

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

**STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V PODMÍNKÁCH
SPORTOVNÍHO SVAZU – ČESKÝ SVAZ POLE &
ART SPORTS**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Josef Voráček

Vypracovala:

Bc. et Bc. Lenka Kočová

Srpen 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala zcela samostatně a že jsem uvedla veškerou použitou literaturu a další informační zdroje. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří se jakýmkoli způsobem zasloužili o vznik této diplomové práce. Především bych tedy chtěla poděkovat vedoucímu práce Mgr. Josefu Voráčkovi za jeho cenné rady a trpělivost. Dále bych poděkovala celému svazu ČESPAS, avšak především ing. Jarmile Ptáčnickové a ing. Tomáši Schelovi. Nesmím zapomenout ani na svou rodinu, které skládám hlubokou poklonu a díky za to, že to se mnou v tomto nelehkém období vydržela. Především však děkuji svému příteli, který mě neustále motivoval k psaní této diplomové práce. Děkuji všem!

ABSTRAKT

- Název práce:** Strategické plánování v podmínkách sportovního svazu – Český svaz pole & art sports
- Cíle práce:** Cílem této diplomové práce je pomocí jednotlivých kroků strategického plánování a potřebných analýz, vytvořit strategický plán Českého svazu pole & art sports. Případová analýza svazu by měla podhalit jeho nevyužitý potenciál, který by kvalitním strategickým plánováním mohl být zcela využit. Tím by si Český svaz pole & art sports upevnil dominantní pozici v rámci této nové sportovní disciplíny.
- Metody práce:** Ve své práci jsem využila smíšený výzkum, který obsahoval kvantitativní i kvalitativní metody výzkumu – konkrétně písemný dotazník, rozhovor, analýzu dokumentů a SWOT analýzu.
- Výsledky práce:** Výsledky z provedených analýz byly základem k vytvoření strategického plánu. Cíle a úkoly, které vedou k jeho úspěšnému naplnění, jsou rozděleny a následně zobrazeny v tabulkách podle časového harmonogramu jejich realizace.
- Klíčová slova:** Strategické plánování, sportovní svaz, nezisková organizace, případová studia, strategický plán

ABSTRACT

- Title:** Strategic planning in sport federation - Czech Pole & Art Sports federation
- Objectives:** The main goal of this diploma thesis is to make a strategic plan for the Czech pole and art sports association by using each step of strategic planning and necessary analysis. The case study of the association should show up an unutilized potential, which could be very profitable. This would be useful for the position of the Czech pole and arts sports federation within this new sports discipline.
- Methods:** I used a mixed research, which contains quantitative and also qualitative research, concretely a written questionnaire, an interview, an analysis of documents and a SWOT analysis.
- Results:** Results of the analysis were the main part for the making of the strategic plan. The goals and the tasks which needs to be done are divided and shown by the time schedule of its realization in the tables.
- Keywords:** Strategic planning, sports federation, non profit-making organization, case study, strategic plan

Obsah

1	ÚVOD.....	9
2	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	11
2.1	Cíle práce.....	11
2.2	Úkoly práce.....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
3.1	Strategický management a marketing.....	12
3.1.1	Strategie.....	12
3.1.2	Strategický management.....	13
3.1.3	Strategický marketing.....	16
3.2	Strategické řízení.....	18
3.3	Strategické plánování.....	21
3.3.1	Definice strategického plánování.....	21
3.3.2	Proces strategického plánování.....	23
3.3.3	Strategický plán.....	28
3.4	Strategické plánování ve sportu.....	29
3.4.1	Profil sportovní organizace.....	29
3.4.2	Cíle sportovní organizace.....	30
3.4.3	Identifikace zdrojů.....	31
3.4.4	SWOT analýza.....	32
3.4.5	Obsah strategického plánu.....	33
3.4.6	Implementace a následná kontrola.....	35
3.5	Spolek a sport.....	36
3.5.1	Nezisková organizace.....	36
3.5.2	Spolek.....	37
3.5.3	Spolek ve sportu.....	38

