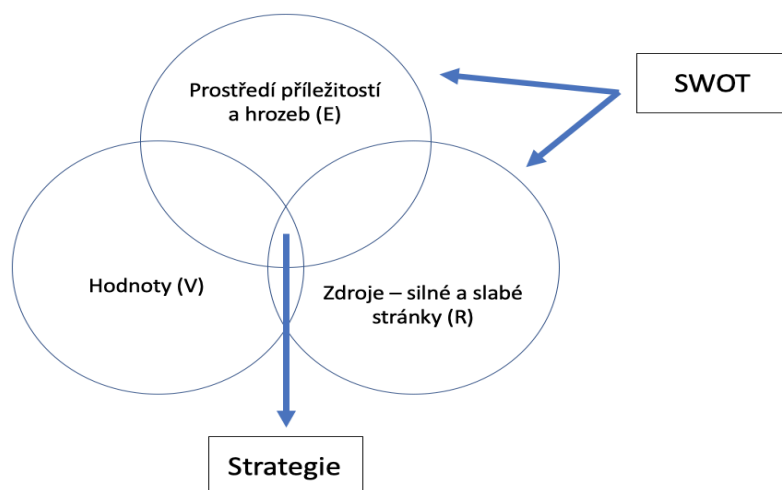
- Sociální (sociální třídy, vývoj životní úrovně, životní styl atd.)
- Kulturní (kulturní hodnoty, vnímání sebe sama, vnímání ostatních, vnímání společnosti, vnímání organizací atd.)

### **3.3.6. Volba strategie**

Po provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí, které poskytly potřebná data pro sestavení matice SWOT může organizace přistoupit k formulaci následné strategie k naplňování strategického plánu, jinými slovy, jaký postup pro ono naplňování zvolí. Thompson (2017) vyvinul koncept E-V-R shody jako měřítko souladu organizace a jejího

prostředí. Tento model názorně ukazuje posloupnost jednotlivých kroků strategického plánování, které vyústí v závěrečnou formulaci strategie. Thomson zároveň tvrdí, že zdroje jsou fyzické, zatímco hodnoty představují lidskou sílu a slabé stránky organizace, konkrétně její vedení a kulturu, stejně jako hodnoty, kterých se organizace drží.

**Schéma č. 6: E-V-R konvergence pro stanovené strategie**



Zdroj: dle Nové (2016)

Každý proces tvorby strategie se podle Mintzberga (1998) skládá ze dvou základních přístupů. Záměrná firemní strategie je postupný racionální proces, který začíná prvotní vstupní analýzou a na základě které se vypracovává budoucí strategický plán. Bezprostřední strategie se přizpůsobuje lidským (společenským či kulturním) potřebám a vzniká v průběhu času.

Nová (2016) kategorizuje strategické plány dle úrovně jejich tvorby.

1. Podle připraveného zákona o podpoře sportu
  - a. Na národní úrovni – koncepce rozvoje sportu, strategické materiály vlády
  - b. Koncepce rozvoje sportu na krajské úrovni
  - c. Koncepce rozvoje sportu na obecní/městské úrovni
2. Na základě rozhodnutí managementu sportovních organizací

- a. Úroveň zastřešujících orgánů ve sportu – Národní olympijský výbor, Česká unie sportu
- b. Úroveň sportovních asociací a svazů
- c. Úroveň krajských asociací a svazů

### 3. Strategie sportovních klubů

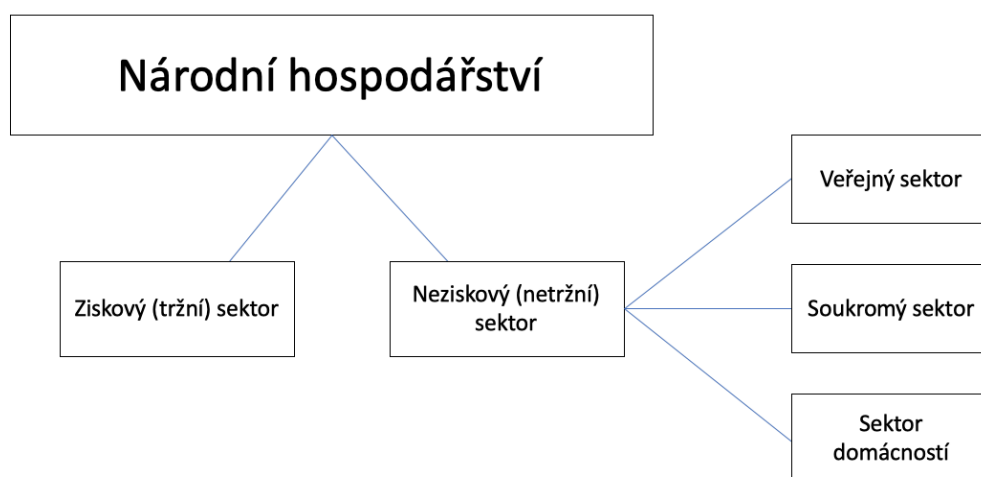
Z výše zmíněného rozdělení je zcela patrné, jak důležitou roli má ve stanovování strategických cílů profil a poslání dané sportovní organizace.

#### 3.3.7. Identifikace finančních zdrojů

Je zcela zřejmé, že každá dobře fungující organizace se může opírat o kvalitní materiální zázemí, a to buď tím, že jej sama generuje nebo si jej dokáže zajistit jinak. V dnešní době je komercializace sportu nesporná. Růst sportovního segmentu v rámci ekonomického pohledu jen dokazuje, že sport (ve všech jeho sférách) se stává stále pevnější součástí běžného života. S tím také souvisí různé možnosti financování.

Dle Rektoříka (2015) se pro vymezení prostoru působnosti sportovních a tělovýchovných organizací v rámci národního hospodářství jeví jako nejvýhodnější členění podle způsobu financování.

**Schéma č. 7: Členění národního hospodářství podle způsobu financování**



Zdroj: dle Rektoříka (2015)

Autorka Nová (2016) uvádí, že pro ziskový sektor je financován z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru prodejem statků, které buď produkují nebo distribuují, a to za tržní cenu, která se na trhu vytváří na základě vztahu nabídky a poptávky. Logicky

Lze vyvodit fakt, že cílem tržního sektoru je zisk. V ziskovém sektoru působí organizace, které jsou svou právní formou akciovou společností nebo společností s ručeným omezením, případně osoby samostatně výdělečně činné.

Neziskový (netržní) sektor je část národního hospodářství, ve které subjekty získávají prostředky pro svou činnost jednak z příspěvků svých členů, jednak formou takzvaných přerozdělovacích procesů, jejichž principy jsou podrobně popsány a zkoumány prostřednictvím funkce veřejných financí. Obecně tedy platí, že cílem netržního sektoru není zisk, ale saturace užitku.

Zdroje financí lze rovněž rozdělit dle typu příjmové činnosti. V oblasti neziskového sektoru rozlišujeme činnost na hlavní a vedlejší.

#### **Finanční zdroje z hlavní činnosti**

- Členské příspěvky
- Dary
- Patronáty
- Dotace ze střešních organizací
- Příspěvky municipalit
- Příspěvky krajů
- Dotace od vlády/státu
- Vstupné na sportovní akce
- Startovné
- Ostatní příjmy

Každá nezisková organizace může kromě své hlavní činnosti, která je definována ve stanovách, vykonávat i činnost vedlejší – ziskovou, která ovšem podléhá patřičným daňovým zákonům. Mezi takové zdroje patří především:

- Sponzorské příspěvky
- Klubové předměty (merchandising)
- Nájemné z klubových sportovních zařízení
- Klubová restaurace a ubytovací zařízení
- Bankovní půjčky
- Tržby z prodeje nadbytečného majetku

Závěrem lze říci, že bez potřebného finančního zázemí je tvorba a především realizace strategického plánu prakticky nerealizovatelná.

## 4. METODIKA PRÁCE

V této kapitole budou představeny metodické postupy, podle kterých byl následně strategický plán vytvořen. Šíře problematiky umožňuje, respektive vyžaduje použití jak primárních, tak sekundárních dat.

Primární data vzejdou z kvalitativních rozhovorů se sportovním ředitelem a manažerem reprezentace. Sekundární data budou použita v popisné analýze členské základny.

Zásadní vliv na výsledný strategický plán bude mít vytvoření matice SWOT. Tato analýza zkoumá dvě prostředí, které přímo či nepřímo ovlivňují chod organizací a to vnější (marko) a vnitřní (mikro) prostředí. Zároveň je třeba formulovat klíčové otázky, které budou postupně zodpovězeny v rámci provedení jednotlivých metod.

- Proč by univerzitní golfová akademie měla vzniknout?
- Jaký bude mít přínos pro hráče a Univerzitu?
- Jaké segmenty bude mít?
- Jaký je její potenciál?
- Jaká bude finanční náročnost?

Pro sestavení výsledného strategického plánu je využito následujících metod sběru dat, které jsou dále popsány.

- Kvalitativní rozhovor s PhDr. Lubošem Klikarem a Mgr. Tomášem Grycem, PhD.
- Analýza textů a dokumentů
- SWOT analýza

### 4.1. Kvalitativní rozhovor

Rozhovor byl proveden se sportovním ředitelem České golfové federace, PhDr. Lubošem Klikarem a garantem výuky golfu na Univerzitě Karlově, Mgr. Tomášem Grycem, PhD. Rozhovory měly polostrukturovaný charakter. Podle Sedlákové (2014) jsou takové rozhovory nazývány rozhovory s návodem, příprava otázek nebrání tomu, aby v návaznosti na průběh dotazování vznikaly spontánní otázky k tématu. V polostrukturovaném rozhovoru jsou otázky rozlišovány na primární (předem připravené) a sekundární, které vznikají nárazově v průběhu rozhovoru a pomáhají



k doplnění informací, které v rozhovoru nezazněly. Předem bylo stanoveno několik hlavních okruhů, na které byl rozhovor zaměřen. Úvodem byla diskutována otázka vývoje sportovních úspěchů, která se každoročně posouvá. Dalším tématem byla věková stratifikace reprezentačních výběrů a její návaznost na tréninkový systém České golfové federace. Následující otázky směřovaly na vysokoškolskou ligu, která u nás fungovala v letech 2012 a 2013 pod federačním patronátem. Závěrečný okruh otázek se týkal hráčů, kteří zvolili variantu odchodu na zámořské univerzity.

## **4.2. Analýza textů a dokumentů**

K popisu mikroprostředí (golfový sektor) bylo využito analýzy dostupných dokumentů. Ta se zaměřuje na sběr dat a její kategorizaci (třídění a uspořádání). Analytická část diplomové práce bude vycházet z dat technického serveru ČGF, především data o počtu hráčů v jednotlivých mládežnických kategoriích. Sledován byl především vývoj věkové kategorie 18-26 let, která je hlavní cílovou skupinou. Komplexnost analýzy doplňuje historický vývoj věkové kategorie do 18 let a predikce budoucího vývoje, který je důležitý pro určení potenciálu univerzitní golfové akademie.

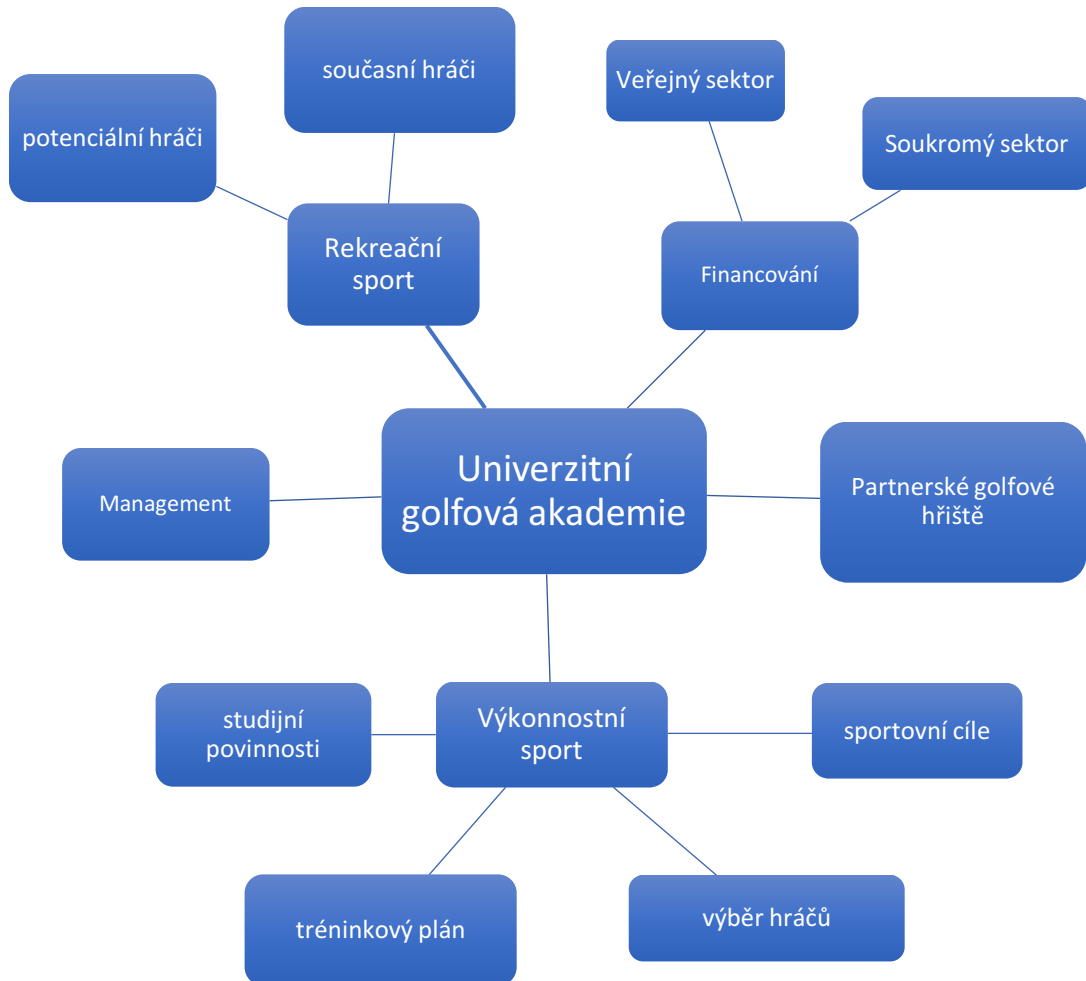
## **4.3. SWOT analýza**

Zásadním krokem k sestavení strategického plánu je vytvoření SWOT matice, neboť zhodnocuje současnou výchozí pozici z pohledu vnitřního a vnějšího prostředí. K určení silných a slabých stránek vnitřního prostředí bylo využito předchozích analýz golfového prostředí. Mezi hlavní parametry patří hráčský potenciál. Golf se stává stále více dostupnějším sportem, a to se promítá i na rozvoji členské základny především v mládežnických kategoriích. Projekt univerzitní golfové akademie navíc nabízí doplnění tréninkového systému ČGF právě o kategorii 18-26 let. V analýze vnějšího prostředí byly zkoumány vlivy dalších faktorů, jako např. konkurence (atraktivita jiných sportů), politicko-právní prostředí (neustále se měnící systém organizace a podpory sportu ve státní sféře) či demografické a ekonomické ukazatele.

#### 4.4. Operacionalizace

Projekt Univerzitního golfového klubu zahrnuje několik oblastí, které jsou důležité pro celkový chod klubu. Organizační schéma projektu je zpracováno v operacionalizaci.

Schéma č. 8: Operacionalizace projektu



Zdroj: vypracováno autorem (Karas, 2019)

## 5. ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Jak již bylo zmíněno, strategické plánování není zcela běžným prvkem tuzemských sportovních organizací. Sport v Česku prošel od roku 1989 značnou proměnou, kterou lze spatřit ve všech sférách – výkonnostních, ekonomických i sociálních. Ne jinak tomu je i v případě golfu, který oproti „klasickým“ sportům neměl u nás ani zdaleka takovou tradici. Aktuálně je v Česku více než 50 000 registrovaných hráčů, a to napříč všemi věkovými kategoriemi. Je to výsledek dlouhodobé osvěty a podpůrných projektu České golfové federace, které mají za úkol přiblížit tento sport široké veřejnosti.

Za jeden z těchto projektů, byť není přímo iniciován řídicí střešní organizací, lze považovat akreditovanou výuku golfu na několika univerzitách a vysokých školách. Každým rokem tedy projde základním kurzem golfu několik stovek studentů, kteří představují velký potenciál s ohledem na růst celkového počtu hráčů.

### 5.1. Historie golfu v Česku

Moderní golf se začal vyvíjet ve Skotsku v průběhu 15. století. Od té doby doznal značných změn a golf dnes patří mezi nejpobulárnější sporty na celém světě. Liebs (2004) uvádí, že mezi první dochované zmínky patří dekret z roku 1457, kde Jakub II. Skotský zakazuje hru golfu jako nevídané rozptýlení od důležitých činnosti tehdejší doby, kterými byla lukostřelba a zemědělské činnosti. Golf tedy po dlouhá léta směla hrát pouze šlechta. Už v 19. století se pak golf, stejně jako ostatní sporty, těšil velkému boomu, který s sebou nesl jak společenské, tak technologické změny. Začaly vznikat golfové kluby i golfové asociace.

Ne jinak tomu bylo i v Čechách. První golfové míče létaly v tuzemsku už v roce 1898 v Praze, konkrétně na Císařské louce. Hrávalo se rovněž na Císařském ostrově mezi Stromovkou a Trojským zámekem. Jednalo se však o nejjednodušší formu hry, bez žádné hlubší koncepce. Za první ryze golfové hřiště lze tak považovat až to, které v roce 1904 vzniklo v údolí říčky Teplé v Karlových Varech. Halada (2017) uvádí, že se jednalo o vůbec druhé hřiště v tehdejší Rakousko-Uherské monarchii a mělo sloužit Anglickým a Německým lázeňským turistům. Počet českých hráčů byl však nepatrný, a tak se rozkvět skutečně českého golfu vztahuje až k rodině Ringhofferů, kteří vybudovali rodinný Golf Club Volešovice a posléze v roce 1926 Golf Club Praha v Praze-Motole. O rok později

zde proběhla první soutěž. Mezi roky 1939 a 1945 probíhala druhá Světová válka, která devalvovala předválečný vývoj.

Dle Sedláka (2013) došlo v poválečném Československu nejprve k částečné obnově golfového života, po vítězném únoru v roce 1948 však začal upadat. Po zrušení sportovních spolků a klubů a jejich převedení pod Sokolské oddíly, byla některá hřiště dle vládního nařízení rozorána a zničena. Golf v tehdejší době představoval kapitalistické, západoevropské myšlenky, a proto byl komunistickým režimem diskriminován a potlačován. Určitou autonomii si zanechávala západočeská lázeňská hřiště v Karlových, respektive Mariánských lázních, kde golf doplňoval škálu služeb pro lázeňské hosty z řad cizinců, či vysokých hodnostářů.

V šedesátých letech byla vytvořena celostátní liga družstev, která svým kolektivním pojetím alespoň částečně naplňovala tehdejší preferované sportovní normy. Následné uvolňování politického napětí pomohlo i českému golfu. Kromě založení Československého golfového svazu, který byl posléze přijat Evropskou golfovou asociací, na jehož založení se český golf v roce 1937 značnou měrou podílel, se postupně obnovovala zaniklá hřiště a čeští hráči a hráčky si připisovali první starty na mezinárodních turnajích. Národní liga mezi sebe začala přijímat nové oddíly. Mezi ty patřily Semily, Poděbrady a Ostrava, kde bylo vybudováno parkové hřiště kolem zámku v Šilheřovicích. Za největší akci během socialistického režimu lze považovat Mistrovství Evropy juniorů, které se odehrálo v roce 1979 na hřišti v Mariánských Lázních a pouze deklarovalo, jak moc je tuzemské golfové prostředí vzdálenému tomu evropskému.

Po listopadové revoluci v roce 1989 došlo ke značnému uvolnění barrier pro tuzemský golfový rozvoj. Český svaz golfu se přejmenoval na Československou golfovou federaci, která se o několik let později rozdělila na Českou a Slovenskou větev. Prvním prezidentem České golfové federace byl zvolen Hanuš Goldscheider. Během devadesátých let se u nás konalo kromě Evropského mistrovství družstev mužů i žen také několik profesionálních turnajů, kam dorazila tehdejší golfová špička.

Novodobá éra českého golfu se začala psát na počátku jednadvacátého století, dynamicky rostl počet, hřišť, klubů a především hráčů. Golf se tak postupně zařadil mezi sporty, které mají v Česku největší hráčskou základnu. Masivní boom zaznamenal český golf mezi lety 2002 až 2008. Ke konci roku 2018 registruje Česká golfová federace celkem 53 252 hráčů.

## **5.2. Zaměření, činnost a funkce**

Česká golfová federace má podstatu národního sportovního svazu, který jako jediný zastřešuje dané sportovní odvětví v České republice. Národní sportovní svazy jsou samostatné zapsané spolky sdružující fyzické a případě i právnické osoby, s celostátní působností ustanovená ve smyslu Zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Svoji činnost a vnitřní strukturu upravují vždy vlastními stanovami. Hlavní činností národního sportovního svazu je řídit a organizovat činnost v příslušném sportu na území České republiky, hájit zájmy sdružených členů, zabezpečit státní reprezentaci v daném sportovním odvětví a vytvářet pro něj všestranné a rovnoprávné podmínky.

Dle ČGF (2016), uskutečňuje svou činnost zejména tím, že:

- a) Zabezpečuje sportovní reprezentaci České republiky v mezinárodních soutěžích EGA (European golf association) a IGF (International golf federation), pořádá mezinárodní a mezistátní soutěže a turnaje a zajišťuje přípravu české národní reprezentace
- b) Zajišťuje diplomatickou reprezentaci českého golfu v zahraničí, spolupracuje s obdobnými asociacemi v zahraničí a napomáhá k vytváření podmínek pro přímou spolupráci svých členských subjektů s partnery jiných zemí
- c) Pečuje o výchovu mládeže a talentované mladé golfisty připravuje na dosažení nejvyšší sportovní výkonnosti
- d) Je pořadatelem a organizátorem mezinárodních a národních mistrovství České republiky, golfových utkání, turnajů a soutěží všech úrovní, které přímo řídí svými orgány podle pravidel golfu vydávaných R&A a na základě vnitřních předpisů, které sama vydává a aktualizuje
- e) Směřuje svou činnost k rozvíjení golfu jako vrcholového a olympijského sportu, ale rovněž jako rekreační hry

## **5.3. Tréninkový systém**

ČGF zabezpečuje, dle svých stanov, sportovní reprezentaci České republiky a pečuje o výchovu mládeže a talentované mladé golfisty. Z těchto důvodů byl vytvořen tréninkový systém, který v průběhu let doznal mnoha změn. Český golf, doposud systémově nevychoval žádného hráče ani hráčku, který/á by zaznamenala úspěchy světového či

evropského měřítka. Výjimkou jsou pouze sestry Kordovi, které však již od útlého věku prošly tréninkovými akademiemi v USA a Klára Spilková, která rovněž poněkud vybočuje z centrálního tréninkového systému. Podobně, jako i další sporty u nás, i golf a jeho národní tréninkový systém je postupně přetvářen do systému, které dlouhodobě fungují v zahraničí. K České golfové reprezentaci byl v roce 2018 povolán švédský coach, Staffan Johanson, který má bohaté trenérské zkušenosti. Jako asistent trenéra strávil devět let u národního týmu Švédska a 8 let v roli hlavního trenéra u reprezentace Islandu. Jeho svěřenci se dokázali v průběhu let prosadit na European tour, kde vyhráli několik turnajů (Oscar Henningsson a Anders Forsband), Pierre Fulke byl dokonce členem vítězného týmu Evropy v Rydercupu v roce 2002.

Tréninkový systém je základem pro rozvoj mládeže a talentovaných golfistů v České republice, bez kterého není možné pomýšlet na posun kupředu a konkurenceschopnost v evropském či celosvětovém měřítku. Golf je jedním z mála sportů, který své sportovce striktně rozděluje na amatéry a profesionály. Česká golfová federace jako národní řídicí orgán golfu v tuzemsku se hlásí k podpoře jak amatérů, tak i profesionálů.

Organizační schéma výkonnostních skupin funguje jako pětistupňová pyramida, která je rozdělená na dvě hlavní části – regionální tréninkový systém (RTS) a národní tréninkový systém (NTS). Pro každou část pyramidy je specifický jiný systém přípravy, který koresponduje s věkem a aktuální výkonnostní či možností svěřenců.

Každá z pěti částí pyramidy se soustřeďuje na jinou věkovou skupinu od těch nejmenších, kteří začínají přibližně v pěti letech, přes žákovské, dorostenecké a juniorské kategorie až k hlavním reprezentačním výběrům.

#### **Schéma č. 9: Tréninkový systém ČGF**



Zdroj: dle ČGF (2018a)

### **5.3.1. Se školou na golf**

Projekt Se školou na golf odstartoval v roce 2014 jako prostředek osvěty a propagace golfu mimo golfové prostředí v reakci na klesající vývoj členské základny. Hlavním cílem projektu není vychovávat špičkové hráče, ale hravou a zábavnou formou přiblížit dětem na prvním stupni základní školy tento sport. Tento projekt má několik hlavních okruhů působnosti, kterými se snaží naplňovat závazek podpory golfové mládeže, dle schválených stanov.

#### **Metodika spolupráce se Základními školami**

Každý golfový klub u nás má možnost zapojit se do projektu a aktivně spolupracovat se základní školou v jeho okolí. Projekt se primárně zaměřuje na první stupeň základního vzdělávání. Typologicky lze spolupráci rozčlenit do 3 různých úrovní.

- Nárazové dny golfu – škola několikrát do roka uspořádá golfový den, kde jsou dětem představeny základní prvky hry.
- Školní golfový kroužek – podobně, jako na další zájmové aktivity (keramika, flétna, fotbal), může rodič přihlásit své dítě na golfové tréninky v rámci školní družiny. Kadence tréninků záleží čistě na domluvě škola – klub – rodič.
- Nepovinný golfový předmět – v roce 2017 byl ve spolupráci s MŠMT (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy) a ČŠI (Českou školní inspekcí) zpracován ŠVP (školní vzdělávací program), který umožňuje ředitelům základních škol zařadit golf, jako předmět do RVP (rámcový vzdělávací program), který každé škole nadefinuje ČŠI, dle jejich aktuální dispozic. Golf je tak evidován na vysvědčení v rámci dalších povinných a povinně volitelných předmětů. Žák tak podléhá standardní klasifikaci, stejně jako závazkem docházky.

#### **Finanční podpora golfových klubů**

ČGF dále poskytuje klubům, které adekvátně spolupracují se základními školami v jejich okolí patřičnou finanční dotaci. Výše příspěvků se odvíjí jak od úrovně spolupráce (nárazové akce, školní kroužek, nepovinný předmět), tak od její efektivity. Efektivitou je v tomto případě myšlen souhrn sumy dětí, počet odučených hodin a počet dětí, které vstoupily do klubu.

## Materiální podpora golfových klubů

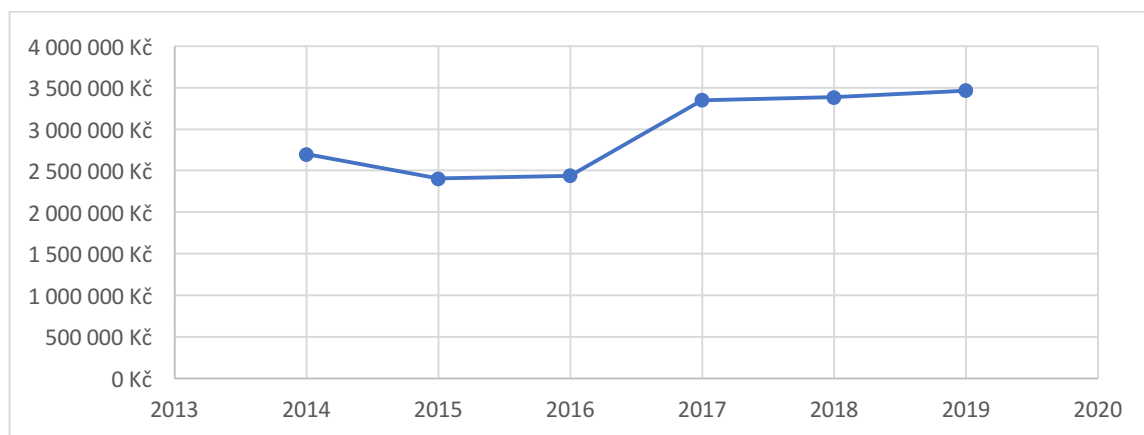
Ve spolupráci s Nadací Hanuše Goldscheidera pro český golf, poskytuje ČGF golfovým klubům materiální vybavení, které je potřebné pro nábor a výuku nových zájemců. Díky štědrým příspěvkům od sponzorů tak nadace každoročně vybaví kolem patnácti klubů dětskými holemi.

## Aktivní prezentace golfu na veřejných akcích

Nedílnou součástí projektu je aktivní prezentace golfu na veřejných akcích. Cílovou skupinou jsou zde především děti, potažmo jejich rodiče, které je na akcích doprovází. ČGF během let investovala několik set tisíc korun do potřebného prezentačního vybavení. Prostorová náročnost tohoto sportu je nesporná, díky tomuto zázemí je však možné prakticky na jakémkoliv místě, které disponuje alespoň minimálními rozměry 30 m<sup>2</sup> prezentovat zájemcům základní golfové údery.

Česká golfová federace každoročně vyčleňuje ze svého rozpočtu určitou sumu peněz na chod celého projektu. Význam tohoto projektu je doložen rostoucím rozpočtem, jak ukazuje následující graf.

**Graf č. 1: Hospodaření projektu Se školou na golf**



Zdroj: dle výročních zpráv ČGF 2013-2019

### 5.3.2. Tréninková centra mládeže

Tréninková centra mládeže představují další úroveň pyramidy tréninkového systému. Jedná se o status, který ČGF uděluje jednotlivým tréninkovým centrům spjatých s některým členským subjektem, a to jednak na základě žádosti klubu, tak samozřejmě plnění podmínek pro přidělení statusu TCM. Ta spadají do gesce Komise mládeže STK.



Dle ČGF (2018a) jsou pak jednotlivá TCM členěna a řízena regionálně, přičemž odpovědnou osobou je vždy člen regionální STK zodpovědný za mládež. ČGF poskytuje TCM finanční podporu dle schváleného rozpočtu a definovaného rozdělovacího klíče za sportovní výsledky. V roce 2019 evidovala ČGF celkem 27 tréninkových center mládeže ve čtyřech regionech.

#### Schéma č. 10: Tréninková centra mládeže

Východ A	Východ B	Západ A	Západ B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GC Kunětická Hora</li> <li>• GC Hradec Králové</li> <li>• PGC Hradec Králové</li> <li>• GCC Svobodné Hamry</li> <li>• GC Mladé Buky</li> <li>• GC Na Vrších</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskydský GK</li> <li>• GC Brno</li> <li>• GC Olomouc</li> <li>• GC Austerlitz</li> <li>• Sokrates GCC</li> <li>• PGC Ostrava</li> <li>• ZGC Kravaře</li> <li>• Valašský GK</li> <li>• GC Lipiny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Greensgate GC</li> <li>• GC Karlovy Vary</li> <li>• RGC Mariánské Lázně</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GC Hodkovičky</li> <li>• GC Erpet Praha</li> <li>• GC Black Bridge</li> <li>• Prague City GC</li> <li>• GC Praha</li> <li>• GC Poděbrady</li> <li>• Loreta GC Pyšely</li> <li>• KHG České Švýcarsko</li> </ul>

Zdroj: dle ČGF (2018a)

Tréninková centra mládeže zahrnují nejlepší české amatérské hráče v regionech ve věku do 15 let, kteří nejsou členy národních tréninkových skupin. V roce 2019 se pod dohledem 162 trenérů systematicky připravovalo 1820 hráčů.

#### 5.3.3. Regionální tréninkové skupiny

Regionální tréninkové skupiny představují další úroveň tréninkové pyramidy a sdružují nejlepší a nejtalentovanější hráče ze všech čtyř výše zmíněných regionů. Regionální tréninková centra byla v roce 2019 v Plzni – Dýšíně, v Praze – Zbraslavi, na Kunětické Hoře a v Brně – Kaskádě. Cílem skupin je vybraným hráčům do 15 let naučit pozitivním tréninkovým návykům, pohlídat jejich technické základy a připravit je na pozdější hladký a bezproblémový přechod do Národních tréninkových skupin, potažmo do reprezentačních výběrů. Skupiny mají výběrový charakter, přičemž kritériem není pouze hráčova aktuální výkonnost či postavení v žebříčku, ale rovněž také hráčův potenciál a charakter. Hráči se tak mohou do regionálních výběrů dostat nejen na základě

své výkonnosti, ale také své píce, což především u takto mladých hráčů hraje velkou roli v jejich motivaci. Každý region reprezentuje 15 hráčů.

O každou tréninkovou skupinu se starají dva trenéři a jeden kondiční trenér, garantem kvality výuky je hlavní reprezentační trenér Staffan Johansson. Příprava se zaměřuje především na zimní období, neboť v průběhu roku jsou hráči kvůli turnajovým povinnostem značně časově indisponováni. Pro hráče RTS začíná sezóna úvodem října, kdy probíhá kondiční soustředění. Nedílnou součástí kempů je úvodní testování hráčů, které slouží pro kvantifikaci údajů o hráčské fyzické kondici a jako vhodný materiál ke sledování hráčova progresu. Klíčová kritéria kondiční přípravy jsou zejména schopnosti výbušně-silové, rychlostní, vytrvalostní a koordinační. Kromě rozvoje fyzických dispozic se trenéři věnují jednotlivým aspektům hry. K tomu slouží několik ryze golfových kempů, přičemž každý je zaměřen na určitý konkrétní cíl přípravy.

#### Tabulka č. 4: Program RTS 2018/2019

<b>1.10.2018</b>	<b>ZAČÁTEK SEZÓNY RTS 2018/2019 – proces výběru hráčů</b>
20.-21.10.2018	Úvodní kemp sezóny pro regiony Východ A a Východ B na Kunětické Hoře – seznámení s hráči, sběr dat, 5% test, schůzka s rodiči
27.-28.10.2018	Úvodní kemp sezóny pro regiony Západ A a Západ B na Dýšíně – seznámení s hráči, sběr dat, 5% test, schůzka s rodiči
1.11.2018	Oficiální potvrzení vybraných hráčů do RTS 2018/2019
29.11.-1.12.2018	Kondiční kemp v Nymburce – součástí testování fyzického stavu hráčů, screening, sportovní hry a další (starší hráči)
2.-4.12.2018	Kondiční kemp v Nymburce – součástí testování fyzického stavu hráčů, screening, sportovní hry a další (mladší hráči)
12.-13.1.2019	Zimní indoor kemp pro regiony Západ A a Západ B – individuální lekce s hráči za přítomnosti osobního trenéra, měření na BodITrack, tvorba rozvojového plánu, odsouhlasení turnajového kalendáře, stanovení technických a výkonnostních cílů na sezónu
19.-20.1.2019	Zimní indoor kemp pro regiony Východ A a Východ B – individuální lekce s hráči za přítomnosti osobního trenéra, měření na BodITrack, tvorba rozvojového plánu, odsouhlasení turnajového kalendáře, stanovení technických a výkonnostních cílů na sezónu
21.-28.2.2019	Zimní kemp v zahraničí (Turecko) za přítomnosti hlavního trenéra – technika, krátká hra, kondiční příprava, hra na hřišti, ... (limitovaný počet míst)
12.-14.4.2019	I. kemp v regionu – předsezónní příprava, 5% testování, objemový trénink. Téma: plánování sezóny a správná příprava na nejdůležitější akce
25.-26.5.2019	II. kemp v regionu – hlavní zaměření na krátkou hru, patování a start míče po linii. Téma: kondiční příprava a zdravá strava
27.-28.7.2019	III. kemp v regionu – trénink zaměřený na kvalitní provedení (3-balls practice) a hru na cíle. Téma: rozcvičení a rutina po hře – správné návyky
6.-8.9.2019	Utkání regionů – součástí i jeden tréninkový den a závěrečné vyhodnocení sezóny
<b>9.9.2019</b>	<b>UKONČENÍ RTS SEZÓNY 2018/2019</b>

Zdroj: ČGF (2018a)

Poslední akcí sezóny je již tradiční utkání regionů. Ve dvoudenních kláních se spolu utkají systémem každý s každým v jamkové hře všechny čtyři regionální skupiny. Součástí akce je i vyhodnocení sezóny a speciální dovednostní soutěž pro týmy i jednotlivce. Po slavnostním ukončení sezóny začíná nová sezóna výběrem hráčů pro nadcházející rok.

### **5.3.4. Národní tréninkový systém**

Druhou nejvyšší úrovní tréninkového systému ČGF jsou národní tréninkové týmy. Cílem všech hráčů v regionech by měl přesun do těchto skupin. Ty tvoří Národní týmy a Czech Golf Team. Jsou složeny ze 30 až 40 nejlepších amatérských a profesionálních hráčů, kteří reprezentují Českou republiku na mezinárodních turnajích. Jsou mezi nimi i hráči, kteří, kteří studují v zahraničí, nejčastěji v USA. Z hlediska nominace jsou klíčová především daná kritéria (postavení na světovém amatérském žebříčku WAGR, oficiální žebříček ČGF), svou roli však hrají i výsledky z testování golfových dovedností a fyzických testů. Konečný výběr hráčů provádí Sportovní komise STK ČGF na doporučení hlavního trenéra.

Hráči mají nárok využívat podporu ze strany federace, a to jak v podobě finančních příspěvků pro účast na mezinárodních akcích v podobě „Success Programu“, který uděluje výši podpory na základě hráčova turnajového umístění, tak v podobě lékařského či materiálního zajištění.

Důležitou složkou všech úrovní tréninkového systému je tzv. Evidenční systém, který slouží jako online kartotéka všech hráčů a zároveň umožňuje efektivní komunikaci mezi hráčem (rodičem) a realizačním týmem. Neodmyslitelnou částí analýzy hráče je evidence herních statistik, podle které může hráč efektivně vyhodnotit svou hru, opřít se o silné stránky a v tréninku se naopak zaměřit na ty slabé.

## **5.4. Soutěžní systém v ČR**

Soutěžní systém ČGF lze rozdělit do několika hlavních proudů. Ty lze rozlišit dle konkrétních parametrů, mezi které patří např. individuální či týmové soutěže, mistrovské soutěže, turnajové série či regionální tour. Klíčovou roli v diverzifikaci soutěží hraje rovněž věk a herní úroveň hráče.

### **5.4.1. Mládežnické soutěže**

Už v samotném úvodu stanov se ČGF zavazuje k pečování o mládežnický golf a vytváření vhodných podmínek pro něj. Soutěžní systém mládežnického golfu kopíruje tréninkovou pyramidu a pro každou věkovou či výkonnostní skupinu

## **Se školou na golf**

Pro děti na prvním stupni ZŠ jsou organizovány dvě soutěžní kategorie družstev. Cíleně se jedná o pouze týmové soutěže, a to především proto, že se jedná o významný socializační prvek a zároveň jsou děti vedeny k ohleduplnosti a týmovému duchu. První soutěžní kategorií je turnaj SNAG. Ten je určitou plastovou alternativou klasických kovových golfových holí. Pro děti v útlém věku je tedy nespornou výhodou především menší váha, větší úderová plocha a také větší míček, podobný tenisovému, který je mnohem snazší odpálit. Děti reprezentují golfový klub nebo v ideálním případě školu, kde probíhá golfový kroužek (viz metodika tréninkového systému). Odehrává se ve třech kolech. Jarní kolo slouží jako kvalifikace, ze které postupuje deset nejlepších družstev do národního finále, které se již tradičně koná koncem srpna v rámci největší tuzemské golfové akce – D+D Real Czech Masters v Albatros Golf Resortu. Jedná se o turnaj nejvyšší evropské série a finále turnaje SNAG je již nedílnou součástí doprovodného programu. V rámci finále je pak dětem zprostředkován nevšední zážitek v podobě setkání s nejlepšími hráči a mají možnost si s nimi zatrénovat. Poprvé se turnaj uskutečnil v roce 2017, kdy se nejlepším týmem stal GC Praha, následující dva ročníky si pak podmanil GC Ropice. Podzimní kolo se nese v duchu dovednostních soutěží a děti tak soutěží v jednotlivých herních disciplínách.

Druhou kategorií je ryze golfový turnaj pro všechny školy, které již zavedly výuku golfu do svých vzdělávacích programů. Do této úrovně spolupráce se v roce 2019 zapojilo hned sedm škol. Turnaj je určen pro šest reprezentantů a skládá se rovněž z golfové hry a dovednostních soutěží. První ročník se uskutečnil v roce 2018, kdy se z prvenství radovala 25. ZŠ v Plzni, která dokázala titul obhájit i v následujícím roce.

## **Regionální golfové toury**

Pro potřeby již pokročilejších dětí, které dosáhly určité herní výkonnosti slouží regionální dětské soutěže. V každém regionu jsou jednotlivé turnajové série, které jsou dotované ČGF. Dětem z každého regionu je tak umožněn start v turnaji za minimální náklady, které činí 200, respektive 300 Kč včetně obědu po hře. Propozice jednotlivých sérií se liší podle regionu, avšak soutěžní kategorie U12, U14 a U18 jsou všude stejné.

Soutěží jak jednotlivci, tak družstva. Za umístění v daném turnaji je hráč oceněn určitým počtem bodů, který se započítává do celoroční tour. Nedílnou součástí těchto

turnajových sérií je i pohár klubů, do kterého se sčítají body dle umístění tří hráčů reprezentující stejný klub.

Tento částečně dotovaný model regionálních turnajů přibližuje soutěžní golf prakticky všem dětem. Turnaje se kromě několika výjimek konají každý týden, a právě díky regionální diverzifikaci a finanční nenáročnosti umožňuje dětem poměřit své síly v konkurenci ostatních, většinou regionálních, soupeřů.

### **Národní Golfová Tour**

Národní Golfová Tour Mládeže pod záštitou předsedy Českého olympijského výboru představuje další úroveň v soutěžním systému dětí. Série pěti dvoukolových turnajů je rozdělena pro chlapce a dívky, a to ve třech věkových kategoriích – mladší žáci a žákyně (U12), starší žáci a žákyně (U14) a kadeti (U16). Start v turnaji je podmíněn herní výkonností hráče/hráčky (HCP 28), přičemž právo startu má jen určitý počet nejlepších v každé kategorii.

I zde je značná finanční podpora ze strany ČGF, a proto je startovné stanoveno na 400 Kč. Podobně jako u regionální tour, je hráč za své umístění ohodnocen bodovým ziskem, který se počítá do celoročního turnajového žebříčku.

### **Národní a mezinárodní mistrovství ČR**

Česká golfová federace pořádá jednou ročně oficiální šampionát pro kategorie U12, U14, U16, U18 a U21. Jedná se o jeden čtyřkolový turnaj pro nejlepší hráče a hráčky v daných kategoriích. Do turnaje je přijat pouze určitý počet hráčů a hráček na základě jejich herních výsledků. Zatím co všechny kategorie do 16 let mají národní charakter, kategorie U18 a U21 mají status mezinárodního mistrovství, a tak jsou čeští hráči a hráčky vystaveni mezinárodní konkurenci. I ta je však do určité míry omezena tak, aby v turnaji startovala majoritní část domácích.

### **Akademické mistrovství ČR**

Ve spolupráci s komisí golfu České asociace univerzitního sportu pořádá ČGF jednou ročně Akademické mistrovství ČR. Turnaje se mohou účastnit všichni studenti vysokých škol či univerzit bez omezení věku. Jedná se o tříkolový turnaj, který se hraje ve dvou kategoriích – jednotlivci a družstva, kde studenti hrají pod hlavičkou školy.

Pro účast v turnaji je, kromě potvrzení o studiu, nutné splnění herního limitu (HCP 36). Družstvo pak tvoří čtyři hráči či hráčky, přičemž do výsledného součtu týmu se počítají tři nejlepší výsledky.

#### **5.4.2. Amatérské soutěže**

Další úroveň představují amatérské soutěže, které jsou určeny pro dospělé hráče a hráčky. Systematicky navazují na ty mládežnické a konají se jak v rámci celoročních turnajových sérií, tak jako jednotlivá turnajová mistrovství.

##### **Czech Golf Amateur Tour**

Jedná se o turnajovou sérii pořádanou ČGF pro špičkové amatérské hráče a jako taková představuje nejvyšší a nejsportovnější amatérskou tour v České republice. Sérii utváří čtyři turnaje a žebříček se sestavuje na základě bodů získávaných za umístění v jednotlivých turnajích Tour. Všechny turnaje Tour se již od roku 2014 hrají na tři kola a jsou tak zařazeny do WAGR – World Amateur Golf Ranking, celosvětového amatérského žebříčku.

„Amatérka“ nebo „křížek“, jak se často mezi golfisty Tour označuje, se hraje ve dvou kategoriích – muži a ženy. Pro přihlášení musí hráči splňovat výkonnostní limit, který je stanoven na HCP 7,9 pro muže a HCP 9,9 pro ženy. Do turnaje je následně přijato nejlepších 99 hráčů a 51 hráček.

##### **GPA Czech Mid & Senior Tour**

Poslední tuzemskou turnajovou sérií, která je organizovaná ČGF, je GPA Czech Mid & Senior Tour. Ta je seriálem turnajů pro sportovně laděné hráče kategorie Mid-Amateur (30 let a výše) a Senior (50 let a výše).

Série se skládá ze šesti základních turnajů a finálového turnaje Masters, do kterého postoupí hráči podle pořadí v žebříčku Tour po odehrání všech turnajů základní části. Žebříček tour se sestavuje na základě bodů získaných za umístění v jednotlivých turnajích Tour.

##### **Mezinárodní mistrovství**

Další turnaje jsou mezinárodní mistrovství. Ty jsou pořádány jednou ročně a jsou otevřené i pro zahraniční hráče, který splňují výkonnostní limity turnaje. Hlavního mistrovství (Czech International Amateur Championship) se může zúčastnit hráč, který

splňuje herní limit HCP 2,5 (muži) a 3,0 (ženy). Avšak do soutěže je přijato pouze 105, respektive 51 nejlepších hráčů a hráček.

Další kategorie mezinárodních mistrovství jsou ohraničeny věkem, kdy se soutěží v kategoriích Mid-Amateur (30 let a více) a Senior (50 let a více).

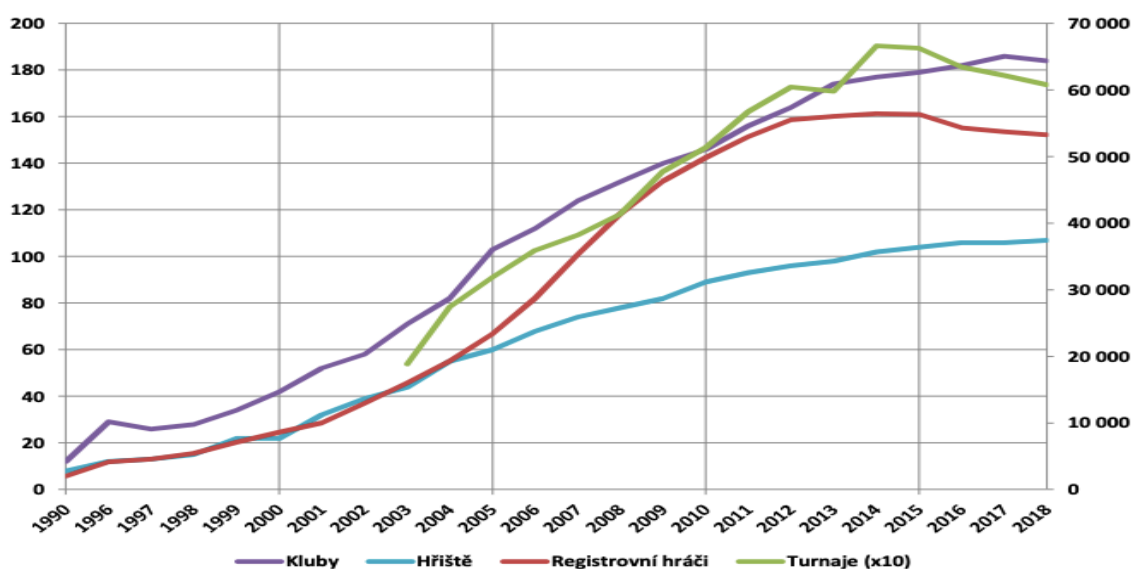
## 5.5. Cílové skupiny

Golf je ze své podstaty sportem prakticky pro každého. Celosvětově jej hrají všechny věkové kategorie od dětí až po seniory. Výhodou tohoto sportu je tzv. hendikepový systém, který umožňuje vzájemnou a společnou hru hráčů různé výkonnosti, aniž by byl výsledek předem jasný, což značně napomáhá věkové stratifikaci hráčů.

Jak již bylo popsáno v kapitole 5.1., s golfem, jako sportem pro širokou veřejnost, se v České republice začínalo až v devadesátých letech. Důvodem byly západní aristokratické myšlenky, které jsou byly s golfem spjaty a které se neslučovaly s tehdejšími socialistickými idejemi. Druhotným důvodem byl pak fakt nezpochybnitelné finanční náročnosti především vybavení, která byla daná vysokými cenami a nedostupností materiálů. V rámci globalizačního procesu se však náklady na vstupy při výrobě golfové techniky začaly snižovat, což popularizaci golfu jednoznačně pomáhalo.

Golf se od devadesátých let stával v Česku populárnějším a jeho dynamický vývoj znázorňuje následující graf.

**Graf č. 2: Vývoj klubů, hřišť a hráčů v ČR**

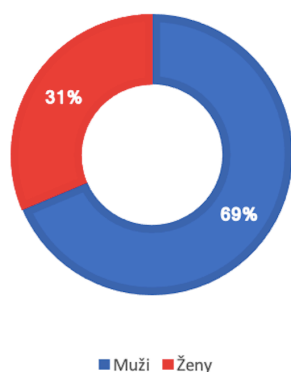


Zdroj: ČGF (2018b)

S rostoucí hráčkou základnou se dynamicky zvyšoval i počet hřišť a klubů. V roce 2018 evidovala Česká golfová federace celkem 53 253 hráčů, kteří měli možnost vstoupit do 184 klubů a hrát na 107 znormovaných hřištích.

Že golf je výsadou převážně mužů dokazuje i fakt, že celkový počet hráčů je zastoupen v 36 873 případech muži. Registrovaných hráček bylo v roce 2018 celkem 16 379.

**Graf č. 3: Poměrové zastoupení muž a žen**

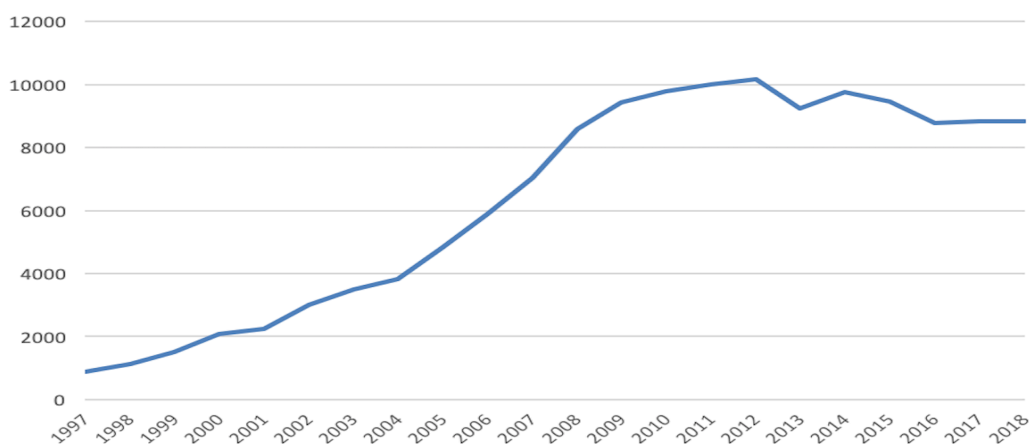


Zdroj: ČGF

Široké věkové spektrum hráčů golfu dokládá i fakt, že průměrný věk českého hráče je 38 let. Nejpočetnější skupinou je věkové rozmezí 31-40 let, těch u nás zhruba 28 procent. Další početnou skupinou jsou hráči ve věkové kategorii 41-50 let, která je zastoupena 22 procenty.

Zajímavým prvkem je vývoj věkové skupiny do 25 let. Od roku 1997 zaznamenala tato kategorie významného nárůstu, jak ukazuje následující graf.

**Graf č. 4: Vývoj počtu hráčů do 25 let**

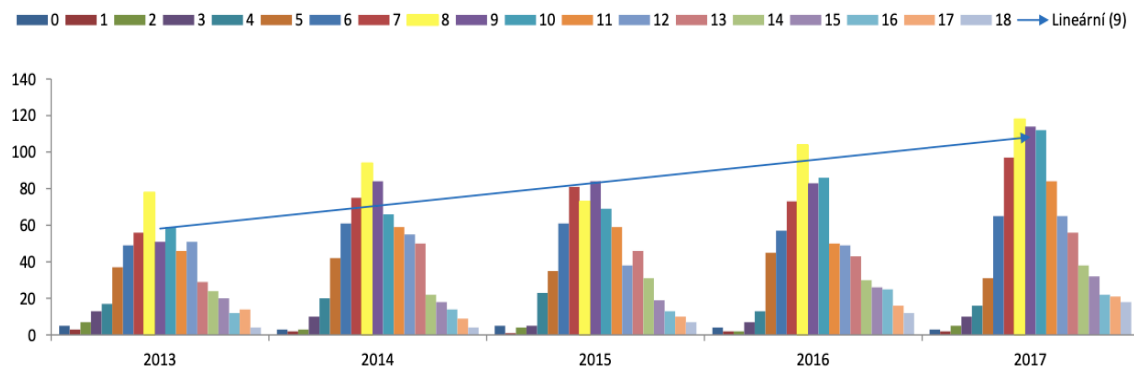


Zdroj: ČGF (2018b)



Důležitým znakem věkové analýzy je trend, že český golf mládne. Od roku 2013 se daří lineárně zvedat přírůstky prakticky ve všech věkových kategoriích do 18 let.

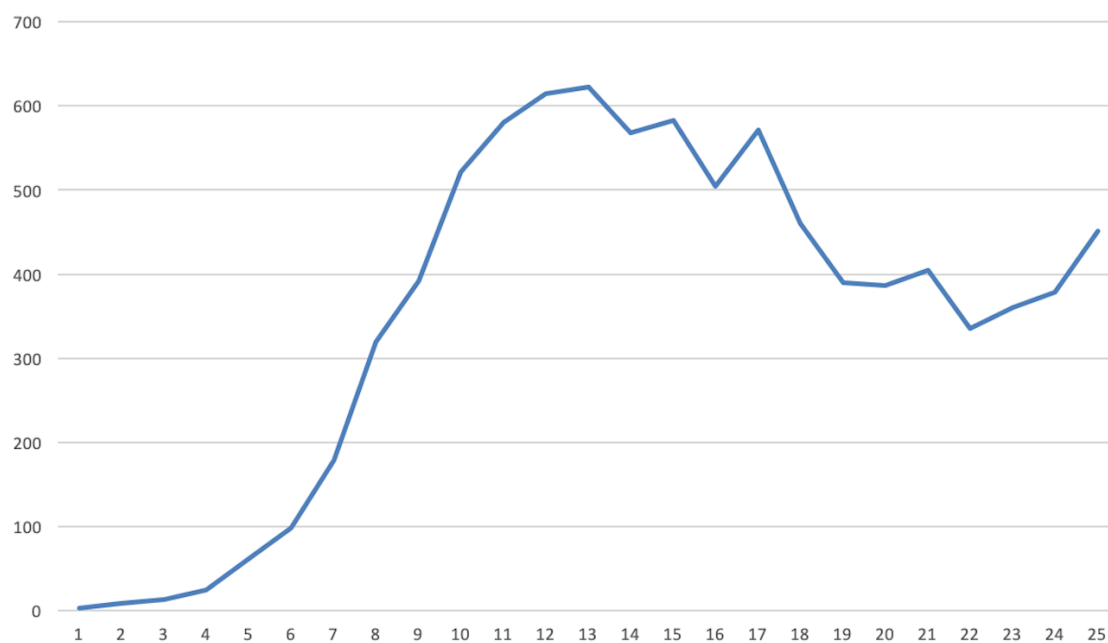
**Graf. č. 5: Vývoj nových hráčů v mládežnických kategoriích**



Zdroj: ČGF (2017)

Naopak negativně lze vnímat značný pokles hráčské základny mezi 17 a 18 rokem. Zatímco počet hráčů ve věkové kategorii 13 let dosahuje hodnoty 622, hráčů v kategorii 22 let je o téměř 45 procent menší.

**Graf č. 6: Věková stratifikace hráčů do 25 let (2018)**



Zdroj: ČGFb

Jak vyplývá z grafu č. 5, nábor nových dětí lze nejefektivněji provozovat od 8-10 let dítěte, poté křivka rapidně klesá. Směrem k pubertě je počet nových zájemců

o golf minimální. Podobný jev je možné pozorovat i na grafu č. 6, kde je zaznamenán pokles hráčů ve věkových skupinách od třinácti let.

Důvody těchto jevů, lze hledat v několika sférách. Při náboru nových dětí má rozhodující vliv rodič, který do 13 let je nejangažovanější. Je ochoten do svého dítěte investovat menší či větší finanční částky, stejně jako ho vozit na tréninky a turnaje. S příchodem puberty roste u dětí snaha vzdorovat a dítě tak často ztrácí kontakt se sportovním světem a rodiče tak většinou dále podporují jen vysoce talentované jedince, kteří dosahují výborných výsledků.

Dalším faktorem může být absence podpory mladistvých v soutěžním systému (viz kapitola 5.4.). Dětské tour mládeže, které jako jediné nekladou podmínky herní výkonnosti, jsou limitované věkem a to 18, někde 21 let. Poté se předpokládá přesun do turnajové série Czech Golf Amateur Tour, která je ovšem limitovaná herní výkonností (HCP 8), na kterou průměrný hráč nedosáhne. A tak další organizovanou soutěží je Mid-Amateur tour, která je však podmíněna věkem (30 a více let).

## **5.6. Výuka golfu na vysokých školách**

V současnosti funguje výuka golfu na několika českých univerzitách v rámci akreditované výuky nebo jako určitá forma tělocviku. Jednou z nich je i FTVS UK, kde je výuka golfu, podmíněna institucionální akreditací studijních programů a oborů jednotlivých předmětů. Ke splnění takového předmětu je student povinen absolvovat alespoň 80 % vyučovacích hodin a absolvovat základní ověření nabytých znalostí. V rámci rozhovoru s Mgr. Tomášem Grycem, PhD., který předmětu poskytuje záštitu, byla představena i další forma podpory golfu. Tou je výuka specializace golfu, kde se již hrající studenti učí didaktické a metodické postupy pro výuku techniky golfu jednotlivých úderů. FTVS UK je také smluvním partnerem Profesionální golfové asociace hráčů a učitelů golfu v ČR z.s. při výuce profesionálních hráčů golfu. V případě této specializace jsou studenti zkoušeni z teorie a praxe v oblasti didaktiky a metodiky výuky golfu, dále musí znát historii, činnost jednotlivých asociací v golfu, videoanalýzy golfového švihů nebo užití radarových zařízení.

## 5.7. Konkurence

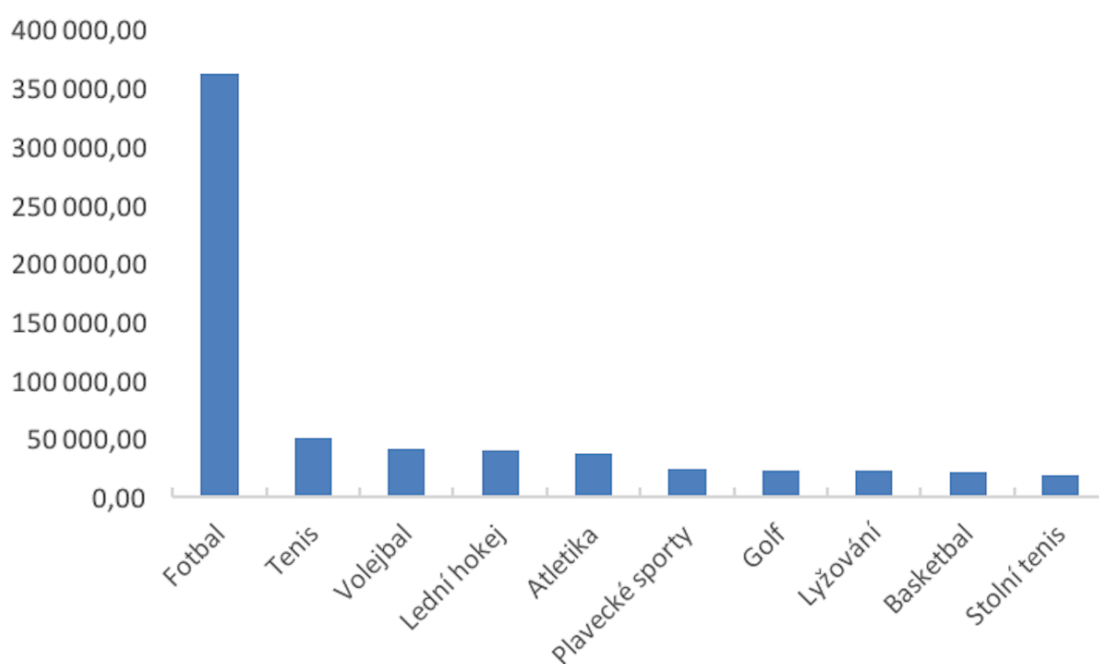
Konkurenci golfu, především pak v jeho vysokoškolských podmínkách, lze rozdělit na dvě základní skupiny.

- Konkurence jiných sportů, které jsou aktivně provozovány na Vysokých školách
- Konkurence jiných států, kde je vysokoškolský golf značně rozvinut

### 5.7.1. Konkurence jiných sportů

Jak již, bylo zmíněno v kapitole 5.1., golf historicky nepatří mezi tradiční tuzemské sporty, přesto jeho obrovský boom na počátku 21. století ho katapultoval mezi nejpopulárnější sporty, co do počtu registrovaných hráčů. Přesto však neexistuje žádná koncepční příležitost, kde by se mohli vysokoškoláci měřit bez ohledu na to, zda se jedná o vrcholového nebo rekreačního hráče. Inspiraci tak lze hledat u ostatních sportů, které mají v Česku delší tradici nebo společné prvky, jako např. velikost členské základny.

**Graf č. 7: Počet členů sportovních svazů (2016)**



Zdroj: dle ČUS (2019)

### **5.7.1.1. Hokej**

Hokej u nás patří mezi sporty s dlouholetou tradicí a řadí se mezi tzv. „národní sporty“. Přesto, že jeho úroveň v poslední dekádě poněkud klesla, Český svaz ledního hokeje patří mezi svazy s nejvíce registrovaných členů. I zde hokej narážel na problematiku přechodu mezi juniorským a profesionálním hokejem. Alternativou pro angažmá v nižších tuzemských soutěžích mohou být právě nově vznikající univerzitní ligy, které navíc hráče podporují v jejich studijních výkonech.

#### **Univerzitní hokejová bitva**

Prvním pokusem o organizaci hokeje v rámci univerzitního prostředí byl projekt Hokejová bitva, jehož první ročník se konal již v roce 2011. Společný turnaj čtyř pražských univerzit, které mezi sebou zápasí o zisk prestižního Poháru primátora hl. m. Prahy a finanční odměnu 10.000 Kč. VŠE, ČZU, ČVÚT a UK tak hrají systémem každý s každým a následně pak play off – semifinále a finále. Hokejová bitva se rozrostla v masivní studentskou akci, která se koná pravidelně na konci října již devět let.

Nejedná se však o akci zcela ojedinělou. Obrovský zájem tisíců fanoušků nejen z řad pražského studentstva nechal inspirovat i ostatní univerzitní města. Na západu Čech, konkrétně v Plzni, tak podobný projekt funguje již sedm let pod názvem Plzeňská bitva, ve které se jedná o klání mezi Západočeskou univerzitou a Lékařskou fakultou.

To, že podobné akce opravdu táhnou dokládá i statistika Ostravského derby, kam na střetnutí Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě a Ostravskou univerzitou, dorazilo v roce 2019 celkem 8 250 diváků.

#### **European Hockey League**

Další fází při rozvoji univerzitního hokeje je projekt EUHL – European University Hockey League. Program na osvětu hokejistů-vysokoškoláků v mezinárodním univerzitním prostředí začal již v roce 2013, kdy se do prvního ročníku mezinárodní soutěže přihlásilo šest týmu z České republiky a Slovenska. Do druhého ročníku nastoupilo celkem devět škol a přibyl jeden zástupce Rakouska. Evropská Univerzitní liga za svou čtyřletou historii poznala jediného vítěze, a to tým UK Praha. Hlavním cílem této ligy je vytvoření přechodné fáze mezi juniorským a profesionálním hokejem, a to s vidinou možnosti zisku akademického titulu. Do aktuálního ročníku 2019/2020 nastoupilo celkem osm týmů z Česka, Slovenska, Maďarska a Rumunska. Projekt

se každým rokem rozrůstá a začíná se stávat stále populárnější záležitostí i do divácké atraktivity. V plánu je rozšířit ligu do celé Evropy, kde by jednotlivé divize (severní, jižní, východní a západní) hrály základní část systémem každý s každým dvakrát (doma a venku) a poté by následovala vyřazovací skupina play off.

### **Univerzitní liga ledního hokeje**

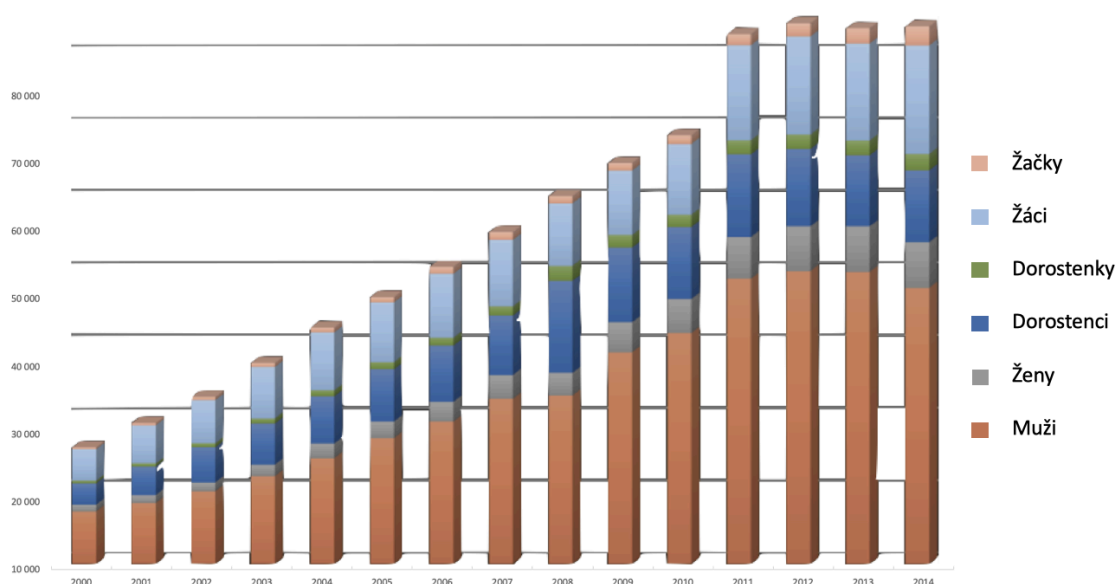
Revoluční novinkou v organizaci tuzemských hokejových soutěží je pak vytvoření Univerzitní hokejové ligy, která odstartovala v září 2019. Na soutěži se organizačně i finančně podílí jak Česká asociace univerzitního sportu, tak Český svaz ledního hokeje, včetně jeho partnerů. Snahou bylo vytvoření soutěže, která naváže na juniorskou extraligu a hráčům nabídne skloubení hokeje s plnohodnotným vysokoškolským studiem. Podobně, jako v případě jiných sportů, se i hokejisté ve věku 18–20 let ocitají před rozhodnutím, zda dál pokračovat v boji o angažmá v profesionálních klubech nebo skončit a věnovat se studiu. Nová soutěž jim umožní prodloužení kariéry a bude dobrou přípravou pro jejich život po ukončení studií. Celkem se do prvního ročníku ligy přihlásilo osm škol, které sehrají tříkolově celkem 84 zápasů. Mezi účastníky se řadí Akademici Plzeň, Black Dogs České budějovice, BO Ostrava, Cavaliers Brno, Engineers Prague, HC Masaryk Univerzity – Brno, UC Univerzita Palackého v Olomouci a UK Hockey Prague.

#### **5.7.1.2. Florbal**

Mnohé paralely, jako v golfu, můžeme sledovat ve florbalu. Jeho historie sama o sobě ani zdaleka nedosahuje tak daleko, jako právě ta golfová, nicméně s jeho rozvojem se v Česku rovněž začalo až úvodem devadesátých let minulého století. V roce 1992 tak vznikla zastřešující organizace, Česká florbalová unie, která se později (2017) přejmenovala na Český florbal. O dva roky později pak odstartoval první ročník nejvyšší české florbalové soutěže, avšak pouze v mužské kategorii. První úspěch na mezinárodním poli zaznamenali čeští florbalisté v roce 2004, když se na Mistrovství světa mužů umístili na druhém místě, čímž stanovili historicky nejlepší umístění národního týmu. Ještě o stupeň výše vystoupali čeští junioři v roce 2019, kdy se jim z kanadského Halifaxu povedlo přivést zlaté medaile.

Na grafu vývoje členské základny je zachycen progresivní růst v letech 2000-2011. Od té doby počet členů spíše stagnuje.

**Graf č. 8: Vývoj hráčů florbalu**



Zdroj: dle ČUS (2016)

Florbal dnes v Česku řadí mezi top 10 sportů, co do velikosti hráčské základny. I florbal se v poslední době snaží zviditelnit v rámci univerzitního prostředí. Systémově jsou soutěže podobné těm hokejovým. Ve spolupráci vysokoškolských sportovních klubů, Českou asociací univerzitního sportu a Českým univerzitním florballem se v roce 2019 konal třetí ročník ČAUS Florbalové bitvy, kde mezi sebou soupeřily výběry čtyř pražských univerzit. Univerzitní florbal se pokouší protlačit i na národní úroveň v podobě celoroční ligy. V současnosti se však nedaří najít jednotný koncept a širší podporu, a tak florbalové ligy zůstávají prozatím v gesci fakult jednotlivých univerzit, případně mají lokální charakter.

### 5.7.1.3. Golf na zahraničních univerzitách

V posledních několika letech razantně roste počet českých, především výkonnostních, hráčů, kteří zvolili cestu zahraničního studia s kvalitním tréninkovým programem. Podpora golfu a akademického vzdělání má největší ohlasy především ve Velké Británii, Španělsku a samozřejmě USA.

#### Velká Británie

Britské ostrovy bývají považované za kolébku golfu. V moderním pojetí se zde rozvíjela sportovní odvětví, a to především v rámci univerzitního prostředí. Prakticky všechn univerzitní sport zastřešuje organizace BUCS – British Universities & Collages Sport

(2019). Jejím cílem je organizovat univerzitní sport na britských univerzitách, a to na té nejvyšší úrovni. Že univerzitní sport má v Británii velkou tradici dosvědčuje i fakt, že první organizace podporující vysokoškolský sportovní systém vznikla již v roce 1918. Od té doby prošla značnou transformací a dnešní podobu získala BUCS v roce 2008. Aktuálně organizuje sporty ve 47 sportovních disciplínách, pro které organizuje jak mistrovské šampionáty, tak celoroční ligy. Ta golfová zahrnuje čtrnáct turnajových klání a probíhá od března do května a následně v září a říjnu.

Univerzitní podpora hráčů zahrnuje kromě hlavního kouče také kompletní přístup k tréninkovému zázemí, které je většinou v areálu školy, případně v jeho blízkosti, reprezentační oblečení, fyzioterapeuta či sportovního psychologa.

### **Spojené státy americké**

Absolutně nejpropracovanější systém vysokoškolského sportu nabízí studium na univerzitách v USA. Ten zastřešuje organizace s názvem NCAA – National Collegiate Athletic Association. Ta vznikla z dřívější Intercollegiate Athletic Association of the United States (IAAIS), která byla založena již v roce 1906. Soutěžním systémem se NCAA dělí na tři divize, podle úrovně provozovaného sportu. Obecně však platí, že větší školy, které disponují velkým výběrem hráčů i dostatečným zabezpečením pro tréninkové podmínky, hrají divizi I, menší školy pak divizi II a III. Tato organizace aktuálně organizuje soutěžní systém dvaceti čtyř sportovních disciplín pro 1 117 univerzit, 19 750 týmů a více než půl milionu univerzitních sportovců (NCAA 2019).

Na amerických univerzitách momentálně studuje a hraje golf více než tři desítky hráčů a hráček. Akademické, a především ty tréninkové podmínky jsou na profesionální úrovni a hráčům je tak k dispozici nepřetržitý servis. Ten samozřejmě není zadarmo. Školné se většinou pohybuje kolem 30-40 tis. dolarů na rok. Systém je však založen na motivačním systému každého studenta-sportovce. K tomu slouží sportovní stipendia, která jsou v některých případech schopna pokrýt až 80 procent nákladů spojených se studiem. Výše stipendia se liší především typem a velikostí školy, dalšími faktory jsou především studijní a sportovní výsledky.

## **5.8. Financování**

K provozu univerzitních golfových akademií bude zapotřebí zejména dostatek finančních prostředků, které lze čerpat z několika zdrojů.

### **5.8.1. Univerzitní prostředí**

Sport je v univerzitním prostředí řízen pomocí studentských spolků. Podle českého právního řádu mohou založit alespoň tři osoby vedené společným zájmem k jeho naplňování spolek, jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm. Způsob založení takového spolku, členství ve spolku a jeho fungování upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v ustanoveních §§ 214 až 302. Spolek vzniká zápisem do veřejného rejstříku, který vedou rejstříkové soudy.

Vysokoškolské sportovní kluby jsou pak financovány ze strany univerzit, dle předem stanovených kritérií. Tím hlavním je pak počet členů, který klub sdružuje.

Další možnost financování v rámci akademické půdy je prostřednictvím mimořádných stipendií. Stipendijní řád UK, dle článku 9, umožňuje zisk mimořádného stipendia v případě dosažení vynikajících sportovních výsledků či reprezentaci univerzity.

### **5.8.2. Veřejný sektor**

Ve veřejném sektoru figuruje několik organizací, které svými dotačními programy podporují organizaci sportu v Česku. Kromě měst, případně krajů patří mezi nejvýznamnější donátory patří především Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, od roku 2020 bude však řízení sportovní agendy pod vládní organizací – Národní agenturou pro sport.

#### **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy**

MŠMT je ústřední orgánem státní správy pro všechny stupně vzdělávání, výzkum, péče o děti, sport a tělesnou výchovu. Sekce sportu a mládeže je dále členěna do oboru sportu, která se zabývá neinvestičními i investičními dotacemi, oborem mládeže, kontroly a celkové koncepce a metodiky ve sportu. Jak již bylo zmíněno, od roku 2020 bude agenda převzatá Národní agenturou pro sport, kterou povede bývalý hokejový brankář, Milan Hnilička. Dle jeho prohlášení se však dotace na rok 2020 budou i nadále řídit dosavadním systémem MŠMT.

Ministerstvo vyhlásilo k 29. říjnu 2019 výzvu „Organizace sportu 2020 – Univerzitní sport“. Ta je určena všem žadatelům, které mají právní podstatu spolku, hlavním předmětem činnosti žadatele je oblast univerzitního sportu a působnost žadatele je celostátní. Na tuto výzvu bylo alokováno celkem 40 milionů Kč, přičemž dotace může



být poskytnuta až do výše 100 procent celkových nákladů. Dotaci lze použít na sportovní a organizační zabezpečení činnosti univerzitního sportu.

### **Městské dotace**

Dalším možným zdrojem finančních prostředků jsou příspěvky od města. Rada hl. m. Prahy schválila usnesením č. 1958 ze dne 16. 9. 2019 vyhlášení Programu podpory sportu a tělovýchovy v hlavním městě Praze pro rok 2020. Opatření Programu může být využito pro účely systémového rozvoje sportu dětí a mládeže, investic do sportovního zařízení, provozu sportovního zařízení, sportovní akce, sportu pro všechny či sportovní činnost hendikepovaných.

### **5.8.3. Neziskový sektor**

Neziskový sektor je důležitou součástí ekonomického i politického prostředí každé země. Vyrovnává přetlak ekonomických zájmů nejsilnějších hráčů na všech typech trhu. Jak už název napovídá, hlavním motivem těchto organizací není zisk, ale pomoc v jednotlivých oblastech společenského života. I v zde lze najít organizace, které svou činností mohou podporovat aktivity univerzitního golfu.

### **Česká asociace univerzitního sportu**

Česká asociace univerzitního sportu (ČAUS) je svou působností a charakterem činnosti zájmovým multisportovním spolkem – střešní organizací pro organizované členy VSK/VŠTJ. Je organizátorem sportovních přeborů a dalších soutěží přístupných pro všechny studenty českých univerzit, vysokých škol a vyšších odborných škol. Má více jak 25 000 členů ve 47 vysokoškolských sportovních klubech.

Dle svých stanov je účelem tohoto spolku zajišťování optimálních podmínek pro rozvoj sportovních a pohybových aktivit ve vysokoškolských sportovních klubech a tělovýchovných jednotách a na českých univerzitách, vysokých školách a VOŠ. Dle ČAUS (2019) patří mezi hlavní činnosti zejména:

- Zpracování koncepce rozvoje univerzitního sportu
- Zvyšování odborné úrovně a kvalifikace tělovýchovných pracovníků, trenérů a cvičitelů
- Koordinaci sportovně technické činnosti členů spolku

- Organizaci a zajištění účasti akademických (univerzitních) reprezentantů ČR na Světových zimních a letních univerziádách a Akademických mistrovství světa
- Ve spolupráci se sportovními svazy nominuje a koordinuje přípravu akademické (univerzitní) reprezentace ČR a nominuje sportovce na mezinárodní sportovní soutěže FISU
- Pořádání mezinárodních univerzitních sportovních akcí v ČR

### **Česká golfová federace**

Česká golfová federace je zastřešující tuzemskou sportovní organizací, která sdružuje a zastupuje své členy, golfové kluby, v České republice. Ze své podstaty pečuje o výchovu mládeže a talentované mladé golfisty připravuje na dosažení nejvyšší sportovní výkonnosti a zároveň směřuje svou činnost k rozvíjení golfu jako vrcholového a olympijského sportu, ale rovněž jako rekreační hry.

#### **5.8.4. Soukromý sektor**

I v soukromém sektoru lze najít firmy, u kterých lze předpokládat zájem o podporu univerzitního golfu. Podporu lze čerpat formou sponzoringu či daru. Tyto dvě formy se však značně liší formou a náležitostmi podpory.

#### **Sponzoring**

Sponzorování je významný a specifický prostředek k zabezpečení dostatečných finančních zdrojů, sloužících k realizaci zabezpečení činnosti sportovních organizací. Firmy pak prostřednictvím sponzoringu plní své komunikační a marketingové cíle, jako např. zvyšování stupně známosti firmy, značky či produktu, zvyšování stupně známosti jako partnera určitého sportu, zvyšování sympatií ke značce nebo posílení obchodních kontaktů mezi firmami. Při výběru určitého sportu firmou se za nejdůležitější kritérium považuje popularita sportu – divácká sledovanost, oblíbenost, počet zúčastněných, mediální sledovanost a další přesahy. Formy sponzorování lze rozčlenit do následujících kategorií:

- Jednotliví sportovci
- Sportovní týmy
- Sportovní akce

- Sportovní kluby
- Ligové soutěže

Všechny tyto kategorie jsou obsaženy v projektu Univerzitního golfového klubu. Sponzoring bývá vyhotoven na základě smlouvy o díle, kterou upravuje jak občanský, tak obchodní zákoník. Sponzoring však podléhá patřičným daňovým zákonům

### **Dary**

Dar je bezúplatné nabytí majetku na základě právního úkonu nebo v souvislosti s právním úkonem. Jedná se o hojně využívanou formu podpory sportovních organizací. Dary jsou vyhotoveny na základě darovací smlouvy, která přesně vymezuje předmět a účel daru.

## **5.9. SWOT analýza**

SWOT analýza je v rámci strategického plánu rozvoje univerzitního golfu komplexním zhodnocením aktuální situace. Vnitřní zdroje jsou zhodnoceny pomocí silných a slabých stránek, naopak vnější faktory jsou hodnoceny na základě příležitostí a hrozeb. Pro každou organizaci platí, že by svoje budoucí kroky měla opřít o své silné stránky a odstraňovat slabé, za využití možných budoucích příležitostí a eliminace rizik.

### **5.9.1. Analýza vnitřních zdrojů**

Vnitřní faktory jsou jednotlivé vlivy prostředí, které organizace může sama ovlivnit. V rámci analýzy SWOT jsou to silné a slabé stránky.

#### **Silné stránky**

##### **a) Jedinečnost projektu**

Jak již bylo uvedeno v kapitole 5.4. a 5.5., v českém golfovém prostředí neexistuje koncepční tréninkový ani soutěžní systém. A kromě ledního hokeje, který má v České republice dlouholetou tradici a obrovskou hráčskou základnu, dosud neexistuje žádný koncepční produkt, který by dokázal podporovat sportovce v jejich akademickém vzdělání. Komplexní podpora univerzitního golfu, jak v rovině výkonnostní, tak v rovině rekreační, je zcela ojedinělý projekt, který na kontinentální Evropě nemá obdoby.

## **b) Atraktivita golfu**

Golf si v České republice nese známku elitářského a drahého sportu. Toto dogma se, i díky projektům ČGF, jako Se školou na golf nebo Bav se golfem, postupně daří odbourávat a golf je tak vnímán, jako stále více dostupnější sport. Tomu pomáhají i další faktory, jako např. snižující se ceny vybavení či členství v klubech. Přestože je golf považován za individuální sport, jedná se o společenskou aktivitu, kde je možnost vzniku nových přátelství či obchodních partnerů. Zcela ojedinělým jevem je systém hendikepu, který umožňuje velmi soutěžní klání i mezi začátečníkem a pokročilým, což z golfu činí sport prakticky pro každého.

## **c) Spojení sportu a vzdělání**

Sport a provozování pohybových aktivit patřily k vysokoškolskému prostředí již v dávné minulosti. Akademické prostředí značně ovlivňovalo vývoj jednotlivých sportovních disciplín a okolního prostředí. Ve světě je nemálo systémů, kde se symbióza vysoké školy a sportu či pohybových aktivit udržela dodnes. V České republice však tento systém poněkud pokulhává. Ze studie Drnka a Lepkové (2017) plyne úbytek objemových ukazatelů výuky tělesné výchovy na vysokých školách ve všech formách. Přitom v Konceptu podpory sportu 2025, jednom z hlavních strategických dokumentů vládní organizace zastřešující vzdělání a sport, MŠMT, je v oblasti tři jasně definovaný závazek přisunu finančních prostředků do oblasti univerzitního sportu. Nespočet výzkumů přitom hovoří o pozitivním vlivu fyzických aktivit na člověka prakticky ve všech složkách. Není tak náhodou, že právě lidé s vyšším vzděláním vykazují větší náklonnost k volnočasovým pohybovým aktivitám. O to větší je význam pohybových aktivit s ohledem na dramaticky se měnící životní styl dnešní „digitální“ doby, kde fyzické aktivity zaznamenávají úbytek oproti nárůstu užívání výpočetní techniky, včetně sociálních sítí. Vysokoškolské prostředí je tak jednou posledních instancí ve státním vzdělávacím systému, jak přimět mladé lidi k pozitivnímu vztahu ke sportu a pohybovým aktivitám.

