

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**Fakulta tělesné výchovy a sportu**  
**Obor: Management TVS**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
**Srovnání strukturálního řízení klubu z ELH a NHL**

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Petr Šťastný, Ph.D.**

Vypracoval(a):

**Veronika Pázlerová**

Praha, srpen 2013

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

V Praze, dne

.....

podpis autora

### Evidenční list

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

Jméno a příjmení: Fakulta / katedra: Datum vypůjčení: Podpis:

---

### ***Poděkování***

Hned na začátek bych moc chtěla poděkovat za podporu své rodině, nejvíce své mamince a tatínkovi, kteří mě velmi podporovali při psaní této práce a také v průběhu celého mého studia. Dále bych chtěla poděkovat vedoucímu své práce panu PhDr. Petru Šťastnému, Ph.D..

## **Abstrakt**

### **Název:**

Srovnání strukturálního řízení klubu z ELH a NHL

### **Cíle:**

Cílem bakalářské práce je srovnání organizačních struktur hokejových klubů. Na základě komparativní analýzy jsou stanoveny praktická doporučení na zlepšení či změnu organizační jednotky.

### **Metody:**

Pro získání dat byly použity kvalitativní výzkumné metody. Je to metoda komparativní analýzy a řízeného rozhovoru.

### **Výsledky:**

Zjistilo se, že oba kluby mají velmi propracované organizační struktury, jelikož patří v ledním hokeji ke špičce. Mezi výhody v obou případech patří atraktivita ledního hokeje, dále akce pro fanoušky a komunikace s nimi. Mezi nevýhody patří pro Spartu ekonomické prostředí. Naopak u Chicaga je finanční stránka výhodou, ale na rozdíl od Sparty se nezaměřuje až tak moc na práci s mládeží. Ale to je dáno tím, že jejich primární zaměření je National Hockey League.

### **Klíčová slova:**

Komparativní analýza, Lední hokej, Struktura managementu, Extraliga Ledního hokeje, National Hockey League

## **Abstract**

### **Title:**

The comparison of structural organizing of Czech elite team and NHL team

### **Objectives:**

The aim of this study is to compare organizational structures of hockey clubs. Based on the comparative analysis are set out practical recommendations for improvement or change in the organizational unit.

### **Methods:**

To obtain the data were used qualitative research methods. It is a method of comparative analysis and structured interview.

### **Results:**

It was found that both clubs have very elaborate organizational structure, they belong in the top ice hockey teams. The benefits in both cases is the attractiveness of ice hockey and special events for fans and communication with them. The Sparta's disadvantages Czech economic situation. Benefit of Chicago is financial side, but unlike Sparta does not focus so much on youth players. But this is due to the fact that their primary focus is the National Hockey League.

### **Keywords:**

Analysis, management, Ice Hockey, Czech extraleague, National Hockey League recommendations

## Obsah

1. Úvod .....	10
2 CÍLE PRÁCE .....	11
2.1 Hlavní cíl .....	11
2.2 Dílčí úkoly .....	11
2.3 Výzkumná otázka .....	11
2.4 Hypotézy: .....	11
3 MANAGEMENT .....	12
3.1 Pohledy na management.....	13
4. Organizování .....	14
4.1 Proces organizování .....	15
4.2 Dimenze organizační struktury .....	16
4.3 Organizační úrovně a rozpětí managementu .....	17
4.4 Organizační struktury .....	18
4.4.1 Organizační struktury v ledním hokeji .....	24
4. Metodologická část.....	27
4.1 Určení cílů práce .....	27
4.2 Zdroje dat .....	27
4.3 Metody a techniky sběru dat .....	28
4.4 Sběr dat.....	28
4.5 Zpracování a analýza dat .....	28
4.6 Interpretace dat .....	28
5. Analytická část .....	29
5.1 Charakteristika ELH.....	29
5.2 Charakteristika NHL .....	30
5.3 HC Sparta Praha a.s.....	31

5.4 Chicago Blackhawks .....	33
5.5 Analýza organizační struktury HC Sparta Praha a. s. ....	35
5.5.1 Vedení společnosti .....	35
5.5.2 Realizační tým.....	37
5.5.3 Sekretariát.....	37
5.5.4 Občanské sdružení HC Sparta Praha.....	37
5.4.5 Merchandising .....	38
5.4.6 Marketing .....	39
5.5.9 Ekonomicko-provozní oddělení .....	42
5.6 Analýza organizační struktury Chicago Blackhawks.....	44
5.6.1 Vlastníci a vedení .....	45
5.6.2 Hokejové operace a scouting.....	46
5.6.3 Trenéři .....	46
5.6.4 Kondice a výstroj.....	47
5.6.5 Zdravotní péče .....	47
5.6.6 Komunikace a PR .....	47
5.6.7 Sponzoring.....	48
5.6.8 Finance .....	48
5.6.9 Lidské zdroje a výkonná správa .....	49
5.6.10 Marketing a mládež .....	50
5.6.11 Ticketing a vztahy se zákazníky.....	51
5.6.12 Vysílání .....	52
5.6.13 Nová média a kreativní servis .....	52
5.6.14 Ostatní pracovníci.....	52
6. Porovnání organizací.....	53
7. Doporučení na změny organizační struktury.....	55



7.1 Změny ve struktuře organizace HC Sparta Praha .....	55
7.2 Změny ve struktuře organizace Chicaga Blackhawks.....	55
8. Závěr.....	56
Seznam použité literatury a internetových zdrojů .....	57
Přílohy .....	59

## 1. Úvod

Jako téma mé bakalářské práce jsem si zvolila srovnání organizačních struktur hokejových klubů. Vybrala jsem si toto téma, jelikož se v hokejovém prostředí pohybují již od dětství. Zaměřila jsem se zde na management, který je velmi důležitou součástí správného vedení ať už sportovního klubu, ale i ostatních podnikatelských subjektů.

V této práci bych ráda přiblížila organizaci českého a zahraničního hokejového klubu. Měla jsem možnost vycestovat do zahraničí, abych nahlédla, jak tam je organizován.

Teoretická část obsahuje seznámení s managementem, konkrétně s organizačními strukturami. Nedílnou součástí teoretické části je kapitola o managementu ve sportu. Praktická část se zabývá charakteristikou a podrobnou analýzou klubů.

Management je důležitým prvkem každého moderního podniku. Toto je důležité nejen pro velké kluby, ale i pro menší, kteří se chtějí nadále zdokonalovat a zvětšit své postavení ve sportovním odvětví.

## **2 CÍLE PRÁCE**

### **2.1 Hlavní cíl**

Hlavním cílem bakalářské práce je provést srovnání organizačních struktur hokejových klubů v České republice a v zahraničí a dále navržení možných změn struktur. Pro vytvoření své práce je potřeba použít metody komparace a analýzy, které obsahují zúčastněné pozorování, osobní rozhovory a také analýzu osobních dokumentů.

### **2.2 Dílčí úkoly**

- 1) Seznámení s managementem, jeho rozdělení, sportovní management, organizační struktury
- 2) charakteristika hokejového klubu
- 3) porovnání hokejových klubů
- 4) stanovit návrhy a doporučení

### **2.3 Výzkumná otázka**

Je možné implementovat části struktury klubu NHL do současné organizační struktury klubu v České republice?

### **2.4 Hypotézy:**

- 1.) Organizační struktura klubu ELH má dvojnásobně užší rozpětí než klub NHL.
- 2.) Klub NHL má Organizační struktura extraligového týmu postrádá určité části klubu, které jsou běžné ve struktuře klubů NHL.
- 3.) V každé části klubu je třikrát větší počet zaměstnanců oproti jejich počtu v týmu ELH.

### 3 MANAGEMENT

Je jednou z nejdůležitějších složek úspěšného vedení firmy/společnosti. Jejím cílem je ucelené řízení podnikových činností, tzn. že podnik má za cíl: Vývoj, Prodej a Výrobu. Řízení je v literatuře udáváno jako takové působení na systém, které usiluje o žádoucí změny ve stylu systému.

Management se označuje jako značně obecná disciplína, se širokým aplikačním záběrem, který vymezuje obsah manažerských funkcí, kterými řídicí subjekt působí na řízený objekt. Vychází z ověřených přístupů, zákonů zkušeností, doporučení a metod, které aplikují vedoucí pracovníci, aby zvládli specifické činnosti, které jsou nezbytné pro dosažení cílů organizace.

Aplikuje se v celém terciárním sektoru, například ve sportu, bankách, ale i ve výrobních podnicích. Používáme ho na různých organizačních úrovních

Aplikace managementu se liší podle prostředí:

1. úroveň řízení – Úroveň státu, např.: management státu
2. úroveň řízení - Úrovně krajů, např.:management příslušného krajského ČSTV
3. úroveň řízení– Úroveň obcí a měst, např.:management místních organizací klubů

S pojmem management souvisí i ekonomická prosperita, která se měří ekonomickými ukazateli, mezi které patří zisk, tržby, likvidita. Měří se ale i mimoekonomickými ukazateli, do kterých patří image a goodwill.

Management je věda i umění. Vědou rozumíme poznatky, které nám dává a uměním jak se chováme, jak komunikujeme, jak vycházíme s lidmi.

Definice pojmu management lze ve světové literatuře najít velmi lehce, neboť se objevují desítky jeho vysvětlení. Podle P. F. Druckera je management: „*Pojem management označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.*“

### 3.1 Pohledy na management

Názorovou pestrost pojmu „management“ lze pochopit z jeho rozdělení do těchto skupin:

- 1) Vedení lidí
- 2) Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- 3) Předmět studia a jeho účel

#### 1) Vedení lidí

Podle amerických autorů Henryho Koontze a H. Wehricha je „*Management proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci, pracující společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.*“ (Další velmi známou definicí je ta z Americké společnosti pro management (American Management Association): „*Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných.*“

#### 2) Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky

„*Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů,*“ takto Management chápe K. H. Chung. Dalším významným autorem je K. Müller(SRN), který ve své knize Management für Ingenieure píše, že: „*Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.*“ (Müller, 1988)

#### 3) Předmět studia a jeho účel

Tato skupina klade důraz přednostně na předmět a účel, je charakterizován autorem S. P. Robinsem následovně: „*Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.*“ (Robins, 1989)

## 4. Organizování

Je další z manažerských sekvenčních činností, která navazuje na plánování. Jedná se o uspořádání činností, které organizace dělá. Člení jednotlivé práce a úkoly spojené s povinnostmi. Organizování je delegování pravomocí a přiřazování jednotlivých pracovních činností do specifických oddělení a útvarů.