3.6	Pole dance.....	41
3.6.1	Historie Pole dance	42
3.6.2	Pole dance v České republice	43
4	Metodika práce.....	45
4.1	Popis výzkumu.....	45
4.2	Určení výzkumné otázky.....	46
4.3	Určení metod sběru a analýzy dat.....	46
4.3.1	Písemný dotazník	47
4.3.2	Rozhovor	48
4.3.3	Analýza textů a dokumentů	49
4.3.4	SWOT analýza.....	50
4.4	Příprava sběru dat.....	51
4.5	Sběr dat.....	51
4.6	Analýza a interpretace dat	52
4.7	Příprava zprávy	52
5	Případová studie	53
5.1	Český svaz pole & art sports – profil organizace.....	53
5.1.1	Historie	53
5.1.2	Stanovy Českého svazu pole & art sports	53
5.1.3	Webové stránky Českého svazu pole & arts sports	55
5.1.4	Facebook Českého svazu pole & arts sports	57
5.1.5	Konkurence.....	58
5.1.6	Hlavní současné funkce.....	59
5.1.7	Cílové skupiny	61
5.2	Poslání a volba cílů	62
5.3	Zdrojová analýza.....	63
5.4	SWOT analýza	64

5.5	Strategický plán.....	73
5.6	Implementace a kontrola	80
6	Diskuse.....	81
7	Závěr	82
8	Zdroje práce	84
9	Seznam použitých zkratk	88
10	Seznam příloh.....	89

1 ÚVOD

Pole dance je v České republice poměrně novým sportem. Jeho počátky sahají teprve do roku 2009, kdy bylo po celé republice jen jedno studio, ve kterém se Pole dance, neboli sportovní tanec u tyče, vyučoval. Od té doby si však tento sport spojující mnoho sportovních disciplín jako gymnastiku, akrobacii, balet, moderní tanec, atd., oblíbily již tisíce lidí. Na vzrůstající zájem široké veřejnosti zareagovaly podnikatelské subjekty, které začaly otevírat další nová studia zaměřená na výuku tohoto sportu. Aby byl Pole dance nějakým způsobem organizován, mohly být pořádány soutěže, a aby se tomuto novému sportu dostalo finančních dotací, bylo nutné založit sportovní svaz, který by Pole dance v České republice zaštitil. A tak vznikl Český svaz pole & art sport, pod který nespadá jen Pole dance, ale létající jóga a další artové sporty.

Český svaz pole & art sports, neboli zkráceně ČESPAS, byl založen jako nezisková organizace (dříve jako občanské sdružení, nyní jako spolek), která sdružuje několik členských studií a jednotlivé tanečníky a tanečnice. Organizuje také celorepublikové soutěže, společenské akce, workshopy se světovými hvězdami Pole dance, výuku pro lektory a mnoho dalšího. Aby byl však svaz úspěšný a získal konkurenční výhodu nad druhým svazem zaměřujícím se na Pole dance, který vznikl paralelně s námi zkoumaným svazem, je nutné mít přesně vymezené poslání a cíle, kterých by mělo být v budoucnu dosaženo.

Proto se využívá strategického plánování, jehož jednotlivé fáze jsou schopné postihnout prostředí organizace, ve kterém se nachází, a na základě vyhodnocení provedených analýz je možné sestavit strategický plán. Ten by měl subjektu pomoci odhadnout a připravit se na možný vývoj v dlouhodobém časovém horizontu. Neziskové organizace však vzhledem kvůli časové a finanční náročnosti tvorby strategického plánu, strategické plánování příliš nevyužívají, což může vést k jejich nepřipravenosti na aktuální vývoj situace v prostředí, ve kterém se daná organizace nachází.

Právě proto se tato práce zaměřuje na strategické plánování a tvorbu strategického plánu, který by mohl posloužit jako návod i pro další sportovní organizace. