

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Diplomová práce

Návrh strategického plánu Asociace hráčů ledního hokeje

Ice Hockey Players' Association strategic plan project

Bc. Martin Ton

2012

Vedoucí práce: PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Studijní program: Tělesná výchova a sport

Obor: Management tělesné výchovy a sportu

Abstrakt

Název:

Návrh strategického plánu Asociace hráčů ledního hokeje

Cíle práce:

Hlavním cílem práce je identifikace a popis současného vnitřního a vnějšího prostředí Asociace hráčů ledního hokeje a sestavení konkrétního strategického plánu činnosti této asociace pro období 1.8.2012 - 31.7.2015

Metody:

Byla provedena popisná analýza k definování výchozí situace asociace v kombinaci s podpůrnými analytickými metodami SWOT a STEP. V rámci těchto podpůrných metod pak bylo dále využito skupinové diskuze a interview.

Výsledky:

Výsledkem práce je komplexní návrh strategického plánu Asociace hráčů ledního hokeje pro stanovené období vytvořený na základě analýzou zjištěných dat.

Klíčová slova:

Hráčská asociace, Lední hokej, Strategický plán, SWOT analýza, STEP analýza, Nezisková organizace.

Abstract

Thesis name:

Ice Hockey Players' Association strategic plan project

Thesis aims:

The main aim is to describe both external and internal environmental forces of Ice Hockey Players' Association and to design a complex strategic plan project for a specific time period 1.8.2012 - 31.7.2015.

Methods:

Supportive analytical methods SWOT and STEP were used as a descriptive analysis for identifying the initial situation of the organisation. Within the bounds of the descriptive analysis, focus group, and interview were used.

Results:

The outcome of this thesis is a complex project of Ice Hockey Players' Association strategic plan based on results of used analyses.

Keywords:

Players' association, Ice hockey, Strategic plan, SWOT analysis, STEP analysis, Non-profit organization.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady uvedené v příloženém seznamu.

Nemám závazný důvod proti použití tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č.121/2000 Sb. , o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne.....

.....

podpis

Poděkování

Poděkovat bych chtěl především rodině za důležitou podporu během mého studia a psaní diplomové práce. Dále děkuji vedoucímu diplomové práce PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc. za konzultace, cenné rady a za trpělivost. Rovněž bych rád poděkoval všem, kteří byli nápomocni při sběru dat a realizaci, tedy vybraným hráčům týmu HC Bílí Tygři Liberec, HC Slavia Praha, HC Sparta Praha, HC Rytíři Kladno a hokejovým funkcionářům. Na závěr nesmím opomenout ani pana Jana Černého, který mi umožnil realizaci praxe v marketingovém oddělení Českého svazu ledního hokeje. Bez této praxe bych jen těžko získával potřebné podklady a informace pro moji práci.

Evidenční list knihovny

Svoluji k zapůjčení své diplomové práce ke studijním účelům.

Prosím, aby byla vedena přesná evidence vypůjčovatelů, kteří musejí pramen převzaté literatury řádně citovat.

Jméno a příjmení: Číslo občanského průkazu: Datum vypůjčení: Poznámka:

Obsah

ABSTRAKT	2
ABSTRACT	3
PROHLÁŠENÍ	4
PODĚKOVÁNÍ	5
EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY	6
OBSAH	7
1 ÚVOD	10
2 CÍLE A ÚKOLY	12
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
3.1 ÚVOD DO TEORETICKÉ ČÁSTI	13
3.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ NO V OBLASTI SPORTU.....	14
3.3 PRINCIP A POSTUP STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	15
3.4 FÁZE STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	20
3.4.1 <i>Profil organizace</i>	20
3.4.2 <i>Analýza podmínek</i>	21
3.4.3 <i>Stanovení cílů</i>	22
3.4.3.1 <i>Soustavy cílů</i>	24
Vize	24
Poslání	24
3.4.4 <i>Volba a formulace strategie</i>	25
3.4.5 <i>Posouzení zdrojových možností</i>	27
3.4.6 <i>Zpracování strategie</i>	28
3.4.7 <i>Tvorba komplexního plánu</i>	29
3.4.8 <i>Implementace a kontrola</i>	32
3.5 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	32
4 METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	34
4.1 POUŽITÉ METODY	34
4.1.1 <i>Interview</i>	35
4.1.2 <i>Skupinová diskuze (focus group)</i>	36
4.1.3 <i>SWOT analýza</i>	36
4.1.4 <i>STEP analýza</i>	37
4.2 VÝZKUMNÝ SOUBOR	38
4.3 ORGANIZACE VÝZKUMU.....	39
4.4 ANALÝZA DAT.....	39

4.5	TECHNIKA VÝBĚRU VHODNÉ LITERATURY	40
5	DŮLEŽITÉ ORGANIZACE.....	41
5.1	HRÁČSKÉ ASOCIACE VE SVĚTĚ	41
5.1.1	NHLPA (<i>The National Hockey League Players' Association</i>).....	41
5.1.2	PHPA (<i>The Professional Hockey Players' Association</i>)	43
5.1.3	WAIPU (<i>World Association of Icehockey Players Unions</i>)	44
5.1.4	SAIP (<i>Swiss Association of Icehockey Players</i>).....	45
5.1.5	SICO (<i>Swedish Ice Hockey Players' Association</i>).....	45
5.1.6	FHPA (<i>Finnish Hockey Player`s Association</i>).....	46
5.1.7	NISO (<i>Norwegian Players' Association for ice-hockey</i>).....	47
5.1.8	KHLPTU (<i>Kontinental Hockey League Players' Trade Unions</i>)	47
5.2	ČESKÉ HOKEJOVÉ PROSTŘEDÍ.....	48
5.2.1	Český svaz ledního hokeje (ČSLH)	48
5.2.2	Asociace profesionálních klubů ledního hokeje ČR (APK LH).....	49
5.2.3	Asociace hráčů ledního hokeje (AHLH)	49
5.2.4	Sdružení profesionálních sportovců (SPS).....	50
6	ANALYTICKÁ ČÁST.....	51
6.1	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE	52
6.1.1	<i>Historie a současný profil AHLH</i>	52
6.1.2	<i>SWOT analýza</i>	53
6.1.2.1	Rozhovory s představiteli minulého pokusu o založení asociace	55
6.1.2.2	Rozhovory se svazovými funkcionáři	57
6.1.2.3	Rozhovory s hráči	59
6.1.2.4	Silné stránky	61
6.1.2.5	Slabé stránky	62
6.1.2.6	Příležitosti	62
6.1.2.7	Ohrožení.....	63
6.1.3	<i>STEP analýza</i>	63
6.1.3.1	Společenské faktory	64
6.1.3.2	Ekonomické faktory	64
6.1.3.3	Technologické faktory	65
6.1.3.4	Politické faktory	65
6.1.4	<i>Zhodnocení získaných dat</i>	66
6.2	STANOVENÍ CÍLŮ	68
6.2.1	<i>Globální cíle</i>	69
6.2.2	<i>Dílčí cíle</i>	71
6.2.2.1	Ekonomické cíle.....	71
6.2.2.2	Komunikační (marketingové) cíle.....	72
6.2.2.3	Sociální cíle.....	73
6.2.2.4	Sportovní cíle	74

6.2.2.5	Organizační cíle	75
6.3	VÝBĚR STRATEGIE	76
6.4	FINANCOVÁNÍ	77
6.5	KONTROLA.....	80
7	SYNTETICKÁ ČÁST.....	81
7.1	TVORBA STRATEGICKÉHO PLÁNU - NÁVRH STRATEGICKÉHO PLÁNU AHLH PRO OBDOBÍ 1.8.2012 - 31.7.2015	81
7.1.1	<i>Úvod</i>	81
7.1.2	<i>Cíle a jejich naplňování</i>	81
7.1.2.1	DOC 1 Ekonomika	83
7.1.2.2	DOC 2 Komunikace (marketing)	85
7.1.2.3	DOC 3 Sociální prostředí.....	88
7.1.2.4	DOC 4 Sport	91
7.1.2.5	DOC 5 Organizace	92
7.1.3	<i>Časový rozvrh akcí</i>	96
7.1.3.1	DOC 1 Ekonomika.....	97
7.1.3.2	DOC 2 Komunikace (marketing)	98
7.1.3.3	DOC 3 Sociální prostředí.....	100
7.1.3.4	DOC 4 Sport	101
7.1.3.5	DOC 5 Organizace	102
8	DISKUZE.....	104
9	ZÁVĚR.....	108
10	LITERATURA	110

1 Úvod

Lední hokej je v České republice spolu s fotbalem jedním z nejpobulárnějších sportů. Česká nejvyšší soutěž směle konkuruje nejlepší evropským soutěžím, přesto se v jistém ohledu od těchto soutěží odlišuje. Odlišuje se absencí hráčské asociace. Absence podobné organizace v českých podmínkách má své příčiny a důvody, které se prostřednictvím této práce pokusím zanalyzovat. Poznatky pak využiju k návrhu postupu, jak tuto organizaci do prostředí českého ledního hokeje úspěšně implementovat, respektive k tvorbě strategického plánu pro tuto organizace.

Jinými slovy hlavním důvodem pro zpracování tohoto tématu je právě dosud chybějící dlouhodobě fungující a stabilní organizace zastupující hráče ledního hokeje, respektive hráče hrající v české nejvyšší profesionální soutěži, sjednocující jejich názory, stanoviska, potřeby a požadavky vůči klubům. Tedy organizace, která by svou činností pomáhala spravedlivě řešit práva i povinnosti hráčů i klubů. Podobné organizace, hájící práva a zájmy svých členů, jsou ve většině jiných hokejově vyspělých zemích naprosto běžnou a nepostradatelnou součástí místních svazových struktur. Takováto dobře fungující organizace by v českých podmínkách pomáhala řešit spoustu neshod, které se v minulosti i současnosti bohužel poměrně často objevovaly i se stále objevují. Příklady prospěšnosti asociace budou důkladněji rozebrány dále.

Téma, které jsem si vybral pro svou diplomovou práci, se tedy věnuje managementu sportovních organizací v oblasti ledního hokeje. Tato oblast je mi velmi blízká, jelikož jsem během mé profesionální hráčské kariéry poznal mnoho lidí z tohoto prostředí, jsem s nimi v kontaktu a mám teoretické znalosti i praktické zkušenosti se zákulisím českého hokeje a jednáními s manažery. Také znám relativně dobře názory a postoje ostatních hráčů. Osobně mohu říci, že v dobách mého působení na profesionální úrovni, bych organizaci podobného typu - tedy zastupující práva hráčů - vřele uvítal, jelikož vím, jak je pro jednotlivce složité s klubem/kluby jednat a často i velmi složité domluvit se na jasných a oboustranně výhodných smluvních podmínkách. Kluby do jisté míry zneužívají svého dominantní postavení, což často znamená nevýhodné podmínky pro hráčskou stranu. Asociace zastupující a hájící jejich práva by tuto situaci měla pomoci změnit.

V práci se zaměřím pouze na specifické úlohy, které management sportovních organizací řeší. Jednou z těchto úloh je právě strategické plánování organizace i všech jejích aspektů. Oblast sportu je velmi specifická a při aplikaci managementu i marketingu je nutné specifika sportovního prostředí zohlednit a vhodně přizpůsobit. Strategické plánování není v českých podmínkách zatím příliš rozšířené. Zatím s ním operují poměrně úzce spíše sportovní kluby ziskového charakteru. V případě neziskových organizací je patrná nižší rozvinutost. Proto bych chtěl obsahem této práce podat podrobný přehled jednotlivých kroků strategického plánování a tuto složku managementu na základě znalostí a studia odborné literatury následně aplikovat v konkrétním příkladu.

Práce by samozřejmě neměla být přínosem pouze pro hokejové hráče a české hokejové prostředí. Celkově by měla posloužit i jako určitý návod pro ostatní sportovní organizace podobného zaměření a to jak pro ty již fungující, tak i pro ty, které jsou zatím jen mlhavou vizí.

Součástí diplomové práce tedy je v první řadě důkladná analýza současného prostředí existující organizace Asociace hráčů ledního hokeje (AHLH) a českého ledního hokeje, zahrnující i identifikaci potřeb hráčů (tedy pro organizaci klíčové cílové skupiny), kteří by z činnosti asociace měli nejvíce profitovat. V další fázi je na základě této analýzy stanoven komplexní návrh strategického plánu celé organizace.

2 Cíle a úkoly

Hlavním cílem práce je identifikace a popis současného vnitřního a vnějšího prostředí Asociace hráčů ledního hokeje pomocí analýz SWOT a STEP. Výsledky pak dále budou použity jako základ pro sestavení komplexního strategického plánu činnosti této asociace pro období 1.8.2012 - 31.7.2015.

Pro dosažení stanoveného cíle je třeba splnit následující dílčí úkoly:

1. Nastudovat a provést rešerši odborné literatury pojednávající o neziskových sportovních organizacích a strategickém plánování a na jejím základě sepsat teoretická východiska.
2. Nasbírat potřebná data prostřednictvím analýzy dostupných dokumentů a listinných pramenů.
3. Nasbírat potřebná data prostřednictvím rozhovorů a skupinových diskuzí.
4. Provést SWOT analýzu.
5. Provést STEP analýzu.
6. Zpracovat získaná data vhodnou a přehlednou formou.
7. Vyhodnotit obě analýzy i všechna data.
8. Na základě zjištěných informací a teoretických východisek vhodně, komplexně a přehledně navrhnout a zpracovat strategický plán pro Asociaci hráčů ledního hokeje.

Diplomová práce má poukázat na důležitost strategického plánování u neziskových sportovních organizací.

3 Teoretická východiska

3.1 Úvod do teoretické části

Strategické plánování je jakýmsi základním pilířem pro systematické a profesionální řízení všech organizací. Jedná se o dlouhodobou a komplexní činnost, která se týká zejména sledování aktuálního stavu a prognózování dalšího vývoje organizace na základě interních i externích analýz, vytyčování cílů a definování strategií jejich dosažení. Všeobecným cílem strategického plánování je především dlouhodobý stabilní chod, úspěšný vývoj a prosperita organizace. V českých sportovních podmínkách na úrovni neziskových organizací se však bohužel tento přístup objevuje pouze ojediněle nebo na nedostačující úrovni.

Práce se tedy věnuje tématu z oblasti managementu sportu, proto pokládám za vhodné nejprve obecně definovat předmět studia této oblasti. Základním pojmem, který je důležité vysvětlit, je pojem sportovní management. Čáslavová (Čáslavová, 2000, s. 11) jej chápe jako: *"způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, která alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb (fitness atp.)"*.

První a jednou z nejdůležitějších fází sportovního managementu a hlavním předmětem této práce je plánování. Vodáček a Vodáčková (Vodáček a Vodáčková, 1994, s. 18) definují plánování jako: *"lidmi vypracované a pak realizované zaměření na účel (cíle, poslání) řízeného procesu nebo organizační jednotky a dále pak i stanovení cesty (postupů a prostředků), jak ho ve stanoveném čase a na požadované úrovni dosáhnout"*.

Podle Vostrovského a Štůska (Vostrovský a Štůsek, 2008, s. 22) je plánování *"proces zahájený vytyčením cílů. Určuje strategie, politiku a podrobné plány pro jejich dosažení, pro realizaci odpovídajících rozhodnutí vyžaduje organizování a využívá kontrolování realizace a zpětné vazby k zahájení dalšího plánovacího cyklu"*.

Manažerská práce nejen v oblasti sportu vyžaduje vždy v dlouhodobém časovém období realizaci mnoha postupných kroků. Zahrnuje široké spektrum přístupů i variant řešení, ve kterých se manažer musí orientovat a musí vždy vybrat tu nejvhodnější variantu. Právě tuto problematiku řeší strategické plánování, které proto hraje v manažerské činnosti důležitou úlohu.

3.2 Strategické plánování NO v oblasti sportu

Aby organizace v dnešní době ekonomicky, sociálně a společensky nejistém prostředí uspěla, je třeba angažovat schopné a vysoce kompetentní vedení. Klíčovou roli zde pak hraje především soustavná činnost procesu strategického plánování. Ten zahrnuje vedením organizace jasně definované strategické cíle, vhodné strategie jejich dosažení na základě aktuálních podmínek a dostupných zdrojů a strategické plány, jak překonat negativní vlivy okolního prostředí.

Bohužel však v českých sportovních podmínkách na úrovni neziskových organizací není strategické plánování příliš využíváno. Namísto toho je aplikován jednodušší operativní přístup řízení, který je však v dnešní době již nedostačující. Pokud chtějí sportovní organizace zabezpečit svůj budoucí bezproblémový chod, měly by si tento přístup k řízení dříve či později osvojit.

Strategické plánování je tedy jednou ze základních a nejdůležitějších činností každé organizace. Je to systematické řízení zaměřené na dlouhodobé naplňování hlavního účelu a poslání prostřednictvím efektivního využívání všech vlastních zdrojů a včasnými a správnými reakcemi na změny v okolním prostředí. Od ostatních druhů plánování se liší dlouhodobým a komplexním řešením problémů, které umožňuje optimálně využívat lidské, finanční a další zdroje. Zohledňuje budoucí vývoj vnějšího prostředí a neodvozuje dlouhodobé cíle od stávající podoby organizace, ale naopak od dlouhodobých cílů odvozuje žádoucí podobu organizace v souladu s dlouhodobou filozofií.

Někteří zahraniční autoři nazývají strategické plánování podobným výrazem a to strategický management, popřípadě strategický marketing a to proto, že se zabývají plánováním celého souboru manažerských činností. Používají ho však především

američtí autoři a je to způsobeno komerčním přístupem ke sportu, který v Evropě není na takové úrovni jako v Severní Americe.

Wright a Noe (Wright & Noe, 1996, s. 30) strategický management definují jako: "*soustavný proces sladování organizace s okolním prostředím, které směřuje k naplnění cílů*".

Autoři Hoyle a kolektiv (Hoyle a kol., 2009, s. 64) pak dělí proces strategického managementu do pěti fází:

1. *strategická analýza*
2. *určení směru strategie*
3. *formulace strategie*
4. *implementace*
5. *hodnocení.*

Obecně neexistuje žádná všeobecně uznávaná definice strategického plánování. Každý z autorů na tento proces nahlíží z trochu jiného úhlu pohledu (Cook, 1995).

3.3 Princip a postup strategického plánování

Strategické plánování představuje ucelený koncepční plán rozvoje organizace v podobě písemného dokumentu, který je základem pro další směry rozvoje. Jeho úkolem je definování společných zájmů všech jeho subjektů, tedy primárně členů, dlouhodobých i krátkodobých cílů, předpokladů organizace pro jejich realizaci, všech dostupných zdrojů, okolních podmínek a dlouhodobých záměrů a v neposlední řadě i samotných strategií. Umožňuje zhodnotit současnou situaci, vytyčit reálné cíle a vytvořit předpoklady budoucích aktivit, které budou organizaci směřovat k požadovanému efektivnímu stavu budoucnosti, tedy maximálnímu využití potenciálu. Úkolem strategického plánování je dostat organizaci ze současné situace do požadované situace v budoucnu, přičemž k tomu využívá dílčích krátkodobých cílů.

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 2004) se strategické plánování provádí nejčastěji pro období 3 - 5 let.

Čáslavová (Čáslavová, 2000, s. 24) zpřehledňuje proces strategického plánování do následujícího schématu.

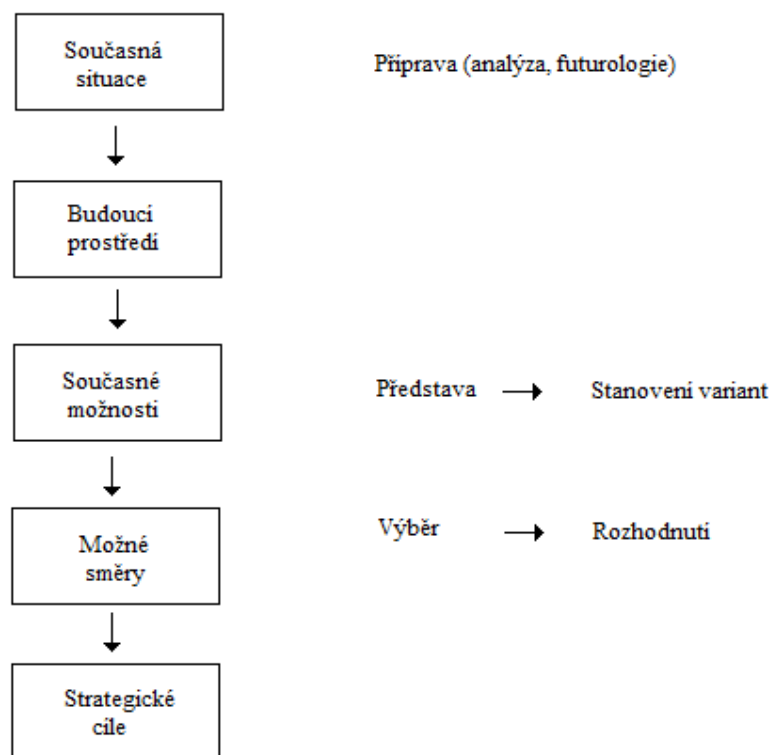


Diagram 1: Strategický plán (zdroj: Čáslavová, 2000, s. 24)

Podle Čáslavové (Čáslavová, 2009, s. 43) strategické plánování umožňuje řešit:

1. *Způsob založení sportovní organizace* - toto se týká především sportovních klubů, kde je důležité rozhodnout, zda je vhodnější založit občanské sdružení nebo určitou formu obchodní společnosti; tento krok je důležitý především z pohledu budoucích finančních a daňových důvodů a tím nepřímo i pro budoucí cíle a volbu nástrojů, kterými se tyto cíle budou plnit.
2. *Definování nejdůležitějších cílových skupin* - jedná se o skupiny osob, které primárně pomáhají organizaci naplňovat definované cíle.
3. *Určení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů.*
4. *Způsoby plnění cílů* - těch existuje nepřehledné množství a manažer by měl být schopný vybrat z této široké škály ten nejvhodnější.