## **d) Akreditovaný předmět**

Na několika nejen pražských univerzitách figuruje golf v učebních plánech. Jedná se o volitelný předmět, který se těší velkému zájmu napříč fakultami. Možnost absolvování golfového kurzu za velmi zvýhodněných podmínek, a navíc plnění kreditových podmínek v rámci studia, lze považovat za velmi atraktivní. V rámci

volitelného předmětu se tak ke golfu dostanu ročně několik stovek studentů, potenciálních nových hráčů.

#### **e) Tréninkové zázemí**

Za silnou stránku lze považovat i tréninkové zázemí. V Praze a blízkém okolí je celkem dvanáct golfových klubů, kde lze trénovat. Většina z nich má k dispozici i tzv. indoor, který se využívá v zimních měsících. Mezi možné tréninkové kluby patří: Prague City Golf – Zbraslav, Golf Club Lahovičky, Golf Club Hodkovičky, Golf Club Ch. Havel, Golf Club Hostivař, Golf Club Black Bridge, Golf Club Marina, Golf Club Motol, Golf Club Čechie, Golf Club Step, Golf Club Dejvice a Golf Club Divoká Šárka. Pozitivně lze vnímat i jejich dopravní dostupnost, jelikož všechny kluby jsou spojeny městskou hromadnou dopravou.

#### **Slabé stránky**

##### **a) Organizační náročnost**

Mezi nejvýznamnější slabé stránky patří nesporná organizační náročnost. Prolínání několika různých sektorů vyžaduje důkladně promyšlení celkové organizace projektu. Jedná se o kooperaci akademického prostředí, včetně jeho dílčích subsystémů (Vysoké školy a jejich fakulty), organizací veřejného sektoru (MŠMT, ČGF, ČAUS, magistráty městských částí) a soukromé sféry (golfové resorty). Při tvorbě takového projektu je důležitá spojitost jednotlivých sfér, které umožní pružné a efektivní nastavení podmínek kooperace i financování.

##### **b) Financování**

Klíčovým prvkem celého projektu je financování. Celá koncepce podpory univerzitního golfu by měla zahrnovat všechny aktéry univerzitního dění, a to jak hráče výkonnostní, tak hráče rekreační, začátečníky, případně zaměstnance univerzit. Roztříštěnost organizačního systému sportu v Česku a jeho financování značně komplikuje finanční plán prakticky každé sportovní organizace. Tím, že projekt počítá s propojením univerzitní, veřejné a soukromé sféry se nabízí finanční participace všech zúčastněných stran. Je nutno však počítat s komplikacemi při získávání peněžní podpory, neboť jednotlivé instituce mají přesně vymezené podmínky, za který lze podporu poskytovat.

### **c) Personální náročnost**

Šíře zabezpečení projektu univerzitní podpory a organizace golfu vyžaduje zjevnou personální náročnost. Minimálně v úvodní fázi projektu, by bylo třeba využít budoucích hráčů do operativních činností. Výhledově však bude zapotřebí zajistit dostatečné množství organizačně schopných lidí, kteří budou komunikovat se všemi aktéry projektu.

### **5.9.2. Analýza vnějších zdrojů**

Mezi vnější zdroje se řadí takové faktory, které organizace může ovlivňovat v minimální míře nebo dokonce vůbec. Mezi takové se řadí faktory příležitostí a hrozeb.

#### **Příležitosti**

##### **a) Přísun nových hráčů**

Golf je společenským sportem, který umožňuje zábavnou formou získat nové přátele. S ohledem na již probíhající zájem o akreditované předměty lze předpokládat, že rozšířili se nabídka golfových kurzů pro větší počet zájemců, kapacita bude naplněna. Všichni aktéři tréninkových programů představují velmi zajímavou skupinu potenciálních hráčů, kterým je třeba se věnovat i po absolvování výuky. To je unikátní příležitost pro spolupracující golfové resorty, které mohou vytvořit balíček speciálních produktů a tím podporovat vývoj hráčské základny.

##### **b) Prezentace univerzit**

Projekt golfové akademie může být zajímavou příležitostí pro danou univerzitu k její prezentaci. Výkonnostní hráči mohou reprezentovat svou školu na důležitých tuzemských i mezinárodních akcích, rekreační hráči naopak ve svých oborových sférách. Podpora sportu a vzdělání může hrát klíčovou roli u rodičů dětí – potenciálních studentů vysokých škol. Organizovaná výuka golfu může přispět ke zvýšení nejen celkového počtu studentů, ale především ke zvýšení exkluzivity, prestiže či popularity.

##### **c) Zájem sponzorů**

Podobně, jako je to i v jiných zemích, zájem sponzorů představuje určitou příležitost k dalšímu rozvoji. V současnosti dochází na trhu práce k převisu nabídky nad poptávkou a Česká republika tak operuje na hranici svých výrobních možností. V roce 2019 oscillovala míra nezaměstnanosti kolem 2 procent, čímž s přehledem obsadila první příčku v rámci zemí Evropské unie. Golfové soutěže mohou být zajímavou příležitostí sponzorů,

kde navázat kontakty z řad studentů v jednotlivých oborech a zajistit si pro své firmy odborné pracovníky již při jejich studiu, čímž výhledově mohou získat konkurenční výhodu.

#### **d) Vytvoření univerzitní ligy**

Vysokoškolské sportovní hnutí zaznamenává za poslední roky nebývalého progresu. Důkazem toho mohou být vznikající univerzitní ligy i v jiných sportech. I zde se nabízí vytvoření národní univerzitní ligy, která by umožňovala dlouhodobé měření sil jednotlivých škol. S ohledem na fakt, že golf je světovým fenoménem, lze se inspirovat právě třeba u hokejové EUHL, která univerzitní ligu pozvedla na evropskou úroveň. Například v Rakousku je podle IGA (International Golf Association) přes 106 tisíc registrovaných hráčů, v Německu dokonce 650 tisíc. Jednou za dva roky organizuje EUSA (European University Sports Association) evropské mistrovství, které by mohlo rekrutovat případné zájemce o celoroční soutěž.

### **Hrozby**

#### **a) Snižování finančních zdrojů**

Nejasná je situace panuje v oblasti Národní agentury pro sport, která zahájí své působení k 1.1. 2020, kdy by měla převzít agendu pro organizaci sportu od MŠMT. Vláda vyčlenila na chod agentury pro rok 2020 celkem 85 470 472 Kč. Dotační systém bude v příštím roce spadat stále pod MŠMT, jehož rozpočet se sice zvýšil z 172 miliard (2019) na 225 miliard (2020), důvodem tohoto navýšení je však dle vládních priorit především růst platů pedagogických a nepedagogických pracovníků a částečné navýšení platů činovníkům státní správy. Kolik financí tak vláda uvolní na podporu sportu tedy zatím není známo.

#### **b) Pokles hráčské základny**

Další hrozbu představuje určité riziko poklesu hráčské základny. Přestože jednotlivé mládežnické kategorie vykazují posledních několika letech nárůsty, těžko předpovídat, kolik z nich u golfu vydrží až do konce střední školy. Faktorů ovlivňující sportovní aktivity je několik. Golf nepatří v Česku mezi sporty mediálně populární. Tomu nepomáhá ani aktuální výkonnost nejlepších českých hráčů, kdy, kromě Kláry Spilkové, nemáme jediného sportovce, který by dosahoval významnějších úspěchů v evropském či světovém měřítku a přispěl tak k popularizaci sportu, především u mladé generace. Golf je tak kromě projektu Se školou na golf odkázán především na vůli současných hráčů

přivést své ratolesti k tomuto sportu. Negativní vliv pak může mít i dlouhodobě klesající porodnost.

### 5.9.3. Shrnutí SWOT analýzy

Na základě analýzy vnitřních a vnějších zdrojů byla sestavena tabulka, která propojuje jednotlivé silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami.

**Tabulka č. 5: SWOT analýza Univerzitního golfového klubu**

		PŘÍLEŽITOSTI				HROZBY	
		Přísun nových hráčů	Prezentace univerzity	Zájem sponzorů	Vytvoření univerzitní ligy	Snižování finančních zdrojů	Pokles hráčské základny
SILNÉ STRÁNKY	Jedinečnost projektu						
	Atraktivita sportu						<b>4</b>
	Spojení sportu a vzdělání						
	Akreditovaný předmět						
	Tréninkové zázemí						
SLABÉ STRÁNKY	Organizační náročnost				<b>1</b>		
	Financování			<b>3</b>			
	Personální náročnost	<b>2</b>					

Zdroj: zpracováno autorem (Karas, 2019)



### **Bod č. 1: Organizační náročnost / Vytvoření univerzitní ligy**

Vývoj právního rámce provozování a financování organizací v oblasti sportu prošel od roku 1989 velkými změnami. Kromě vymezených pravidel postavení sportovních klubů na trhu se dynamicky mění také systém státní podpory, na kterém je provoz jednotlivých sportovních klubů značně závislý. Přesto lze však v současnosti najít projekty, které dokážou skloubit fungování akademického klubu s financováním z veřejných zdrojů a provozováním komerčních aktivit. Tímto projektem je Univerzitní liga ledního hokeje (kapitola 5.8.2.), která zahájila své působení pod patronátem Svazu ledního hokeje, akademických i vládních institucí. Vyjasnění organizační struktury projektu v budoucnu umožňuje vytvoření určité šablony provozování univerzitních golfových klubů, které v budou mohou položit základ národní či mezinárodní univerzitní lize. Postupné naplňování této vize může zvedat atraktivitu projektu, které bude lákat více zájemců, a tudíž i potenciálních sponzorů.

### **Bod č. 2: Personální náročnost / Přísun nových hráčů**

Zajištění organizace, financí a marketingu na adekvátní úrovni vyžaduje zjevnou personální náročnost. Ideálem by jistě bylo vytvoření několika placených pozic, či dokonce sestavení jednotlivých týmů, v současné chvíli je však tato myšlenka poměrně utopistická. Aktuální činnost je tedy možné zajistit končícími nebo čerstvými absolventy, kteří těží z nadšení pro věc. Tento systém však dříve nebo později začne kontrastovat s nutností věnování se běžnému povolání. Dlouhodobě je tedy tento směr neudržitelný a je třeba vytvořit dostatečné finanční zázemí, aby byl projekt adekvátně spravován.

### **Bod č. 3: Financování / Zájem sponzorů**

Kvalitní finanční zázemí je alfou omegou každého sportovního klubu. Bez dostatku finančního zdrojů nelze provozovat natož rozvíjet žádnou sportovní organizaci. Kupní síla studentů nedosahuje potřeb provozu golfového univerzitního klubu, proto je třeba spoléhat na externí způsoby financování. Klíčová je záštita jednotlivých subjektů, reprezentující jednotlivé sektory – univerzity, střešní sportovní organizace a golfové kluby. Bez jejich záštity a dlouhodobě podpory bude provoz univerzitních golfových klubů značně omezen.

### **Bod č. 4: Atraktivita sportu / Pokles hráčské základny**

Fungování trhu funguje na principu střetu nabídky a poptávky. Ani v tomto případě tomu není jinak. V současnosti je zde určitá skupina hráčů, pro které není vytvořen žádný

produkt (viz kapitola 5.6.), avšak do budoucna je nutné počítat s poklesem hráčské základny. Na základě aktuálního stavu nižších věkových kategoriích lze sice předpokládat dokonce růst počtu hráčů, realita však může být během několika let zcela odlišná. Marketingovou komunikaci je tak nutno postavit zejména na atraktivitě sportovního odvětví, pro které je charakteristická především výkonnostní nenáročnost a tudíž, na rozdíl od jiných náročných sportů, lze předpokládat zapojení velkého množství zájemců. Dalším pozitivem je propojení golfu s plněním studijních povinností a možnost vzájemného a férového soutěžního systému, který umožňuje sportovní měření sil hráčů různých výkonností.

## 6. STRATEGICKÝ PLÁN UNIVERZITNÍHO GOLFOVÉHO KLUBU

Strategický plán bude vytvořen pro doposud neexistující Univerzitní golfový klub UK Praha. Obsahuje však hlavní body, které lze využít jako šablonu při vzniku univerzitních golfových klubů i na jiných školách. Strategický plán zahrnuje několik bodů, které jsou důležité pro jeho vznik a stabilní rozvoj.

### 6.1. Úvod (poslání, vize)

Univerzitní golfový klub UK Praha je prvním golfovým klubem, který sdružuje a systematicky podporuje hráče golfu, a to ve všech výkonnostních kategoriích. Jedná se o první sportovní program v České republice, který za participace Univerzity, střešních organizací a partnerů, poskytuje výhodné podmínky všem začínajícím hráčům a mimořádné vědecko-technické zázemí výkonnostním hráčům.

#### Poslání

*„Vytváření příznivých podmínek pro uspokojování svých členů – univerzitních hráčů golfu. Poskytovat teoretické i praktické znalosti vedoucích k ovládnutí všech znalostí a dovedností souvisejících s golfem k přihlédnutí na výkonnostní úroveň svých členů a tím vytvářet předpoklady pro jejich úspěšné počínání jak v České republice, tak v mezinárodním měřítku.“*

Problémy spočívají především v ekonomicko-finanční sféře. Projekt Univerzitního golfového klubu není v horizontu několika let budován ke generaci zisku, tudíž je zapotřebí zajistit dostatek finančních prostředků jinak než z členských příspěvků.

Strategický plán Univerzitního golfového klubu UK Praha na období leden 2020 až prosince 2023 je klíčovým dokumentem, který se orientuje na vznik a stabilní rozvoj klubu ve všech oblastech jeho působení, tj. oblast sportovní, sociální i ekonomická. Koncepční dokument je sestaven na základně provedené analýzy českého golfového prostředí a definuje základní determinanty fungování Univerzitního golfového klubu. Strategický plán je vytvořen pro první tři roky fungování klubu, avšak v průběhu let je třeba reagovat na aktuální dění a vývoj a dokument náležitě přizpůsobovat daným okolnostem.

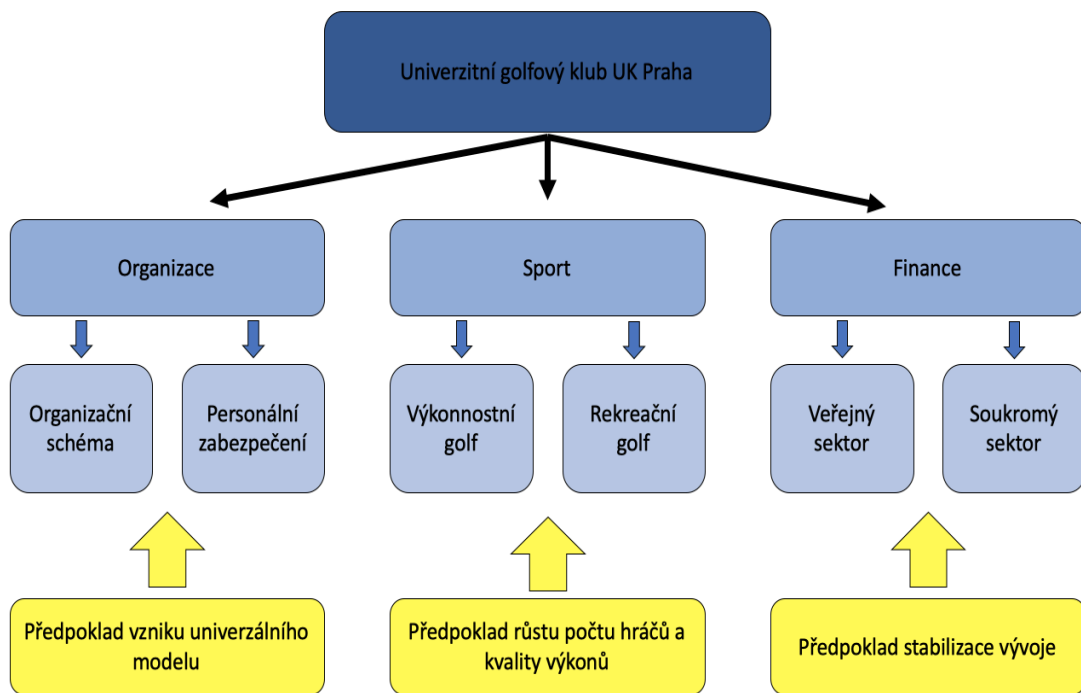
## 6.2. Strategická vize

Univerzitní golfový klub UK Praha je sportovně, společensky i ekonomicky prosperující golfový klub, který umožňuje výkonnostním hráčům golfu skloubení akademického vzdělání a poskytuje jim nadstandartní tréninkové i metodické zázemí. Zároveň je provozovatelem organizované akreditované výuky golfu, kde umožňuje všem zájemcům osvojit a rozvíjet všechny aspekty golfové hry.

Svou prosperitu staví především na modelu antické kalokagathie, integrity a fair play.

Univerzitní golfový klub UK Praha je centrem univerzitního golfu a pomáhá udržovat a rozvíjet morální hodnoty, sportovního ducha a tím přispívá k rozvoji golfu jako takového.

Schéma č. 11: Strategická vize UGK UK Praha



Zdroj: zpracováno autorem (Karas, 2019)

## 6.3. Strategické cíle

Tabulka č. 6: Sportovní cíle UGK UK Praha

Sportovní cíle Univerzitního golfového klubu UK Praha						
Dlouhodobé (5 a více let)	Kdy	Střednědobé cíle (3 roky)	Kdy	Krátkodobé (1 rok)	Kdy	
Elitní výkonnostní skupina	Vysoká úroveň elitních hráčů na národní a mezinárodní úrovni	Skauting potenciální hráčů	leden 2020 - prosinec 2023	Žebříčky ČGF Aktivní kontakt hráčů na turnajích	2020	
		Profesionální tréninkové zázemí	leden 2020 - prosinec 2023	Využití zázemí partnerského resortu Kondiční a regenerační zázemí v rámci Univerzity	2020	
		Meření sil v mezinárodním měřítku	leden 2020 - prosinec 2023	Účast hráčů na Akademickém ME Účast hráčů na Akademickém MS	červen 2020 září 2020	
		Rozšíření akreditované výuky na oblast celé Univerzity	říjen 2023	Aktivní spolupráce se zástupci fakult Sjednocení a centralizace výuky	2020 2020	
Rekreační a hobby úroveň	Široká hráčská základna na rekreační úrovni	Organizace Univerzitního klání	září 2023	Aktivní spolupráce s dalšími univerzitami a Vysokými školami	2020	
		Rozšíření členské základny o 60 nových hráčů	prosinec 2023	Vytvoření speciální nabídky ve spolupráci s partnerským resortem	únor - březen 2020	

Zdroj: zpracováno autorem (Karas, 2019)

Tabulka č. 7: Ekonomické cíle UGK UK Praha

Ekonomické cíle Univerzitního golfového klubu UK Praha							
Dlouhodobé cíle (5 a více let)	Kdy	Střednědobé cíle (3 roky)	Kdy	Krátkodobé cíle (1 rok)	Kdy		
Úspěšné ekonomické vedení Univerzitního golfového klubu UK Praha	leden - prosinec 2025	Stabilizace organizační struktury	leden 2020 - prosinec 2023	Založení klubu	leden 2020		
				Nábor nových členů	2020		
				Přihlášky do středních sportovních org.	březen 2020		
		Zajištění finančních prostředků	leden 2020 - prosinec 2023	Marketing	leden 2020 - prosinec 2023	Definice a stabilizace potřebných pozic	2020
						Vymezení povinností a pravomocí	2020
						Oblast Univerzity + fakult	2020
						Oblast MŠMT	2020
		Marketing	leden 2020 - prosinec 2023	Marketing	leden 2020 - prosinec 2023	Oblast ČAUS	2020
						Oblast ČGF	2020
						Oblast soukromého sektoru	2020
Marketing	leden 2020 - prosinec 2023	Marketing	leden 2020 - prosinec 2023	Sestavení marketingového plánu	únor - březen 2020		
				Online média	2020		
				PR akce + propagace	2020		
				Event management	2020		

Zdroj: vypracováno autorem (Karas, 2019)

Tabulka č. 8: Sociální cíle UGK UK Praha

Sociální cíle Univerzitního golfového klubu UK Praha							
Dlouhodobé (5 a více let)	Kdy	Střednědobé cíle (3 roky)	Kdy	Krátkodobé (1 rok)	Kdy		
Budování klubu s přátelskou atmosférou, podporující vzdělání a sport	2025 - a dále	Budování komunity	2021-2023	Facebook a Instagram účty	březen 2020		
				Studentské akce	2020		
				Společné tréninky a turnaje	2020		
			Prolínání oborového vzdělání	2021-2023	Přednášky	2020	
				Semináře	2020		
			Zapojení a podpora absolventů	2021-2023	Mentoring	2020	
					Předávání zkušeností	2020	
					Nabídky praxe	2020	

Zdroj: zpracováno autorem (Karas, 2019)

## **6.4. Prioritní oblasti**

Podle provedené analýzy SWOT, která zhodnotila vnitřní a vnější faktory pomocí silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, byly určeny prioritní body, jenž korespondují s výslednou maticí. Každá prosperující organizace nejen v oblasti sportu by měla své strategické řízení opřít o své silné stránky, eliminovat slabé a hledat příležitosti k dalšímu růstu při sledování možných hrozeb. Na základě provedené analýzy byly vytyčeny dvě prioritní oblasti, kterým je třeba se důkladně věnovat.

### **6.4.1. Prioritní oblast organizační náročnost**

Ke spuštění projektu Univerzitního golfového klubu UK Praha je nutné definovat právní a organizační rámec. Vymezení postavení klubu umožní pružnou a efektivní komunikaci všech zúčastněných stran. Z právní podstaty je nutné tento klub evidovat jako zapsaný spolek. Dle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, §214, mohou alespoň tři osoby vedené společným zájmem založit k jeho naplňování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm, přičemž hlavní činností takového spolku může být jen uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být však nemůže.

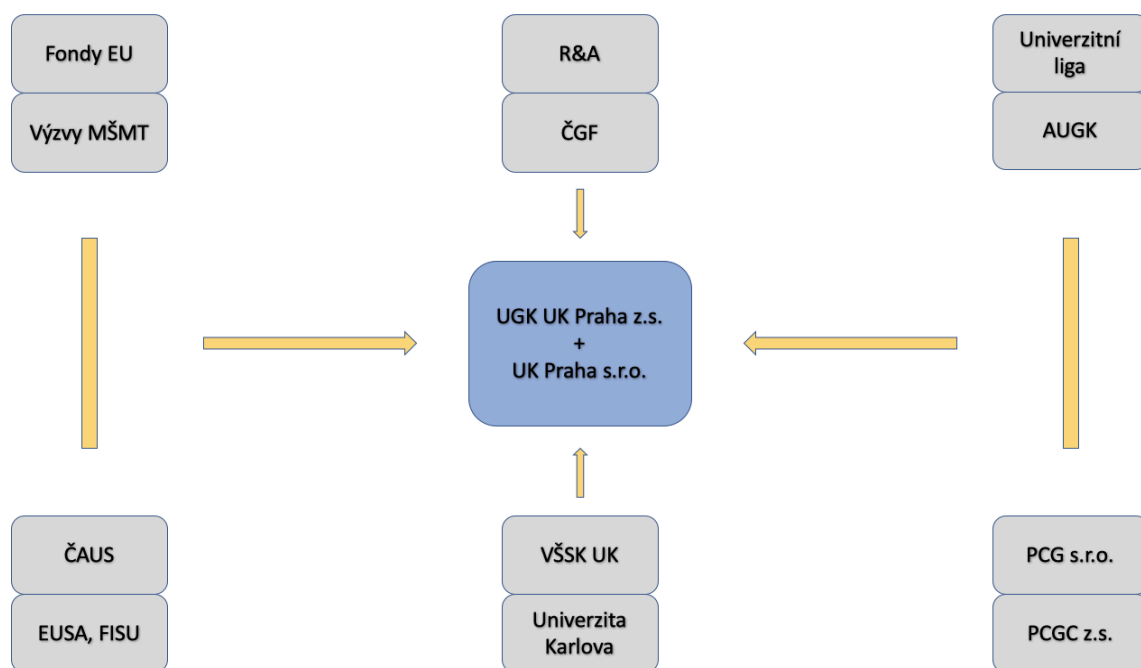
Vymezení právního statutu spolku je klíčové i z hlediska získávání finančních dotací od dalších organizací ve veřejném sektoru. Zakladatelé mohou založit spolek, shodnou-li se na obsahu hlavního právního dokumentu – stanov. Ve stanovách je uveden název a sídlo, účel, práva a povinnosti členů vůči spolku, popřípadě určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat a určení statutárních orgánů. Na pozicích statutárního orgánu by měly participovat všechny zastoupené strany, tj. zástupce Univerzity Karlovy, zástupci partnerského golfového resortu a zástupci studentstva.

Po založení spolku – Univerzitního golfového klubu UK Praha je možno začít přijímat do klubu členy a žádat o členství v dalších neziskových organizacích, které se podílejí na alokaci zdrojů do oblasti sportu a skrze které je možno žádat o finanční podporu v rámci mezinárodních sportovních organizací či Evropské unie.

Strategické cíle v oblasti ekonomie rovněž počítají s marketingovými aktivitami a se zájmem partnerů. Tyto aktivity se však neslučují s hlavní činností spolku, a proto nelze tyto aktivity vykonávat se záměrem zisku. Pro tyto interakce je vhodné založit obchodní korporaci, která bude spravovat ekonomické aktivity spolku.



**Schéma č. 12: Postavení UGK UK Praha mezi dalšími organizacemi**



Zdroj: zpracováno autorem (Karas, 2019)

Univerzitní golfový klub UK Praha je sportovním klubem – spolkem, který je z podstaty právního vymezení zmocněn vstupovat do střešních organizací, které, kromě vlastních zdrojů, jsou schopny zprostředkovávat další možnosti financování, zejména z prostředků střešních mezinárodních sportovních organizací.

#### **6.4.2. Prioritní oblast financování**

Druhou prioritní oblastí je oblast financování. Finanční plán v určitém časovém horizontu je nedílnou součástí všech žádostí o poskytnutí peněžních zdrojů od střešních sportovních organizací či jiných složek veřejného sektoru. Rozpočet byl sestaven pro období říjen 2020 až září 2021 a zahrnuje všechny organizační složky celého projektu.

#### **Elitní skupina**

Elitní skupina zahrnuje celkem šest výkonnostních hráčů, kteří jsou na základě své výkonnosti oprávněni využívat všech výhod elitního programu. Pro účely této skupiny byl sestaven tréninkový plán, který je rozdělen na dvě období – zimní přípravu a hlavní sezónu. Akademický ročník startuje vždy začátkem měsíce října, kdy jsou hráči testováni ve fyzických a koordinačních disciplínách v rámci vybavení laboratoře sportovní motoriky UK FTVS. Tato vstupní analýza poslouží nejen jako zdroj informací

pro sestavení kondičního tréninkového plánu (svalové disbalance, špatné motorické návyky) ale také jako kvantifikace dat, která umožní porovnávat hráčovu výkonnost před a po zimní přípravě. Během zimní přípravy je tréninkový rozvrh sestaven pro dvě hodiny kondičního tréninku týdně a jednu hodinu golfového indoor tréninku. Od února bude rozdělení těchto dvou typů přípravy otočen a hráči tedy budou absolvovat jeden kondiční a dva technické tréninky týdně.

Hlavní sezóna je od měsíce dubna do konce září. Tréninková zátěž je naplánovaná na tři hodiny týdně, avšak finální uskupení tréninků bude záležet na turnajovém kalendáři. Mezi hlavní soutěžní náplň elitní skupiny UGK UK Praha bude patřit především mužská ligová soutěž ČGF (družstva) a Czech Golf Amateur Tour (jednotlivci). Na tyto výjezdy se počítá se zajištěním dopravy, startovného a ubytování.

### **Rekreační golf**

Akreditovaná výuka pro zájemce je aktuálně vypsána pouze na dvou fakultách Univerzity Karlovy, a to na FTVS, kde výuku zabezpečuje Mgr. Tomáš Gryc, Ph.D., a na 3. LF, kde Mgr. Přemysl Žák vede kurzy golfu jak v letním, tak i v zimním semestru.

Pro všechny ostatní zájemce je v plánu pořádat golfové tréninky jednou týdně, především v měsících během hlavní sezóny. Zároveň je připravena hrací karta, která se vztahuje na partnerský resort, která bude umožňovat hru až osmi hráčům týdně na domluveném hřišti.

### **Provoz a správa**

Třetí sekce rozpočtu se zabývá celkovým chodem a rozvojem klubu, na jehož správu rozpočet počítá se dvěma zaměstnanci. Do doby, než se projekt „zaběhne“ a bude zajištěn stabilní přísun financí se jedná se spíše o symbolickou odměnu. Další částky jsou vyčleněny na režijní náklady (jednání s potenciálními partnery či dalšími organizacemi) a základní formy marketingu a reklamy.

Celková suma 858 575 Kč se může jevit jako astronomická, avšak je nutno brát v úvahu fakt, že se jedná o ceníkové sazby. V rámci partnerství s golfovým klubem, se předpokládá poskytování především tréninkových prostor za velmi zvýhodněnou cenu. Podobná situace je i v případě dalších služeb. Finální suma by se tedy měla pohybovat na 30-40 procentech celkového rozpočtu.

**Tabulka č. 9: Rozpočet UGK UK Praha (2020-2021)**

Akademický rok 2020/2021			Hlavní sezóna												Suma	Celkem 2020/2021	
			Zimní příprava														
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Elitní skupina (6 hráčů)	Fyzikální testy	10 000 Kč						10 000 Kč							20 000 Kč		
	Pronájem a obsluha laboratorně sportovní motoriky FTVS																
	Kondiční příprava	2 100 Kč	2 100 Kč	2 100 Kč	2 100 Kč	2 100 Kč	2 100 Kč	2 100 Kč							12 600 Kč		
	Pronájem posilovny	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	2 000 Kč							20 000 Kč		
	Kondiční trenér																
	Pronájem haly	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč							38 400 Kč		
	Pronájem simulátoru	1 300 Kč	1 300 Kč	1 300 Kč	1 300 Kč	1 300 Kč	1 300 Kč	1 300 Kč							7 800 Kč		
	Trenér	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč							16 000 Kč		
	Outdoor trénink									1 200 Kč	1 200 Kč	1 200 Kč	1 200 Kč	1 200 Kč	1 200 Kč	7 200 Kč	
	Pronájem cvičných ploch									7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč	43 200 Kč	
Outdoor trénink									12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	72 000 Kč		
Hra									6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	36 000 Kč		
Trenér									10 000 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč	46 000 Kč		
Startovní									3 800 Kč	4 700 Kč	4 200 Kč	3 850 Kč	4 125 Kč	20 675 Kč			
Doprava									9 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč	45 000 Kč			
Ubytování																	
Univerzitní trička									16 000 Kč						16 000 Kč		
Doplňky stravy	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč							14 000 Kč		
Fyzioterapeut	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč							11 250 Kč		
Sportovní psycholog	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč							11 250 Kč		
Další služby															76 000 Kč		
									18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	111 675 Kč		
<b>REKREACI</b>																	
Rekreační skupina	Výuka golfu FTVS								1 200 Kč	1 200 Kč	1 200 Kč				3 600 Kč		
	Nájem tréninkových ploch								5 100 Kč	5 100 Kč	5 100 Kč				15 300 Kč		
	Garant předmětu / trenér								2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč				6 000 Kč		
																24 900 Kč	
Správa UGK UK Praha	Výuka golfu 3. LF								800 Kč	800 Kč	800 Kč				2 400 Kč		
	Nájem tréninkových ploch								3 200 Kč	3 200 Kč	3 200 Kč				9 600 Kč		
	Garant předmětu / trenér								2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč				6 000 Kč		
																130 600 Kč	
Další služby členům UGK UK Praha																	
Tréninky								2 500 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč	15 000 Kč			
Hrací karta UK								12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	72 000 Kč			
															87 000 Kč		
															242 500 Kč		
Správa UGK UK Praha	Řízení a koordinace								5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	30 000 Kč		
	Zaměstnanec 1								5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	30 000 Kč		
	Zaměstnanec 2								5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	30 000 Kč		
Rozvoj projektu								1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	6 000 Kč			
Režijní náklady								500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	3 000 Kč			
Skauting									1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	6 000 Kč			
Marketing									1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	6 000 Kč			
Online média									1 200 Kč	1 200 Kč	1 200 Kč	1 200 Kč	1 200 Kč	7 200 Kč			
Reklama									1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	9 000 Kč			
															21 200 Kč		
<b>CELKEM</b>																	858 575 Kč

Zdroj: zpracováno autorem (Karas, 2019)

## 7. DISKUSE

Management sportovní organizace vyžaduje celou řadu postupů, které je nutno dodržovat, aby daný svaz či klub patřičně prosperoval ve sportovní, ekonomické i sociální sféře. Strategické plánování lze podle Bělohlávka a kol. (2006) považovat za nejvyšší stupeň managementu, který rozhoduje o budoucím směru určitého subjektu. V případě této práce byl strategický plán zaměřen na prostředí vzniku a možného budoucího vývoje Univerzitního golfového klubu UK Praha. Vznik takové organizace je definován Zákonem č. 89/2012 Sb., který umožňuje založení sportovního klubu – spolku. Ten je charakterizován jako sdružení alespoň tří osob vedené společným zájmem – v tomto případě sdružováním univerzitních hráčů golfu.

Dle Čáslavové (2009) či Nové (2016) je pro vytvoření strategického plánu zapotřebí určení cílů, vytvoření matice SWOT a identifikace zdrojů. Strategické cíle vycházejí z profilu organizace, definovaného poslání a vize (Fotr, 2012). Formulace strategických cílů by přitom podle něj měla splňovat metodu SMARTER. K vytvoření matice SWOT je dle Grasseové a kol. (2012) zapotřebí analýza současné situace organizace. Problém tedy vyvstává v momentě, kdy se jedná o možné budoucí prostředí, a tudíž nelze současnou situační analýzu provést. Z toho důvodu byla vytvořena analýza golfového sektoru, především jeho systému organizace soutěží, kde lze spatřit absenci podpory univerzitního golfu. I této skutečnosti by měl UGK Praha pomoci a vytvářet tak vhodné podmínky univerzitním hráčům a potenciálním zájemcům. Výsledná matice zhodnotila silné a slabé stránky vnitřního, golfového, sektoru a příležitosti či hrozby externích faktorů. Průsečíky těchto bodů pak byly formulovány v kapitole 6.4. – prioritní oblasti. Prvním prioritním bodem byla zvolena organizační náročnost, která vyžaduje především aktivní účast několika organizací v různých sektorech. Sřet univerzitního prostředí, střešních vládních i nevládních organizací a v neposlední řadě golfových resortů, vyžaduje značné množství spolupráce, k jejímuž zajištění je třeba většího personálního zabezpečení.

Druhým prioritním bodem bylo určeno financování. Dle Rektořika (2015) lze k financování sportovního klubu využít jak vlastních, tak cizích zdrojů. Vzhledem k cílové skupině vysokoškoláků, jejichž ekonomická síla nedosahuje potřebné výše k provozování takového klubu, je zapotřebí zajistit prostředky především z externích zdrojů. Situace v oblasti státní podpory sportu je však značně komplikovaná. Řídící agendu, kterou do současnosti zastupoval odbor sportu MŠMT má od 1. 1. 2020 převzít

nově vznikající vládní instituce – Národní agentura pro sport. Systém přerozdělování peněz pro podporu sportu je však značně podfinancován a charakterizován vysokou náročností podmínek pro získání dotace.

Pro navržený tréninkový a soutěžní plán, který zahrnuje podporu jak elitní skupiny (výkonnostní sport) tak rekreačního golfu je tak zapotřebí hledat organizace v soukromém sektoru, které by tento projekt podporovaly v rámci sponzoringu či daru.

## 8. ZÁVĚR

Golf patří mezi sportovní hry s jednou z nejdelších tradic. Jeho vývoj byl, podobně jako jiné sportovní disciplíny, v průběhu let velmi formován. Dramatických změn doznal především za posledních sto let své existence. Na přelomu 19. a 20. století docházelo k rozkvětu moderního pojetí sportu, a to především v univerzitním prostředí, kde se sport provozoval jako prostředek „vyšších“ gentlemanských ideálů a byl nedílnou součástí duševní hygieny. Ne jinak tomu bylo i v případě golfu, který si v sobě dodnes uchovává spoustu důležitých hodnot, které se přenášejí do běžného života.

V Československu se však během druhé poloviny 20. století, době největšího sportovně-ekonomického rozmachu, odraz těchto hodnot neslučoval s tehdejšími pojetí vhodných volnočasových aktivit, a tak byl u nás tento sport značně limitován.

Turbulentní období doznal tuzemský (nejen) golf v 90. letech a počátkem nového tisíciletí, kdy zaznamenal doposud největší rozmach. A zatímco v západních zemích se systém organizovaného univerzitního sportu vyvíjel, v České republice teprve nyní zaznamenáváme první snahy o jeho ukotvení ve společnosti. Důraz na kvalitní sportovní zabezpečení v rámci univerzitního prostředí je o to větší, že za posledních deset let stoupl počet vysokoškoláků o 8 %. Ve většině nejrozvinutějších zemí světa je golf nedílnou součástí sportovního vyžití na vysokých školách.

Tato práce se zaměřovala na tvorbu stranického plánu rozvoje Univerzitního golfového klubu UK Praha. Strategický plán vycházel z analýzy golfového prostředí, která se zaměřovala na ne příliš širokou nabídku pro současné vysokoškolské hráče golfu. Tréninkový i soutěžní systém České golfové federace je zaměřen především na mládež do 18 let. I tato skutečnost se projevuje na dramaticky klesající křivce hráčské základny, která právě ve věkové kategorii 18-26 let zaznamenává velkou recesi. Řešením by mohlo být právě vytvoření systému univerzitních golfových klubů, podobný těm zahraničním, který by sdružoval aktuální i budoucí hráče a umožňoval jim dlouhodobé vzájemné měření sil.

Skutečnosti této analýzy byly převedeny do matice SWOT, která poskytuje ucelený pohled na postavení UGK UK Praha. Mezi silné stránky patří jedinečnost tohoto projektu, atraktivita sportovní disciplíny, možnost hry golfu v rámci akreditované výuky a dostatečné tréninkové zázemí v oblasti Prahy. Druhá část interního auditu se týkala slabých stránek, mezi které se řadí především náročnost organizace a financování. Situaci nejen univerzitním sportovním klubům neulehčuje ani poměrně složitý legislativní rámec

postavení sportovních organizací v ČR, který doznává častých změn nejen na úrovni právní, ale právě ekonomické. Poslední změnou je převzetí agendy zabezpečení organizace sportu Národní sportovní agenturou, která zahájí svou činnost k 1. 1. 2020. Příležitosti projektu Univerzitního golfového klubu tkví především v možnosti získání velkého počtu hráčů, které lze díky propojení se studiem a fyzické (ne)náročností získat. Tento koncept představuje atraktivní příležitost vzniku univerzitní ligy, a to jak ve formě regionální, tak třeba národní či mezinárodní, jako vidíme na příkladu dalšího, v Česku oblíbeného, sportu, hokeje. Nejpodstatnější hrozbou je pak riziko snižování finanční podpory z veřejných zdrojů.

Strategický plán rozvoje vychází z definice poslání a strategických vizí, které jsou implementovány do prioritních opatření, které vychází z dlouhodobých a střednědobých cílů. Vizí UGK UK Praha je sportovně, společensky i ekonomicky prosperující golfový klub, který umožňuje výkonnostním hráčům golfu skloubení akademického vzdělání a poskytuje jim nadstandardní tréninkové i metodické zázemí.

Plán byl rozdělen na dvě základní sekce, a to na elitní a rekreační skupinu. Elitní skupina sdružuje hráče na vynikající herní úrovni s ambicí konkurovat hráčům na mezinárodní úrovni. K tomuto předpokladu je zapotřebí zajištění profesionálního tréninkového zázemí. Ty jsou poskytovány částečně partnerským resortem a částečně sportovním zázemím univerzity. Druhou částí je rekreační úroveň golfu, která představuje nejen všechny hobby hráče, ale potenciální zájemce, kteří jsou rekrutováni v rámci akreditovaného předmětu. Závěr strategického plánu je věnován detailnímu sestavení rozpočtu na nadcházející rok.

## 9. SEZNAM ZDROJŮ

### Literární zdroje

1. BĚLOHLÁVEK, F; KOŠŤAN, P; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press. 2006. ISBN 802510396X.
2. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. 2007. ISBN 8024715353.
3. BREUER, Ch., THIEL, A. *Handbuch Sportmanagement*. Schondorf: Hoffman Verlag. 2005. ISBN 3-7780-1991-0.
4. COOPER, J; LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada. 1999. ISBN 80-7169-641-2.
5. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia. 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
6. DRUCKER, P.F. *Management – budoucnost začíná dnes*. Praha: Management press. 1992. ISBN 80-85603-00-4.
7. FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada. 2012. ISBN 978-80-247-39-4.
8. FREYER, W. *Handbuch des Sport-Marketing*. Wiesbaden: Forkel Verlag. 1991. ISBN 3-7719-6420-2.
9. GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
10. HALADA, A. *Golfová hra v proměnách času: kapitoly z historie a současnosti českého a světového golfu*. Praha: Karolinum, 2017. ISBN 978-80-246-3768-6.
11. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada. 2003. ISBN 80-247-0447-1.
12. HOYE, R. *Sport managemen: principles and applications*. London: Butterworth-Heinemann. 2009. ISBN 9780750687553.
13. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.



14. JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing. 2000. ISBN 80-7169-995-0.
15. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-010-4.
16. KOUDELKA, J., VÁVRA, O. *Marketing, principy a nástroje*. Praha: VŠEM. 2007. ISBN 978-80-251-1942-6.
17. LIEBS, A. *Sport and games of the renaissance*. Westport: Greenwood press. 2004. ISBN 9780313327728.
18. MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. London: Simon and Schuster. 1994. ISBN 1439107351.
19. MULLIN, B; SUTTON, W; HARDY, S. *Sport Marketing*. Leeds: Human Kinetics. 2000. ISBN 978-0736060523.
20. NOVÁ, J. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Muni Press. 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.
21. PITTS, B; STOTLAR, D. *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown: WV. 1996. ISBN 1885693028.
22. PORTER, M. *What is strategy*. Harvard Bussines review, 1996.
23. REKTOŘÍK, J., PIROŽEK, P., NOVÁ, J. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita. 2015. ISBN 9788021079953.
24. ROBBINS, S; COULTER, M. *Management*. Praha: Grada. 2004. ISBN 8024704951.
25. SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií*. Praha: Grada. 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.
26. ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. 2007. ISBN 8024716794
27. THOMPSON, A. *Strategic management*. London: Cengage. 2017. ISBN 9781473726338.
28. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management*. Praha: Management Press. 2001. ISBN 8072610414.
29. WEIHRICH, H; KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing. 1993. ISBN 8085605457.

## Elektronické zdroje

30. Albatros golf resort [online]. 2018 [cit. 2019-11-04]. Dostupné z:  
<<https://albatross.cz/cs/akademie/treneri/staffan-johansson>>
31. British Universities & Collages Sport [online] 2019 [cit. 2019-11-17]. Dostupné z:  
<<https://www.bucs.org.uk/about.html>>
32. Česká asociace univerzitního sportu [online] 2019 [cit.2019-11-19]. Dostupné z:  
<[https://caus.cz/o\\_caus/](https://caus.cz/o_caus/)>
33. Český florbal [online]. 2019 [cit. 2019-11-15]. Dostupné z:  
<<https://www.ceskyflorbal.cz/souteze>>
34. Česká golfová federace [online]. 2016 [cit. 2019-11-02]. Dostupné z:  
<<https://www.cgf.cz/cz/cgf/o-cgf/stanovy>>
35. Česká golfová federace [online]. 2017 [cit. 2019-11-02]. Dostupné z:  
<<https://www.cgf.cz/cz/dokumenty/cgf/zobrazit?title=Se+školou+na+golf&folderId=530424470&langCode=CZ>>
36. Česká golfová federace [online]. 2018a [cit. 2019-11-02]. Dostupné z:  
<<https://www.cgf.cz/cz/sportovni-golf/priprava/treninkovy-system-cgf>>
37. Česká golfová federace [online]. 2018b [cit. 2019-11-02]. Dostupné z:  
<<https://www.cgf.cz/cz/pro-media/pro-media/aktuality/1456-statistiky-cgf-za-rok-2018-cesky-golf-znovu-omladl-pocet-hracu-stagnuje>>
38. Česká golfová federace [online]. 2019 [cit. 2019-11-02]. Dostupné z:  
<<https://www.cgf.cz/cz/dokumenty/cgf/zobrazit&folderCode=CGF>>
39. Česká unie sportu [online]. 2016 [cit. 2019-10-28]. Dostupné z:  
<[https://ftvs.cuni.cz/FTVS-677-version1-7112016\\_cus\\_sportovni\\_svazy\\_ja.pdf](https://ftvs.cuni.cz/FTVS-677-version1-7112016_cus_sportovni_svazy_ja.pdf)>
40. Česká unie sportu [online]. 2019 [cit. 2019-10-28]. Dostupné z:  
<<http://cf.datawrapper.de/Hhf8r/6/>>
41. European University Hockey Laegue [online]. 2019 [cit. 2019-11-15]. Dostupné z:  
<<https://www.euhl.eu/about-us/>>
42. European University Sports Association [online]. 2019 [cit. 2019-11-23] Dostupné z: <<https://golf2019.eusa.eu>>

43. Hlavní město Praha [online]. 2019 [cit. 2019-11-09]. Dostupné z:  
<[http://www.praha.eu/jnp/cz/o\\_meste/finance/dotace\\_a\\_granty/index.html](http://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/finance/dotace_a_granty/index.html)>
44. International Golf Association [online]. 2019 [cit. 2019-11-02]. Dostupné z:  
<<https://www.igfgolf.org/about-golf/history/>>
45. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. 2019 [cit. 2019-11-08].  
Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/sport-1/vyzva-organizace-sportu-2020-univerzitetni-sport>>
46. National Collegiate Athletic Association [online]. 2019 [cit. 2019-11-21].  
Dostupné z: <<http://www.ncaa.org/about>>
47. Poslanecká sněmovna [online] 2019 [2019-11-21]. Dostupné z:  
<<https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=128&r=2000>>
48. SEDLÁK, P. *Golfová historie* [online] 2013 [cit. 2019-11-29]. Dostupné z:  
<<https://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/10574169749-golf-minute-magazine/213471292160007/obsah/270171-golfova-historie>>
49. Se školou na golf [online]. 2019 [cit. 2019-11-06]. Dostupné z:  
<<http://www.seskolounagolf.cz/o-nas>>
50. Univerzitní hokej [online]. 2019 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z:  
<<https://univerzitetnihokej.cz/o-projektu>>
51. Univerzita Karlova [online]. 2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z:  
<<https://cuni.cz/UK8893.html>>
52. Universitas [online]. 2018 [cit. 2019-11-18]. Dostupné z:  
<<https://www.universitas.cz/tema/1802-sport-a-univerzity-patri-k-sobe-jak-moc-ale>>

## **10. SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Rozhovor s PhDr. Lubošem Klikarem

Příloha č. 2: Rozhovor s Mgr. Tomášem Grycem, Ph.D.

## 11. SEZNAM SCHÉMÁT, TABULEK A GRAFŮ

Schéma č. 1: Úrovně manažerského řízení

Schéma č. 2: Postup strategického plánování

Schéma č. 3: Stanovení cílů sportovního klubu

Schéma č. 4: Základní rámec SWOT analýzy

Schéma č. 5: Podnikatelské prostředí

Schéma č. 6: E-V-R konvergence pro stanovené strategie

Schéma č. 7: Členění národního hospodářství podle způsobu financování

Schéma č. 8: Operacionalizace projektu

Schéma č. 9: Tréninkový systém ČGF

Schéma č. 10: Tréninková centra mládeže

Schéma č. 11: Strategická vize UGK UK Praha

Schéma č. 12: Postavení UGK UK Praha mezi dalšími organizacemi

Tabulka č. 1: Sportovní cíle sportovní organizace

Tabulka č. 2: Ekonomické cíle sportovní organizace

Tabulka č. 3: Sociální cíle sportovní organizace

Tabulka č. 4: Program RTS 2018/2019

Tabulka č. 5: SWOT analýza Univerzitního golfového klubu

Tabulka č. 6: Sportovní cíle UGK UK Praha

Tabulka č. 7: Ekonomické cíle UGK UK Praha

Tabulka č. 8: Sociální cíle UGK UK Praha

Tabulka č. 9: Rozpočet UGK UK Praha (2020-2021)

Graf č. 1: Hospodaření projektu se školou na golf

Graf č. 2: Vývoj klubů, hřišť a hráčů v ČR

Graf č. 3: Poměrové zastoupení muž a žen

Graf č. 4: Vývoj počtu hráčů do 25 let

Graf č. 5: Vývoj nových hráčů v mládežnických kategoriích

Graf č. 6: Věková stratifikace hráčů do 25 let (2018)

Graf č. 7: Počet členů sportovních svazů (2016)

Graf č. 8: Vývoj hráčů florbalu

## 12. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s. – Akciová společnost

AMČR – Akademické mistrovství České republiky

BUCS – British Universities & Collages Sport

ČAUS – Česká asociace univerzitního sportu

ČGF – Česká golfová federace

ČUS – Česká unie sportu

ČVÚT – České vysoké učení technické v Praze

ČZU – Česká zemědělská univerzita v Praze

EU – Evropská unie

EUSA – European Euniversity Sports Association

FTVS – Fakulta tělesné výchovy a sportu

HCP – Hendikep

IAAIS – Intercollegiate Athletic Association of the United States

IGA – International Golf Association

LF – Lékařská fakulta

MČR – Mistrovství České republiky

ME – Mistrovství Evropy

MS – Mistrovství světa

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NCAA – National Collegiate Athletic Association

UGK – Univerzitní golfový klub

UK – Univerzita Karlova

U12 – Kategorie do 12 let

U14 – Kategorie do 14 let

U16 – Kategorie do 16 let

U18 – Kategorie do 18 let

VSK – Vysokoškolský sportovní klub

VŠE – Vysoká škola ekonomická

VŠTJ – Vysokoškolská tělovýchovná jednota

s.r.o. – Společnost s ručením omezeným

z.s. – Zapsaný spolek