Velmi se při organizování využívá dělba práce a s ní spojené členění celkových úkolů na úkoly dílčí. V tomto případě je hodně důležité specifikovat práce způsobem umožňující provádění správných úkolů ve správný čas. Hlavní podmínkou, která vede k dosažení koordinovaného úsilí všech pracovníků je správné členění a rozdělení. Mezi její výhody můžeme řadit rychlou náhradu pracovníka, vysokou specializaci pracovníka, dosažení vysoké zručnosti, která souvisí s vyšší jakostí

Součástí organizování je také tzv. Delegování pravomocí. Podle PhDr. Martina Cipra se jedná o „*Spolupráci manažera s podřízenými založené na spoluodpovědnosti, spolupráci a jednotě cílů,*“ druhým jeho názorem je, že se označuje jako: „*Plánovaná manažerská technika, včetně návodů, metod a zásad zmocňování podřízených jejich manažerem.*“ (Cipro, 2009) Výhody delegování nacházíme nejčastěji v:

- rozvoji manažerských schopností
- konkurenci mezi manažery
- motivaci
- prosperitě
- nezávislosti manažerů
- pružnosti organizace na změny

Naopak nevýhody vidíme jako:

- vysoké kvalifikační požadavky
- vysoké náklady na manažery
- neochotu delegovat
- komunikaci a tok informací přes všechny úrovně managementu
- duplicitu prováděných činností

## 4.1 Proces organizování

Podle M. Armstronga lze charakterizovat proces organizování jako: „*Vytváření, rozvoj a udržování systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů.*“ (Armstrong, 1999) Rovněž se v jeho díle „*Řízení lidských zdrojů*“ píše, že: „*Organizace jsou systémy, které pod vlivem prostředí, v němž existují a fungují, mají strukturu, obsahující jak formální, tak neformální prvky.*“ (Armstrong, 1999)

Proces organizování lze chápat jako vytváření, či přetváření celkové struktury, ale nejčastěji se jedná o organizaci jednotlivých funkcí a činností, tj. vztahy mezi nimi.

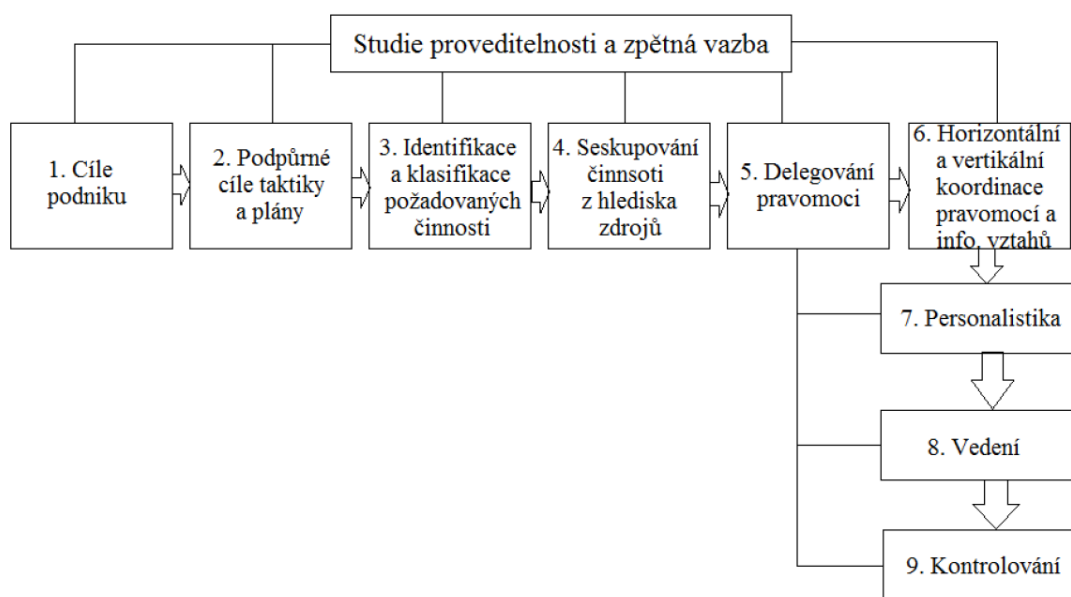
Procesem rozumíme úspěšné zvládnutí navazujících dílčích procesů, jako například:

- stanovení a uspořádání činností, které jsou důležité pro fungování celku
- stanovení a zajištění racionální dělby práce, využívá se zde specializace, profesní a kvalifikační úrovně lidí
- seskupení dříve vymezených činností, odpovídajících kooperaci řízení a jejich provádění, za účelem dosažení cílů
- stanovení a delegace úloh lidí, zaměřeni hlavně na vedoucí pracovníky, s pravomocemi a zodpovědností s cílem zabezpečování plnění činností
- koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností, odpovídající realizaci plánů, jako potřeb, úkolů a záměrů.

Američtí autoři H. Koontz a H. Weihrich člení organizování jako:

- identifikaci a klasifikaci požadovaných činností
- seskupování činností potřebných pro dosažení cílů
- přiřazení manažera ke skupině činností s dozorem nad ní
- zabezpečení horizontální a vertikální koordinace

Obr.1: Proces organizování



Zdroj: Koontz, Weihrich (1993)

## 4.2 Dimenze organizační struktury

Rozdělujeme ji na stupně:

### Stupeň formalizace

Do jaké míry jsou specifikovány, písemně vypracovány a vynucovány očekávané prostředky a výsledky práce.

### Stupeň centralizace

Způsob delegování pravomocí k rozhodování a k provádění prací v rámci organizace.

### Stupeň složitosti

Závisí na počtu specifikovaných prací a na počtu organizačních jednotek, resp. Oddělení .



### 4.3 Organizační úrovně a rozpětí managementu

Úrovně vznikají, jelikož jeden Úrovně vznikají, jelikož jedinec není schopen efektivně řídit velký počet osob. Nejčastější potíže přináší velký počet řídicích úrovní, který úzce souvisí s rozpětím managementu.

Rozpětí máme: a) Široké

- které souvisí s tzv. plochou organizační strukturou
- je zde málo organizačních úrovní
- (+) - vedoucí musí delegovat pravomoci
  - musí být zřejmá jasná taktika
  - podřízení musí být pečlivě vybráni
- (-) - odkládání rozhodnutí vedoucích pracovníků, díky jejich přetížení
  - nebezpečí ztráty přehledu
  - nutnost velmi kvalitních manažerů

b) Úzké

- souvisí se špičatou organizační strukturou
- je zde velké množství organizačních úrovní

Výhody nacházíme v:

- malém počtu podřízených na vedoucího
- rychlé komunikaci mezi pracovníky

Nevýhody jsou:

- angažování vedoucího v jiných činnostech, než má za úkol
- velké množství organizačních úrovní
- vyšší náklady
- horší komunikace, může docházet ke zkreslení informací

- těžší plánování a kontrola
- v kontrole není systém

Rozpětí ovlivňuje:

- 1) výcvik podřízených
- 2) delegování úkolů
- 3) tvorba plánů
- 4) stanovení cílů a standardů na používané techniky
- 5) interakce mezi podřízenými a vedoucími
- 6) využití specialistů
- 7) ochota nést riziko
- 8) vyzrálост podřízených
- 9) změny vnějšího prostředí firmy

Problémy, které se vážou na organizační úroveň jsou nejčastěji rostoucí náklady podniku, ztížená komunikace, plánování a kontrola.

#### **4.4 Organizační struktury**

Vyjadřují formu sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování. Jsou výsledkem procesu organizování. Jsou definovány, pomocí systémového přístupu, kdy prvky systému tvoří organizační jednotky (oddělení, odbory apod.) a vztahy mezi těmito prvky představují informační vazby.

Je velké množství modelů organizačních struktur, z nichž nelze vybrat jedinou optimální, ale ke každé z nich je k dispozici konkrétní řešení. V nynější době se velmi často hovoří o tom, že vytváření dobrých struktur je procesem vyhovujícím konkrétním podmínkám. Objevuje se také snaha podporovat jednoduchost a pružnost metod i forem organizování a snaha o autonomnost chování organizačních jednotek.

Peter Drucker (1973) vyjadřuje ve své práci trendy: „Management: nároky, zodpovědnost, praktiky.“ : „Nejjednodušší organizační struktura, která plní své poslání, je tou nejlepší. To, co dělá organizační strukturu dobrou, jsou problémy, které sama nevytvoří.“(Drucker, 1973, s. 601).

Velkou pozornost je potřeba zaměřit i na tzv. neformální organizační struktury, které se vytvářejí spontánně na základě sdílených zájmů lidí, např.: vztahů, spoluprací, přátelství. Neformální organizační strukturu lze chápat jako síť osobních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny ani požadovány formální organizační strukturou, ale vznikají spontánně tím, že se lidé spolčují. Na druhé straně jsou tzv. Formální organizační struktury, které nám říkají, jaké útvary firma má, ale neřekne jaké vztahy mají. Je to účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku, je vyjádřena organizační strukturou, kterou lze měnit a je vždy tvořena k datu.

Před vytvořením organizační struktury je potřeba promyslet, které organizační jednotky budou vytvořeny, jaké bude rozpětí, dále počet organizačních úrovní, jak se bude delegovat pravomoc, a poté koncepci horizontální a vertikální dělby činností.

Podle Vodáčka(1994) který rozebírá Mintzbergovu práci, kde je vytvořeno 5 konfigurací organizačních struktur:

### **1) Organizační struktury podle hlediska sdružování činností**

- funkcionální struktury
- výrokové struktury
- ostatní účelové struktury(založeny na speciálních požadavkách zákazníků, teritoriálním nebo geografickým umístěním, poskytovaných služeb...)

### **2) Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti**

Prezentují účelový pohled na charakter vztahů mezi organizačními jednotkami.

- organizační struktury liniového typu (zabezpečují „příkazové řízení“,

- organizační struktury štábního typu (poradní funkce k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniovou pravomocí)
- organizační struktury kombinovaného typu (např. liniově štábní, maticové)
- organizační struktury komisionálního typu (odpovídají u nás různým typům komisí)

### **3) Organizační struktury podle míry delegace a zodpovědnosti**

Jedná se o doplňkové klasifikační hledisko

- centralizované
- decentralizované

### **4) Organizační struktury podle členitosti**

Souvisí s problémem řídicího rozpětí. Členění představuje struktury organizace. Je také doplňkovým organizačním hlediskem. Nejčastěji se objevuje sklon k rozšiřování řídicího rozpětí, související s větší autonomií podřízených. Dále dochází ke snižování organizačních úrovní řízení.

- ploché (se širokým rozpětím)
- špičaté (s úzkým rozpětím)

### **5) Organizační struktury podle časového trvání**

Další z doplňkových kritérií klasifikace se dělí na:

- Dočasné, strukturální uspořádání je časově omezeno
- Trvalé, které předpokládá dlouhodobější trvání

Dalším známým členěním organizačních struktur je podle způsobu jejich vytváření se zabývají američtí autoři Koonz, H. a Wehrich, H. (1993):

#### **a) Vytváření organizačních jednotek podle jednoduchých čísel**

- vyčleňuje osoby, které mají stejné povinnosti a v jejich podřízení manažerovi

(+) - jednoduchost struktury

(-) - nevyužití specialistů

### **b) Vytváření organizačních jednotek podle času**

- je zde důležité zaměřit se na směnný provoz, rozdělení pracovních směn či rozložení služeb pro zákazníka

(+) - služby mohou být vykonávány kdykoliv

- uskutečňování procesů, které nelze přerušit a vyžadují realizaci cyklů

- využívání výrobních zařízení více jak 8 hodin denně

- vhodné pro lidi ochotné pracovat v noci

(-) - během nočních směn může být nedostatečné vedení pracovníků

- faktor únavy

- komunikační a koordinační problémy při práci na více směn

### **c) Vytváření organizačních jednotek podle podnikových funkcí**

- jde o funkcionální vytváření organizačních jednotek.

- zahrnuje typické podnikové činnosti – výroba, finance, marketing...

- nejčastěji v oblasti sportu

(+) - výborná prezentace základních funkcí firmy

- důraz na pracovní specializaci

- jednodušší rekvalifikace a školení pracovníků

- důkladná kontrola vrcholového vedení

- udržuje prestiž funkcí

(-) - malý důraz na plnění organizačních cílů

- úzké zaměření zaměstnanců

- menší koordinace mezi funkcemi

- za zisk odpovídá vrcholový manažer

- nezohledňujeme zákazníky s jejich potřebami a přáními

#### **d) Vytváření organizačních jednotek podle území/oblastí**

- používají jej nejčastěji organizace, které pokrývají značné geografické oblasti.
- vhodné seskupit činnosti podle území
- jedná se také o obchodní domy
- (+) - důraz na lokální trhy
  - na manažery jednotlivých oblastí, kteří mají své pravomoci, je přenesena zodpovědnost
  - lze zužitkovat ekonomické výhody daných oblastí
  - lepší komunikační proces s lokálními zákazníky
- (-) - potřeba velkého množství všestranných manažerů
  - těžké zabezpečování činností štábních útvarů
  - obtížnější kontrola z vrcholného vedení

#### **e) Vytváření organizačních jednotek podle zákazníků**

- třídí se zde zákazníci do určitých skupin a podle nich vznikají organizační jednotky
- (+) - klade se důraz na potřeby zákazníků
  - rozvoj specialistů na zákaznické oblasti
- (-) - obtížná koordinace operací vzhledem protichůdným požadavkům zákazníků
  - potřeba odborníků, kteří se vyznají v problematice zákazníků
  - zákaznické skupiny nemusí být dostatečně definovány

#### **f) Vytváření organizačních jednotek podle procesů nebo podle zařízení**

- seskupují se činnosti vzhledem k určitému procesu, či typu zařízení
- (+) - efektivní využívání zařízení

- využití speciálních technologií
- důraz na speciální dovednosti
- důraz na školení pracovníků
- (-) - špatná koordinace organizačních jednotek
  - za zisk odpovídá prezident
  - nevhodná pro všestranné manažery

**g) Vytváření organizačních jednotek podle výrobků**

- činnosti spojené s výrobky
- (+) - důraz na výrobní řady
  - využití speciálního zařízení, dovedností a znalostí pracovníků
  - odpovědnost mají manažeři výrobních řad
- (-) - více globální manažeři
  - možné koordinační problémy
  - obtížná kontrola
  - firma musí mít kladný obrat, aby se užívala

**h) Vytváření organizačních jednotek podle maticové organizační struktury**

- kombinuje funkcionální, projektové či výrobní organizační jednotky
- (+) - efektivní přidělení kapacity funkcí projektů
  - jasná odpovědnost za zisk u každého projektu
- (-) - vznik kompetenčních konfliktů
  - krátká doba realizace projektu
  - preference vytváření profesionálních týmů
  - odpovědnost za zisk není u pracovníků, ale projektů

**i) Vytváření organizačních jednotek podle strategické obchodní jednotky**

- hlavně u globálních společností
- zavedeny proto, aby bylo jisté, že je u všech výrobků stejná pozornost
- musí splňovat určitá kritéria:
  1. musí mít své poslání, odlišné od jiných
  2. musí mít definovanou skupinu konkurentů
  3. musí mít svůj integrovaný plán, odlišný od jiných
  4. musí mít samostatné řízení zdrojů v klíčových oblastech
  5. musí mít vhodnou velikost

,

#### **4.4.1 Organizační struktury v ledním hokeji**

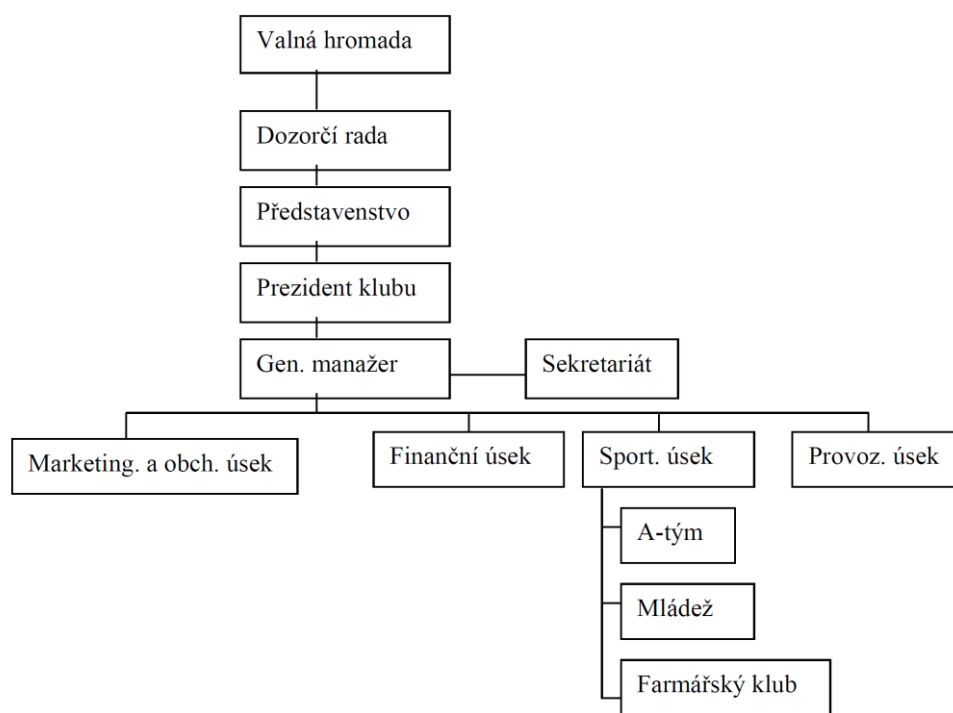
Kluby v české extralize vznikají ve formě obchodních společností. Ve více, jak dvou třetinách jde o akciové společnosti. Zbylé týmy jsou společnosti s ručením omezeným. Vznik těchto společností je na základě obchodního zákoníku a musí splňovat určité náležitosti.

V akciové společnosti se v České republice musí vyskytovat:

- Valná hromada a.s. rozhoduje o změně stanov, rozhoduje o změně základního kapitálu, volbě a odvolání členů představenstva a dozorčí rady. Schvaluje roční účetní uzávěrky, rozhoduje o zrušení, sloučení či prodeje společnosti.
- Dozorčí rada, která dohlíží na činnost představenstva a podnikatelskou činnost týmu. Její členové kontrolují vedení účetnictví, nahlíží do dokumentů a jsou jeho kontrolní orgán.
- Představenstvo je statutárním orgánem, řídící činnost společnosti a jedná jejím jménem. Rozhoduje o všech záležitostech společnosti. Členové představenstva jsou zapsáni v obchodním rejstříku.
- Vrcholový management řídí společnost. Vymezení činnosti není známo, ale formuje se vzhledem k zaměření společnosti.



**Obr. 2 Organizační struktura HC Slavia Praha, a. s.**



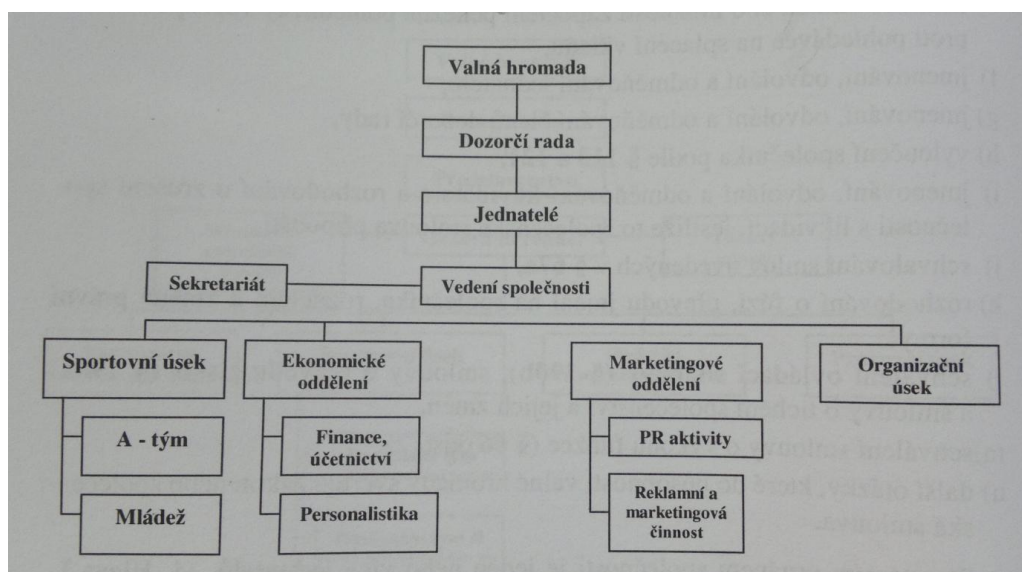
Zdroj: HC Slavia Praha 2010

Společnost s ručením omezeným je druhou nejčastěji používanou formou podnikání. Její forma je taktéž jako u a. s. předepsána obchodním zákoníkem. Stejně jako u a.s. musí mít i tato jednotka:

- Valnou hromadu, která je nejvyšším orgánem společnosti a má stejnou působnost jako ta u a. s.
- Dozorčí radu kontrolující činnost jednatelů, přezkoumává všechny typy uzávěrek. podává zprávy valné hromadě.

Mimo tyto orgány se vytváří orgány profesionálního managementu, jehož forma je u sportovních klubů různá.

Obr. 3 Organizační struktura HC Bílí Tygři, s. r. o.



Zdroj: Čáslavová(2007)

Zde jsou dva příklady nejčastěji využívaných obchodních společností v ledním hokeji. V samotné extralize se objevuje 9 týmů majících povahu akciové společnosti. Jedná se o HC Spartu Praha a. s., HC Slavii Praha a. s., HC Oceláři Třinec a.s., HC Verva Litvínov a. s., HC Vítkovice Steel a. s., Mountfield HK a. s., Kometa Group a. s., Piráti Chomutov a. s., HC ČSOB Pojišťovna Pardubice a. s.. Tato jednotka je povinna mít základní kapitál ve výši minimálně 2 000 000,--

HC Energie Karlovy Vary spol. s r. o., HC Bílí Tygři s. r. o. HC Plzeň 1929 s. r. o., PSG Zlín s. r. o., jsou týmy, které mají formu společnosti s ručením omezeným. Vlastníci zde ručí pouze do výše vkladu, a základní kapitál je minimálně 200 000,--,

S největší pravděpodobností je výběr obchodní společnosti nejlepší v podobě akciové společnosti, ale v nynější ekonomické době, je velmi složité získat partnera, který by chod klubu zajišťoval dostatečně vysokou finanční částkou. Jelikož vznik akciové společnosti je velice finančně nákladný.

## 4. Metodologická část

### 4.1 Určení cílů práce

Cílem práce je porovnání organizačních struktur dvou hokejových klubů. Jednoho českého a druhého zahraničního. Analýza jednotlivých úseků v organizační struktuře je základním tématem práce.

### 4.2 Zdroje dat

K získání informací se nejčastěji využívají dva typy zdroje dat. Využila jsem jak primární, tak i sekundární zdroje dat.

*„Základní rozdíl mezi těmito zdroji dat vychází z účelu, ke kterému byla data shromážděna. Sekundární data byla sebrána k jinému účelu, než je řešený projekt. Jsou přístupná veřejně buď zdarma, nebo za úplatu. Primární data jsou shromažďována nově, na míru řešeného projektu. Patří zadavateli výzkumu, který je sám pořídil nebo nechal pořídít.“ (Příbová, 1996)*

#### 4.2.1 Primární data

*„Proces shromažďování primárních údajů má klíčový význam pro kvalitu řešení projektu. Všechny navazující kroky výzkumného projektu mají smysl jen za předpokladu, že pracujeme s údaji objektivně měřícími zkoumané jevy. V průběhu času byly vytvořeny a ověřeny spolehlivé postupy pro shromažďování dat.“ (Příbová, 1996, str. 43)*

#### 4.2.2 Sekundární data

jsou to data, která byla zpracována někdy dříve a je možné je získat. Dělí se na:

- a) interní – zdroje vlastní firmy, firma je získala už dříve nebo plynou z provozu a firma je uchovává
- b) externí – vládní, tiskové, internetové, obchodní dokumenty

Snažila jsem se spojit se zástupci jednotlivých klubů, abych s nimi mohla absolvovat osobní rozhovor. Dále jsem vyhledávala informace o klubech na internetu. Využila jsem také tištěných médií, kde byly články s představiteli týmů.

### **4.3 Metody a techniky sběru dat**

Použitím kvalitativní metody, která nám pomáhá získávat informace od úzkého kruhu respondentů (odborníků). Slouží k prohloubení výsledku výzkumu a k získání specifických dat. Z této metody jsme zvolili osobní dotazování. V rámci své práce jsem se chtěla sejít s nejvyššími představiteli týmů, ale bohužel se mi to nepodařilo, neboť byli velice zaneprázdněni. Alespoň jsem využila možnosti hovořit s pracovníky na nižších pozicích v jednotlivých klubech. A nebo také s lidmi, kteří se v prostředí hokejových klubů pohybují delší dobu.

### **4.4 Sběr dat**

Potřebné informace jsem získávala z rozhovorů s lidmi z hokejového prostředí, poté jsem zejména u zahraničního týmu čerpala z masmedií a internetu.

### **4.5 Zpracování a analýza dat**

Po získání potřebných dat a informací, které jsem získala od lidí z klubů, jsem začala s analýzou dat. Vytvořila jsem přehledy o činnostech a úkolech jednotlivých oddělení v klubu. Poté jsem organizační struktury porovnávala mezi sebou.

### **4.6 Interpretace dat**

Po analýze organizačních struktur obou klubů, jsem se rozhodla navrhnout jejich možné zlepšení.

## 5. Analytická část

### 5.1 Charakteristika ELH

Extraliga ledního hokeje je nástupce Československé hokejové ligy, která vznikla v sezóně 1993/1994 po rozpadu Československa. První hokejová liga na území tehdejšího Československa byla založena v roce 1936. Postupem času se průběžně systém i počet jejích účastníků upravoval. V posledních dvou sezónách se nejvyšší hokejová soutěž nazývá Tipsport Extraliga ledního hokeje.

V nynější chvíli je v extralize 14 týmů, které odehrají v průběhu sezóny minimálně 52 utkání. V základní části, která se hraje od září do února, sehrají proti každému soupeři 4 utkání, z nichž 2 doma a 2 venku. Na základní část navazuje play-off.

Předkolo play-off, ve kterém se utkávají týmy na 7. až 10. místě v tabulce. Tato série se hraje pouze na tři vítězná utkání. Kdežto ostatní série se hrají na čtyři vítězná utkání.

Samotné play-off, začíná čtvrtfinále, ve kterém hrají 1. až 6. tým v základní části a dále dva vítězové předkola. Poté pokračuje semifinále, kde hrají 4 nejlepší týmy ze čtvrtfinále. A závěrem sezóny je finále, kde se utkají dva nejlepší týmy celé sezóny. Vítěz se stává Mistrem extraligy, konečné pořadí je určeno úspěšností týmů v play off.

Play out je skupina o udržení, kterou hrají jedenáctý až čtrnáctý tým tabulky, ve které se utkává každý s každým dvakrát. Týmu, které skončí ve skupině o udržení na posledních dvou místech, hrají baráž o udržení v extralize se dvěma vítězi semifinále play-off 1. ligy. Baráž se hraje čtyřkolově každý s každým v rámci čtyřčlenné skupiny.

## 5.2 Charakteristika NHL

National Hockey League, jak zní celý název jedné z nejznámějších hokejových lig na světě, se hraje v USA a Kanadě. Její historický vývoj se datuje od 22. listopadu 1917, kdy vznikla v Montrealu. V roce 1942 hrála ligu šestice týmů (Montreal Canadiens, Toronto Maple Leafs, Detroit Red Wings, Chicago Blackhawks, Boston Bruins a New York Rangers), tato skupina je zvaná jako „Original Six“.

V průběhu století se nadále rozšiřovala až do roku 2000, kdy její počet skončil na 30. z toho 7 z Kanady a zbytek ze Spojených států. Mužstva jsou rozdělena do dvou konferencí východní a západní. Obě konference jsou dále rozděleny na divize. Od nové sezóny dojde k novému složení divizí. Z původních 6ti, vznikly pouze 4 divize:

- **Pacifická divize:** Anaheim Ducks, Calgary Flames, Edmonton Oilers, Los Angeles Kings, Phoenix Coyotes, San Jose Sharks, Vancouver Canucks
- **Centrální divize:** Chicago Blackhawks, Colorado Avalanche, Dallas Stars, Minnesota Wild, Nashville Predators, St. Louis Blues, Winnipeg Jets.
- **Metropolitní divize:** Carolina Hurricanes, Columbus Blue Jackets, New Jersey Devils, New York Islanders, New York Rangers, Philadelphia Flyers, Pittsburgh Penguins, Washington Capitals.
- **Atlantická divize:** Boston Bruins, Buffalo Sabres, Detroit Red Wings, Florida Panthers, Montreal Canadiens, Ottawa Senators, Tampa Bay Lightning, Toronto Maple Leafs.

Sezóna v NHL trvá od první středy v říjnu do poloviny dubna. V základní části je odehráno 82 utkání, a to 41 zápasů doma a stejný počet i na ledě soupeřů. Obou konferencích je jiný systém zápasů. Na východě každý tým odehraje 30 utkání v rámci jejich divize, 24 zápasů proti týmům ze své konference a zbytek utkání proti týmům ze západu. V západní konferenci odehraje ve své divizi každý tým pouze 29 zápasů. V rámci konference odehrají 21 utkání a se zbývajícími soky odehrají 32 utkání. Tým s nejvyšším počtem bodů po základní části z obou konferencí získá Presidents' Trophy.

Druhou částí, která následuje po základní je play-off. Postupují do nich tři nejvýše postavené týmy z každé divize a dva nejvýše postavených v konferenci. Play-off se

hraje jako vyřazovací turnaj na čtyři vítězná utkání. Dva vítězové konferencí se utkají ve finále, ze kterého vzejde vítěz, který získá Stanley Cup.

### **5.3 HC Sparta Praha a.s.**

Místo: Praha, Česká republika

Rok založení: 1903 jako klub bandy hokeje, 1909 jako hokejový klub

Klubové barvy: modrá, žlutá, červená a rudá

Vítěz ligy: 1952/1953, 1953/1954, 1989/1990, 1992/1993, 1999/2000, 2001/2002, 2005/2006, 2006/2007

Stadion: Tipsport Arena, kapacita 13.000 diváků

Vznik hokejové Sparty se datuje k 6. prosinci 1903. Nejednalo se o první krůčky po ledové ploše s pukem, ale s míčkem, hrálo se podle pravidel bandy hokeje. V roce 1909 se poprvé v Praze objevil „kanadský“ hokej, kde se míček netloukl holí, ale s jejíž pomocí se posouval. Tak vznikl tým ledního hokeje, který v nynější době patří mezi nejstarší hokejové kluby na světě.

Sparta se v názvu klubu objevuje nepřetržitě už více než 100let. Klub musel název často měnit, ale Sparta v názvu zůstávala nepřetržitě. Hokejový klub Sparta Praha je jedním z nejúspěšnějších a nejznámějších hokejových klubů v historii československého, resp. českého ledního hokeje. Klub, také stál u zrodu celostátní ligy.

Jako Spartak Sokolovo získala v poválečných letech dva mistrovské tituly a to v sezónách 1952/53 a 1953/54. Druhá výrazná vlna úspěchů přišla v celkem v nedávné minulosti, kdy získala tituly v sezóně 1989/90 a druhý k němu přidala v sezóně 1992/93.

Sparta nebyla v té době úspěšná nejenom na extraligovém poli, ale účastnila se také finálové skupiny Evropské ligy 1996/97.

Po několika méně úspěšných sezónách v ročníku 1999/2000 svým jednoznačným prvenstvím opět potvrdila svou kvalitu. Ve stejném roce byla opět v Top Four Final Evropské ligy a získala historické druhé místo, které je dosud nejlepším umístěním českého týmu na tomto turnaji. Další triumf si připsala v roce 2002. Za dosud nejúspěšnější období považujeme období mezi lety 2005 - 2007, kdy v roce 2005 proběhla výměna vedení a realizačního týmu a Sparta si s trenéry Františkem Výborným a jeho asistentem dvakrát vybruslila dva extraligové tituly v sezónách 2005/2006 a 2006/2007.

Další roky pro Spartu nebyly tak úspěšné, jako předchozí. Tým byl sice třikrát v play off, ale neobjevil se na žádných medailových příčkách. Sezóna 2010/2011 neboť se Sparta výsledky v sezóně dostala do play out. Ve skupině, která hraje o umístění a udržení v extralize. Po takto neúspěšné sezóně přišla velká přestavba kádru a v nynější chvíli už zase tým patří mezi špičku extraligy.

HC Sparta Praha nyní patří k velmi úspěšným týmům bojujícím každoročně o play off. Svá domácí utkání hrají hokejisté v TIPSPORT ARENĚ, která je druhou největší sportovním arénou pro lední hokej v České republice s kapacitou přes 13.000 diváků, a o kterou se od loňské sezóny dělí s historicky prvním českým týmem KHL HC Lev Praha.

Z marketingového hlediska je to velmi úspěšný poutač pro fanoušky a díky tomu z toho čerpají firmy, které halu sponzorují. Do roku 1999 byl název pouze Sportovní hala. Poprvé v témže roce dostala název Paegas Arena, dalším mobilním operátorem, který halu sponzoroval byl T-Mobile. A to celých 6 let. Díky spojení arény a T-Mobilu získávali její návštěvníci od operátora určité výhody v podobě benefitů, jako například levnější volání apod.. Od roku 2008 do prosince 2011 se nazývala Tesla Arena. V nynější chvíli již skoro 2 roky nese název Tipsport Arena.



## 5.4 Chicago Blackhawks

Místo: Chicago, USA

Rok založení: 25. září 1926

Klubové barvy: červená, černá, bílá

Vítěz Stanley Cupu: 1934, 1938, 1961, 2010, 2013

Stadion: United Center kapacita 20 500 diváků

Chicago jsou týmem hrající kanadskoamerickou NHL. Jsou součástí Centrální divize, dříve patřilo do západní konference, ale od nové sezóny došlo k novému rozdělení týmu pouze do divizí.

Blackhawks byli jedním z týmů, kteří se zasloužili o rozvoj ledního hokeje ve Spojených státech. V roce 1926 se do Chicaga přestěhoval tým z Pacific Coast Hockey Association. Později se stali jedním ze zakládajících týmů tzv. „Original six“, kteří se zasloužili o vznik nynější NHL. Hawks jsou také jedním z klubů, jejichž název přežil několik desetiletí. Označení Černí jestřábi představuje název vojenské jednotky, která byla pojmenována podle stejnojmenného indiánského kmene, podle kterého je v jejich znaku indián.

První utkání tým odehrál 17. listopadu 1926 proti Torontu St. Patricks, které vyhráli 4:1. V roce 1930 se poprvé probojovali do finálových bojů o Stanley Cup, na který ještě nedosáhli, museli si na něj počkat 3 roky, kdy se mohli poprvé radovat ze zisku této trofeje. Tým se v dalších letech nedostal ani do play off. Ale v roce 1938 překvapili hokejové fanoušky druhým vítězstvím Stanley Cupu. Další krize, která přišla hned po vítězství, trvala celých dvacet let. V té době postoupili do play off pouze šestkrát. Novým impulzem byl příchod nového manažera v roce 1954, jehož práce byla zúročena v roce 1961, kdy získali historicky třetí trofej pro vítěze NHL. Úspěšné bylo celé období od roku 1961 až do roku 1967, kdy opět vyhráli celou NHL. Chicago mělo v té době skutečně výborný tým, jemuž vévodili čtyři nejlepší hráči historie klubu.

Hvězdami v té době byli Bobby Hull, Stan Mikita, dále golman Glenn Hall a v neposlední řadě i jeho nástupce Tony Esposito.

Začátkem sedmdesátých let skvělá éra tohoto týmu postupně končila, přestože v roce 1970 se stali vítězem základní části NHL a poté v letech 1971 a 1973 postoupili do finále Stanley Cupu. Bohužel nezopakovali pohárové úspěch v předchozích letech.

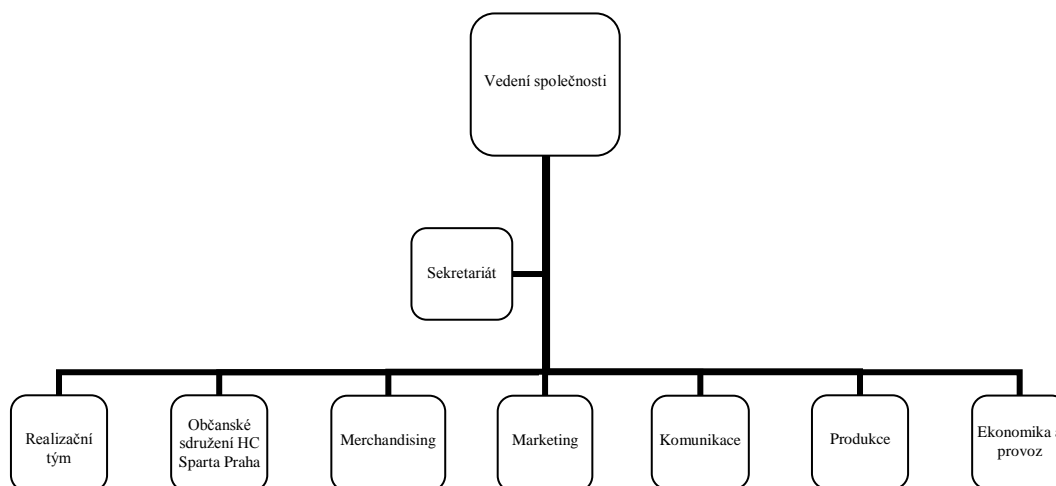
V osmdesátých letech se lepší roky střídaly s těmi méně úspěšnými. V sezóně 1990/1991 k Hawks přišel nový trenér Mike Keenan, trenér, který dovedl reprezentaci Kanady dvakrát k vítězství v Kanadském poháru a který s Philadelfií stanul dvakrát ve finále Stanley Cupu. Chicago začalo hrát drsnější styl a patřilo k nejtrestanějším týmům soutěže.

V následujících letech se Hawks dostávali maximálně do druhého kola vyřazovacích bojů, pouze jednou si zahráli ve finále a to v sezóně 1994/1995, od roku 1998 ovšem nedosáhli ani na samotné play off. Tým postupně ztrácel jednu velkou hvězdu za druhou. V sezóně 2000/2001 měl velkou zásluhu nový trenér a i díky němu postoupil tým po čtyřletém půstu do play off.

Horší výsledky pokračovaly dále až do sezóny 2008/2009, kdy po dlouhé době nakoukli opět do play off. Po lockoutu v sezóně 2004/2005 začala restrukturalizace týmu, ale opět úspěch nepřišel. Na úkor špatných výsledků, ale měli možnost vybrat si na vysokých pozicích v draftu supertalenty Jonathana Toewse a další rok Patricka Kana. V sezóně 2009/2010 se fanoušci konečně dočkali po čtyřicetitřech letech vítězství ve Stanley Cupu v čele s mladíky Toewsem a Kanem. V sezónách 2010/2011 a 2011/2012 se Hawks opět dostali do play off, ale na žádný velký úspěch nedosáhli. Vítězství si nechali až na zkrácenou sezónu 2012/2013. Kdy Blackhawks vytvořili nový rekord s počtem vítězných zápasů po zahájení sezóny. A také vytvořili nový rekord 24 zápasů, ve kterých bodovali. Tým vyhrál Prezidentovu trofej pro vítěze základní části NHL. A po napínavé finálové sérii s Bostonem Bruins se radoval i ze zisku Stanley Cupu.

## 5.5 Analýza organizační struktury HC Sparta Praha a. s.

Obr. 4 Organizační struktura HC Sparta Praha a. s.



Zdroj: vlastní

### 5.5.1 Vedení společnosti

#### Předseda představenstva

Od letošní sezóny se v týmu Sparty neobjevuje pozice generálního manažera, jehož úkolem bylo vedení a zajištění chodu klubu nejenom po ekonomické stránce, ale i stránce sportovní. polupracuje s představenstvem klubu v jednotlivých oblastech obchodní politiky, finanční a cenové politiky, mzdové politiky, investičním rozvoji a rozvoji systému řízení. Do jeho každodenní práce se zahrnují tyto činnosti:

- řídicí a organizační činnosti
- styk s nadřízenými orgány
- styk s masmédií a reprezentování klubu ve společnosti
- jednání s partnery klubu
- rozhodování o investičním rozvoji a s tím související zavádění inovací v klubu

Jedná s představenstvem o obchodní, finanční, cenové a mzdové politice, o investičním rozvoji a o rozvoji systému řízení.

### **Sportovní manažer**

K základním činnostem sportovního manažera patří:

- doplnění a zkvalitnění hráčského kádru
- uzavírání a evidence hráčských smluv
- jednání o prodeji, výměně či hostování hráčů
- vztahy k příslušnému sportovnímu svazu a trenérské,
- zajištění metodické, organizační, lékařské, rehabilitační a materiálové klubu

Jeho úkolem je spolupracovat s hlavními trenéry a vedením a předávat jim poznatky, které by mohly vést ke zlepšení. Komunikuje také s farmářským klubem, kterým se od loňské sezóny stal prvoligový hokejový tým Litoměřic.

### **Trenéři**

Nejdůležitější osobou v tomto úseku je hlavní trenér, který společně se svými asistenty nese veškerou zodpovědnost za výsledky mužstva. Dalšími osobami v tomto uskupení jsou asistenti trenéra, kteří se podílejí na skladbě tréninků a také na jejich vedení. Často je dalším asistentem trenér brankářů, který se specializuje na práci s gólmány a vytváří jim speciální tréninky na rozvoj brankářských dovedností. Hlavní činností trenéra je sestavení společně se sportovním manažerem týmu, který bude podávat sportovní výkony podle představ klubu. Ne často se to ale vyvede. Další činnosti, které má trenér na starost jsou řízení tréninkové jednotky, příprava kádru po kondiční, taktické a technické stránce a v neposlední řadě vede mužstvo při zápasech (přátelských i mistrovských).

### **5.5.2 Realizační tým**

Kromě trenérů sem patří i vedoucí mužstva, který celý tým organizuje. Poté maséři a kustodi, kteří se starají o výstroj a výzbroj hráčů. Dále se do realizačního týmu zařazují lékaři a fyzioterapeuti, kteří dohlíží na zdravotní a rehabilitační stránku mužstva.

### **5.5.3 Sekretariát**

Osoba která sem patří je asistentka vedení, zajišťuje vedení administrativy a archivu. Stará se o operativní a rychlé řešení vzniklých situací na vysoké profesionální úrovni. Kromě toho se stará o přístup návštěv k vedení týmu.

### **5.5.4 Občanské sdružení HC Sparta Praha**

Do této části klubu patří hlavně mládež, jelikož v České republice má každý hokejový klub i mládežnické výběry a z hlediska daní a jiných finančních výhod, je činnost mládeže zajišťována občanským sdružením. Jelikož klub získává na mládež dotace od státu a od magistrátu hlavního města Prahy.

Důležitou osobou je šéftrenér mládeže, který najímá trenéry do mládežnických týmů, zajišťuje hokejové školy, v minulé sezóně se jednalo o týdenní a víkendové kempy pod záštitou HC Sparta Praha. Dále s trenéry nejmladších kategorií vytváří nabídku pro rodiče potenciálních hráčů. S tím souvisí i určité výhody, například:

- 3 měsíce na zkoušku zdarma,
- bezplatné zapůjčení výstroje po dobu 2 let
- zdarma hodiny bruslení s profesionálními trenéry či hráči A-týmu

Od léta 2011 se stala Sparta jedním ze šesti týmů v České republice, které obdržely statut Akademie ČSLH. Sparta ho získala, jelikož splnila všechny podmínky hokejového svazu. Sparta jí získala díky velmi dobrým dlouhodobým tréninkovým plánem, zázemím Tipsport arény a možnosti využívat tréninkové centrum na Podvinném mlýně. S Akademií souvisí i školní a studijní normy a Sparta přikládá velký

význam na vzdělání všech svých hráčů mládeže. Z tohoto důvodu HC Sparta v minulých letech uzavřela spolupráci se třemi středními školami. Konkrétně se jedná o Gymnázium nad Štolou, které je určené pro studenty s výborným prospěchem na základní škole. Jako další je zde Střední škola managementu Nad Rokoskou, jež je určená pro hráče, kteří dosahovali na základní škole výborných až průměrných výsledků. A třetím „spartánským“ institutem je Střední školu Aloyse Klára, kterou klub doporučuje hráčům, jenž měli na základní škole horší výsledky.

Patří sem také Klub Legend HCS, který sdružuje nejvýznamnější hráče, trenéry a funkcionáře hokejového klubu. Jeho cílem je ocenit přínos, vzdát hold a symbolicky poděkovat těmto výrazným osobnostem za jejich mimořádný přínos Spartě v její stodesetileté tradici. Sparta s těmito osobnostmi.

#### **5.4.5 Merchandising**

Merchandising je celek všech prodejně aktivních opatření, které provádí tým při obchodování. Je velmi úzce spojován s marketingem. Cílem merchandisingu je zajistit zboží k dispozici zákazníkům – nakupujícím v požadovaných parametrech a tím zvýšit prodej a zisk.

V tomto úseku je hlavní činností zajišťování provozu fanshopu, který je naplňován s týmem HC Lev Praha.

Merchandising zahrnuje:

- vystavení celého portfolia nabízeného zboží
- péče o zboží i v místě jeho skladování
- sledování módních trendů, za účelem doplnění portfolia fanshopu
- objednávky vyprodaného zboží
- společně s marketingovým oddělením vytváří akční nabídky zboží pro fanoušky

#### 5.4.6 Marketing

Tento úsek vytváří činnost, která je vidět navenek, jako například články v novinách, na internetu, dále reklama, která je vidět směrem ven.