Čáslavová (Čáslavová, 2009, s. 34) ve své knize jmenuje Vodáčka a Vodáčkovou (Vodáček, Vodáčková, 2001), kteří definují podnikatelskou strategii jako: "*plánovací informační základnu pro stanovení základních cílů rozvoje firmy a postupů pro jejich dosažení*". Autoři v té samé publikaci porovnávají přístupy ke strategickému plánování světových autorů, na jejichž základě pojmenovávají jednotlivé etapy strategického plánování a to následovně:

1. *stanovení poslání (mise) firmy* - filozofie firmy, jež zahrnuje především sjednocující pohled vlastníků, vedení i všech pracovníků na základní záměry činnosti,
2. *rozběr výchozího stavu, silných a slabých stránek podnikatelské činnosti* - v tomto bodě je obsažena pozice firmy, informace o podnikatelském okolí a předpokladech využití podnikatelských příležitostí,
3. *rozběr zdrojových možností rozvoje a vytvoření specifických podnikatelských předností firmy* - propojení dřívějších rozborů silných a slabých stránek s předpoklady pro vytvoření určité konkurenční pozice v uvažovaných oblastech pro určitý časový horizont,
4. *stanovení soustavy cílů podnikatelské strategie* - vymezují se pro organizaci jako celek i pro hlavní obory nebo organizační jednotky,
5. *formulace scénářů a výběr vhodné podnikatelské strategie* - myšleno jak celku, tak i dílčích rozdílných strategií autonomních částí firmy,
6. *prověření vhodnosti zvolené strategie* - zde je důležitá vazba na měnící se podnikatelské okolí,
7. *realizace strategie* - průběžné vyhodnocování plnění strategie a případné přehodnocování předchozích etap.

Autoři také kladou důraz na důležitost brát úkoly spojené s tvorbou a přípravou jakékoliv podnikatelské strategie jako jeden celek. Těmito úkoly mají na mysli komplexní zpracování, upřesňování i realizaci. V opačném případě by to totiž mohlo způsobit snížení kvality strategie a dokonce i prohloubit podnikatelskou rizikovost.

Koncept obsahu strategického plánu neziskové sportovní organizace nejlépe popisuje také Čáslavová (Čáslavová, 2009, s. 52) a to následovně:

1. *Úvod* - zde by se měl objevit například popis vývoje organizace v posledních letech, důvody tvorby strategického plánu a definování, na jaké období je plán připravován atp.
2. *Cíle organizace* - popis jednotlivých cílů od dlouhodobých po dílčí krátkodobé.
3. *Profil sportovní organizace* - popis současného profilu organizace a představa o profilu budoucím.
4. *Strategie naplňování cílů* - zde je třeba rozpracovat dlouhodobé cíle do cílů krátkodobých včetně určení pořadí a termínů jejich řešení a způsobů jejich naplňování, součástí této fáze je i zhodnocení podílu pracovníků na realizaci těchto cílů a vyčíslení nákladů.
5. *Způsob, jak strukturalizovat sportovní organizaci a osoby, které v ní spolupracují na realizaci plánu* - zde je nutné konkrétně popsat, jací pracovníci se budou podílet na realizaci konkrétních cílů.
6. *Financování strategického plánu* - mělo by být v souladu s finančními možnostmi.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 2004, s. 104) tvrdí, že "*tvorba strategických plánů zahrnuje shromáždění informací z prostředí, ve kterém organizace funguje, a rozhodování o poslání, cílech, strategiích a portfoliovém plánu*".

Graficky je pak tato myšlenka vyjádřena Diagramem 2.

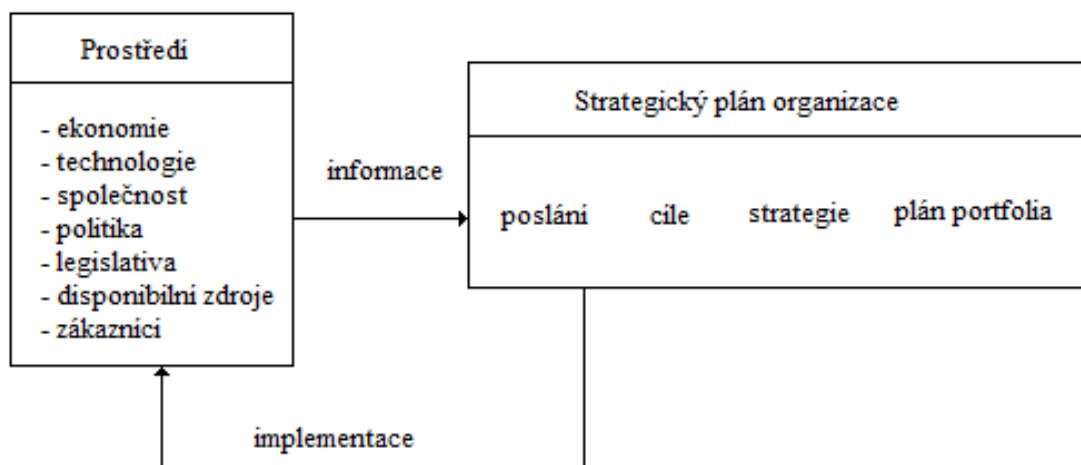


Diagram 2: Proces strategického plánování (zdroj: Donnelly, Gibson a Ivancevich, 2004)

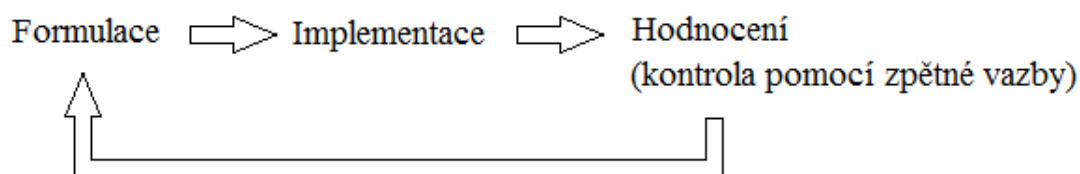


Diagram 3: Proces strategického managementu podle Desse (zdroj: Dess, 1993, s. 141)

Podle Bárty (Bárta, 1997, s. 43) je náplní strategického plánování *"odpovědět, proč organizace existuje, kdo jsou její klienti, jaké mají potřeby, pomocí jakých programů je možné tyto potřeby co nejlépe uspokojit s omezenými zdroji a dále jak zabezpečit dostatek finančních prostředků"*.

Výhody strategického plánování:

- *udává jednotnou vizi celé organizace, pomocí které se orientuje její vedení,*
- *v dlouhodobém časovém období udává rozmezí pro výběr nástrojů pro realizaci definovaných cílů,*
- *zlepšuje výkonnost organizace,*
- *zefektivňuje provádění všech činností,*

- *poskytuje lepší předvídatelnost budoucího prostředí,*
- *má pozitivní vliv na organizaci práce uvnitř organizace,*
- *definuje rizika včetně možnosti přípravy a prevence proti takovýmto situacím.*

3.4 Fáze strategického plánování

3.4.1 Profil organizace

Podrobný profil organizace vychází ze situační analýzy. Umožňuje managementu uvědomit si, jaká je současná situace organizace, jaké má předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by měly jeho snahy v budoucnu směřovat. Fakta a poznatky získané při zpracování profilu organizace jsou podklady a vstupy pro vypracování SWOT analýzy, pro definování vize, strategických cílů a rozvoje klíčových oblastí. Vypracovaný profil je také podkladem pro kvantifikaci očekávatelných výsledků a jejich zpětné hodnocení.

Čáslavová (Čáslavová, 2009, s. 44) definuje důležité body napomáhající identifikaci celkového profilu organizace specifické pro české sportovní prostředí takto:

1. Charakteristika současného profilu sportovní organizace

- které oblasti sportu organizace zahrnuje (vrcholový sport, výkonnostní sport atp.),
- přehled významných konkurentů,
- silné a slabé stránky konkurentů.

2. Charakteristika hlavních současných funkcí organizace

- služby pro sportovce a trenéry,
- vytváření podmínek pro realizaci sportu cílových skupin,
- komunikace a propagace činnosti sportovní organizace směrem k cílovým skupinám,
- ostatní funkce.

3. Přehled cílových skupin a jejich identifikace

- jejich název,
- aktuální stav jejich členů,
- organizací nabízené aktuální činnosti a služby pro cílové skupiny,
- otázky financování těchto činností a získávání finančních zdrojů,
- možnosti zvyšování a udržení počtu členů cílových skupin atp.

3.4.2 Analýza podmínek

Z rozboru současného stavu organizace vychází jakýkoliv strategický plán. Tento rozbor je nutný, abychom jako manažeři mohli vybrat vhodné prostředky a strategie, za pomoci kterých budeme dosahovat vytyčených cílů.

Podstatou strategického plánování je snaha o dosažení konkrétních cílů organizace v budoucím čase a prostředí. To by organizaci mělo zaručit efektivní vývoj s minimálními riziky, a proto je nutné vypracovat právě takovou strategii, kde jsou cíle jasně vytyčené a zformulované. Toho lze dosáhnout pouze na základě kvalitní analýzy na počátku celého procesu. Zformulované cíle by měly odrážet současné vnitřní prostředí, veškeré dostupné prostředky i vnější podmínky. Při strategickém plánování nás dále zajímá budoucí prostředí. To lze stanovit vždy velice problematicky za pomoci prognózování, které je velice závislé na správně provedených a přesných analýzách. Prognózování je důležité z důvodu předvídání potenciálních rizik. Součástí analýzy je také objektivní zhodnocení možností organizace, jejích předností a nedostatků. Analýzami zjištěné informace pak manažerovi nabídnou prostor pro stanovení konkrétních cílů. Ten pak mezi nabízejícími se cíly vybírá různé varianty.

Podle Vostrovského a Štůska (Vostrovský a Štůsek, 2008, s. 56) "*základní myšlenka strategického plánování předpokládá, že budoucnost každého subjektu lze prognózovat na základě extrapolace minulosti*". Proto je vždy nutné nejprve provést detailní analýzu, která zachytí veškeré hrozby, příležitosti a trendy, které mohou mít vliv na budoucí fungování organizace.

3.4.3 Stanovení cílů

Stanovení cílů je další fází strategického plánování. O důležitosti vytyčování a stanovování cílů mluví detailně Mealiea a Latham (Mealiea & Latham, 1996). Podle Weihricha a Koontze (Weihrich & Koontz, 1993, s. 89) "*cíle udávají konečné výsledky, celkové cíle vyžadují podporu dílčích cílů a takto tvoří cíle jakousi hierarchii*".

Cíle můžeme rozdělit podle různých kritérií na mnoho druhů například na:

- *organizační,*
- *sportovní,*
- *ekonomické,*
- *sociální,*
- *ostatní.*

Každá sportovní organizace si stanovuje různé druhy cílů. Jiné si bude stanovovat profesionální sportovní klub obchodního charakteru, jiné zastřešující organizace a jiné nezisková organizace, která se zabývá kupříkladu rekreačním sportem.

Z časového hlediska se dají cíle dělit na:

- *průběžné (operativní)* - týdenní a měsíční,
- *krátkodobé* (operační plán, projektový plán, ostatní dílčí plány) - 3 měsíce až 1 rok,
- *střednědobé* (strategický plán, funkční strategie, program) - 1 až 3 roky,
- *dlouhodobé* (vize, poslání, hodnoty) - 3 až 5 let.

V praxi je důležité sladit cíle dlouhodobé se střednědobými i krátkodobými, tedy zohlednit veškeré vazby mezi strategickými cíli a operativním řízením. Všechny cíle by měly souviset s posláním organizace a měly by být písemně zaznamenané a vyjádřené v měřitelných jednotkách - pokud to jde - pro možnost jednoduché kontroly.

V našem případě by podobným měřitelným cílem mohl být počet členů, finanční obnos z vybraných členských příspěvků (pokud budou vybírány) nebo stoupající prestiž organizace.

Písemně zaznamenané cíle působí na lidskou psychiku ve smyslu motivačním. Neměly by se vztahovat k činnostem, ale k výsledkům a ke konkrétním tématům a měl by být jasně definovaný i termín, do kdy by cíle měly být splněny. Ačkoliv je třeba stanovovat cíle tak, aby byly dosažitelné a realizovatelné, musí být zároveň efektivně nastavené tak, aby motivovaly k aktivitě a výkonům. Pokud cíle splňují všechny uvedené náležitosti, měly by být následně odsouhlaseny vedoucími pracovníky na všech úrovních.

Strategické cíle bychom měli rozdělit podle toho, jakou cílovou oblast řeší. Cíl vyjadřuje budoucí stav, kterého by měla organizace dosáhnout, tedy udává směr daného plánu. Aby byly cíle jasně srozumitelné všem, je třeba využít účinné komunikace. S tím souvisí i definování a delegace jednotlivých úkolů konkrétním osobám, jež za splnění budou zodpovídat. Cíle strategické, taktické a operativní by na sebe měly plynule navazovat. Souhrnně definují konkrétní dílčí cíle, metody, prostředky a časové rozvrhy, pro jaké části strategických plánů budou potřeba.

Jak již bylo zmíněno, dílčí cíle musí být vzájemně konzistentní a to jak vertikálně, tedy dílčí cíle musí být sladěny s cíli nadřazenými, tak i horizontálně, tedy že jednotlivé cíle mají společně tvořit cíle nadřazené, tedy v konečném důsledku cíl hlavní.

Na tyto soustavy cílů navazuje tomu odpovídající rozhodování, tedy strategické, taktické a operativní, přičemž taktické vychází ze strategického a operativní z taktického. Důležitá je také formulace podpůrných plánů. Je třeba vše neustále koordinovat a zpětnou vazbou kontrolovat plnění všech úkolů, plánů a cílů. Vzhledem k tomu, že u neziskových organizací nesledujeme primárně ziskovost činností, výkonnost organizace můžeme zhodnotit například podle efektivnosti cílů a potřebnosti poskytované služby.

Cíle musí být také stanoveny tak, aby byly reálně dosažitelné, pro všechny srozumitelné a ověřitelné jejich plnění. Jakmile jsou cíle srozumitelné, může organizace efektivněji fungovat.

Stanovení cílů je důležité, pokud se organizace chce v budoucnu vyvíjet. Tato fáze je jednou z nejnáročnějších v celém procesu. Jakmile jsou cíle jasně definovány a také vzájemně provázány tak, aby společně směřovaly organizaci k dosažení celkového strategického cíle (poslání), pokračujeme další fází strategického plánování, kterou je výběr a formulace strategie.

3.4.3.1 Soustavy cílů

Vize

Tato fáze by měla obsahovat představu, jak rychle chce organizace dosáhnout stanovených cílů a základní představu o organizačním uspořádání.

Vostrovský a Štůsek (Vostrovský a Štůsek, 2008, s. 72) vizi organizace definuje jako *"mentální model budoucího stavu organizace, který je natolik motivující a srozumitelný pro všechny členy organizace, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a jedinečnost dotyčné neziskové organizace. Důležitým atributem vize je to, aby provokovala zaměstnance k aktivní účasti a nikoliv pouze k pasivnímu sledování."*

Dobře stanovená vize má motivační charakter, je sjednocujícím prostředkem k vyjádření stanovených cílů, vytváří identitu v rámci organizace, podporuje myšlení v dlouhodobém časovém období a celkově sjednocuje celou organizaci.

Veber (Veber, 2003, s. 62) definuje vizi jako: *"vyjádření představy nějakého budoucího stavu týkajícího se konkrétního prvku organizace"*.

Poslání

Nejhlavnější cíl neziskové organizace tvoří její poslání. To vychází z identifikace silných a slabých stránek a mělo být obrazem potřeb a příležitostí v bezprostředním okolí organizace.

Poslání definuje Vostrovský a Štůsek (Vostrovský a Štůsek, 2008, s. 78) jako *"cíl, proč dotyčná organizace existuje se záměrem vzbudit u řídicích i řadových pracovníků pocit účelu a sounáležitosti s organizací. Poslání organizace a s ní odpovídající cíle umožňují přesně specifikovat to, čeho chce organizace dosáhnout v dlouhodobém horizontu pomocí strategického plánu"*.

Determinuje dlouhodobou perspektivu organizace. Přesné a vhodně definované poslání je proto velice důležitou součástí strategického plánování. Mělo by být krátké, jasné, stručné a výstižné a musí jednoznačně odlišovat organizaci od jiných podobných organizací. Od něho se pak odvozují ostatní cíle. Odborná literatura detailně popisuje, jak by mělo vypadat optimálně definované poslání, nicméně to již přesahuje rámec této práce.

Podle Novotného a Lukeše (Novotný a Lukeš, 2008) plní dobře formulované poslání dvě základní funkce:

- *vytváří všeobecnou představu, kam organizace směřuje a čeho chce dosáhnout,*
- *sjednocuje chování všech členů organizace při realizaci vytyčených úkolů.*

Poslání je tvořeno historií organizace (úspěchy, strategie atp.), zřetelnými schopnostmi (postavení na trhu, kapitálová síla) a prostředím provedených analýz (identifikace příležitostí, omezení a hrozeb).

Podle Druckera (Drucker, 1994, s. 96) *"má oproti vizi zcela konkrétní charakter, musí být výstižné a formulované tak, aby odlišovalo danou organizaci od jiných podobně zaměřených organizací. Je základním vodítkem pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategiích organizace. Může platit navěky, nebo tak dlouho, jak daleký časový horizont si dovedeme představit."*

Definice poslání je podmínkou pro registraci všech neziskových právních typů. Na poslání by měl navazovat strategický plán a stanovení dlouhodobých cílů organizace.

3.4.4 Volba a formulace strategie

Jakmile jsou cíle jasně a jednoznačně definovány, je třeba přistoupit k další fázi a tou je tvorba strategie vývoje vzhledem k podmínkám sportovní organizace. Důležité je její určení vzhledem k cílům, které byly vybrány manažerem, respektive managementem v předchozí fázi. Nelze určit strategii, na kterou organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje (finanční, materiální, personální) nebo podmínky.

M. Armstrong (Armstrong, 2008, s. 120) definuje formulaci strategie jako: *"proces vytváření vědomí směru, které často bývá charakterizováno jako logická, postupně probíhající záležitost, jejímž výsledkem je formální, oficiální písemné prohlášení, které je jakýmsi rozhodujícím vodítkem pro dlouhodobé záměry organizace nebo manažera"*.

Samotná volba strategie je podle Vostrovského a Štůska (Vostrovský a Štůsek, 2008) komplikovaná především ze dvou důvodů:

- *závažnost strategických rozhodnutí* - jakmile je strategie stanovena, je třeba ji dodržovat, jelikož jakékoliv korekce jsou spojeny finančními a časovými náklady,
- *dlouhodobost strategických plánů* - plány bývají vypracovány na období 3 - 5 let, přičemž prognózování na takto široký časový horizont není nikterak jednoduché.

Veškeré cíle jsou modifikovány v konkrétní výsledky právě prostřednictvím stanovené strategie. Proto je základem tvorba dílčích plánů, směřující organizaci k naplnění jejích hlavních cílů.

Strategie podle Vostrovského a Štůska (Vostrovský a Štůsek, 2008, s. 105) představuje *"detailně zpracovaný plán vedoucí k dosažení požadovaných výsledků. Určuje účel existence organizace, dlouhodobé cíle, zaměření její činnosti a alokaci zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů"*.

Dílčí součástí strategií jsou taktiky, které podle elektronické knihy (Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů, 2006, s. 42) *"zahrnují obecné instrukce a doporučení, které jsou podkladem pro manažerské rozhodování v kratším časovém horizontu. Jsou alokačním prostředkem strategie, přičemž její cíle jsou konkrétnější a výsledky snadněji měřitelné"*.

Strategie zahrnuje vydělování dostupných zdrojů do jednotlivých oblastí její činnosti a tím by měla zaručit dlouhodobou prosperitu organizace. Měla by být stručná a všem srozumitelná.

Strategie lze podle Vostrovského a Štůska (Vostrovský a Štůsek, 2008) rozdělit **podle druhu** na:

- *ofenzivní,*
- *defenzivní.*

nebo **podle zaměření** na:

- *přežití,*
- *zkonsolidování se a udržení stávající úrovně,*
- *rozšíření a růst.*

Vostrovský a Štůsek (Vostrovský a Štůsek, 2008) definují kritéria, která je zapotřebí brát v úvahu při volbě konkrétních strategií:

- *přijatelnost* - z pohledu zájmových skupin,
- *přiměřenost* - z hlediska okolních podmínek,
- *realizovatelnost* - z hlediska dostupných zdrojů,
- *výhodnost* - z hlediska konkurenční výhody.

Dalšími takovými kritérii mohou být také:

- *organizační struktura,*
- *vnitřní kultura, styl a hodnoty,*
- *zdroje a dovednosti.*

3.4.5 Posouzení zdrojových možností

Součástí celého procesu je i zdrojové a finanční plánování. To umožňuje mimo jiné kvantifikaci cílů pomocí peněžních jednotek a propojit je se všemi aktivitami směřujícími k naplnění těchto cílů. Úkolem finančního plánování je tedy efektivně určit způsob obstarávání zdrojů a jejich optimální rozmístění. Jeho výhodami je

například to, že poskytuje průhlednost veškerých finančních toků, napomáhá měřitelnosti cílů a tím možnosti hodnocení úspěšnosti jejich dosahování a kontrole, pomáhá identifikovat možnosti a potenciál organizace.

Jak již bylo výše uvedeno, nelze zvolit strategii, na kterou organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje nebo podmínky. Proto je nutné sestavit přehled všech dostupných zdrojů a strategii těmto možnostem přizpůsobit. Takovýto přehled můžeme sestavit (predikovat) na základě údajů rozpočtovnictví minulých let. Pokud tyto údaje k dispozici nejsou, je třeba veškeré hodnoty odhadnout na základě provedených analýz.

Obecně lze zdroje rozdělit na:

- *vnitřní* (členské příspěvky, příjmy z vlastních aktivit),
- *vnější* (příjmy od externích subjektů - partnerů, sponzorů, dárců apod.).

Výdaje pak na:

- *sloužící k naplňování poslání a cílů,*
- *provozní.*

3.4.6 Zpracování strategie

Vychází tedy z identifikace zdrojů, analýzy okolního prostředí a soustavy prognóz. Jak již bylo výše popsáno, je třeba kromě výchozího stavu a prognóz vývoje stanovit vizi, strategické cíle a formulovat strategické operace, za pomoci kterých bude strategie uskutečňována.

Analýza okolí by měla být co nejpřesnější. Jakákoliv zkreslená skutečnost může výrazně ovlivnit kvalitu zpracované strategie. Musíme si také rozmyslet, jakým způsobem získáme pro realizaci našeho záměru finanční zdroje. Každá strategie by měla mít několik variant provedení, přičemž každá by měla být vhodnější na jinou vývojovou tendenci. Tyto varianty by v případě náhlých změny měly být schopné plynule přejít z jedné na druhou.

Vytvořenou strategii je nutné na základě reálného vývoje okolí postupně optimalizovat. Ve zvolené strategii se odráží celkový obraz světa, nikoliv pouze obraz

bezprostředně nejbližšího okolí, proto musí mít manažer komplexní přehled o politických, ekonomických, sociálních, technických a dalších faktorech dnešního světa a jeho vývoje, aby mohl správně rozhodovat. Je nutné, aby dokázal zhodnotit riziko, které svým rozhodnutím podstupuje a možný zisk, které rozhodnutí může přinést.

Každá strategie má svoji životnost. Některé ji mají kratší, některé delší v závislosti na oblasti, se kterou operují. Proto je třeba definovat strategii pouze na určité strategické období a po uplynutí tohoto období strategii buď aktualizovat nebo úplně změnit. Změna je nutná především v okamžiku, kdy se předešlá zvolená strategie neosvědčila.

3.4.7 Tvorba komplexního plánu

Plánování v podstatě znamená stanovení cílů, kterých chceme dosáhnout, cesty, jak těchto cílů dosáhneme, podmínek a zdrojů, které musíme na dosažení vynaložit. Elektronická kniha (Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů, 2006, s. 11) definuje strategický plán jako *"dlouhodobý ucelený plán činností zaměřený na dosažení cílů společnosti zásadního významu"*.

Jak je vidět na pyramidě plánování (viz Diagram 4), jednotlivé typy plánů na sebe přímo navazují. Poměrně málo užitku vzniká z rozhodnutí týkajících se bezprostředních situací, která postrádají zaměření na dlouhodobější cíle. Proto je nutné sladovat průběžně plány dlouhodobé s těmi krátkodobými. Ty krátkodobé by měly z dlouhodobých vyplývat.

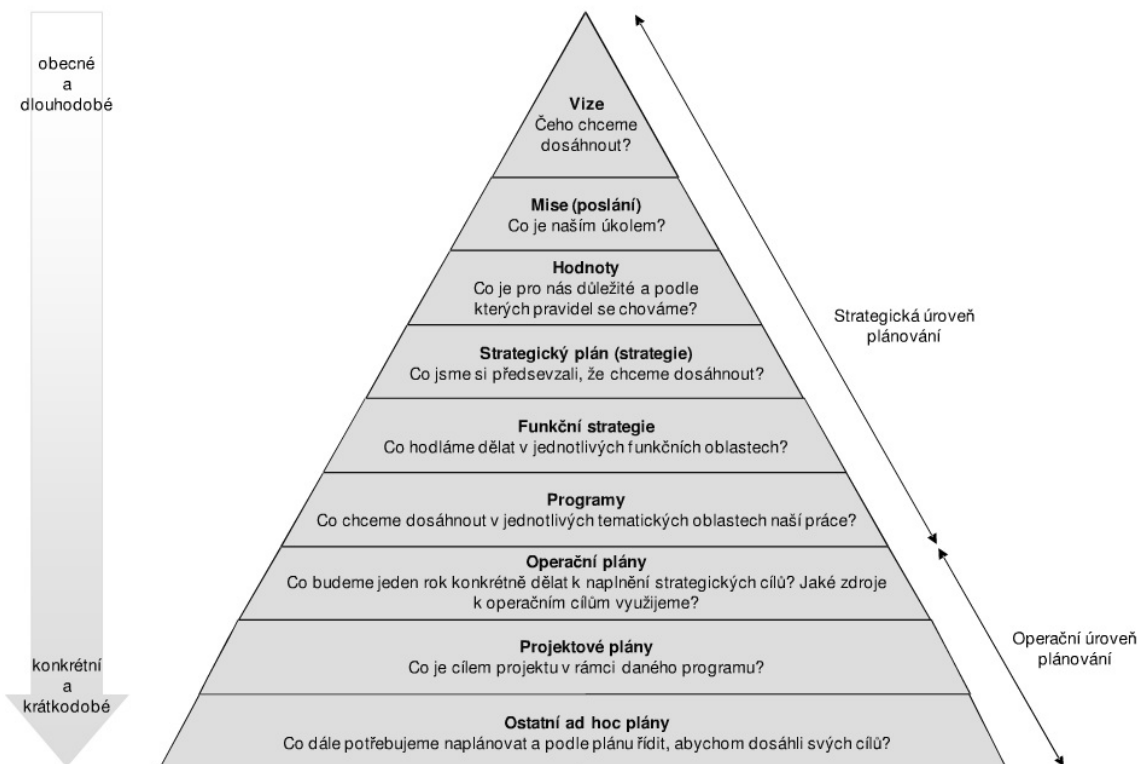


Diagram 4: Pyramida plánování (zdroj: Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů, 2006, s. 10)

Proces plánování je první fází manažerských činností. Strategický plán je obvykle složen s několika dílčími plány, které je třeba navzájem koordinovat, abychom dosáhli plánu hlavního. Podle odborné literatury by náklady na dosažení plánů měly být menší než přínosy, kterých se snažíme dosáhnout. V případě dlouhodobějšího časového období je žádoucí vytvářet pružnější plány pro případ neočekávaných událostí. Dále platí pravidlo že čím je plán významnější, tím častější kontrola by u něj měla fungovat.

Podle Vostrovského a Štůska (Vostrovský a Štůsek, 2008) je postup tvorby komplexního plánu rozdělen do následujících postupných kroků:

- *uvědomění si příležitosti* - je jakýmsi předchůdcem samotného procesu plánování; organizace si v tomto okamžiku musí uvědomit příležitosti, na kterých rozvine svoji činnost; v podstatě je nutné identifikovat přání a potřeby cílové skupiny, na kterou svou činnost zaměřujeme,

- *vlastní stanovení cílů* - představuje specifikaci dosažitelných očekávaných výsledků v budoucnosti; těchto cílů bude postupně dosahováno za pomoci množiny strategií, postupů, pravidel, programů a taktik,
- *identifikace předpokladů* - tedy daných podmínek; vychází z analýzy současného stavu vnějšího prostředí, vnitřních sil a slabých stránek a předpovědí jejich vývoje,
- *určování alternativních postupů* - je spojeno s nespolehlivostí prognóz vývoje a výsledků provedených analýz; v této fázi je nejvýznamnějším problémem nikoliv tvorba alternativ, ale výběr těch nejlepších,
- *hodnocení alternativních postupů* - to se děje především z hlediska jejich možných přínosů a rizik organizaci; jedná se o komplexní hodnocení, které bere v úvahu jak možné změny v chování zákazníků, tak i ostatní konkurenci; je zda však problém, že je třeba uvažovat mnoho těžko postihnuteľných faktorů,
- *výběr postupů* - vyplývá z předchozích kroků a je závislé na znalostech, zkušenostech a dovednostech managementu,
- *formulování odvozených plánů* - spočívá ve formulaci podpůrných plánů, které zaručí dodržení správného směru hlavního vývoje,
- *sestavení rozpočtu potřebných zdrojů*.

Z výše uvedených postupných kroků je zřejmé, že pro správné vedení organizace je zapotřebí mít jasně definované cíle, optimálně je realizovat a neustále sledovat aktuální stav a porovnávat je s vytyčenými cíly. K tomu je zapotřebí mít kvalitní informace o okolním i vnitřním prostředí organizace, klientech případně členech (v našem případě hráčích), event. konkurenci, což snižuje rizikovost celkového jednání.

Častou příčinou neefektivního plánování bývá neschopnost vedoucích pracovníků připustit si, že existuje několik druhů plánů. Plány lze dle Weiricha a Koontze (Weirich & Koontz, 1993) klasifikovat jako:

- *smysl či cíl podnikání,*
- *úkoly či cíle,*
- *strategie,*
- *taktiky,*

- *postupy,*
- *pravidla,*
- *programy,*
- *rozpočty.*

3.4.8 Implementace a kontrola

Samotná implementace strategie je realizována prostřednictvím tzv. implementačního plánu. Ten obsahuje krátkodobé cíle pro jednotlivá oddělení, personální zajištění, finanční plán atp.

Podle Vostrovského a Štůska (Vostrovský a Štůsek, 2008) je převod cílů na každodenní práci realizován pomocí:

- *dlouhodobého, střednědobého a krátkodobého plánování,*
- *organizační struktury,*
- *existujícího systému kontroly.*

Kontrolní systém nejenže napomáhá správnému rozhodnutí, ale pomáhá také zvládat opakující se situace. Aplikaci kontrolních mechanismů usnadňuje kvantifikace a s tím spojená měřitelnost vytyčených cílů.

3.5 Nestátní neziskové organizace

Abych byl schopný vhodně navrhnout strategický plán AHLH, je třeba zhodnotit i její právní formu a obecně možné právní formy neziskových organizací v České republice, tedy znát jejich typologii.

Klíčovými znaky nestátních neziskových organizací, o kterých budu mluvit jsou nezávislost na státu (jsou nevládní), neziskový a obecně prospěšný charakter. V České republice tyto znaky mají:

- *občanská sdružení* (zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů),
- *obecně prospěšné společnosti* (zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech),
- *nadace a nadační fondy* (zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech),
- *účelová zařízení církví* (zákon č. 308/1991 Sb., o svobodě víry a postavení církví a náboženských společností).

Podle Salamona a Anheiera (Salamon & Anheier, 1998, s. 12) je nestátní neziskový sektor charakterizován jako "*soubor institucí, které existují vně státních struktur a jsou určeny veřejným zájmům*". Oba autoři také definují 5 základních vlastností těchto organizací:

- *stálá institucionální a organizační struktura (institucionalizovanost),*
- *soukromý charakter,*
- *nevydělování zisku mezi vlastníky nebo vedení (neziskovost),*
- *samosprávnost a nezávislost,*
- *dobrovolnost.*

Postavení NNO v současné společnosti je nezastupitelné. V podstatě tyto organizace velice často vyplňují mezery trhu, které nejsou z různých důvodů pokryty organizacemi ziskovými.

4 Metodologická východiska

Při získávání dat pro potřeby analýzy byl aplikován kvalitativní výzkum v podobě případové studie, kterou Hendl (Hendl, 2005, s. 24) popisuje jako: *"rozbor stavu, vývoje a interakcí s prostředím jednoho nebo více jedinců, skupin, komunit a institucí, operačních jednotek, ale i programů, které se pozorují, dokumentují a analyzují, aby se popsaly a vysvětlily jejich stavy a vztahy k interním a externím ovlivňujícím faktorům"*.

Vzhledem k tomu, že jsem na ČSLH prováděl svou povinnou školní praxi, snažit jsem se získat potřebné informace přímo tam nebo prostřednictvím kontaktů zde získaných.

4.1 Použité metody

Na základě studia dokumentů a rešerše odborných publikací byla identifikována hlavní teoretická východiska zkoumaného problému. K definování výchozí situace, tedy získání informací o současném i požadovaném stavu organizace v delším časovém horizontu, byl využit popisný výzkum.

Data od hokejových funkcionářů a skupiny osob, jenž se o založení pokoušeli již v minulosti, byla získána pomocí kvantitativní metody osobního dotazování, respektive pomocí rozhovoru. Tyto rozhovory se opíraly o soubor otázek, který je dále rozveden v kapitole SWOT analýza v analytické části této práce. Rozhovory trvaly vždy maximálně 15 minut a byly zaměřeny na silné a slabé stránky fungování AHLH.

V případě hráčů bylo využito skupinové diskuze skládající se vždy ze šesti účastníků vybraných z níže jmenovaných Extraligových týmů. Tento systém měl daleko větší vypovídací hodnotu, než kdyby bylo aplikováno dotazování pomocí dotazníků, jelikož osobní rozhovor poskytuje zpětnou vazbu. Diskuze se opět opíraly o klíčové otázky, které jsou zmíněny níže v kapitole SWOT analýza v analytické části této práce a byla zaměřena také na silné a slabé stránky fungování AHLH. Skupinové diskuze trvaly vždy maximálně 45 minut.

Věk, vzdělání ani jiné další informace o respondentech nebyly zjišťovány, jelikož se tyto informace pro účely analýzy se jeví jako nadbytečné. Zjištěná data byla analyzována pomocí SWOT a STEP analýz. Formulace slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb byla realizována pomocí SWOT analýzy. K hodnocení vnějších faktorů bylo použito STEP analýzy, která byla použita jako sekundární výzkumná metoda doplňující poznatky SWOT analýzy. Dále byl na základě teoretických poznatků a analýzami získaných informací vytvořen návrh strategického plánu pro AHLH.

Metodickou strukturu práce lze tedy znázornit takto:

1. sběr a studium literatury a listinných pramenů sloužící jako podklad pro teoretická východiska;
2. SWOT analýza využívající těchto informačních pramenů:
 - a. analýza dostupných dokumentů a listinných pramenů,
 - b. rozhovory s hokejovými funkcionáři a osobami, jenž se o založení pokoušeli již v minulosti,
 - c. skupinové diskuze s hráči;
3. STEP analýza.

4.1.1 Interview

V práci bylo použito kombinace tří typů interview, respektive rozhovorů. Prvním z nich byl tzv. **neformální rozhovor**. Charakteristické je pro něj spontánní generování otázek v přirozeném průběhu interakce. Podle Hendla (Hendl, 2005, s. 39) je jeho silná stránka především ta, že *"zohledňuje individuální rozdíly a změny situace"*.

Druhým typem rozhovoru byl tzv. **rozhovor s expertem**. Využívá se při získávání informací od profesionálů. Podle Hendla (Hendl, 2005, s. 39) je jeho úkolem: *"zachytit a analyzovat obsah a organizaci znalostí člověka, který je v dané"*

oblasti expertem, a využít tyto poznatky pro jiné cíle". Pro tento typ rozhovoru je vhodné použít rozhovor pomocí návodu. Návod je tvořen seznamem otázek či témat, které chceme pomocí rozhovoru zodpovědět. Tato forma se uplatňuje především v rámci úspory času, jelikož podle Hendla (Hendl, 2005, s. 39): "dává tazateli možnost co nejvýhodněji využít čas k interview".

Třetím použitým typem rozhovoru byl tzv. **problémově zaměřený rozhovor**, který se soustřeďuje na určitý problém. Podle Hendla (Hendl, 2005, s. 40): *"se využívá v případech, kdy již k problému existují určité znalosti a specifické otázky"*. Jak již jeho název napovídá, zaměřuje se na určitý problém.

4.1.2 Skupinová diskuze (focus group)

Skupinová diskuze je charakterizována jako malá skupina respondentů ze stejné sociální skupiny vedená školeným moderátorem. Tato skupina vede řízenou diskusi na vybrané téma, se kterým má každý účastník nějaké zkušenosti. Je vedena podle předem připraveného scénáře a dle vývoje usměrňovaná správným směrem. Její účel je získat komplexní náhled na stanovenou problematiku. Tento náhled je cenný proto, jelikož se k němu dochází na základě vzájemné komunikace při diskusi.

4.1.3 SWOT analýza

Jedním z užitečných marketingových analytických nástrojů je SWOT analýza. Hoyle a kolektiv (Hoyle a kol., 2009, s. 126) definují SWOT analýzu jako: *"typ analýzy, která se používá ke zkoumání strategické pozice organizace z vnitřního i vnějšího pohledu"*. Je typem strategické analýzy stavu organizace, který odhaluje informace pro definování rozvojových směrů, aktivit, plánů, strategií a cílů, je tedy základem i pro další marketingové aktivity. Název je tvořen počátečními písmeny anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Horáková (Horáková, 1992, s. 63) uvádí, že *"účelem analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem"*. Posuzování interních předpokladů firmy se zaměřuje především na silné a slabé stránky organizace zejména v porovnání s konkurencí. Hodnocení externích faktorů se zaměřuje na příležitosti a ohrožení, které organizace nemůže tak snadno kontrolovat.

S pomocí SWOT je možné komplexně vyhodnotit fungování a postavení organizace. Pomáhá nalézt hrozící i existující problémy i nové možnosti rozvoje a růstu. Umožňuje komplexně zhodnotit budoucí pozici organizace. Z těchto hodnocení lze vybírat nejvhodnější alternativy strategií. SWOT předpokládá, že organizace dosáhne maximálního úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací hrozeb.

4.1.4 STEP analýza

Vedle rozšířené SWOT analýzy existuje také STEP analýza. Ta se používá k popisu a hodnocení pouze vnějšího prostředí. Její název je opět tvořen počátečními písmeny anglických slov popisující segmenty vnějšího prostředí, které ovlivňují organizaci, tedy S - Social (společenský / společensko-kulturní), T - Technological (technologický / vědecko-technický), E - Economical (ekonomický) a P - Political (politický / politicko-právní).

Prvním segmentem je segment **společenský**. Je tvořen faktory souvisejícími se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot. Zahrnuje demografické a rodinné faktory, životní styl, úroveň vzdělání, zaměstnanost, využití volného času atp. **Technologický** segment je tvořen faktory související s vývojem výrobních a technických prostředků, materiálů, procesů a know-how. **Ekonomický** segment je tvořen faktory souvisejícími zejména s toky peněz, služeb, zboží, informací a energie. Posledním segmentem je segment **politický**. Ten je tvořen faktory, mezi které můžeme zařadit stabilitu vlády, daňovou politiku, monopolní legislativu a jiné.

Základ STEP analýzy spočívá v zodpovězení tří otázek:

1. *Které vnější faktory mají na organizaci vliv?*
2. *Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?*
3. *Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejvýznamnější?*

4.2 Výzkumný soubor

Rozhovory byly zaměřeny na získání komplexních informací o organizaci i o jejím okolním prostředí a představovaly vstupy pro SWOT analýzu. Rozhovory byly vedeny s osobami z prostředí českého ledního hokeje, tedy z největší části s vybranými profesionální hráči, dále pak funkcionáři a těmi, jenž se již v minulosti o "oživení" asociace pokoušeli. Informace tedy byly získány z celého spektra českého hokejového prostředí.

Vzorek hokejových funkcionářů byl tvořen celkem pěti respondenty vybranými na základě úsudkového výběru. Tito zástupci měli zastupovat jak názor ČSLH, tak i stanoviska APK. Stejně metody výběru respondentů bylo použito i u druhé skupiny tvořené zástupci osob, jenž se o založení pokoušeli již v minulosti. Tento vzorek se skládal z celkem třech respondentů. Vzorek hráčů byl pak tvořen šesti hráči z každého ze čtyř vybraných Extraligových týmů. Tito hráči byli také vybráni na základě úsudkového výběru.

Vzorky byly tedy vybrány pomocí osobních kontaktů a úsudkového výběru. Důraz byl kladen na to, aby vybraní jedinci zastávali co nejobjektivněji názor dané skupiny, kterou zastupovali. Technika vhodnějšího úsudku zvyšuje šanci na získání údajů s větší vypovídací hodnotou, tzn. odpovídají nám osoby, o kterých si myslíme, že dané problematice rozumí a zastávají obecný názor své skupiny.

Zástupci:

Zástupci hráčů - kluby: HC Bílí Tygři Liberec, HC Sparta Praha, HC Slavia Praha, HC Rytíři Kladno

<i>ČSLH:</i>	Mojmír Šatava (<i>bývalý marketingový manažer reprezentace</i>), Miloslav Šeba (<i>místopředseda</i>), Martin Urban (<i>generální sekretář</i>)
<i>APK LH:</i>	Stanislav Šulc (<i>předseda</i>), Petr Bříza (<i>člen sportovní komise</i>)
<i>Zástupci minulých akcí:</i>	František Kučera (<i>bývalý viceprezident AHLH a hráč</i>), Igor Bielčík (<i>manažer pro rozvoj hráčů pro Slovensko ve společnosti Sport Invest, a.s.</i>), Jiří Dopita (<i>stále aktivní hráč družstva HC Olomouc</i>)

4.3 Organizace výzkumu

Před samotným výběrem otázek pro rozhovory bylo třeba si definovat informace, které má dotazování přinést. Otázky byly konstruované tak, aby vypověděly co nejpřesnější obraz o aktuální situaci v prostředí českého ledního hokeje. Přesné znění otázek použitých při rozhovorech je uvedeno níže v kapitole SWOT analýza v analytické části této práce.

Po výběru otázek týkající se skupinové diskuze s hráči byla provedena pilotáž na jednom z hráčů, čímž byla získána zpětná vazba a byla ověřena spolehlivost, srozumitelnost a případné nedostatky sepsaných pomocných otázek pro skupinovou diskuzi. Následně byl proveden samotný sběr dat.

Po sběru dostatečného objemu dat byla data zpracována pomocí SWOT a STEP analýz a výsledky využity při navrhování strategického plánu AHLH pro příští období.

4.4 Analýza dat

Mezi daty získanými prostřednictvím analýzy dokumentů, interview a skupinových diskuzí byly hledány vzájemné vazby. Poté byly vytvořeny jednotlivé

segmenty, tzn. že data byla rozdělena do analytických jednotek. S využitím těchto dat byly provedeny analýzy SWOT a STEP, které byly následně vyjádřeny pomocí přehledových tabulek, respektive soupisů, dávajících jednotlivé faktory těchto analýz do souvislostí. Nicméně nejdůležitější bylo zhodnocení výsledků z hlediska významnosti.

4.5 Technika výběru vhodné literatury

Poté, co byl získán základní přehled vhodné literatury, která byla čerpána především v archivech knihoven UK FTVS, St. Francis Xavier University v Kanadě, Národní knihovny ČR a Městské knihovny v Praze, byly ze získaných textů postupně vybírány nejdůležitější poznatky a vylučován nadbytečný materiál. Poté byla z těchto vybraných zdrojů nastudována problematika tématu a na jejím základě vytvořen soupis teoretických východisek.

5 Důležité organizace

Z hlediska cílů práce považuji za přínosné prezentovat přehled nejvýznamnějších asociací ve světě a stručně popsat jejich zaměření. K získávání informací o těchto asociacích, tedy konkrétně zámořských, a jejich zařazení do místních hokejových prostředí mi pomohl i půlroční pobyt na St. Francis Xavier University v Kanadě.

5.1 Hráčské asociace ve světě

Ve světě a zvláště v nejlepších světových ligách jsou hráčské asociace nedílnou součástí zdejších hokejových struktur a bez jejich přítomnosti by jen těžko mohly tyto soutěže dobře fungovat. Jak je vidět, ve Spojených státech a Kanadě je otázka hájení práv jednotlivce více důležitá, jelikož nejen NHL (hlavní liga v Kanadě a Spojených státech), ale i nižší profesionální ligy mají své hráčské asociace. PHPA je nejznámější z nich, i když v České republice o ní ví pouze málokdo. Při pohledu na zámoří je vidět, jak moc pozadu je Česká republika v této oblasti. Tato kapitola by proto měla sloužit jako inspirace pro AHLH.

5.1.1 NHLPA (The National Hockey League Players' Association)

Je nejznámější, největší, nejsilnější, nejlépe a nejdéle fungující hokejovou odborovou organizací na světě. Prošla si čtyřicetiletým vývojem a dnes je jednou z nejbohatších organizací. Ze začátku tomu tak však také nebylo. Sdružuje hráče zámořské NHL již od roku 1967 a má sídlo v kanadském Torontu. Byla založena pod vedením hráčského agenta Alana Eaglesona. Její hlavní rolí je zastupovat hráče NHL a hájit jejich práva prostřednictvím Kolektivní smlouvy mezi hráčskou asociací a vedením NHL. Za řízení je zodpovědný výkonný ředitel, kterým je v současné době Donald Fehr spolu s přibližně 40 zaměstnanci, ale rozhodující kontrolu nad aktivitami

asociace mají sami hráči, kteří každý rok vybírají ze svého středu zástupce třiceti týmů (z každého týmu jeden zástupce) za účelem zřízení výkonné rady.

V kompetenci hráčské asociace v NHL je kupříkladu pojištění hráčů, výše a podoba kontraktů, právní zastupování, ale také spolurozhodování o startech hráčů na olympijských hrách či Světovém poháru a vyplácení důchodů hráčům po skončení kariéry. NHLPA je také známá svou kvalitní komunikací se všemi hráči. Obrat NHLPA se pohybuje v řádech desítek milionů a zisky kolem deseti milionů dolarů. Členství v ní je povinné, a tudíž je povinné i placení členských příspěvků.

Úkoly NHLPA:

- Zastupuje hráče NHL ve všech záležitostech týkající se jejich pracovních podmínek a práv jako profesionálních hokejistů.
- Dohlíží na plnění všech bodů Kolektivní smlouvy.
- Poskytuje poradenství a pomoc členům NHLPA ohledně charitativních a ekologických iniciativ a spravuje a dohlíží na fond "Goals & Dreams", pomocí něhož hráči přímo přispívají na rozvoj místních hokejových programů po celém světě.
- Vede a řídí oblast marketingu a licencování hráčů, která zahrnuje jejich jména a podobné záležitosti ve všech oblastech, včetně hráčských kartiček, videoher a oblečení.
- Pomáhá bývalým hráčům prostřednictvím organizace NHL Alumni Association v mnoha různých oblastech jako je například program Life After Hockey.
- Prostřednictvím programu National Hockey League Players' Association Professional Development pomáhá současným hráčům rozvíjet jejich hráčské kariéry.

Jeden z mnoha programů na rozvoj místních hokejových programů proběhl v nedávné době i v České republice. Asociace současných i bývalých hráčů NHL oslavila v roce 2009 deset let od založení fondu "Goals & Dreams", který pomáhá sociálně znevýhodněným dětem hrájícím lední hokej. Zástupci NHLPA během 10 dnů navštívili celkem 10 zemí a vybraným hokejovým klubům předali kompletní výstroje pro jejich žáky v celkové hodnotě 125 tisíc dolarů.

NHLPA je aktivní i například v oblasti poskytování pomoci hráčům v jejich každodenním životě. Jednu z takových pomocí zahrnuje program, který byl zřízen v září 1996 na pomoc hráčům a jejich rodinám při léčbě zdravotních problémů. Financován je společně z prostředků NHLPA a NHL a je prvním programem svého druhu v historii NHL.

Výdělečnost asociace však není způsobena členskými příspěvky, nýbrž například prodejem kartiček, počítačových her a příjmy od sponzorů.



Obrázek 1: Logo NHLPA (zdroj: www.nhlpa.com)

5.1.2 PHPA (The Professional Hockey Players' Association)

PHPA je asociace zastupující všechny profesionální hokejisty hrající v American Hockey League (AHL), East Coast Hockey League (ECHL) a Central Hockey League (CHL). Byla založena v Portlandu (Oregon) v roce 1967 a nyní má sídlo v Niagara Falls (Ontario, Kanada). PHPA zastupuje všechny hráče z AHL od roku 1968, z ECHL od roku 1995 a z CHL od roku 2008. Jakožto jediná hráčská asociace nižší ligové úrovně je přesto jednou z největších hráčských asociací v rámci profesionálních sportovních odvětví. Může se pochlubit přibližně 1 600 členy z více jak 67 týmů v celé Severní Americe.

Ačkoliv má PHPA mnoho funkcí, její primární funkcí je vyjednávání pro hráče výhodných podmínek prostřednictvím Kolektivní smlouvy. Mezi tyto výhody patří: zdravotní a sociální příspěvky, příspěvky na tréninkové kempy, náhrady cestovních výdajů v případě výměny hráče do jiného týmu včetně hrazení nákladů na stěhování a

následné zajištění ubytování v novém působišti pro hráče i celou jeho rodinu, denní diety v době, kdy hráč tráví čas cestováním na zápasy se svým týmem, příspěvky na bydlení, licenční práva, program pomoci pro členy asociace a mnoho dalších výhod.

Ve snaze dále podporovat a udržovat své vize, poskytovat profesionální a vysoce kvalitní servis, podporu a poradenství členům i jejich rodinám, zřizuje PHPA různé iniciativy. Jedná se například o Career Enhancement Program (Program pro vylepšování kariéry), Workers' Compensation Panel of Attorneys, Registered Agents program (Program registrovaných agentů), Alumni Association (Asociace bývalých hráčů), Players' Only Website (Webové stránky hráčů).

Struktura PHPA

Výkonný ředitel je odpovědný za řízení činností PHPA ve smyslu nastavení dlouhodobé vize a strategie organizace a dohlíží na každodenní operativní management a financování. Výkonný ředitel spadá pod Výkonný výbor, který je tvořen vždy jedním hráčem zastupujícím 5 týmů v každé lize. Každý člen Výkonného výboru je navrhován a volen při Výročním zasedání zástupců hráčů.



Obrázek 2: Logo PHPA (zdroj: www.phpa.com)

5.1.3 WAIPU (World Association of Icehockey Players Unions)

WAIPU byla založena v roce 2007 a je světovou organizací profesionálních hráčů ledního hokeje. WAIPU má v současné době tyto členy: Švédsko, Finsko, Švýcarsko, Norsko a nově i Rusko. Právě skrze ruskou KHL je však její působnost

rozšířena i do Běloruska, Lotyšska, Slovenska a Kazachstánu a v příští sezóně zasáhne nejspíše i ČR.



Obrázek 3: Logo WAIPU (zdroj: www.waipu.org)

5.1.4 SAIP (Swiss Association of Icehockey Players)

SAIP je organizace, která zastupuje kolektivní zájmy profesionálních hokejistů ve Švýcarsku na národní i mezinárodní úrovni. Kromě zastupování a poradenství poskytující jednotlivým členům mají sdružení hokejisté prostřednictvím SAIP možnost komunikovat i ostatními sportovní subjekty ve Švýcarsku, zejména se Švýcarskou asociací ledního hokeje. SAIP byla založena v roce 2004 a v roce 2007 se stala oficiálním členem WAIPU (World Association of Icehockey Players Unions).



swiss association of icehockey players

Obrázek 4: Logo SAIP (zdroj: www.saip.ch)

5.1.5 SICO (Swedish Ice Hockey Players' Association)

SICO byla založena v roce 1977 a je odborovou organizací pro švédské hráče ledního hokeje a cizince hrající ve Švédsku. SICO zastupuje hráče při jednání s kluby a se švédskou hokejovou federací (zde se jedná především o finanční odměny za účast v

národních týmech). Hlavním úkolem SICO však je pomoci hráčům v ochraně jejich práv před kluby.

Od roku 1991 SICO úzce spolupracuje s hlavní švédskou odborovou organizací HTF. Tato spolupráce znamená, že SICO má velké možnosti právní pomoci v případě konfliktu mezi hráči a kluby. Jako výsledek působení SICO byla v roce 1999 podepsána Kolektivní smlouva mezi kluby a hráči. Byla to vůbec první dohoda svého druhu v oblasti sportu ve Švédsku.



Obrázek 5: Logo SICO (zdroj: www.sico.nu)

5.1.6 FHPA (Finnish Hockey Player`s Association)

FHPA je zájmovým sdružením hráčů ledního hokeje, která byla založena v roce 1973. Jejím cílem je prosazovat a dohlížet na ochranu hráčských práv a zájmů. Zaměřuje se také na péči o pojištění hráčů a sociální zabezpečení, jakož i možnosti vzdělávání hráčů mimo hřiště.

Pod záštitou hráčské asociace působí například Nadace vzdělávání a kariéry, jež byla založena v roce 1982. V rámci této asociace jsou také registrováni všichni finští hráčští agenti.



Obrázek 6: Logo FHPA (zdroj: www.sjry.fi)

5.1.7 NISO (Norwegian Players' Association for ice-hockey)

NISO byla oficiálně založena v roce 1995 v Oslu. Členství v NISO zajišťuje hráčům ochranu práv a zájmů během jejich kariéry. NISO úzce spolupracuje s nejlepším norským právním oddělením zabývajícím se otázkami pracovního práva. Členům je proto nabízena možnost poradenství, pomoci a právní pomoci v pracovněprávních sporech a podpora během konfliktů a vyjednávání.

Dále se NISO stará o Kolektivní smlouvu podepsanou se zástupci klubů norské soutěže i jiné dohody, které zaručují práva každého člena, zřizuje samostatné servisní středisko, které mimo jiné napomáhá členům s hledáním nového zaměstnavatele, stará se i o finanční poradenství pro členy, zřizuje a spravuje různé fondy, ze kterých budou mít členové prospěch v průběhu i po skončení kariéry. Také se snaží zajistit členům výhodné nabídky pojištění, které jsou přizpůsobeny sportovnímu prostředí.



Obrázek 7: Logo NISO (zdroj: www.niso.no)

5.1.8 KHLPTU (Kontinental Hockey League Players' Trade Unions)

Je obdobou zámořské NHLPA. Hájí práva a zájmy profesionálních hráčů v ruské Kontinentální lize, jež je považována za druhou nejkvalitnější soutěž na světě. Podobně kvalitní soutěž by bez hráčské asociace nemohla existovat.

Nejvyšší správní orgán je Kongres. Dalšími organizačními složkami jsou: Rada hráčů, Výkonný výbor, Předseda a Revizní komise.



Obrázek 8: Logo KHLPTU (zdroj: www.khlptu.ru)

5.2 České hokejové prostředí

Aby mohla organizace správně fungovat, je třeba znát i její bezprostřední okolí, v našem případě tedy české hokejové prostředí a jeho strukturu.

5.2.1 Český svaz ledního hokeje (ČSLH)

Nejdůležitějším orgánem je v tomto systému ČSLH. Český svaz ledního hokeje (ČSLH) je občanským sdružením zastřešujícím dění v ledním hokeji v České republice, přičemž v roce 1908 byl jedním ze zakládajících členů Mezinárodní hokejové federace.

Organizuje na centrální úrovni I. a II. ligu mužů, extraligu a ligu juniorů, extraligu a ligu staršího dorostu a ligu žen. Prostřednictvím krajských svazů pak extraligu a ligu mladšího dorostu a další mužské, juniorské, dorostenecké či žákovské soutěže. Má na starost také českou hokejovou reprezentaci (včetně mládežnických výběrů, žen, veteránů a sledge hokejistů). Hokejové kluby jsou sdružené v jednotlivých krajích České republiky do 14 krajských svazů.



Obrázek 9: Logo ČSLH (zdroj: www.cslh.cz)

5.2.2 Asociace profesionálních klubů ledního hokeje ČR (APK LH)

Dalším důležitým uskupením je Asociace profesionálních klubů ledního hokeje ČR (APK). To řídí Extraligu, tedy českou nejvyšší soutěž. Jejími členy jsou zástupci jednotlivých klubů, které Extraligu hrají. Rozhoduje například o takových věcech jako je termínová listina, uzavření Extraligy či vyloučení některého z týmů ze soutěže. Rozhoduje též o jednotlivých úpravách pravidel ledního hokeje v ČR. Ve spojení s ČSLH je tato asociace důležitá, jelikož při volbě předsedy ČSLH navrhuje jednoho z kandidátů a také jeden z jejích zástupců je členem výkonného výboru svazu.



Obrázek 10: Logo APK LH (zdroj: www.cslh.cz)

5.2.3 Asociace hráčů ledního hokeje (AHLH)

AHLH je hlavním předmětem této práce. Jako občanské sdružení byla registrována v roce 2001 se sídlem v Kladně. Jejím cílem bylo prostřednictvím svých orgánů sjednocovat hráče na společné platformě, pomáhat rozvoji ledního hokeje v České republice, zastupovat a chránit práva hráčů ledního hokeje a zastupovat všechny

zájmy hráčů, které členové AHLH svěří. Ačkoliv v současnosti tato organizace stále existuje, tak prakticky nefunguje, jelikož byla v roce 2005 pozastavena její činnost.



Obrázek 11: Logo AHLH (zdroj: www.ahlh.cz)

5.2.4 Sdružení profesionálních sportovců (SPS)

Společnost profesionálních sportovců (SPS) si klade za cíl „zlepšit postavení českých profesionálních sportovců, zajistit pro ně pohodlné zázemí a pomoci jim s mimosportovními povinnostmi tak, jak je ve vyspělém světě běžné“.

SPS se inspirovalo obdobnými projekty v zahraničí ve snaze vytvořit pro české profesionální sportovce funkční servisní a obchodní organizaci, která jim bude nápomocna při řešení jejich problémů a povinností v oblastech práva, financí, daní, zdraví či vzdělání, ale také obchodu a nákupu zboží a služeb, a vytvoří jim tím odpovídající podmínky k podávání optimálních sportovních výkonů. Není určena pouze hráčům ledního hokeje, ale všem sportovcům.

Sportovci si platí členské příspěvky, za které je jim poskytováno široké spektrum poradenských služeb. Například daňové, právní, finanční, výživové aj. Paleta těchto služeb se neustále rozrůstá a jednou ze služeb, kterou by chtěla SPS pro své klienty zajistit je i služba ochrana práv profesionálních hráčů ledního hokeje v Čechách. SPS již v minulosti otázku oživení hráčské asociace řešilo skrze své právní oddělení. Vzhledem k postavení nejvyšší hokejové soutěže v ČR, která funguje na základě specifických pravidel, a současné legislativě, která založení této organizace komplikuje, ze strany SPS však tento krok zatím nebyl učiněn.



Obrázek 12: Logo SPS (zdroj: www.proathletes.cz)

6 Analytická část

Proces strategického plánování začíná sběrem dat o současném stavu organizace, jejich zpracováním a organizací. To je možné například právě s využitím SWOT analýzy. Strategický plán bychom následně měli přeformulovat do plánů dílčích, tzn. operačních, projektových a dalších. Následně vytvořit rozpočet a stanovit vnitřní pravidla řízení. Definice těchto pravidel řízení by měly být písemně upraveny v příslušných dokumentech.

Časový postup plánování:

1. stanovit vize, mise a hodnot organizace,
2. pro dosažení strategických cílů v našem plánu zvolit funkční strategie, programy, projektové záměry a operační plány, které rozpracovávají dlouhodobé cíle do cílů krátkodobých,
3. operační plán rozdělit do jednotlivých detailních projektových plánů.

Je důležité, aby i všechny cíle byly v souladu s vizí a misí organizace.

Fáze strategického plánování, podle kterých bude při realizaci postupováno:

1. *sběr informací* - které jsou v současnosti k dispozici,
2. *analýza současného stavu* - třídění a organizace dat,
3. *návrh budoucího stavu* - tvorba plánů definující cílový stav organizace, prognózování.

6.1 Analýza současného stavu organizace

6.1.1 Historie a současný profil AHLH

Zájmy klubů hájí Asociace profesionálních klubů (APK LH). Zájmy hráčů dodnes nikdo trvale nehájil, což s sebou přinášelo negativa po dlouhou dobu. Vzniklo sice několik pokusů o založení podobné asociace, avšak výsledek byl vždy takový, že se od hráčů vybraly peníze, které se později ztratily a asociace postupně přestala fungovat.

Velkým propagátorem a podpůrcem vzniku hráčské asociace byl již zesnulý hráčský agent Jaromír Henyš. Z řad hráčů myšlenku propagovali a stále jsou pro její realizaci například slavní hráči, kteří působili v zámoří a mají tedy bohaté zkušenosti s fungováním a výhodami podobné organizace v NHL i jiných ligách. Z těchto hráčů mohu zmínit jména jako například Dominik Hašek, Martin Straka, František Kučera, Jiří Dopita, Milan Hnilička, Robert Reichel a další.

Poslední pokus o založení hráčské asociace vznikl v roce 2000, kdy Marek Herman (výkonný ředitel, nyní šéf Asociace provozovatel kurzových sázek (APKURS)), Jiří Dopita (tehdejší prezident), František Kučera (viceprezident), Robert Reichel (poradce výkonného ředitele) a Dušan Salfický (zástupce viceprezidenta) realizovali zatím nejslibnější pokus o rozběhnutí asociace. Ke složení této původní organizace nelze říci nic jiného, než že v něm figurovaly osoby nanejvýše povolané. Tehdy měli - jako silné osobnosti s bohatými zahraničními a především zámořskými zkušenostmi - dobrý potenciál. Byly registrovány stanovy a pod názvem Asociace hráčů ledního hokeje se sídlem v Kladně fungovala víceméně úspěšně téměř 5 let. Tehdy se podařilo sjednotit více než 300 hráčů, pro hráče byly nasmlouvány různé výhody (výhodné telefonování, slevy na automobily, oblečení atp.), ale ani to nestačilo k udržení organizace při životě.

Důvodů nefunkčnosti původního projektu bylo kromě toho, že zmínění hráči odešli hrát do NHL a nikdo jiný se jejich práci dále nevěnoval, zřejmě více. Nejvýznamnějším byl nedostatek financí. Dále pak absence schopného člověka, který by organizaci dokázal pozvednout a vést, absence tradice v českých podmínkách a velkým problémem byli a jsou i samotní hráči. Čeští hráči totiž netuší, jak podobné organizace ve světě fungují a jak by taková organizace v českých podmínkách mohla

být užitečná a přínosná. To lze změnit pouze osvětou a ochotou hráčů tuto osvětu podstoupit.

Asociace se během svého působení v minulosti osvědčila například v případě "Michael Vyhlídal", kdy pomohla zmírnit trest za dopingový nález obránci Michaelu Vyhlídalovi, který prokázal, že doping požil nevědomě.

6.1.2 SWOT analýza

Primárním účelem analýzy je jednoduše a přehledně zhodnotit interní a externí situaci týkající se AHLH, přičemž ji lze použít nejen k analýze asociace jako takové, ale také jednotlivých projektů či jakýchkoliv dalších oblastí.

Pro přesnost SWOT analýzy je třeba analyzovat celé komplexní prostředí a okolí AHLH, aby nedošlo ke zkreslení. Proto byly informace získávány jak od osob, které se již v minulosti činnosti asociace věnovali, tak i od samotných hráčů a hokejových funkcionářů. Lze totiž předpokládat, že vůdčí osobnosti minulé neúspěšné AHLH nejsou schopné objektivně zhodnotit a přiznat všechny chybné kroky, které byly v minulosti učiněny a stejně tak i slabé stránky tehdejšího fungování.

Rozbor silných a slabých stránek je v podstatě analýzou současného stavu a rozbor potenciálních příležitostí a ohrožení je analýzou možného budoucího stavu. Abych zjistil co nejvíce možných příležitostí a ohrožení, použil jsem také již zmiňovanou STEP analýzu.

Data pro SWOT analýzu byla získána studiem listinných pramenů a pomocí rozhovorů. Následně byla tato data doplněna daty získanými prostřednictvím skupinové diskuze s hráči. Jelikož získaná data byla velice obsáhlá, bylo nutné provést redukci. Data byla proto priorizována pomocí Paretova pravidla 80/20. Tento krok nikterak výrazně nezhoršil kvalitu analýzy a současně ji výrazně zjednodušil a pomohl ji zpřehlednit po všech stránkách.

Pravidelná aplikace SWOT analýzy by měla být nedílnou součástí procesu plánování organizace. Každá organizace se totiž vyvíjí a s vývojem přichází i změna struktury vnitřních a vnějších charakteristik organizace samotné i jejího okolí.

Je třeba velmi vážně zohlednit, koncepčně řešit a analyzovat identifikovaná ohrožení, jejich možné dopady na fungování organizace, ale především jejich eliminaci. Dlouhodobé přehlížení či podceňování by mohlo mít významný negativní vliv na fungování celé organizace.

Stejně jako je důležitá eliminace možných hrozeb, je neméně důležitá také snaha o minimalizaci až eliminaci slabých stránek. Slabé stránky se totiž snadno mění právě v ohrožení, které negativně ovlivňují chod organizace. Výhodou zjištěných slabých stránek je to, že je organizace může různými činnostmi a technikami přeměnit na silné stránky.

Silné stránky se musí chránit, kultivovat, rozvíjet a rozšiřovat, tedy maximalizovat. Jsou totiž základním hnacím motorem celé organizace. Pokud organizace minimalizuje veškeré hrozby, slabé stránky a vhodně rozvineme silné stránky, pak může efektivně realizovat existující příležitosti organizace. Bez eliminace hrozeb a slabých stránek se nelze pokoušet o realizaci příležitostí.

Kvalita SWOT analýzy závisí do značné míry na kvalitě získaných informací. Kvalitní data z externích a interních analýz jsou základem pro efektivní SWOT analýzu. Bohužel obecně platí, že čím kvalitnější informace, tím vyšší náklady spojené s jejich získáváním. SWOT analýza však může být vytvořena i levně a efektivně a to pomocí empirických analytických metod, kterých bylo použito i v tomto případě pro účely diagnostiky vnějšího i vnitřního prostředí a pro volbu důležitých oblastí budoucího plánování. Práce se tedy spokojila (a jistě to bylo i dostačující) se zjednodušeným postupem tvorby SWOT analýzy.

Využito bylo empirických údajů získaných z následujících zdrojů:

- 1. Analýza dostupných dokumentů a listinných pramenů.*
- 2. Individuální pohovory s hokejovými funkcionáři a klíčovými osobami z prostředí českého ledního hokeje.*
- 3. Rozhovory s osobami, které se již angažovaly v minulých pokusech o oživení činnosti AHLH.*
- 4. Skupinové diskuze s hráči vybraných Extraligových týmů s hodnocením významnosti jednotlivých příspěvků.*

Data pro SWOT analýzu byla tedy získávána z několika různých zdrojů, čímž se podařilo získat cenné informace napříč celým spektrem této oblasti. Výhodou této jednodušší SWOT analýzy byla také její nižší časová náročnost na realizaci.

6.1.2.1 Rozhovory s představiteli minulého pokusu o založení asociace

Pro získání dat od osob, které se již v minulosti v projektu angažovaly byly provedeny rozhovory s Františkem Kučerou (bývalým viceprezidentem AHLH), Igorem Bielčíkem (současný manažer pro rozvoj hráčů na Slovensku pracující pro společnost Sport Invest Group, a.s.) a Jiřím Dopitou (v současné době stále aktivním hráčem prvoligového celku HC Olomouc). Obsah rozhovorů se točil okolo následujících otázek:

- *Kolik je podle Vás potřeba vybírat od každého hráče, aby asociace dokázala bezproblémově ekonomicky fungovat?*
- *Kolik peněz je zapotřebí celkově na rozjetí činnosti asociace (platy zaměstnanců, sídlo atp.)?*
- *Jsou současné podmínky českého hokeje příznivé pro fungování hráčské asociace?*
- *Jsou současné legislativní podmínky příznivé pro vznik a fungování hráčské asociace?*
- *Má podle Vás projekt šanci získat podporu ze strany hráčů? (je podle Vás zájem ze strany hráčů o asociaci dostatečný?)*
- *Má podle Vás projekt šanci získat podporu ze strany hokejových funkcionářů?*
- *V čem podle Vás tkví problém, který bránil a dodnes brání vzniku fungující organizace?*

Odpovědi na tyto otázky přinesly cenné informace. Primárně byly zjištěny především zkušenosti s minulými pokusy a možné příčiny neúspěchu. Důležité byly také informace o financích a financování projektu.

Z odpovědí vyplynulo, že při stejném modelu, který byl použit v minulosti, by bylo zapotřebí od hráčů vybírat měsíční členské příspěvky ve výši do 1 000 Kč. Při současném počtu přibližně 350 Extraligových hráčů by na každého vycházel roční členský příspěvek cca 9 000 Kč, což by dohromady dalo sumu 3 milionů Kč. Tato suma je právě podle dotazovaných osob dostačující pro zajištění bezproblémového chodu asociace. Z nich by se financovaly prostory, platy zaměstnanců (především vedoucího manažera a služby právníka) a další nutné výlohy.

Podle popisu minulého projektu AHLH, který mimo jiné počítal s příjmy například z prodeje hráčských kartiček a jiných podobných činností po vzoru NHLPA, se vytyčené cíle a plán činností jeví na první pohled vzhledem k možnostem a pozici organizace dosti megalomanský. I to mohlo být důsledkem dlouhodobé nefunkčnosti. Proto si myslím, že by nyní bylo vhodnější zvolit cestu jednoduchosti, úspor, alternativních způsobů financování a zajištění pracovních sil například formou spolupráce s externím subjektem.

Problém neudržitelnosti dlouhodobého fungování asociace v minulosti je pak podle slov dotazovaných osob spatřován především v hráčích. V nastaveném modelu bylo třeba získávat finanční zdroje primárně z hráčských příspěvků, nicméně hráči se postupem času stavěli k placení lhostejně. Zřejmě se ani není čemu divit, jelikož hráčská asociace během svého několikaletého působení nedokázala naplňovat cíle, které naplňovat měla a chtěla a hráči tedy vynakládali své finanční prostředky víceméně neefektivně. To byl však pouze jeden z mnoha důvodů. Asociace se podle mého názoru zbytečně moc zaměřovala na poskytování doplňkových služeb pro hráče (obdobu služeb, které poskytuje například právě SPS), avšak hlavní cíle, kterých mělo být dosahováno a dosaženo, se v konečném důsledku staly jen utopií. Současná AHLH by si proto měla z tohoto vzít příklad a soustředit se primárně na naplňování hlavních cílů. Neměla by si stanovovat zbytečně velké množství dílčích cílů. Měla by jednoduchou koncepcí a strukturou směřovat veškerou svou činnost na plnění cílů hlavních. Případné doplňkové služby, které by však měly hrát také svou nezastupitelnou úlohu, by ovšem mohla delegovat na partnera (SPS by pro tento typ spolupráce bylo nejvhodnější) a hráčům by tak například umožnila v rámci této

spolupráce s partnerem na základě předem jasně stanovených a domluvených mechanismů za výhodných podmínek těchto služeb využívat.

Současně bylo prostřednictvím tohoto prvku SWOT analýzy umožněno nahlédnout na celou problematiku i z legislativního hlediska. Podle názorů těch, kteří problematiku znovuzaložení hráčské asociace konzultovali s právníky, neexistuje v současné době v České republice žádný silnější právní podklad, jakási kotva, o kterou by se asociace dala opřít.

Z pohledu chodu českého hokeje jsou však podmínky pro vznik asociace poměrně příznivé. Je zde řeč především o tom, že čím dál častěji přichází vlastníci klubů reprezentovaní APK LH s dosti kontroverzními rozhodnutími vůči hráčům, kterým se v podstatě nelze bránit. To by mohlo hráče donutit nad celou problematikou více přemýšlet a mohlo by napomoci hráče stmelit a sjednotit. Nicméně to je však pouze malý impuls. Po zkušenostech všech tří výše zmiňovaných zástupců bývalé AHLH je prý pro sjednocení hráčů potřeba skutečně velkého úsilí a trpělivosti. Značná část z nich totiž nebude o problematiku jevit zájem do té doby, dokud se nebude dotýkat přímo jich samotných osobně. Jako například když budou muset zaplatit klubu nějakou spornou pokutu a nebudou mít možnost se bránit. Ačkoliv se toto v českých podmínkách nestává úplně výjimečně, ne všechny hráče tato situace přímo osobně zasáhne.

6.1.2.2 Rozhovory se svazovými funkcionáři

Druhým hlavním pilířem dotazování byli svazoví funkcionáři. Důraz byl kladen na získávání informací jak od zástupců ČSLH, tak i od zástupců APK. Konkrétně byly rozhovory vedeny se Stanislavem Šulcem (ředitelem APK), Petrem Břízou (členem sportovní komise APK), Martinem Urbanem (generálním sekretářem ČSLH), Mojmírem Šatavou (bývalým marketingovým manažerem české hokejové reprezentace) a Miloslavem Šebou (místopředsedou ČSLH). Rozhovory se opět točili okolo několika základních otázek:

- *Jak hodnotíte minulé pokusy o založení?*

- *Proč podle Vás byly minulé pokusy o založení neúspěšné?*
- *Jaký je podle Vás hlavní důvod či problém, proč asociace v českých podmínkách již dávno nefunguje?*
- *Uvítal byste novou snahu o založení?*
- *Podpořil byste ji osobní účastí?*
- *Podpořil by svaz (APK a spol.) podobný projekt také finančně?*
- *Je na podobný projekt struktura českého hokeje připravená?*

Rozhovory se svazovými funkcionáři odkryly v případě zástupců ČSLH pozitivní přístupy i postoje k nové iniciativě založení hráčské asociace, nicméně je nutné zdůraznit, že funkcionáři se stavěli jednotně k myšlence znovuzaložení hráčské asociace vzhledem k předešlým nezdarům velice skepticky, se značnou rezervou a vidí tyto pokusy spíše jako plané pokusy a utopii než reálnou možnost. V minulosti se totiž svaz při zakládání asociace aktivně angažoval a uvolnil dokonce finanční prostředky z vlastních zdrojů, o které při pozastavení činnosti asociace přišel.

V případě zástupců APK LH tomu již bylo naopak. APK LH jako asociace zastupující kluby má v současnosti značnou výhodu při jednáních s hráči a jeho postavení je v českém hokeji velice silné. Hokej v ČR totiž nestojí na komerčním základu tak jako např. v USA. Provozování klubů není ziskové a je závislé na veřejných příspěvcích (i v nepeněžní formě), proto jsou pravidla upravena ve prospěch APK LH. Pokud by došlo k úspěšnému oživení hráčské asociace, ztratila by APK LH tuto výhodu. Proto se staví k projektu spíše zády. Není se také čemu divit. Majitelé pochopitelně nemají zájem podporovat projekt, který bude kontrovat jejich činnosti. Zástupci APK LH si jistě velice dobře uvědomují, jaký by mohla AHLH mít vliv na fungování Extraligy samotné. Zářným příkladem jsou zkušenosti se zahraničními asociacemi, které dokázaly vyjednat pro hráče podmínky, kterých by samotní hráči nikdy předtím nebyli schopni dosáhnout. Největší podobné změny proběhly v poslední době v ruské KHL.

6.1.2.3 Rozhovory s hráči

Jak již bylo zmíněno, jako zástupce hráčů jsem pro skupinové diskuze zvolil vybrané hráče z Extraligových klubů HC Bílí Tygři Liberec, HC Slavia Praha, HC Sparta Praha a HC Rytíři Kladno. Klíčovými otázkami, o které se skupinové diskuze vždy opíraly, byly tyto:

- *Jste spokojeni se smluvními podmínkami mezi Vámi a klubem?*
- *Jste spokojeni s chováním a jednáním manažerů a majitelů ve Vašem klubu?*
- *Jste spokojeni s chováním a jednáním funkcionářů ČSLH a APK?*
- *Cítíte se v současné době dosti silní na to, abyste řešili jakýkoliv právní spor se svým klubem?*
- *Už jste někdy měli nějaký problém nebo neshodu s klubem?*
- *Už jste někdy potřebovali poradit, jak vyřešit případné neshody a neměli se na koho obrátit?*
- *Máte představu o tom, co je to hráčská asociace a jak funguje?*
- *Slyšeli jste už někdy o nějakých snahách o založení v ČR, popřípadě byli jste již někdy někým osloveni za účelem participace v podobném projektu?*
- *Máte zkušenosti s podobnou organizací ze zahraničí?*
- *Myslíte si, že je podobná organizace v českých podmínkách potřebná?*
- *Připojili byste se k podobnému projektu dobrovolně?*
- *Byli byste ochotni aktivně se zapojit do činnosti hráčské asociace?*
- *Byli byste ochotni přispívat členskými příspěvky do pokladny hráčské asociace (například cca 1000 Kč měsíčně)?*
- *Co by podle Vás měla organizace hráčům nabízet?*

Tyto otázky byly dále rozvíjeny na základě reakcí a diskuze všech hráčů.

Na základě diskuze a získaných odpovědí, bylo identifikováno mnoho cenných SWOT faktorů, které byly následně zpracovány a zakomponovány do výsledků SWOT analýzy.

Obecně lze říci, že největším problémem je nízká informovanost hráčů o problematice hráčských asociací. Hráči si neuvědomují, na jakém principu a jakým způsobem hráčské asociace ve světě fungují, což má za následek jejich lhostejnost. Jakmile byli hráči informováni o výhodách, které asociace přináší, obecně přijímali myšlenku založení a jejich participaci mnohem pozitivněji.

Nejvýznamnějším poznatkem, odkrytým skupinovou diskuzí, bylo zjištění, že velké procento hráčů má negativní zkušenosti s jednáními s kluby a dokonce se i setkali s nedodržením smluvních podmínek (především výplaty finančních odměn) ze strany klubů. To je také zřejmě nejčastější důvod sporů mezi hráči a kluby.

Další problematickou oblastí je stanovení pokutových řádů kluby. Podle slov hráčů tyto řády často obsahují neurčité výrazy, které se dají vyložit mnoha způsoby a kluby jich často zneužívají.

Hráčům se dále nelíbila skutečnost, že by museli platit členské příspěvky, nicméně kolektivní diskuzí připustili, že částka není nikterak závratná a že vybírání členských příspěvků je nutné k tomu, aby asociace mohla fungovat a byla finančně stabilní. Tato informace jasně ukázala, že jakákoliv finanční participace hráčů na projektu by mohla být nepřekonatelnou bariérou, a proto bude dále uvažováno financování v tom smyslu, že jako nejvhodnější způsob fungování asociace bude bez vybírání jakýchkoliv členských příspěvků. To je však spojeno s obtížným úkolem získávání finančních prostředků z jiných zdrojů.

Tyto informace přinesly odpovědi na otázky, jaké příležitosti se AHLH nabízejí. Jsou to právě tyto oblasti, na které by měla AHLH zaměřit svou činnost, čímž by uspokojily přání hlavní cílové skupiny, tedy hráčů. Bylo odkryto také mnoho dalších cenných podnětů, jakým směrem by měla asociace směřovat, aby co nejlépe uspokojovala klíčové potřeby a požadavky hráčů.

Z výše uvedených zdrojů byl tedy získán rozsáhlý seznam informací, které však bylo důležité vhodně zpracovat. Informace byly tedy roztríděny do čtyř jednotlivých

SWOT kategorií - silné stránky, slabé stránky, příležitosti, ohrožení. Dále bylo třeba data redukovat a zjednodušit pomocí Paretova pravidla a s těmito výsledky pak dále pracovat při navrhování strategického plánu, tedy vytyčování cílů a vhodných strategií na jejich dosažení. Je totiž nutné si uvědomit, že ne všechny příležitosti a ohrožení působí stejně intenzivně. Některé jsou totiž více závažné než jiné. Proto je dobré i z důvodu zjednodušení analýzy použít tzv. Paretovo pravidlo (80/20). Podle tohoto pravidla 20% všech faktorů má vliv na činnost organizace z 80% a zbylých 80% faktorů ovlivňuje organizaci pouze z 20%. Zaměření se na tyto klíčové faktory jednak ušetří čas a zefektivní činnost organizace a také zjednoduší prováděnou SWOT analýzu. Zbývající problémy můžeme v rámci úspory a efektivního využití času v postatě ignorovat. Paretovo pravidlo bylo výše aplikováno a seznam SWOT faktorů je proto složen již z těch nejdůležitějších a nejvýznamnějších faktorů.

Dále je však nutné si uvědomit, že samotné vyjádření získaných klíčových SWOT faktorů není hlavním cílem SWOT analýzy. Hlavním cílem je nalezení věcných souvislostí, na jejichž základě bude následně vhodně navržen strategický plán a je také třeba tyto klíčové faktory dále rozvíjet a to tím způsobem, že silné stránky je třeba kultivovat, slabé stránky je zapotřebí minimalizovat, příležitosti efektivně rozvíjet a ohrožení omezovat nebo ještě lépe eliminovat. V tomto smyslu je třeba hledat různé možnosti a opatření. Aby měla SWOT analýza v našem případě smysl, je třeba interpretovat její výsledky ve vazbě na cíle a strategie asociace. Podařilo se tedy získat následující klíčové SWOT faktory.

6.1.2.4 Silné stránky

Vzhledem k tomu, že AHLH v současnosti nevyvíjí žádnou aktivní činnost, je poměrně složité stanovit její silné stránky. V praxi se jeví jakékoliv silné stránky spíše jako příležitosti. I z tohoto důvodů je pomyslná hranici mezi silnými stránkami a příležitostmi v této práci redukována na minimum.

- Asociace je podle většinového názoru potřebná,
- zkušenosti z minulých pokusů,

- teoretické znalosti postupů při tvorbě strategického plánu neziskových sportovních organizací,
- know-how zahraničních asociací,
- kvalitní provedené analýzy vnitřních i vnějších podmínek a zajímavé nápady a podněty získané prostřednictvím rozhovorů,
- již zaregistrované stanovy.

6.1.2.5 Slabé stránky

I zde platí stejný problém jako u silných stránek, avšak výčet slabých stránek je spíše úzce provázán s ohroženími.

- Slabá iniciativa či lhostejnost ze strany některých hráčů,
- vzhledem k minulosti všeobecná nedůvěra a slabá reputace asociace,
- v ČR chybějící tradice,
- obtížné a problematické shánění a zajišťování finančních zdrojů,
- finanční plán nelze stanovit z údajů minulých let.

6.1.2.6 Příležitosti

- Možnost spolupráce s WAIPU a ostatními zahraničními asociacemi,
- početná skupina hráčů se zkušenostmi s fungováním asociací v zahraničí, kteří jsou ochotni angažovat se v projektu,
- nové komunikační nástroje a kanály zjednodušující tok informací a sjednocení hráčů,
- vhodný potenciální partner v podobě SPS,

- rostoucí vliv a "absolutistické" postavení APK LH v českém hokeji spolu s rostoucím počtem sporů mezi hráči a kluby.

6.1.2.7 Ohrožení

- Nejednotnost hráčů a jejich názorů,
- slabá ekonomická stabilita v počátcích,
- obtížné hledání a shánění alternativních zdrojů financování,
- pasivita APK LH a ČSLH,
- legislativa a postavení sportu na nekomerčním základě,
- negativní postoj APK LH, která by se založením AHLH ztratila do jisté míry svůj velký vliv.

6.1.3 STEP analýza

Velmi často nelze jednoznačně oddělit některé faktory STEP a SWOT analýzy. Faktory vnějšího okolí často přechází plynule ve faktory vnitřního prostředí nebo jsou v neustálé interakci. Z tohoto důvodu některé faktory zmiňují jak ve SWOT, tak i ve STEP analýze. STEP analýza pak v této práci představuje podpůrnou sekundární výzkumnou metodu, doplňující výsledky SWOT analýzy.

Při hodnocení faktorů STEP analýzy je třeba zohlednit, jakou mají jednotlivé faktory působnost. Některé mohou mít působnost pouze místní nebo regionální a jiné národní či dokonce mezinárodní. Je také vždy potřeba nejprve definovat rozsah analýzy. Je totiž nutné zabývat se pouze tím, co má na naši organizaci přímý dopad, aby byla analýza co nejpřesnější a nezkracovala skutečnost. To by totiž mělo vliv i na následnou volbu strategie, která je pro úspěšné fungování organizace klíčová. Na druhou stranu je nutné zohledňovat i faktory, které na organizaci působí nepřímo, respektive zprostředkovaně. V neposlední řadě je nutné zohlednit i krátkodobost nebo

dlouhodobost působení jednotlivých faktorů a zohlednit také současné trendy, které třeba v blízké budoucnosti úplně zaniknou.

Pozice každé neziskové organizace je dána vnitřním prostředím i vnějším okolím organizace. Plánování se tudíž odvíjí od stability vnějšího prostředí, které je složeno z jednotlivých STEP faktorů. U všech faktorů se zkoumají vždy minulé vývoje, současný stav a prognózy budoucího vývoje. Pro tvorbu strategických plánů jsou obecně nejdůležitějšími faktory ekonomické.

6.1.3.1 Společenské faktory

Společensko-kulturní faktory se ukazují jako poměrně důležité v našem případě. Popisují subjektivní názory konkrétní společnosti, tedy společné hodnoty a postoje určité skupiny lidí v určité oblasti. Zde je zřejmý rozdíl mezi hodnotami u českých hráčů a zámořských hráčů. Zatímco v zámoří je kladen větší důraz na ochranu práv jedince a za tímto účelem jsou lidé zvyklí se sjednocovat a společně dosahovat těchto cílů, jelikož bez podobné spolupráce by bylo dosahování jednotlivých požadavků značně obtížnější, v českých podmínkách hráči tyto potřeby nemají. Vlivem kultury v tomto ohledu zůstávají pasivními jedinci. Na druhou stranu právě kulturní faktory poskytují prostor pro realizaci neziskových aktivit, pokud se cíle organizace přizpůsobí nebo vzniknou za účelem sjednocení těchto kulturních hodnot, názorů, postojů a zvyklostí.

6.1.3.2 Ekonomické faktory

Obecně platí, že při vyšší životní úrovni cílových skupin je i ochota podílet se na podobných iniciativách vyšší. Pro profesionální hokejisty, kteří pobírají nadstandardní mzdy proto platí, že by ekonomické faktory neměly jejich členství v AHLH nikterak limitovat. Minulost však ukázala, že tento faktor může být kritický a může představovat výraznou bariéru pro úspěšné dlouhodobé fungování v případě, že

investované prostředky ze strany hráčů nebudou přinášet odpovídající výsledky a protihodnoty a současně budou vybírány na povinné bázi.

Pokud mluvíme o ekonomických faktorech, je třeba zohlednit také současnou ekonomickou krizi, především pak krizi Evropské unie. Jakákoliv podobná krize obecně ovlivňuje toky peněz a může tak ovlivnit financování projektu v mnoha ohledech. Je proto třeba i vývojem těchto faktorů věnovat náležitou pozornost.

Již minulá finanční krize zasáhla český hokej výrazným způsobem. Je to dáno tím, že z rozhodující části tvoří příjmy klubů především prostředky od sponzorů (ať již v peněžní či nepeněžní formě). Sponzoři se však v dobách krize snaží ušetřit a jedním z mechanismů úspor je právě snižování sponzorských výdajů. To způsobilo odliv peněz z českého hokeje a i kluby musely sáhnout k úsporným opatřením. Mezi hlavní takové opatření patřilo i snižování hráčských platů. Je tedy vidět, že nelze brát i tyto relativně vzdálené problémy na lehkou váhu a je nutné s nimi v průběhu procesu strategického plánování počítat.

6.1.3.3 Technologické faktory

Jsou důležité z hlediska toho, jaké technologie, které bychom mohli využít jako prostředky k realizaci našich cílů, respektive plánů, jsou momentálně dostupné. Pro naše potřeby tyto faktory nebudou hrát významnější roli.

Zhodnocení si však zaslouží nejnovější komunikační technologie, kterých by se dalo využít při realizaci celého projektu, především pak při volbě a nastavování komunikačních kanálů v rámci asociace.

6.1.3.4 Politické faktory

Oblast státní politiky, sociálního a politického prostředí ovlivňuje AHLH i celý neziskový sektor poměrně výrazně. Toto prostředí se mění s každým novým schváleným zákonem či vyhláškou, a proto velkou měrou ovlivňuje veškeré dlouhodobé plány. Situace je umocněna v poslední době častým střídáním vlád s

pravicovým i levicovým zaměřením. Dále pak chystanými i již realizovanými reformami v mnoha oblastech, škrty a úspornými opatřeními. Všechny tyto faktory ovlivňují ekonomickou aktivitu všech organizací a to jak kladně, tak i záporně.

Důležité však je, že je tato oblast velice nestabilní, a proto je nutné věnovat jí velkou pozornost při samotném procesu plánování. Vzhledem k charakteru AHLH se státní politikou úzce souvisí i sociální prostředí.

V neposlední řadě je tato oblast velmi těsně propojena s ekonomickou oblastí. Současná krize Evropské unie, mající základ mimo jiné i v politických faktorech, ovlivňuje výrazně právě ekonomické faktory působící na všechny organizace.

Obecně platí, že čím je vnější prostředí stabilnější, tím dlouhodobější může být časový horizont strategického plánu. V ČR současné ne příliš stabilní politické a legislativní podmínky vzhledem k prováděným nebo plánovaným reformám, častým střídáním vlád, politiků a úředníků příliš neusnadňují tvorby jakýchkoliv dlouhodobých plánů.

6.1.4 Zhodnocení získaných dat

Získané informace a provedené analýzy objasnilo, jakým způsobem a směrem by se měla AHLH do budoucna ubírat a orientovat svou činnost. Poskytly důležitý podklad pro stanovení klíčových cílů organizace a pro výběr vhodných strategií jejich dosažení. Podrobněji jsou výsledky využity dále.

Vzhledem k tomu, že asociace stále existuje, i když již prakticky nefunguje, snaha bude kladena na vypracování plánu právě pro tuto původní organizaci. Tento plán by měl pomoci obnovit a udržet její činnost v dlouhodobém časovém horizontu. Hlavní cílové funkce by tedy měly vycházet z původních stanov. Podobu těchto stanov (tak jak jsou uvedeny v příloze) je nutné upravit a přizpůsobit současné legislativě a podmínkám, nicméně základní struktura, myšlenky, cíle a směr by měly zůstat zachovány.

V čele nové AHLH by měl stát schopný manažer, který by se organizaci věnoval naplno, kontinuálně, plně profesionálně a úzce spolupracoval s kvalitním právníkem či právním oddělením, jež by mělo za úkol například vznik Kolektivní smlouvy a další legislativní záležitosti. Manažer by měl být dále schopný úspěšně vyjednávat se svazovými funkcionáři a zajistit asociaci pevné a dobré postavení ve strukturách českého hokeje. Zástupci hokejistů jsou pak logickým krokem, jelikož oni nejvíce znají potřeby a zájmy sebe samých a svých spoluhráčů, udržují s nimi dobré kontakty a jsou charismatičtí, vzbuzují respekt a mají vůdcovské sklony, které jsou pro tuto práci nezbytným předpokladem.

Výhodou je, že většina z těchto hráčů (Reichel, Kučera a jiní) již ukončili své hráčské kariéry. Měli by tudíž mít v případě zájmu o spolupráci s novou AHLH více času věnovat se činnosti asociace. To je klíčový předpoklad, pokud chce asociace jako celek kvalitně a efektivně fungovat.

Další organizační složkou by měli být dále pochopitelně také zástupci přímo aktivních hráčů jednotlivých Extraligových klubů, kteří by se pravidelně účastnili jednání a schůzí AHLH a kteří by byli voleni samotnými hráči a plnili by úkol jakéhosi prostředníka v rámci komunikace mezi jednotlivými hráči a vyššími organizačními jednotkami asociace. V úvahu by tedy přicházelo řešení, které je používáno například v zámořské NHLPA, kdy je volen vždy jeden zástupce z každého týmu a i původní AHLH s tímto modelem pracovala.

Klíčovým prvkem je rozhodnutí nevybírat od hráčů žádné členské příspěvky a s tím spojená nutnost získávání finančních zdrojů jiným způsobem. Tento model je možný při spolupráci s vhodným partnerem. V tomto ohledu SPS představuje nejvhodnějšího potenciálního partnera a celý projekt je proto dále příslušně upraven právě možné spolupráci s tímto externím subjektem. V případě, že by spolupráce s přímo s tímto partnerem navázána nebyla, bylo by třeba celý projekt příslušně upravit.

Tato spolupráce by měla být výhodná pro obě strany. AHLH by měla získat finanční, případně i jiné zdroje potřebné k zajištění své činnosti a SPS by si jako primární cíl kladla zvýšení své členské základny a tím využití svých kapacit. SPS by také mohla být schopna poskytnout AHLH právní služby, kterých v rámci své činnosti využívá a případně i prostory, kterých by bylo využito jako sídla AHLH. Tyto faktory by výrazně ulevily výdajové stránce rozpočtu AHLH. Spolupráci by tedy SPS vnímala

jako jakýsi investiční krok. SPS i AHLH mají stejnou cílovou skupinu - hráče, nicméně každá z organizací nabízí hráčům jiné služby, které se vzájemně doplňují. I z tohoto důvodu se SPS jeví jako vhodný partner. AHLH by na základě této spolupráce mohla zajistit propagaci SPS směrem k hráčům a také výhodné podmínky členství ve SPS, které by byly k dispozici pouze aktivním členům AHLH. Tím by byli hráči motivováni stát se členy jak AHLH, tak i SPS. SPS by rovněž spojením s AHLH mohla získat všeobecnou publicitu a zvýšit povědomí o značce SPS. Ačkoli SPS v současnosti zdaleka nevyužívá potenciálu, který má (co se počtu členů týče), samotné rozhodnutí o správnosti a prospěšnosti tohoto investičního kroku bude závislé na posouzení samotného vedení společnosti.

6.2 Stanovení cílů

Strategické cíle determinují směr činností organizace v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Abychom mohli začít stanovovat jakékoli cíle, je třeba nejprve si uvědomit, jaké zdroje máme k dispozici a tedy jaké cíle jsou pro nás reálné. Důležité je dále rozpracovat dlouhodobé cíle do cílů krátkodobých, zapojit vhodně pracovníky do procesu naplňování těchto cílů včetně vytyčení způsobů naplňování. Neměli bychom skončit u pouhé vize.

Primárním globálním cílem je tedy vznik, respektive obnovení činnosti samotné organizace a nastavení základních pravidel mezi APK a hráči, které by měly být jednotné pro všechny. Přesně a jasně vymezit veškerá práva a povinnosti hráčů i klubů, aby ani jedna strana nebyla zvýhodňována. To vše by bylo písemně zpracováno v dokumentu, který by byl obdobou Kolektivní smlouvy používané nejen v NHL, ale i v ostatních světových i Evropských hráčských asociacích. Bylo jasně dané, kdy se začíná a kdy končí trénovat, možnost a podmínky posílání hráčů do nižších soutěží, jednotné pokutové řady atp. Jednotnost případných pokutových řadů je důležitá například proto, že hráč může uprostřed sezóny přestoupit do jiného klubu a najednou by nebylo jasné, zda se má řídit těmi v novém nebo bývalém klubu, kde byla původně jeho smlouva podepsána. V souvislosti s tímto v NHL například platí, že hráč může být vyměněný maximálně třikrát za sezónu, přičemž se mu vždy šest měsíců platí dům v novém

bydlišti, hradí se mu kompletně stěhování a všechny náklady s tím spojené a to samozřejmě i pro celou jeho rodinu. Právě aktuálně kluby hojně používané a různě vyložitelné formulace typu "zbytečné vyloučení" a "nedostatečné nasazení" staví hráče do nevýhodné pozice, kterou je třeba změnit.

Jednou z charakteristik úspěšné neziskové organizace je orientace na členy. Měli bychom být blízko všem členům, sledovat a vyhodnocovat jejich potřeby, přání a připomínky. Dále bychom měli zvolit jednoduchou organizační formu, a to především pro začátek.

V této první fázi strategického plánu je obecně zapotřebí nejprve si uvědomit, jakých cílů organizace dosahuje v současnosti a v návaznosti na to se rozhodnout, kam se v dlouhodobém horizontu posunout. Bohužel současná situace organizace se nachází ve stavu, kdy nemůže dosahovat žádných cílů a cíle, které si stanovila v minulosti také víceméně nenaplnovala. Tyto cíle by však neměly být výrazně rozdílné od těch, které by měla naplňovat současná AHLH. Je však nutné vzít si poučení z minulého nezdaru a vhodně zformulovat cíle nové, které by odrážely realitu současné situace a současných podmínek. K tomu nám pomůže provedená analýza.

Při procesu stanovování cílů bylo použito metody SMART, která pomáhá efektivně definovat cíle. S ohledem na analýzou zjištěné informace byly stanoveny následující realizovatelné cíle organizace.

6.2.1 Globální cíle

Při návrhu vize a hlavních cílů AHLH bude práce vycházet z původních stanov, tedy i z původních vytyčených cílů. Tyto cíle budou pouze modifikovány tak, aby vyhovovaly současnému prostředí, situaci a vhodně vycházely z provedených analýz a navazovaly na ně.

Vize organizace by podle teoretických východisek měla být formulována stručně a měla by jednoduchým způsobem demonstrovat základní myšlenky existence organizace. Vize AHLH by v tomto konkrétním případě neměla být jakýmsi heslem, na které bychom lákali nové členy - hráče, ale základním motivem pro řízení organizace a její každodenní činnost.

Vize pro AHLH bude tedy formulována takto:

AHLH existuje, aby komplexní činností sjednocovala profesionální hráče ledního hokeje a hájila jejich zájmy vůči ostatním subjektům v prostředí českého ledního hokeje.

Takto formulovanou vizi by měli mít na paměti manažeři a všichni vedoucí pracovníci organizace při strategickém, taktickém i operativním rozhodování a řízení. Žádná rozhodnutí či činnosti by neměly být v rozporu s touto vizí. Měly by ji naopak podporovat a pomáhat naplňovat.

Základními strategickými cíli, které by pomáhaly naplňovat vizi AHLH, jsou tyto:

- *sjednocovat hráče na společné platformě,*
- *pomáhat rozvoji ledního hokeje v České republice,*
- *zastupovat a chránit práva hráčů ledního hokeje,*
- *zastupovat všechny zájmy hráčů, které členové AHLH svěří,*
- *dlouhodobou koncepční prací zajišťovat finanční prostředky důležité pro úspěšný chod organizace.*

Příčemž první a poslední z výše jmenovaných strategických cílů budou především v počátku fungování AHLH klíčové.

V další fázi pak byly ze strategických cílů vyvozeny dílčí cíle, které by měly strategické cíle vhodně doplňovat a směřovat k jejich postupnému naplňování.

6.2.2 Dílčí cíle

Jak již bylo výše naznačeno, dílčí cíle z cílů strategických vychází a vhodně je doplňují. S ohledem na analýzu zjištěné informace byly pro větší přehlednost dílčí cíle rozděleny podle oblastí, které řeší a následně navrženy jednotlivé dílčí cíle takto:

6.2.2.1 Ekonomické cíle

Primárním ekonomickým cílem bude jednoznačně zajištění finančních zdrojů pro udržení činnosti. Tento projekt je nastaven na získávání financí z jiných zdrojů než z členských příspěvků a to konkrétně formou spolupráce s vhodným partnerem. Nicméně i tak bude v průběhu této spolupráce nutné hledat jiné alternativní zdroje financování (a to i z toho důvodu, že spolupráce s partnerem je navržena pouze na dobu tří let). To by mělo být usnadněno naplňováním všech stanovených cílů, které by měly pozvednout image organizace, měly by ji pevně začlenit do struktur českého hokeje a tím položit základ k snadnějšímu shánění sponzorů a jiných alternativních zdrojů v budoucnosti. V úvahu také samozřejmě přichází i budoucí prodloužení spolupráce s partnerem, která je tedy v tomto projektu nastavena na dobu tří let. Všechny tyto úkoly bude mít na starost vedoucí manažer, který systematickou a komplexní práci povede asociaci správným směrem, kterým je právě naplňování všech cílů.

V současnosti nelze s jistotou předvídat, jakým způsobem se bude organizace vyvíjet co do financování v budoucnu, proto je třeba předvídat a uvažovat možné směry vývoje a připravit organizaci na všechny možné reálné varianty. Tím pro ni zajistit možnost pohotověji reagovat na změny okolí a nepředvídatelné situace. Jednu z dalších možných cest financování AHLH v je například zavedení členských příspěvků. I zámořská a zisková NHLPA, která je financována primárně z jiných zdrojů než z členských příspěvků, vybírá od každého hráče členské příspěvky. Tento zdroj financí je relativně nejsnazším způsobem pro manažera, ne však vždy je tento systém vhodný pro chod organizace. Analýza jasně ukazuje, že vybírání členských příspěvků ihned v počátku by mohlo mít negativní vliv na AHLH a její existenci samotnou. Z tohoto důvodu byla zvolena alternativní cesta financování činnosti formou spolupráce s

vhodným partnerem. To však neznamená, že členské příspěvky byly navždy zavrženy. Naopak, pokud AHLH dosáhne takové úrovně, kdy nebude ohrožena její existence zavedením příspěvků, měla by tohoto zdroje financování využít. Je však nutné k tomu postupnými kroky dospět a hráče na tuto variantu postupně připravit. Vhodné by bylo pracovat s hráči takovým způsobem, že v budoucnu sami budou ochotni za služby AHLH platit. K tomu je však nutné hráčům ukázat konkrétní výsledky a dokázat jim, že jimi vložené prostředky budou efektivně zhodnoceny. V návaznosti na možnost budoucího zavedení členských příspěvků je nutné vést s hráči průběžnou diskuzi a konzultovat s nimi, kolik by případně byli ochotni přispívat.

V oblasti financí vyvstává další problematická oblast, kterou je rozpočet. Je třeba vhodně nastavit vyrovnaný rozpočet a rozdělit zdroje mezi jednotlivé akce a činnosti vedoucí k naplňování jednotlivých cílů. Následně je nutné vytvořit model přerozdělování prostředků v rámci organizace.

6.2.2.2 Komunikační (marketingové) cíle

Další důležitou skupinou dílčích cílů jsou cíle komunikačně-marketingové. Jedním z těchto cílů, kterého je třeba dosáhnout je vytvoření elektronického komunikačního kanálu, představovaného webovou stránkou AHLH a dále například stránkami na sociálních sítích, kterých bude využíváno pro komunikaci jak s hráči, tak i s okolními subjekty, širokou veřejností a médii. Je třeba klást důraz na kvalitní a vhodné provedení, které bude odrážet image AHLH, na kterém chceme dále pracovat a rozvíjet ho. Využití sociálních sítí pak představuje další relativně levný a přitom efektivní kanál, odrážející vývoj moderní doby. Mnoho hráčů sociálních sítí využívá a byla by tudíž velká chyba tyto kanály přehlížet.

Tyto elektronické formy komunikace budou zpočátku důležité z hlediska publicity. Budou poskytovat všeobecné informace o projektu jako jsou cíle (včetně jejich průběžného naplňování) a jiné důležité informace jak pro širokou (hokejovou) veřejnost, média, tak pro samotné hráče. V neposlední řadě budou obsahovat informace o partnerovi a jeho prezentaci v návaznosti na konkrétní podobě spolupráce.

Dalším úkolem bude zhotovení ostatních propagačních materiálů pro hráče (prospekty, brožury, letáky, tiskoviny, e-maily a případně další možné formy). I zde je nutné klást důraz na prezentaci partnera.

Skrze výše jmenované komunikační kanály by asociace měla následně pečovat o publicitu například pravidelným vydáváním PR článků a snažit se o jejich rozšíření i prostřednictvím médií. Dalším PR opatřením by pak byly pravidelné tiskové konference a snahy o spolupráci se známými osobnostmi z hokejového světa, přičemž by mělo být využito toho, že některé z těchto osobností se již v minulosti v podobných projektech angažovaly nebo dávají veřejně najevo, že myšlenku hráčské asociace plně podporují. I tento krok by měl podpořit image organizace a tím usnadnit shánění finančních prostředků v budoucnosti.

Je tedy vidět, že jednotlivé dílčí cíle spolu více či méně úzce souvisí v horizontální rovině. Dalším opatřením, provázaného s oblastí shánění alternativních finančních zdrojů a oslovování nových potenciálních partnerů či sponzorů, by bylo vytváření nabídek služeb sloužících jako protihodnoty pro partnery či sponzory. I zde je tedy kladen důraz na pečování o hodnoty a image AHLH a současně zde může být řeč i o různých programech, které možné nové spolupráce usnadní. Opět i zde by mělo využíváno vytvořených komunikačních kanálů.

Aby asociace byla schopna hráče vhodně a efektivně oslovovat za účelem jejich sjednocení v AHLH, je třeba nastavit vhodný model, jakým způsobem budou hráči oslovováni a budou jim prezentovány hlavní myšlenky a cíle celého projektu. Vše je nutné vhodně propojit s prezentací partnera.

V neposlední řadě bude důležité dodržovat všechny klíčové požadavky kladené na úspěšnou marketingovou komunikaci.

6.2.2.3 Sociální cíle

Základním sociálním cílem AHLH bude sjednotit a udržet hráče v této organizaci. Podle výsledků analýzy to však nebude lehký úkol, a proto je nutné se mu důkladně věnovat a nepodcenit ho vzhledem k jeho významnosti. Tento cíl navazuje na

výše zmiňovaný cíl nastavení modelu vhodného oslovování hráčů a je proto nutné oba cíle horizontálně propojit tak, aby se vzájemně doplňovaly.

Dále bude nutné pečovat o hráče ve smyslu naplňování jejich potřeb. Bude nutné komplexně zjišťovat a hájit jejich zájmy a tím potvrzovat naši orientaci na přání a potřeby hráčů. Zde se dále nabízí propojení tohoto cíle s cílem nastavení interních komunikačních kanálů. Ty by hráčům umožňovaly vzájemnou komunikaci a sdílení názorů bez ohledu na to, v jakém klubu působí.

Komunikace mezi hráči souvisí i s úkolem zajištění pravidelných společných schůzí, besed či diskuzí, kde hráči budou mít možnost své názory sdílet i se samotnými řídícími články asociace. Zde by měly být diskutovány jednak možné směry dalšího vývoje v návaznosti na dosahované cíle a také další oblasti důležité pro úspěšný chod organizace.

Měly by být u hráčů také podporovány a vytvářeny pozitivní pocity spojené s členstvím v AHLH. Jedním z prostředků by mohlo být výroční vyhlašování cen a oceňování hráčů i funkcionářů v mnoha kategoriích. Mělo by být však využíváno i ostatních možných prostředků ke stmelování členů.

6.2.2.4 Sportovní cíle

Vzhledem k tomu, že AHLH není přímo sportovní organizací, ale spíše pouze organizací působící v oblasti sportu, nebudou pro ni sportovní cíle klíčové. Nicméně některé obecné sportovní cíle by mít stanoveny měla.

AHLH by měla být pro hráče psychickou podporou - jakýmsi psychickým pilířem poskytujícím vědomí, že se mají na koho obrátit v případě jakýchkoliv nesnází a tím nepřímo pozitivně působit i na jejich výkony, což by mělo opět nepřímo napomáhat celkovému pozvednutí českého hokeje. Je však nutné stanovit si pro potřeby kontroly, zda tyto funkce AHLH skutečně plní, konkrétní měřítko, podle kterých by bylo možno zhodnotit přínos a výsledky činnosti AHLH v tomto ohledu.

6.2.2.5 Organizační cíle

Nejdůležitějším cílem této oblasti a prvořadým cílem vůbec, který je třeba splnit jako první, je personální zajištění, tedy vhodné obsazení pracovních pozic. Při navrhovaném modelu bude víceméně dostačující určení vedoucího manažera, který se dále bude věnovat obsazování pozic dle potřeb AHLH včetně definování pravomocí úkolů a odpovědností a předejít tak duplicitě prováděných úkolů. Jak již bylo výše naznačeno, spolupráce s partnerem by měla ulehčit AHLH nejen finančně, ale také personálně, jelikož by AHLH mohla externě využívat právní služby. Kombinace vedoucího pracovníka s možností právních konzultací bude tvořit základní řídicí jednotku celé organizace. Dále je pak uvažováno výrazně zapojit do činnosti AHLH samotné hráče. Vedoucí manažer by však nebyl výhradní řídicí jednotkou v tom smyslu, že by měl neomezené pravomoci, ale spíše by měl na starost dodržování postupů stanovených strategií vývoje, jejich usměrňování v závislosti na přáních a potřebách hráčů a především pak celkovou koordinaci a dohled nad činností AHLH.

Základní stavební jednotkou celého projektu ve zvoleném modelu budou tedy hráči, avšak oni samotní nejsou schopni řídit činnost organizace. Není to možné ani z důvodu nutné profesionality v řízení organizace. Proto by se nejpravděpodobněji měli v činnosti AHLH angažovat po vzoru NHLPA, kterého využívala i minulá asociace, tedy že hráči by volili ze svého středu zástupce, přičemž každý klub by měl jednoho zástupce. Tito zástupci pak budou představovat jakési prostředníky v komunikaci mezi vedoucími pracovníky, jednotlivými články AHLH a hráči samotnými. Z toho vyplývá, že tedy bude potřeba alespoň jeden vedoucí manažer - vhodný a schopný člověk, který bude zaměstnán na plný pracovní úvazek a který bude mít na starost veškerou organizaci a komunikaci mezi ostatními dílčími jednotkami - hráči, právní oddělení, partneři, případně jiné externí spolupracující subjekty, ale také komunikaci s ostatními externími subjekty v prostředí českého ledního hokeje.

Pro komunikaci bude také důležité definovat komunikační kanály mezi všemi dílčími jednotkami asociace i mezi hráči samotnými a také okolními subjekty. Tento úkol je opět úzce provázán s některými dalšími dílčími cíly a měl by opět vycházet od hráčů, tedy hráči samotní by měli mít možnost zvolit si komunikační kanály, které jim budou pro potřeby komunikace v rámci AHLH nejvíce vyhovovat. Tím by také měla být podpořena touha po komunikaci mezi hráči samotnými a tím i pozitivní působení

na proces stmelování členů. Bylo by vhodné k těmto účelům využít moderních technologií.

Umožnit komunikaci hráčům je tedy jedna věc, které je třeba věnovat pozornost. Umožnění komunikace a vytvoření prostoru pro angažování se v projektu širší veřejnosti je pak věcí další, která by měla být uvažována a rozvíjena.

Důležitým úkolem AHLH bude komunikace s ČSLH a ostatními organizacemi v prostředí českého ledního hokeje a prosazení výhodných podmínek vzhledem k těmto subjektům především prostřednictvím Kolektivní smlouvy, která by představovala základní dokument definující práva a povinnosti hráčů vůči klubům a naopak a jejíž obsah a přesné znění by pak řešilo externí právní oddělení AHLH. Obsahem Kolektivní smlouvy by měly být například podmínky hráčských výměn, odchodů do zahraničí, měla by řešit pokutové řady klubů, dále i situace, kdy se hráč zraní a to třeba i dlouhodobě a posílání hráčů na farmy (záložní kluby).

AHLH by měla také navázat spolupráci s WAIPU a jinými Evropskými hráčskými asociacemi, které by ji mohly v mnoha ohledech pomoci. WAIPU samotné pak aktivně podporuje podobné projekty a snahy o hájení hráčských zájmů napříč Evropskými hokejovými ligami.

Jak je vidět, všechny dílčí cíle jsou vzájemně více či méně těsně provázány, vzájemně se doplňují a v některých případech mohou plynule přecházet jeden v druhý. V konečném důsledku však všechny tyto dílčí cíle pomáhají dosahovat cílů hlavních. Důležitou věcí, kterou je třeba mít při navrhování cílů neustále na paměti je, že by všechny cíle měly být navrženy tak, aby mohly být vhodně doplňovány nabídkami služeb partnera a vzájemně si nekontrovaly.

6.3 Výběr strategie

Volba strategie vychází z vytyčených cílů a měla by vzhledem k provedené SWOT analýze působit tím způsobem, že by měla rozvíjet silné stránky a příležitosti a eliminovat slabé stránky a možná ohrožení. Vzhledem ke svému současnému

postavení AHLH je logické, že je třeba zvolit růstovou strategii. Takováto strategie je charakterizována plánovaným růstem interních zdrojů - v našem případě primárně členů - a aktivitami, které tento růst budou podporovat. Strategie bude vyplývat z provedené analýzy a především ze silných stránek a příležitostí.

Základním prvkem strategie bude tedy nalezení vhodného partnera, který by zajistil zdroje pro plnění všech stanovených cílů a navázání takové spolupráce, která bude prospěšná pro obě strany.

Všechny aktivity budou vycházet z potřeb hráčů. Ty budou základním hnacím motorem veškeré činnosti. Je důležité zdůraznit, že členství v asociaci bude pro všechny hráče povinné, nicméně příspěvky nebudou vybírány, čímž bude celý proces sjednocení hráčů značně usnadněn.

Součástí strategie by pak měl být i tzv. vztahový marketing, jež se zaměřuje na dobré vztahy především se členy, ale dále i s partnery a jinými externími subjekty. Má za úkol udržovat či podporovat tyto dobré vztahy. Dalšími prvky by pak měly být i branding, jež má za úkol posílení značky AHLH a to i za přispění tzv. co-brandingu se značkou partnera a dále řízení kvality služeb, jež se zaměřuje na kvalitu servisu poskytovaného členům.

6.4 Financování

Původní projekt spoléhal na to, že se zpočátku nebudou od hráčů vybírat žádné členské příspěvky. Zřejmě i díky tomu se podařilo sjednotit více než 300 hráčů. I současný projekt by proto chtěl využít tohoto principu bezplatnosti a to tím spíše, že analýza jasně indikovala, že jakékoliv zavedení členských příspěvků by mohlo působit velice negativně vzhledem k naplňování stanovených cílů. Nicméně chod organizace je třeba nějak finančně zajistit a to není nikterak snadný úkol.

Záměr původní asociace byl získávat finance od sponzorů a zapojit se do sportovního obchodu, jakým je například prodej kartiček prostřednictvím vlastního loga a podobných věcí s využitím marketingových práv po vzoru zámožské NHLPA. NHLPA však k tomuto dospěla postupným vývojem a navíc americký sportovní trh se značně liší od toho evropského, respektive českého. K podobnému modelu je tedy

třeba se dopracovat postupně stejně jako se k němu dopracovala NHLPA. V současné době a blízké budoucnosti nevidím tyto zdroje financování ve větším objemu jako podstatné. Příjmy od sponzorů by pro AHLH zpočátku měly být spíše pouze sekundární s tím, že do budoucna by se AHLH měla snažit tyto příjmy postupně navyšovat.

AHLH by tedy měla být primárně financována z prostředků získanými od partnera. Je však důležité najít takového partnera, který bude natolik finančně silný, aby dokázal poskytnout potřebnou sumu financí nebo byl schopen poskytnout i jiné zdroje namísto financí. Jako ideální kandidát pro tuto spolupráci se nabízí právě SPS, která by mohla kromě financí poskytovat také například sídlo a právní servis.

Dále je nutné uzavřít tuto spolupráci na dostatečně dlouhou dobu. AHLH si nemůže dovolit při svém současném postavení navázat pouze krátkodobou spolupráci. Potřebuje dlouhodobého strategického partnera, který jí umožní plnit strategické cíle. Spolupráce by proto navíc měla být uzavřena smluvně právě na nezbytně nutnou dobu - tedy minimálně tři let.

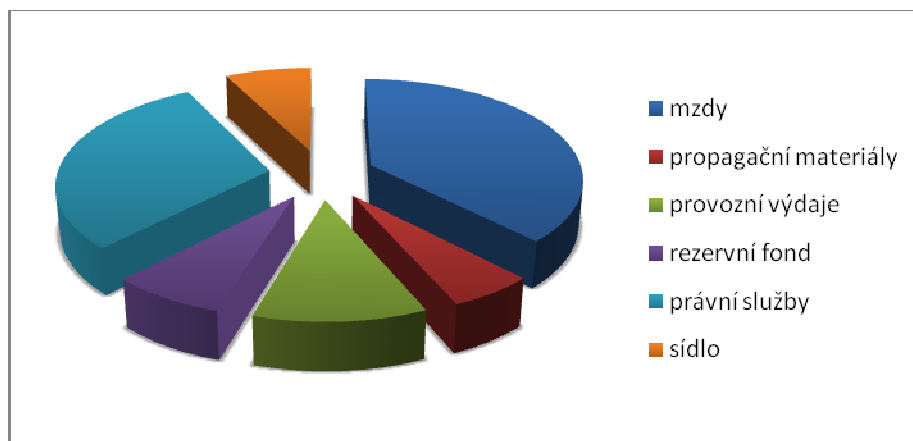
Co se týká kalkulace objemu potřebných financí pro bezproblémový chod AHLH, tak by bylo podle zjištěných informací na základě předchozích zkušeností zapotřebí vybírat zhruba tisíc korun měsíčně od každého hráče. Při zhruba 350 hráčích v celé Extralize by pak suma vybraných peněz byla zhruba 3 miliony korun.

Pokud tedy uvážíme spolupráci s partnerem - například konkrétně SPS, mohly by odpadnout výdaje za sídlo a právní služby, tedy výrazný podíl výdajové části rozpočtu. Zbylé nezbytně nutné výdaje by pak byly financovány z peněžních prostředků čerpaných v rámci této spolupráce. Výdajová stránka rozpočtu AHLH bude tvořena především těmito položkami:

- *mzda vedoucímu manažerovi, který bude mít na starosti koordinaci celé AHLH (případně další pomocné pracovní síly) - 36%,*
- *propagační materiály - 6%,*
- *ostatní provozní výdaje - 12%,*
- *rezervní fond pro další mimořádné výdaje - 8%,*
- *právní servis - 30%,*

- *sídlo - 8%.*

Při tomto odhadu je vidět, že by AHLH spolupráci s partnerem, který by byl schopný asociaci zajistit bezplatné právní služby, výrazně srazila nákladovost své činnosti. Graf 1 znázorňuje všechny části výdajové části rozpočtu jako podíly na výdajích celkových.



Graf 1: Odhadované výdajové položky

Nevýhodou AHLH je, že nejsou dostupné žádné výsledky hospodaření z minulých období, o které bychom se mohli opřít v plánování rozpočtů pro budoucí léta. Víceméně i projekt samotný se od minulého pokusu výrazně liší, a proto bychom tato data využít nemohli, ani kdyby dostupná byla. Vše tedy bude muset vycházet z odhadu, který se však opírá o provedenou analýzu, a tudíž by měl být relativně přesný.

Vzhledem k tomu, že projekt počítá se spoluprací s partnerem pouze na plánované období tří let, je nutné zhodnotit i možné cesty budoucího financování. AHLH má v zásadě tyto hlavní možnosti, jak dále zajistit své příjmy:

1. *prodloužení spolupráce s dosavadním partnerem v obdobném rozsahu a na základě stejného modelu,*
2. *spolupráce se stejným partnerem v menším rozsahu a získávání zbylých prostředků z jiných zdrojů,*
3. *zavedení členských příspěvků.*

V současné době nelze říci, jaká varianta se ukáže jako nejvhodnější, ale je nutné být připraven na všechny možné varianty budoucího vývoje a zajistit tak AHLH možnost rychle a pružně reagovat na jakékoliv změny. Možná je samozřejmě i kombinace výše uvedených variant. V neposlední řadě je také nutné se všemi zdroji transparentně hospodařit již od samého začátku.

6.5 Kontrola

Je třeba neustále porovnávat očekávané a skutečné výsledky a to u každé aktivity jednotlivě. V případě odchylek je třeba se snažit odhalit příčiny a provádět taková opatření, aby k těmto odchylkám v budoucnosti již opakovaně nedocházelo. Při kontrole úspěšnosti práce bude použito především těchto indikátorů:

- *počet členů,*
- *spokojenost členů,*
- *pozice AHLH v hokejovém prostředí,*
- *image AHLH,*
- *transparentnost a výsledky finančního hospodaření,*
- *dosažené dílčí úspěchy,*
- *plnění stanovených cílů.*

Kontrolní mechanismus, tedy porovnávání plánovaných výsledků s výsledky reálnými, bude pravidelně prezentován a diskutován na schůzích, přičemž za každý konkrétní úkol nebo cíl by měla zodpovídat konkrétní osoba. To vše bude určeno již na začátku celého procesu při určování, pravomocí, úkolů a kompetencí. Při jakémkoliv pochybení či nenaplňování očekávaných výsledků je třeba vyvodit z tohoto patřičné důsledky.

7 Syntetická část

7.1 Tvorba strategického plánu - Návrh strategického plánu AHLH pro období 1.8.2012 - 31.7.2015

Otázky, které si musí každá organizace při tvorbě strategického plánu položit jsou: Čeho chceme dosáhnout?, Jak toho chceme dosáhnout? a Jakým způsobem bude organizace připravena na podmínky budoucího prostředí, které lze očekávat a odhadovat?

7.1.1 Úvod

Asociace hráčů ledního hokeje (AHLH) je organizací usilující o zastupování a hájení práv profesionálních hráčů ledního hokeje v ČR vůči ostatním subjektům v prostředí českého ledního hokeje. Za přispění silného partnera si klade za cíl dle stanovené vize *komplexní činností sjednocovat profesionální hráče ledního hokeje a hájit jejich zájmy vůči ostatním subjektům v podmínkách českého ledního hokeje.*

Tento návrh strategického plánu vznikl na základě neúspěšných pokusů o založení podobné organizace v minulosti. Analýza odhalila možné příčiny nezdarů a možné směry, jakými by se organizace měla ubírat, aby dokázala dlouhodobě udržet svou činnost. Jednou z příčin byla absence strategického plánování a malá orientace na stanovené cíle. Právě tyto faktory byly klíčové při tvorbě tohoto strategického plánu. Plán je navržen pro období 1.8.2012 - 31.7.2015.

7.1.2 Cíle a jejich naplňování

Aby byla AHLH schopna naplňovat strategické cíle a vizi, je třeba nejdříve naplňovat cíle dílčí, ze kterých strategické cíle vychází. AHLH si pro následující plánovací období stanovila tyto klíčové oblasti dílčích cílů:

- *Ekonomika,*

- *Komunikace (marketing),*
- *Sociální prostředí,*
- *Sport,*
- *Organizace.*

Graficky vyjadřuje obecnou strukturu vytyčených cílů Diagram 5. Jednotlivé dílčí oblasti včetně konkrétních dílčích cílů (úkolů) jsou pak detailněji rozvedeny dále. Diagram struktury dílčích oblastí cílů je vždy doplněn popisem každého konkrétního dílčího úkolu včetně stručného popisu, definovaných priorit a vazby na ostatní dílčí úkoly.



Diagram 5: Struktura vytyčených cílů

7.1.2.1 DOC 1 Ekonomika

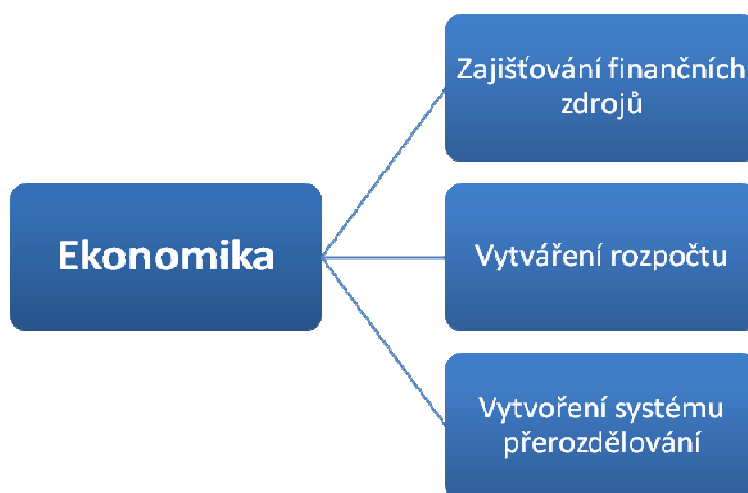


Diagram 6: Dílčí oblast cílů Ekonomika

DOC E1.1 Zajišťování finančních zdrojů

Popis: Zajištění finančních zdrojů prostřednictvím spolupráce s vhodným partnerem či partnery, případně z jiných zdrojů. Dále rozšiřování počtu partnerů a hledání potenciálních sponzorů.

Priorita: A

Realizátor: Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC E1.2 Vytváření rozpočtu,
DOC E1.3 Vytvoření systému přerozdělování.

DOC E1.2 Vytváření rozpočtu

Popis: Sestavení vyrovnaného rozpočtu včetně rekapitulace všech potřebných úkolů, které je třeba splnit pro dosažení stanovených cílů. Vyčíslení potřebných finančních prostředků pro každý cíl zvlášť.

Priorita: A

Realizátor: Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC E1.1 Zajišťování finančních zdrojů,
DOC E1.3 Vytvoření systému přerozdělování.

DOC E1.3 Vytvoření systému přerozdělování

Popis: Nastavení obecného modelu přerozdělování peněz v rámci AHLH na další období. Zajištění transparentnosti účetnictví.

Priorita: B

Realizátor: Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC E1.1 Zajišťování finančních zdrojů,
DOC E1.2 Vytváření rozpočtu.

7.1.2.2 DOC 2 Komunikace (marketing)



Diagram 7: Dílčí oblast cílů Komunikace (marketing)

DOC K2.1 Prezentace partnera

Popis: Prezentace partnera prostřednictvím všech dostupných kanálů. Snaha o oboustrannou spokojenost v rámci spolupráce.

Priorita: A

Realizátor: Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC K2.2 Vytvoření elektronických komunikačních kanálů,
DOC K2.3 Public relations,
DOC K2.6 Propagační materiály.

DOC K2.2 Vytvoření elektronických komunikačních kanálů

Popis: Vytvoření a správa elektronického komunikačního kanálu tvořených primárně webovou stránkou AHLH a sociálními sítěmi.

Priorita: A

Realizátor: Externí spolupracující subjekt

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC K2.1 Presentace partnera,
DOC K2.3 Public relations,
DOC K2.4 Budování image.

DOC K2.3 Public relations

Popis: Pravidelné vydávání PR článků, pořádání tiskových konferencí a realizace ostatních PR aktivit. Primárně využívat elektronické komunikační kanály.

Priorita: B

Realizátor: externí spolupracovník

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC K2.1 Presentace partnera,
DOC K2.2 Vytvoření elektronických komunikačních kanálů,
DOC K2.4 Budování image,
DOC K2.6 Propagační materiály.

DOC K2.4 Budování image

Popis: Zdůrazňování image AHLH směrem k hráčů i externím subjektům prostřednictvím všech dostupných komunikačních kanálů. Vytváření hodnot užitečných pro potenciální budoucí spolupráci s partnery či sponzory.

Priorita: B

Realizátor: Externí spolupracující subjekt

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC K2.2 Vytvoření elektronických komunikačních kanálů,
DOC K2.3 Public relations,
DOC K2.5 Spolupráce se známými osobnostmi,
DOC K2.6 Propagační materiály.

DOC K2.5 Spolupráce se známými osobnostmi

Popis: Snaha o spolupráci se známými osobnostmi ledního hokeje vedoucí k pozvednutí image AHLH.

Priorita: C

Realizátor: Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC K2.1 Prezentace partnera,
DOC K2.3 Public relations,
DOC K2.4 Budování image,
DOC K2.6 Propagační materiály.

DOC K2.6 Propagační materiály

Popis: Zhotovení propagačních materiálů zajišťující efektivnější přístup oslovování potenciálních členů - hráčů.

Priorita: C

Realizátor: Externí subjekt

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC K2.1 Presentace partnera,
DOC K2.3 Public relations,
DOC K2.4 Budování image,
DOC K2.5 Spolupráce se známými osobnostmi.

7.1.2.3 DOC 3 Sociální prostředí

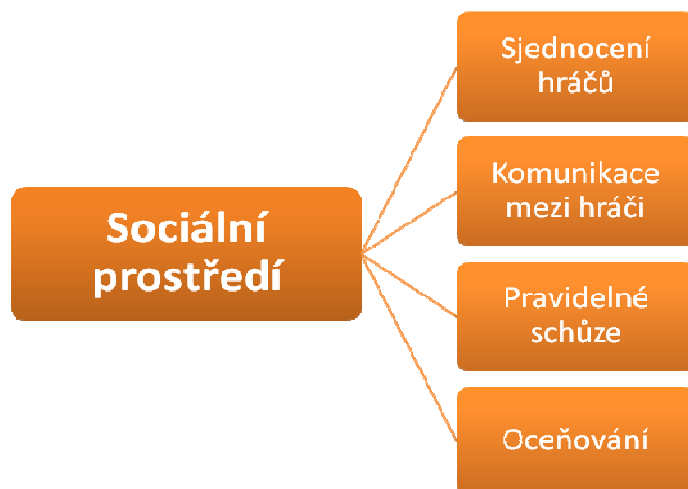


Diagram 8: Dílčí oblast cílů Sociální prostředí

DOC Sp3.1 Sjednocení hráčů

Popis: Vytváření podmínek a realizace takových metod oslovování hráčů, které povedou k sjednocení všech profesionálních hráčů české nejvyšší hokejové soutěže - Extraligy v AHLH.

Priorita: A

Realizátor: Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC Sp3.2 Komunikace mezi hráči,
DOC Sp3.3 Pravidelné schůze.

DOC Sp3.2 Komunikace mezi hráči

Popis: Zajištění interních komunikačních kanálů a opatření, které umožní hráčům vzájemnou snadnou a jednoduchou komunikaci.

Priorita: B

Realizátor: Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC Sp3.1 Sjednocení hráčů,
DOC Sp3.3 Pravidelné schůze,
DOC O5.4 Interní komunikační kanály,
DOC O5.6 Komunikace se členy a veřejností.

DOC Sp3.3 Pravidelné schůze

Popis: Pořádání pravidelných informačních schůzí za účelem poskytnutí informací o činnosti AHLH a o možném budoucím směru vývoje v závislosti na přáních a potřebách hráčů.

Priorita: B

Realizátor: Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC Sp3.1 Sjednocení hráčů,
DOC Sp3.2 Komunikace mezi hráči,
DOC Sp3.4 Oceňování.

DOC Sp3.4 Oceňování

Popis: Výroční oceňování hráčů a funkcionářů za přispění k činnosti AHLH, případně i za sportovní výsledky, jež bude pomáhat vytvářet a udržovat pozitivní vazby mezi členy a AHLH.

Priorita: B

Realizátor: Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC Sp3.1 Sjednocení hráčů,
DOC Sp3.3 Pravidelné schůze.

7.1.2.4 DOC 4 Sport

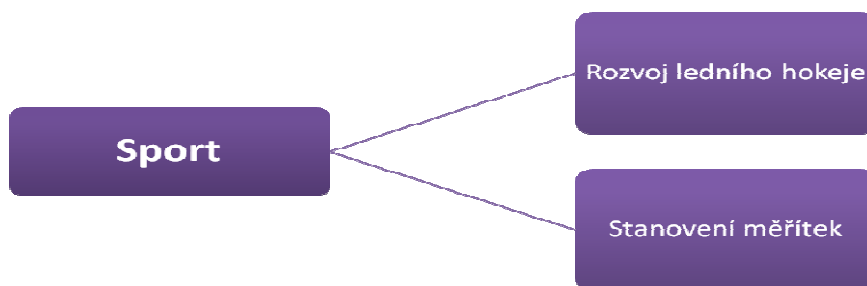


Diagram 9: Dílčí oblast cílů Sport

DOC S4.1 Rozvoj ledního hokeje

Popis: Komplexní činností a péčí o hráče nepřímo napomáhat rozvoji ledního hokeje v ČR.

Priorita: B

Realizátor: Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC S4.2 Stanovení měřítek.

DOC S4.2 Stanovení měřítek

Popis: Stanovení konkrétních měřitelných jednotek, které budou sloužit jako zpětná vazba a kontrola v této oblasti.

Priorita: C

Realizátor: Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC S4.1 Rozvoj ledního hokeje.

7.1.2.5 DOC 5 Organizace



Diagram 10: Dílčí oblast cílů Organizace

DOC O5.1 Personální zajištění

Popis: Vhodné obsazení všech pracovních pozic organizace s důrazem na pozice vedoucí včetně definování role hráčů v organizační struktuře AHLH.

Priorita: A

Realizátor: Realizátor projektu / Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC O5.2 Definování pravomocí a odpovědností.

DOC O5.2 Definování pravomocí a odpovědností

Popis: Přesné a jasné definování veškerých pravomocí a veškerých odpovědností všech pracovníků či spolupracujících subjektů.

Priorita: A

Realizátor: Realizátor projektu / Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC O5.1 Personální zajištění,
DOC O5.4 Interní komunikační kanály.

DOC O5.3 Vyjednávání a komunikace s ostatními subjekty

Popis: Komunikace s ČSLH, APK a ostatními organizacemi v prostředí českého ledního hokeje a prosazování výhodných podmínek pro členy - hráče.

Priorita: A

Realizátor: Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC O5.5 Kolektivní smlouva,
DOC O5.7 Komunikace se zahraničními hráčskými asociacemi.

DOC O5.4 Interní komunikační kanály

Popis: Definování a zajištění interních komunikačních kanálů, pomocí kterých budou vzájemně komunikovat jednotlivé články AHLH.

Priorita: B

Realizátor: Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC O5.2 Definování pravomocí a odpovědností,
DOC O5.5 Kolektivní smlouva,
DOC Sp3.2 Komunikace mezi hráči.

DOC O5.5 Kolektivní smlouva

Popis: Sepsání a prosazování Kolektivní smlouvy, která by představovala základní dokument definující práva a povinnosti hráčů vůči klubům a naopak.

Priorita: B

Realizátor: Externí pracovník - právní oddělení ve spolupráci s vedoucím manažerem

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC O5.3 Vyjednávání a komunikace s ostatními subjekty,
DOC O5.4 Interní komunikační kanály,
DOC O5.7 Komunikace se zahraničními hráčskými asociacemi.

DOC O5.6 Komunikace se členy a veřejností

Popis: Využití všech dostupných komunikačních kanálů pro komunikaci se členy i s širokou veřejností a umožnit vzájemnou interakci a předkládání návrhů a názorů.

Priorita: C

Realizátor: Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC O5.4 Interní komunikační kanály,
DOC Sp3.2 Komunikace mezi hráči.

DOC O5.7 Komunikace se zahraničními hráčskými asociacemi

Popis: Navázání spolupráce se zahraničními hráčskými asociacemi primárně prostřednictvím WAIPU. Využití všech možností, které spolupráce nabídne.

Priorita: C

Realizátor: Vedoucí manažer

Zdroje: Rozpočet AHLH

Vazba na

další opatření: DOC O5.3 Vyjednávání a komunikace s ostatními subjekty,
DOC O5.5 Kolektivní smlouva.

7.1.3 Časový rozvrh akcí

K vyjádření toho, kdy mají být cíle plněny, využijí časových rozvrhů na jednotlivé roky pro každou dílčí oblast zvlášť. Je nutné zdůraznit, že se jedná pouze o předběžné časové rozvrhy, které mohou být a s největší pravděpodobností i budou upraveny. Není totiž lehké předvídat například v případě pravidelných schůzek, které termíny budou obecně nejvíce vyhovovat. Vše se bude odvíjet mimo jiné od rozlosování Extraligy i jiných těžko předvídatelných faktorů a hlavně od vzájemné domluvy s hráči.

7.1.3.1 DOC 1 Ekonomika

Tabulka 1: DOC 1 Ekonomika

Období 1	1.8.2012 - 31.7.2013											
Dílčí oblast - Ekonomika	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
Zajišťování finančních zdrojů	■											
Vytváření rozpočtu	■											
Vytvoření systému přerozdělování	■	■			■	■						

Tabulka 2: DOC 1 Ekonomika

Období 2	1.8.2013 - 31.7.2014											
Dílčí oblast - Ekonomika	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
Zajišťování finančních zdrojů	■											
Vytváření rozpočtu	■											
Vytvoření systému přerozdělování	■											

Tabulka 3: DOC 1 Ekonomika

Období 3	1.8.2014 - 31.7.2015											
Dílčí oblast - Ekonomika	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
Zajišťování finančních zdrojů	[Blue shaded]											
Vytváření rozpočtu					[Blue shaded]							
Vytvoření systému												
Vyřazení přerozdělování												

7.1.3.2 DOC 2 Komunikace (marketing)

Tabulka 4: DOC 2 Komunikace (marketing)

Období 1	1.8.2012 - 31.7.2013											
Dílčí oblast - Komunikace (marketing)	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
Prezentace partnera	[Green shaded]											
Vytvoření elektronických komunikačních kanálů	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]
Public relations	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]
Budování image	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]
Spolupráce se známými osobnostmi	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]
Propagační materiály	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]	[Green shaded]

Tabulka 5: DOC 2 Komunikace (marketing)

Období 2	1.8.2013 - 31.7.2014											
Dílčí oblast - Komunikace (marketing)	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
Prezentace partnera	■											
Vytvoření elektronických komunikačních kanálů	■											
Public relations	■											
Budování image	■											
Spolupráce se známými osobnostmi	■											
Propagační materiály	■					■						

Tabulka 6: DOC 2 Komunikace (marketing)

Období 3	1.8.2014 - 31.7.2015											
Dílčí oblast - Komunikace (marketing)	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
Prezentace partnera	■											
Vytvoření elektronických komunikačních kanálů	■											
Public relations	■											
Budování image	■											
Spolupráce se známými osobnostmi	■											
Propagační materiály	■					■						

7.1.3.3 DOC 3 Sociální prostředí

Tabulka 7: DOC 3 Sociální prostředí

Období 1	1.8.2012 - 31.7.2013											
Dílčí oblast - Sociální prostředí	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
Sjednocení hráčů												
Komunikace mezi hráči												
Pravidelné schůze												
Oceňování												

Tabulka 8: DOC 3 Soc. prostředí

Období 2	1.8.2013 - 31.7.2014											
Dílčí oblast - Sociální prostředí	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
Sjednocení hráčů												
Komunikace mezi hráči												
Pravidelné schůze												
Oceňování												

Tabulka 9: DOC 3 Soc. prostředí

Období 3	1.8.2014 - 31.7.2015											
Dílčí oblast - Sociální prostředí	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
Sjednocení hráčů												
Komunikace mezi hráči												
Pravidelné schůze												
Oceňování												

7.1.3.4 DOC 4 Sport

Tabulka 10: DOC 4 Sport

Období 1	1.8.2012 - 31.7.2013											
Dílčí oblast - Sport	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
Rozvoj ledního hokeje												
Stanovení měřítek												

Tabulka 11: DOC 4 Sport

Období 2	1.8.2013 - 31.7.2014												
Dílčí oblast - Sport	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	
Rozvoj ledního hokeje													
Stanovení měřítek													

Tabulka 12: DOC 4 Sport

Období 3	1.8.2014 - 31.7.2015												
Dílčí oblast - Sport	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	
Rozvoj ledního hokeje													
Stanovení měřítek													

7.1.3.5 DOC 5 Organizace

Tabulka 13: DOC 5 Organizace

Období 1	1.8.2012 - 31.7.2013												
Dílčí oblast - Organizace	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	
Personální zajištění													
Definování pravomocí a odpovědností													
Vyjednávání a komunikace s ostatními subjekty													
Interní komunikační kanály													
Kolektivní smlouva													
Komunikace se členy a veřejností													
Komunikace se zahraničními hráčskými asoc.													

Tabulka 14: DOC 5 Organizace

Období 2	1.8.2013 - 31.7.2014												
Dílčí oblast - Organizace	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	
Personální zajištění													
Definování pravomocí a odpovědností													
Vyjednávání a komunikace s ostatními subjekty													
Interní komunikační kanály													
Kolektivní smlouva													
Komunikace se členy a veřejností													
Komunikace se zahraničními hráčskými asoc.													

Tabulka 15: DOC 5 Organizace

Období 3	1.8.2014 - 31.7.2015												
Dílčí oblast - Organizace	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	
Personální zajištění													
Definování pravomocí a odpovědností													
Vyjednávání a komunikace s ostatními subjekty													
Interní komunikační kanály													
Kolektivní smlouva													
Komunikace se členy a veřejností													
Komunikace se zahraničními hráčskými asoc.													

8 Diskuze

Běžnou součástí sportovního prostředí kolektivního charakteru jsou sankce. Tyto sankce nemají obvykle právní povahu, jelikož jsou důsledkem specifického charakteru tohoto prostředí. Zájem sportovce na vykonávání sportovní činnosti je výrazně vyšší než je tomu u běžného zaměstnance. Běžný zaměstnanec je obvykle motivován pouze finančními prostředky, kdežto profesionální sportovec je obvykle placen i například tehdy, kdy se aktivně nezapojí do utkání - to ovlivňuje pouze výši odměny. Motivace sportovce a běžného zaměstnance je tedy odlišná. Z této logiky je vidět specifičnost sportovního prostředí. Klub - jakožto zaměstnavatel - má možnost použít téměř neregulovatelných mechanismů k manipulování s jednotlivými sportovci a jedině organizace typu AHLH hájících zájmy sportovců (konkrétně hokejistů) by tuto nerovnovážnou situaci mohla pomoci změnit.

Při pohledu na české sportovní prostředí můžeme vidět, že instituty kolektivního pracovního práva zde téměř neexistují. Jedinou světlou výjimkou je snad jen nově založená Česká asociace fotbalových hráčů (ČAFH). Předpokladem pro jejich rozvoj je, aby ve sportovním prostředí byla jasně určena pracovněprávní povaha vztahu mezi sportovce a klubem. Od toho by se odvíjela míra ochrany hospodářských a sociálních zájmů sportovců prostředky kolektivního pracovního práva a mělo by to za následek i to, že právě podobné organizace by byly více využívány.

Negativní zkušenosti s jednáním s kluby mají například hráči dvou nejmenovaných Extraligových týmů. Všem těmto hráčům bez výjimky byly totiž v nedávné minulosti sníženy finanční odměny bez racionálního odůvodnění. Tedy, racionální odůvodnění to pochopitelně mělo - ze strany klubů se mělo jednat o úsporná opatření vzhledem k tíživé finanční situaci klubu.

Kluby často sestavují své rozpočty před sezónou a teprve v průběhu sezóny se snaží najít vhodné partnery, kteří by pomohli naplnit příjmovou stránku rozpočtu. To se však poslední dobou obecně všem klubům v českém hokeji daří pouze velice obtížně. Pokud k takové situaci, kdy klub nesežene dostatek finančních prostředků, dojde, je klub nucen vyvážit výdajovou stranu rozpočtu a provádět úsporná opatření. Velmi často pak volí jako řešení právě snížení hráčských odměn a to třeba i uprostřed rozběhlé sezóny, kdy hráčům běží platné smlouvy. Hráči sice mají podepsané platné smlouvy, nicméně současné podoba těchto smluv podobné zásahy umožňuje a hráči

jako jednotlivci nemohou podobu smluv ovlivnit. Je nadmíru jasné, že tento přístup jasně znevýhodňuje hráčskou stranu, která se v podstatě nemůže proti takovýmto opatřením účinně bránit.

Jistě, ekonomická situace v českém hokeji není v současné době růžová, nicméně kluby by se v rámci činnosti APK LH měly snažit vyřešit tuto situaci co nejpříjemněji jinými způsoby. Pravdou zůstává, že APK LH má v českém hokeji poměrně absolutistické postavení a pokud nebude existovat organizace, která bude hájit zájmy i druhé strany, nebudou mít kluby potřebu a motivaci řešit současný nepříznivý stav českého hokeje jinými způsoby. Pokud by však existovala asociace hájící zájmy hráčů, která by byla schopna zabránit takovýmto jednáním klubů vůči hráčům, kluby by byly nucené hledat alternativní cesty, měly by větší motivaci. Řeč zde není o tom, že by hráči měli stavět APK LH do bezvýchodné pozice, ale o stavu, kdy APK LH bude nucena brát v potaz potřeby hráčů a mechanismy, za pomoci kterých se mohou proti absolutistickému jednání klubů bránit.

APK LH má také v současnosti na starosti spolupráci s marketingovou agenturou zajišťující prodej práv české nejvyšší soutěže. Při bližším pohledu na problematiku je jasně vidět, že tuto oblast stále více ovlivňují problémy s financováním. Sportovní marketing se neustále vyvíjí a pro udržitelnost financování českého hokeje a nejvyšší soutěže - Extraligy je nutné hledat nové alternativní cesty. Těmito cestami mohou být právě například úpravy systému soutěže apod., které při současném modelu mohou být lehce realizovány na úkor hráčů, aniž by se hráči proti těmto úpravám mohli výrazně bránit. Tyto budoucí důsledky by si měli hráči včas uvědomit.

Hráčská asociace možná v současnosti není nezbytnou součástí kariéry českých profesionálních hráčů, ale při současném vývoji by se jí však již brzy mohla stát. Je však nutné uvědomit si to již nyní a vybudovat pro asociaci v českém hokeji silnou pozici. To je možné pouze aktivním přístupem hráčů a soustavnou prací, respektive je třeba k tomuto stavu dojít postupným vývojem. Toho však nelze dosáhnout přes noc - je to výsledkem správně nastavené a dlouhodobě realizované strategie. Je zde řeč minimálně o několikaletém vývoji. Jedná se o stejný vývojový proces, jakým si musely projít i například hráčské asociace v zámoří včetně NHLPA.

Kupříkladu NHLPA má již za sebou více jak 40 letou historii a v současnosti je její pozice (nejen ekonomická) na velmi vysoké úrovni. Nelze však srovnávat

americký a evropský, respektive český sportovní trh. V ČR také platí trochu jiná legislativa, která celou věc také poměrně značně ovlivňuje. Je však nutné soustavně informovat hráče o této problematice. Právě komunikace s hráči je však na základě výsledků analýzy a zkušeností z minulých pokusů velice komplikovaná.

Je třeba fungování AHLH co nejvíce zjednodušit a přístup k hráčům co nejvíce otevřít. Jakákoliv bariéra (například v podobě členských příspěvků) by totiž především v počátcích existence mohla mít pro AHLH existenční důsledky. Asociace by měla jednat v duchu dlouhodobé prosperity a snažit se o naplnění vytyčených strategických cílů. Je však třeba překonat především tyto překážky: financování a jeho dlouhodobé zajištění, sjednocení hráčů, případné obstrukce ze strany APK LH při snahách implementovat AHLH do systému českého ledního hokeje.

Samotní hráči by si měli uvědomovat, že snaha celého uskupení je hájit jejich zájmy, a proto se i oni musí v tomto projektu aktivně angažovat, vyjádřit vlastní názory a postoje, diskutovat je s ostatními a zároveň i naslouchat. Pokud si toto hráči neuvědomí, nebude moci asociace efektivně a dlouhodobě fungovat. Proto by měla být tato problematika jedním z klíčových cílů AHLH a měla by zaměřovat velkou část svého úsilí k této oblasti.

Celý proces strategického plánování v případě AHLH je v mnoha ohledech odlišný od tradičního přístupu ke strategickému plánování. Jednak se jedná o prostředí, kde AHLH nemá v podstatě žádnou konkurenci, respektive největší konkurencí je pro AHLH ona samotná, a dále nemá ani výraznou možnost navázat na výsledky asociace minulé, přestože navazuje na její činnost. Musí své plánování zakládat na analýze současného prostředí a na hodnocení činností, které se v minulosti ukázaly jako neefektivní. Toto vše celou situaci značně komplikuje, nicméně si trůfám říci, že provedenou analýzou se podařilo tyto bariéry do značné míry eliminovat.

Studium literatury pro mě bylo východiskem pro pochopení základů a principů plánování. Plánování probíhá od stanovení vize až po projektový plán. Měli bychom začínat od plánů dlouhodobých a obecných a směřovat k plánům krátkodobým a konkrétním. Důležité je všechny plány integrovat jak po vertikální, tak po horizontální stránce, čímž dosáhneme jednotného systému plánů. Plány by se totiž neměly obsahově překrývat, ale měly by se vzájemně doplňovat a podporovat.

Vhodný partner bude na základě výsledků analýzy hrát v tomto projektu klíčovou roli a bez jeho existence by měl projekt pouze mizivou šanci na přežití. To dokládá i mnoho nezdařených pokusů v minulosti.

Jak již bylo výše zmíněno, strategický plán se nejčastěji vytváří na období 3 - 5 let. Pro AHLH bude vytvořen plán tříletý, jelikož právě minimálně na tuto dobu by měla být smluvně zajištěna partnerská podpora. Během těchto tří let bude jedním z hlavních ekonomických cílů organizace orientace na prohloubení nebo udržení této spolupráce spojenou s čerpáním financí a dalších nefinančních výhod a současně na hledání alternativních zdrojů příjmů například prostřednictvím vlastního marketingu a komunikace se sponzory, dárci a jinými partnery.

Minulá AHLH se také snažila vytvořit komplexní servis pro své členy. Současná AHLH by tento komplexní servis mohla poskytovat na základě externí spolupráce s partnerem, přičemž SPS se jeví jako naprosto ideální možnost. AHLH nebude vybírat žádné členské příspěvky (alespoň zpočátku) a v případě spolupráce se SPS by mohla vybízet zvýhodněnými nabídkami a propagací k členství ve SPS. SPS nebo jiný partner by na oplátku poskytoval v určeném období potřebné zdroje. Tyto výdaje by měly být partnerovy kompenzovány například zvýšením počtu členské základny (varianta pro SPS) prostřednictvím propagace a spolupráce s AHLH.

9 Závěr

Strategické plánování nelze popisovat jako striktní souhrn činností, které je nutné provést v přesně daném pořadí, podle přesně stanovených předpisů a časových rozvrhů. Každá organizace má svá specifika, kterým je nutno se uzpůsobit při samotné realizaci strategického plánu a to je nutné mít neustále na paměti.

Studium literatury, především autorky Evy Čáslavové, mi pomohlo lépe pochopit princip strategického plánování v podmínkách českého sportu. Díky tomu jsem byl schopný navrhnout vhodnou analýzu, na jejímž základě jsem následně vytvořil návrh strategického plánu pro AHLH.

Z výsledků provedené analýzy lze vyčíst, že obnovení AHLH nebude jednoduchým úkolem. Analýza jasně ukázala mnohá úskalí, která při tomto projektu mohou vyvstat a kterým bude muset asociace postupně čelit. Nicméně právě strategický plán by měl představovat účinnou zbraň, která pomůže všechna úskalí překonat a umožní AHLH dlouhodobě úspěšně fungovat.

Klíčovým úkolem v celém projektu, bez kterého AHLH nemůže v současných podmínkách existovat, bude nalezení vhodného partnera a nastavení takové spolupráce, která bude dlouhodobě vyhovovat a pomáhat naplňovat cíle oběma stranám. Pakliže se to podaří, navržený strategický plán bude moci být realizován.

Samotné zahájení činnosti AHLH je tedy jednak záležitostí nalezení vhodného partnera, ale je samozřejmě i otázkou iniciativy hráčů samotných. Dalším kritickým bodem však budou jednání s ČSLH a především APK LH. Pokud AHLH nebude reprezentovat schopný vyjednávač, veškeré ostatní snahy mohou přijít v niveč.

Výsledky práce včetně všech doporučených návrhů budou dále prezentovány a diskutovány se zástupci SPS a osobami, které o fungování hráčské asociace v ČR usilují.

Hlavním závěrem provedené analýzy a této práce obecně je, že je primárně zapotřebí splnit tři hlavní úkoly, aby projekt mohl uspět. Těmito úkoly jsou:

1. nalezení vhodného partnera, který zajistí činnost AHLH po finanční stránce;

2. nalezení vedoucího manažera, který bude schopný řídit a koordinovat činnost, komunikovat s ostatními články AHLH a současně bude schopný vyjednat výhodné podmínky vzhledem k ČSLH a APK LH;
3. motivovat hráče k aktivní spolupráci a participaci na projekt

10 Literatura

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Grada Publishing v Praze 2008. ISBN: 978-80-247-2177-4.

BÁRTA, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace - Jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2.

BRYSON, J. M., FARNUM K. A. *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

COOK, K. J. *Complete guide to strategic planning for small business*. Chicago: American Marketing Assosiation 1995. ISBN: 0-8442-3587-3, 154 s.

CURTIS, D. A. *AMA Strategic planning for smaller businesses*. USA: Lexington Books 1994, ISBN: 0-669-06011-9, 210 s.

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN: 978-80-7376-150-9.

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: East West Publishing, 2000. ISBN: 80-7219-010-5.

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN: 80-246-0050-1.

DESS, G. G, MILLER, A. *Strategic Management*. USA: McGraw-Hill, Inc. 1993, ISBN: 0-07-016569-6, 924 s.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Grada Publishing 2004. ISBN: 80-7196-422-3.

DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací - Praxe a principy*. Praha: Management Press 1994, ISBN: 80-85609-38-1.

HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996. ISBN: 80-85943-07-7.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN: 80-7367-040-2.

HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN: 80-86929-04-3.

HOYLE, R. a kol. *Sport management - principles and applications*. Butterworth-Heinemann, 2009, ISBN: 978-0-7506-8755-3.

KOTLER, P. *Marketing – Management: 10. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN: 80-247-0016-6.

MARRUS, S. K. *Building the strategic plan: find, analyze, and present the right information*. New York: Wiley, 1984.

MEALIEA, L. E., LATHAM, G. P. *Skills for Managerial success - Theory, Experience and Practice*, IRWIN, 1996, ISBN: 0-256-12454-X.

MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press, 1994.

NOVOTNÝ, J., LUKEŠ, M. a kolektiv. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Nakladatelství VŠE 2008, ISBN: 978-80-245-1473-4.

SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K. *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationality*. Voluntas 1998, ISBN: 9-3-213-248.

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003. 360 s.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.

VEBER, J. a kol.. *Management*. Praha: Management Press, 2003, ISBN: 80-7261-029-5.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O. *Management - Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha 1994: Management Press, ISBN: 80-85603-55-1.

VOSTROVSKÝ, V., ŠTŮSEK, J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. ISBN: 978-80-903696-5-8.

VYAKARNAM, S., LEPPARD, W. *Plánování podnikatelských strategií*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN: 80-7169-533-5.

WARD, M. *50 základních manažerských technik*. Praha: ManagementPress, 1998. ISBN: 80-85943-59-X.

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing 1993, ISBN: 80-85605-45-7.

WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN: 80-71695-42-4.

WRIGHT, P. M., NOE, R. A. *Management of Organizations*. Irwin/McGaw-Hill 1996, ISBN: 0-256-17472-5.

Zákon č.83/1990 Sb. o sdružování občanů. Praha: SEVT, 1990.

Internetové zdroje

FHPA [online]. [cit. 2011-3-5]. Dostupné z URL <<http://www.sjry.fi/en/>>

KHLPTU [online]. [cit. 2011-3-5]. Dostupné z URL
<<http://www.khlptu.ru/about/?PHPSESSID=99028297808210b1627bfc6cc251f59c/>>

NHLPA [online]. [cit. 2011-3-5]. Dostupné z URL <<http://nhlpa.com/About-Us/>>

NISO [online]. [cit. 2011-3-5]. Dostupné z URL
<<http://www.niso.no/innhold/123/historie/>>

PHPA [online]. [cit. 2011-3-5]. Dostupné z URL
<<http://www.phpa.com/en/content/home/about/>>

Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů. 2006 [online]. [cit. 2011-3-5]. Dostupné z URL <<http://www.slideshare.net/InnovationTank/rizeni-neziskovych-organizaci/>>

SAIP [online]. [cit. 2011-3-5]. Dostupné z URL <http://saip.ch/saip_eng/About-SAFP/Ueber-uns/>

SICO [online]. [cit. 2011-3-5]. Dostupné z URL
<<http://www.sico.nu/AboutSICO.htm/>>

stanovy AHLH [online]. [cit. 2011-3-5]. Dostupné z URL
<<http://www.ohf.cz/pohled/AHLHstan.html/>>

WAIPU [online]. [cit. 2011-3-5]. Dostupné z URL
<http://www.waipu.org/waipu_eng/About-WAIPU/About-us/>