Úkolem tohoto úseku je:

- příprava reklamních panelů
- realizaci reklamních služeb
- vydávání propagačních materiálů a bulletinů Spartánská jízda

Během sezóny vychází bulletin, ve kterém fanoušci najdou aktuální soupisky domácího i hostujícího týmu. Jako bonus tam i nalezneme plakát vybraného hráče Sparty. Dále tam je znát velký prostor pro partnery klubu, kteří tým nejenom finančně podporují.

- o organizování hráčských autogramiád a setkávání týmu s fanoušky
- zajišťování V-I-P prostor

Početné portfolio Sportovního holdingu Praha a.s. vytváří velký manévrovací prostor jak v oblasti marketingu, tak ve sféře reklamních aktivit. Vzájemná synergie jednotlivých subjektů poskytuje široké pole pro tradiční i unikátní varianty nejrůznějších marketingových a PR aktivit. Sportovní holding Praha a.s. poskytuje všem svým partnerům vysokou úroveň služeb a dává jim šanci oslovit neobyčejně početné pole vyznavačů a fanoušků několika druhů sportů. Početné portfolio Sportovního holdingu Praha a.s. vytváří velký manévrovací prostor jak v oblasti marketingu, tak ve sféře reklamních. Vzájemná druhů sportů.

Jelikož v ledním hokeji, na rozdíl od fotbalu, neexistuje žádná evropská soutěž, díky které by plynuly finance do klubové pokladny. Je důležité mít velké množství obchodních partnerů, jejichž finanční příspěvky, zajistí týmu působení na vrcholné úrovni.

Sparta Praha je v České republice, ale i v ostatních zemích, velmi zavedená značka. Tento tým zná i velké množství zahraničních fanoušků. Díky její bohaté historii, je její marketingový potenciál na vysoké úrovni. Napomáhá tomu fakt, že tým Sparty má domácí arénu v hlavní m městě České republiky.

Mezi nejznámější krok marketingového úseku, bylo vytvoření charitativní akce Spartařská krev, která přitáhla velké množství nových fanoušků. Jedná se o akci, kdy všichni hokejisté A-týmu darovali společně s fanoušky krev. Fanoušci kromě osobního setkání s hráči za darování získávají různé dárkové předměty a volné vstupenky na domácí hokejová utkání Sparty. Další významnou akcí je Sparta vzdává hold. Po vzoru zámořské NHL se tak rozhodla Sparta jako úplně první sportovní klub v České republice věnovat v každé sezoně dvě utkání za sebou těm, kteří za nás denně nasazují své životy - hasiči, záchranáři, policisté a vojáci. V druhé polovině ledna roku 2013 proběhl už čtvrtý ročník akce "Sparta vzdává hold"!

Každoročně se také před Vánoci na Spartě odehrává extraligové utkání, které je věnované pouze dětem z dětských domovů. Ti si mohou užít zápas, prohlédnout si Tipsport Arenu a domů si kromě skvělých zážitků odváží také spoustu dárečků od spartařských fanoušků a partnerů, kteří dávají své dárky pro děti pod připravený vánoční stromeček před halou

#### **5.4.7 Oddělení produkce**

Jedná se o oddělení, kde je hlavní činností, nabízet a pronajímat arénu, nejenom hokejovým týmům, ale i dalším organizacím, za účelem různých společenských akcí, jako jsou koncerty, soutěže, sportovní utkání a lední revue apod.



V tomto oddělení je také zajišťován hladký průběh utkání, jelikož se zde nachází i režisér zápasů, který vytváří přesný rozvrh dané akce, podle kterého se ostatní musí řídit. Pracovníci produkce, také zajišťují ticketing, dávají do oběhu určitý počet lístků na danou akci. Díky tomu zjistí přesný počet diváků. Další důležitou činností je také video, které je nedílnou, ale hlavně povinnou součástí každého hokejového utkání, protože je velmi důležitým článkem při rozhodování o vstřelených gólech. S videem souvisí i multimediální kostka, která se nachází nad ledem, pracovník, který jí má na starost, musí při utkání pouštět reklamní spoty, jak Extraligových, tak i partnerů Sparty, kteří mají toto plnění ve smlouvě.

Toto oddělení společně s oddělením marketingu a komunikace vytváří různé soutěže pro diváky, při utkáních, většinou se jedná o soutěže, které mají velmi blízko k hokeji, jedná se například o střelbu na branku, nebo oblékání výstroje na čas.

Produkce je objednáva DJ, který se stará o hudební kulisu během zápasů. Dalšími lidmi, které zajišťuje jsou časoměřiči, společně s komentátorem různých situací na ledě.

Dále spolupracuje s maskotem postavičkou Spartáka, který je velice oblíbený u nejmenších spartánských fanoušků.

### **5.5.8 Oddělení komunikace**

Činnosti které zajišťuje PR manažer jsou například kooperace s novináři a zajištění chodu tiskové ho střediska, vydává tiskové zprávy a pořádá různé společenské akce s hráči týmu.

- organizování hráčských autogramiád a setkávání týmu s fanoušky
- činnost tiskového střediska
- vydává tisková prohlášení
- zajišťuje chod webových stránek hcsparta.cz
- zprostředkovává interview s hráči, realizačním týmem či vedením

Důležitým prostředkem pro komunikaci a získávání fanoušků jsou sociální sítě HC Sparta Praha proto využívá Facebooku, Twitter, Google +. Jejichž prostřednictvím komunikuje s Fanoušky. Sparta se může těšit velmi rozvětvenou základnou fanoušků,

jenom na Facebooku se stalo jejími fanoušky okolo 47 000 lidí, což je nejvíce v extralize. Díky tomu začala prostřednictvím Reds TV přibližovat fanouškům prostředí klubu, vytvářet sestřihy a poznatky hráčů ze zápasů, dále nová náborová videa, apod.

### **5.5.9 Ekonomicko-provozní oddělení**

#### **Ekonomický úsek**

Sparta Praha je vnímána, jako tradiční český klub se dlouholetou historií. V letošní sezóně oslaví již 110let své existence. Tým je velmi dobře finančně zajištěn a jeho rozpočet patří každoročně k nejvyšším v Tipsport extralize. Se Spartou spojily své jméno i některé významné firmy jako

Ekonomický úsek je velmi důležitou složkou úspěšného hospodaření klubu, mezi její hlavní činnosti patří:

- sestavování finančních plánů
- investiční rozvoj
- péče o majetek,
- zprostředkovává zúčtování a platební styk
- hospodaření s penězi
- správa pokladny

Na rozdíl od ekonomické části oddělení se provozní stará o:

1) provoz a údržbu inženýrských sítí

2) příprava a údržba stadionu

Zaměstnanci klubu připravují arénu nejenom na hokejová utkání, ale i na různé společenské akce, které se v Tipsport Aréně pořádají.

3) příprava a údržba ledové plochy

Jelikož Sparta se dělí o arénu s týmem HC Lev Praha, který hraje Kontinentální hokejovou ligu a má jiné obchodní partnery, minulou sezónu stanula otázka, jak vytvořit nějaký kompromis pro ledovou plochu. Od vedení české extraligy i KHL získaly oba týmy povolení používat ledovou plochu, která obsahuje reklamy obou lig, samozřejmě v omezeném množství. Na utkání se pouze mění reklamy na mantinelech.

4) úklid stadionu a jeho okolí

5) péče o parkoviště

6) zajištění pořadatelské služby

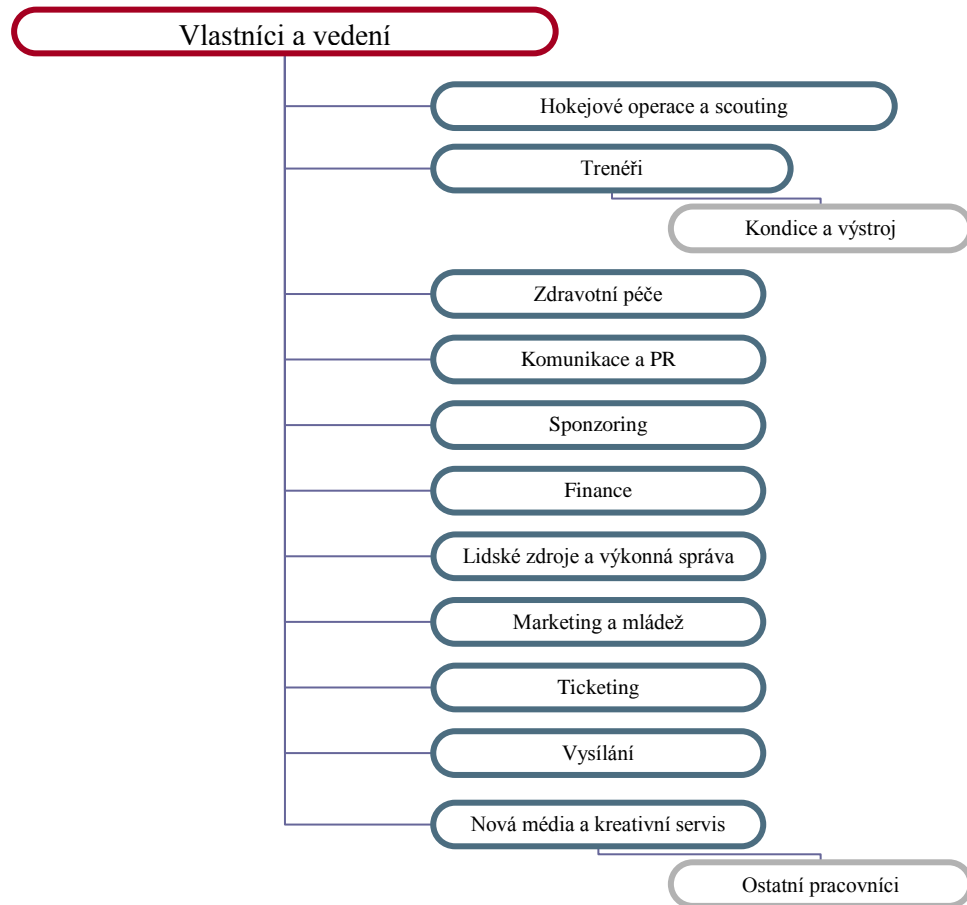
7) kooperace s bezpečnostními složkami

Sparta hraje svá domácí utkání v Tipsport Areně, která je multifunkční hala nacházející se na Praze 7 v Holešovicích, její stavba byla zahájena v roce 1953 a slavnostní otevření proběhlo 7. března 1962. V nynější chvíli ji kromě HC Sparty Praha i HC Lev Praha, jak už jsem zmiňovala výše. Kromě hokejových utkání se zde konají další společenské akce, jako třeba koncerty či různé prezentace.

Tato aréna je sice jednou z největších u nás, ale není až tak moderní jako její rivalka O2 Arena, která byla postavena v roce 2004. Jelikož náklady na její provoz každoročně rostou, se pomalu začíná rozjíždět rekonstrukce prostor haly, jako například rekonstrukce starých šaten pro hostující týmy, proti kterým Sparta i Lev v Tipsport Areně nastupují.

## 5.6 Analýza organizační struktury Chicago Blackhawks

Obr. 5 Organizační struktura Chicago Blackhawks



Zdroj: vlastní

### 5.6.1 Vlastníci a vedení

Hlavní činností v této části je zastupování klubu na venek, jednání s nynějšími, ale i s potencionálními sponzory. Patří sem například prezident, který se nepodílí na řízení, ale snaží se pozvednout prestiž týmu.

Důležitou osobou je generální manažer Stan Bowman, jehož úkolem je řízení klubu. Řeší veškeré otázky ohledně politiky:

- Mzdové  
Souvisí s uzavíráním smluv se zaměstnanci jednotlivých částí klubu, s hráči, realizačním týmem.
- Personální  
Generální manažer rozhoduje o výběru pracovníků na různé pracovní pozice v jednotlivých úsecích klubu. Patří sem i výběr trenéra A-týmu. Může také odvolat jakéhokoliv pracovníka včetně trenérů, pokud výsledky neodpovídají očekávání.
- Finanční  
Určuje cenu vstupenek, permanentek apod.
- Obchodní  
Patří sem jednání s potencionálními či novými partnery klubu, jednání o vysílacích právech apod.

Rozhoduje spolu s představenstvem o investicích. Jeho osoba vystupuje v massmédiích. Jedná s nejvyššími představiteli klubu, kooperuje s partnery týmu. Podílí se také na sportovní činnosti, uzavírá a eviduje smlouvy hráčů. Stará se o doplňování, prodeji nebo výměně hráčů v rámci platového stropu, jehož výše je pro všechny týmy v NHL stejná a do kterého se musí vejít. Dále spolupracuje s farmářským týmem v Rockfordu. Kromě toho jedná s oddělením scoutingu o možných mladých talentovaných hráčích.

### **5.6.2 Hokejové operace a scouting**

Tato oblast je specifická tím, že sem patří osoby, které sledují mladé hráče, nejčastěji mladší 18ti let, jelikož mají možnost být draftováni jejich týmem, pokud prokáží talent, odolnost a jsou typem hráče, který se hodí do dlouhodobější koncepce týmu. Jedná se o nejširší skupinu týmu Chicaga, patří sem velké množství scoutů, kteří jsou rozděleni na evropské a severoamerické.

### **5.6.3 Trenéři**

Důležitým článkem v každém sportovním týmu je trenérský štáb, který se o mimo jiné podílí na:

- kooperaci s generálním manažerem ohledně doplnění a zkvalitnění hráčského kádru
- řešení sestavy pro danou sezónu
- prodeji hráčů
- taktické, kondiční a technické přípravě
- řízení tréninkových jednotek
- přípravě v průběhu tréninkového cyklu
- vedení mužstva při utkáních
- přípravě meetingů pro tým

V každém profesionálním týmu má hlavní trenér, alespoň dva asistenty, kteří mu pomáhají s přípravami tréninkových jednotek. Dále tu jsou trenéři brankářů, speciálním trenérem je trenér zaměřující se pouze na bruslení. Silový a kondiční trenér spolupracující s týmem kondičních trenérů. Poté trenér zaměřený na hráčské dovednosti, týkající se vedení kotouče a střelby.

#### **5.6.4 Kondice a výstroj**

Sem patří kondiční trenéři, kteří se zabývají kondiční připraveností hráčů při předsezónních kempch, ale i v průběhu sezóny. Kromě nich tu jsou i fyzioterapeuti, jejichž cílem je aby hráči po náročných utkáních co nejlépe zregenerovali. Další nedílnou součástí jsou kustodi, kteří se starají o výstroj a výzbroj hráčů, jako je broušení bruslí, příprava kabin při tripech, balení výstroje, převážení vybavení.

#### **5.6.5 Zdravotní péče**

Zdravotní péče je v NHL na velmi vysoké úrovni. Souvisí to i s vybavením přímo v aréně, či tréninkovém centru. Do této části organizační struktury patří různí specialisté. Přes ortopedy, kteří jsou pro hokejisty nezbytní, po výživové poradce, kteří učí hráče, jak se správně stravovat, souvisí to nejčastěji s mladými hráči, kteří přijdou do NHL z mládežnických kategorií. Další specialisty, které mají u Blackhawks jsou zubaři, oční lékaři, ale i psycholog, který učí a napomáhá, jak řešit, či lépe překonat stresové situace během utkání apod..

#### **5.6.6 Komunikace a PR**

Tento úsek předává veškeré informace související s chodem klubu, distribuuje propagační materiály, sezonní. Stará se o webové stránky. Hlavní činností je komunikace s massmédií a fanoušky. Komunikaci s massmédií má na starost tiskový mluvčí a s fanoušky manažer pro styk s veřejností.

PR manažer se zabývá otázkou, jak přilákat nové fanoušky. Přípravuje různé autogramiády, či jiné akce kde je možné potkat hráče.

Tým komunikuje s fanoušky prostřednictvím sociálních sítí, jako Facebook nebo Twitter. Pod záštitou NHL mají webové stránky a Blackhawks TV. Prostřednictvím mobilních aplikací jsou fanoušci neustále informováni o novinkách v týmu.

### **5.6.7 Sponzoring**

Tato sekce je jednou z nejdůležitějších, jelikož díky jejímu úspěšnému chodu, přitékají do pokladny klubu vysoké finanční částky. Manažeři pracující v tomto úseku, posílají různé nabídky potencionálním klientům, poté s nimi jednají o náležitostech smlouvy, na jak dlouho, za jakou částku, jaký bude způsob reklamy či prezentace firmy, která bude tým sponzorovat.

Další činností tohoto úseku je i navazující spolupráce se stávajícími partnery, kterým končí smlouva na sponzoring. Klub nabídne většinou lepší podmínky firmám, se kterými je dlouhodobě spolupracuje.

Pracovníci této sekce se také starají o stávající partnery, kterým nabízí určité výhody v průběhu sezóny, jak V.I.P. servis, určitý počet volných vstupenek během hokejové sezóny, týmové společenské akce, charitativní akce za účasti hráčů Blackhawks.

### **5.6.8 Finance**

Tato část podniku se stará a zodpovídá za efektivní využití finančních prostředků věnovaných k rozvoji a úspěšnému chodu klubu. Hlavní úkoly jsou:

1. rozhodovat o způsobech financování podniku z hlediska:
  - struktury zdrojů = jakou část prostředků získáme odkud = z vlastních, cizích zdrojů, samofinancováním
  - faktoru času = krátkodobé x dlouhodobé zdroje
2. ctít pravidla a zásady používané při financování
3. rozhodovat na co zdroje budou použity (běžné financování, investice...)
4. vytváření podkladů pro rozdělování zisku (dividendová politika)
5. analyzovat činnosti s finančním vyjádřením, kontrola, řízení finančních činností



## 6. hodnocení řízení likvidity podniku

Hlavní postavou v tomto úseku je finanční ředitel, mezi jehož pracovní náplň patří:

- spolupodílení se na vytváření a realizaci strategických a obchodních plánů společnosti
- vyhodnocování možnosti místního trhu popřípadě i zahraničních trhů
- podílení se na expanzi společnosti lokálně nebo mezinárodně
- zakládání nové pobočky společnosti nebo rozšiřuje formou nákupu existujících společností
- vedení oddělení rozvoje / akvizic
- organizování práci tohoto oddělení
- motivuje a podněcuje odborný rozvoj podřízených zaměstnanců

Dále sem patří hlavní účetní, kteří se starají o vedení účetnictví, daňové evidence, zpracování daňových přiznání. Poskytují ekonomické poradenství, účetní služby a zastupují na úřadech.

### 5.6.9 Lidské zdroje a výkonná správa

Oblastmi, kterými se toto oddělení zabývá jsou:

- Plánování lidských zdrojů
- Získávání a výběr zaměstnanců - slouží k zaplnění volných pozic v organizaci
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Řízení kariéry
- Odměňování a zaměstnanecké výhody (benefity) – jedná se o mzdu a další benefity, či bonusové programy
- Reporting - poskytuje informace vývoji mezd, výši nákladů na školení
- Personální administrativa – eviduje informace o zaměstnancích, veškeré změny týkající se zaměstnanců musí hlásit tomuto oddělení.
- Mzdové účetnictví – souvisí s výpočtem mzdy včetně zdanění

Lidské zdroje a výkonná správa jsou odbornou činností v rámci organizace, zabývající se řízením zaměstnanců jako celku. Řídí zaměstnance jako celek a poskytuje

Manažerům nástroje, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce.

Toto oddělení se vyvinulo z personálního, jelikož konkurence v organizaci donutila firmy aby se dlouhodobě věnovaly rozvoji zaměstnanců.

### **5.6.10 Marketing a mládež**

#### **Marketing**

Činnost oddělení marketingu zabezpečují manažer marketingu a asistent marketingu. Práce oddělení je zaměřena na práci se zákazníky, zajištění promočních a propagačních aktivit společnosti.

#### **Manažer marketingu**

Řídí chod oddělení marketingu. Je přímo podřízen generálnímu manažerovi.

Jeho náplní práce je:

- tvorba a realizace marketingové strategie
- koordinace a kontrola tvorby reklamních materiálů
- organizace účasti společnosti na výstavách, kongresech a seminářích
- budování firemní značky a vztahů se zákazníky
- monitoring a analýza trhu a konkurence
- řízení reklamních aktivit, podpora produktů
- spolupráce s obchodním oddělením
- plánování a řízení marketingových komunikací (hromadná korespondence, internet, PR atp.

- řídí tým lidí a tvoří marketingové strategie
- komplexně péčuje o zákazníky
- připravuje obchodní smluv

Další pracovníci této části podniku zabezpečují marketingové aktivity, zabezpečování marketingových aktivit, podporují organizaci společenských akcí týmu, zpracovávají informace o spokojenosti fanoušků, vytváří grafické podklady pro inzerci a reklamu, aktualizuje a udržuje firemní databáze sponzorů.

## **Mládež**

Většina týmů z NHL má své mládežnické výběry od kategorie „Pee – wee“, přes Squirty, Bantamy až po Midgety, kteří jsou nejstarší kategorií hráči cca do 18 let, jelikož starší hráči z těchto týmů odchází hrát za univerzitní týmy, nebo do různých juniorských soutěží, pokud nejdou studovat na univerzitu.

Mládež Blackhawks je samostatný článek. Trénují v tréninkové hale týmu NHL, při domácích utkáních Chicaga, jsou během přestávky na ledě ukázky tréninků dětí. Jelikož jsou Spojené státy velkou zemí, tak jsou cesty na turnaje dotovány klubem. Klub pořádá různé hokejové školy, privátní tréninky.

### **5.6.11 Ticketing a vztahy se zákazníky**

V této oblasti, která se zaměřuje výhradně na fanoušky, kteří mají zájem navštívit zápas nebo zápasy v United Center. Ředitel této oblasti určuje společně s finančním ředitelem výše vstupného na jednotlivá utkání. Zařazují i speciální akce, jako například skupinové, mládežnické slevy. O hladký průběh získávání tohoto typu vstupenek se stará speciální manažer a jeho asistent.

V této části je také skupina pracovníků zaměřujících se na speciální akce v rámci každého utkání, mezi nejznámější akce patří charitativní dětská utkání, dále utkání vzdávající hold americkým vojákům, dále různě spolupracují s nemocnicemi.

### **5.6.12 Vysílání**

Tato část by se dala také zařadit do komunikace a PR, jelikož se jedná o televizní a radiové vysílání. Tento úsek je velmi potřebný, jelikož díky vysílání lze sledovat, či alespoň poslouchat zápasy Chicaga, i když nemůžeme být přímo na utkání v aréně. Nejdůležitějšími osobami jak u televizního štábu, tak u rádiového, jsou komentátoři, dále experti, ale také jejich hosté. Tato část souvisí s Blackhawks TV a Radio, které jsou pod záštitou NHL.

### **5.6.13 Nová média a kreativní servis**

Velmi zajímavou skupinou je ta pro nová média, souvisí to s dnešní rozvinutou dobou, která je závislá na internetu a souvisí se sociálními sítěmi. Je to výborný způsob, jak komunikovat se stávajícími fanoušky a přivádět další. Prostřednictvím různých aplikací například do takzvaných chytrých telefonů. Mohou sledovat dění během tréninků a utkání, zjišťovat aktuální informace z týmu, číst zajímavé rozhovory s hráči, trenéry nebo manažerem týmu.

### **5.6.14 Ostatní pracovníci**

Lidé, kteří patří do této skupiny, se na řízení klubu vůbec nepodílejí, patří sem například zpěvák hymny před utkáním. Chicago je známé svou jedinečnou atmosférou před utkáním při zpěvu hymny. Další důležitou osobou je moderátor utkání, který komunikuje při zápase a o přestávkách s fanoušky, dělá „show“. Dalším moderátorem je ten, který hlásí veškeré hokejové informace během zápasu. Patří sem také fotograf a jeho asistent, kteří pořizují snímky při utkání, ale také během veškerých týmových akcí.

## 6. Porovnání organizací

Tato část bakalářské práce bude porovnávat jednotlivé organizační struktury klubů ledního hokeje nezaměřením na činnosti a kompetence jednotlivých úseků a porovnávat je mezi zkoumanými kluby. Oba týmy se nachází v jiném prostředí. Ať už se jedná o ekonomické, právní či jiné prostředí.

Organizační struktury obou klubů jsou na velmi vysoké úrovni formalizace, jelikož každá část má přesná pravidla a postupy, určující činnosti pracovníků. Jsou také centralizované, jelikož mají v čele vždy jednoho manažera, kterému jsou podřízeni manažeři na nižších úrovních managementu. I když Chicago jich má podstatně více, jelikož má širší portfolio vlastníků a viceprezidentů, kteří se podílejí na řízení a chodu podniku společně s manažerem.

Jak ve Spartě, tak i v Chicagu mají liniově-funkcionální organizační strukturu, jelikož jsou z hierarchie jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Organizační struktura se skládá z jednotlivých organizačních složek, které plní vysoce specializované funkce na profesionální úrovni. Nadřízený předává svým zástupcům pravomoc k uskutečňování úkolů, kterými je pověřil.

Vrcholný management je velmi rozdílný, v týmu NHL je vše více průhledné z hlediska vlastníků a ostatního vedení klubu. Kdežto ve Spartě je známo představenstvo, ale vlastníci nikde zapsaní nejsou, ani se nedají zjistit. Ve Spartě dříve byl ve vrcholném vedení, stejně jako v Blackhawks generální manažer zajišťující reprezentaci klubu, jednání s hráči o smlouvách a jejich podmínkách, nebo třeba jednání s vrcholným vedením. V nynější chvíli je ale na této pozici předseda představenstva, který má stejné pravomoci a vykonává stejnou činnost jako GM. V obou týmech jsou manažeři kontrolním orgánem ostatních oddělení klubu. Ve Spartě se předseda více podílí na rozhodování ostatních složek týmu, kdežto v NHL dostávají více prostoru vedoucí manažeři jednotlivých úseků.

Sportovní stránka klubu na první pohled není také až tak rozdílná. Značné rozdíly lze vidět v počtu členů realizačního týmu. Například v Chicagu mají kromě hlavního trenéra a jeho asistentů i další, mezi které patří ty se specializací pouze na bruslení, nebo na hráčské dovednosti. Celou sezónu mají k dispozici trenéra na sílu a vytrvalost, toho má ale i Sparta, ale není v týmu zaměstnán na plný úvazek. Ve Spartě se předchozí trenérské pozice ani nevyskytují, výjimku tvoří pouze mládežnické celky, které mají specializované trenéry po celou sezónu. Pozice masérů a kustodů se vyskytuje v obou případech a jejich počet je přibližně stejný. Zajímavé je, že v Chicagu mají v týmu i psychologa, kdežto ve Spartě ho lze využít v případě potřeby, ale není zde na plný úvazek.

Finanční úsek obou týmů se zaměřuje v podstatě na stejné činnosti, mezi které patří třeba zajišťování účetnictví, vytváření finančních plánů, realizace platebního styku a vedení pokladny. I když Sparta Praha patří ke špičkovým extraligovým klubům mající jeden z nejvyšších rozpočtů v lize, tak její rozpočet nedosahuje takové výše, jako ten Chicaga. Velký rozdíl je také způsoben rozdílným ekonomickým prostředím.

Část komunikace a PR je z hlediska vnímání veřejnosti jiná. Jelikož v USA lidé více využívají pro získávání informací mobilní aplikace, kde se dozvídají veškeré informace, které klub zrovna vydá. HC Sparta začala po vzoru NHL také s mobilními aplikacemi, stále, ale zdokonalují. Oproti Blackhawks má Sparta v nabídce i spartánskou hru s hokejovou tematikou. Oba týmy jsou, ale na vysoké úrovni z hlediska komunikace s massmédií.

## **7. Doporučení na změny organizační struktury**

### **7.1 Změny ve struktuře organizace HC Sparta Praha**

HC Sparta je týmem s velmi propracovanou organizační strukturou. Každý pracovník má přesně vymezen své pravomoci a odpovědnosti. V nynější chvíli je pro extraligový hokej její struktura plně dostačující. Co lze navrhnout ke zdokonalení organizační struktury je její možné doplnění po vzoru struktury Chicaga, v případě expanze do různých evropských lig.

Rozšířila bych ji o oddělení vysílání. Kde by bylo vytvořeno i rádio pro fanoušky, kteří nemohou být přímo na utkání. A vylepšila bych činnost Reds TV, která HC Sparta již vytváří.

Dále bych se pokusila o rozšíření komunikace s fanoušky prostřednictvím sociálních sítí, i když Sparta patří k nejčinnějším v této oblasti. Ještě by bylo možné přidávat více videí informací z klubu, nová videa o hráčích, zázemí, tréninkách. Bylo by zajímavé i vytvořit nějaký dokument o historii hokejové Sparty, jelikož letošní sezóna bude jubilejní 110..

### **7.2 Změny ve struktuře organizace Chicaga Blackhawks**

V této struktuře není vyloženě potřeba také nic měnit. Pouze lze navrhnout sloučení různých částí klubu, jako například oddělení Nových médií a kreativního servisu. by bylo možné zahrnout do marketingového oddělení, částečně by mohlo patřit do oddělení sponzoringu, protože pojmem kreativní servis lze chápat určité činnost, či speciální akce nejenom pro fanoušky, ale i pro partnery klubu. Může se jednat o vytváření akcí pro partnery, jako jsou golfové turnaje, různé hokejové campy apod.

Další částí, kterou je možné změnit je, že oddělení komunikace a PR by nově obsahovala také pracovníky oddělení vysílání, kde se starají o TV a radiové přenosy.

## 8. Závěr

Oba kluby patří ve své oblasti ke špičkovým, jsou si v organizační struktuře vzájemně velmi podobné, neboť se v jejich struktuře vyskytují víceméně stejné části organizačních jednotek. U Chicaga pouze chybí provozní oddělení, které se ve Spartě stará o chod a údržbu sportovní haly, kdežto v Chicagu se o chod United Center stará její vlastní management, neboť je to samostatná organizace, která zajišťuje chod a vše okolo činnosti arény. Kdežto HC Sparta halu spravuje samostatně.

V organizačních strukturách je možné najít různé rozdílnosti na všech úrovních managementu, jelikož se jedná v obou případech o rozdílné ekonomické a právní prostředí. Chicago Blackhawks má větší počet organizačních jednotek, a tím pádem je potřeba většího množství pracovníků na určitých místech v klubu.

Možnosti zlepšení, které byly navrženy v práci, lze aplikovat, ale i bez jejich aplikace budou kluby i nadále úspěšně pokračovat ve své činnosti.

Mezi výhody obou organizací sou v obou případech různé akce pro fanoušky během třetin, či před zápasem, komunikace s fanoušky. Velmi důležitým je i atraktivita sportu.

Nevýhodami jsou hlavně ve Spartě finanční stránka klubu, jelikož ekonomické prostředí naší země není pro lední hokej příliš příznivé. V tomto týmu lze také z části narazit na nejasné delegování. Jako výhodou lze práci s mládeží, protože sparta je Hokejovou akademií ČSLH.

Chicago má výhodu ve finanční stránce, ve větším počtu pracovníků, to vede k lepšímu delegování činností. Nevýhodami je práce s mládeží, jelikož Blackhawks jsou zaměřeni nejvíce na tým hrající NHL.

V nynější chvíli nelze předpokládat, že HC Sparta Praha bude mít stejně široké rozpětí managementu, jako Chicago Blackhawks. Uvažovat o tom lze v řádech let, ale bude velmi záležet na tom, jak se bude vyvíjet ekonomické prostředí České republiky.



## Seznam použité literatury a internetových zdrojů

ARMTRONG, M; STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, F. A KOL. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8

CIPRO, M., Delegování jako způsob manažerského myšlení. 1. vyd. Praha: Grada. 2009, ISBN 978-80-247-2945-9

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

DRUCKER, K. *Management für Ingenieure*. Berlin: Springer Verlag 1988

Extraliga ledního hokeje [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Systém soutěže. Dostupné z WWW: <[http://www.cs.wikipedia.org/wiki/Extraliga\\_ledního\\_hokeje](http://www.cs.wikipedia.org/wiki/Extraliga_ledního_hokeje)>.

HC Sparta Praha: klub [online]. 2013 [cit. 2013-08-17]. Historie. Dostupné z WWW: <<http://www.hcsparta.cz/zobraz.asp?t=historie>>.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HOLÁNEK, L. *Organizační struktury ve sportovních klubech - komparace fotbalu a ledního hokeje* [online]. Praha, 2010. 90 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze.

*Chicago Blackhawks* [online]. 2013 [cit. 2013-08-13]. Front Office. Dostupné z WWW: <<http://blackhawks.nhl.com/clubúpage.htm?id=47745>>.

*Chicago Blackhawks* [online]. 2013 [cit. 2013-08-13]. History. Dostupné z WWW: <[http://www.nhl.cz/CZ/kluby/12/chicago\\_blackhawks.html](http://www.nhl.cz/CZ/kluby/12/chicago_blackhawks.html)>.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85-45-7.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MÜLLER, K. *Management für Ingenieure*. Berlin: Springer Verlag 1988

National Hockey League [online]. 2013 [cit. 2013-08-26].Struktura. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/National\\_Hockey\\_League](http://cs.wikipedia.org/wiki/National_Hockey_League)>.

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

## **Přílohy**

Obrázek 1 – Proces organizování

Obrázek 2 – Organizační struktura HC Slavia Praha, a. s.

Obrázek 3 – Organizační struktura HC Bílí Tygři, s. r. o.

Obrázek 4 – Organizační struktura HC Sparta Praha, a. s.

Obrázek 5 – Organizační struktura Chicago Blackhawks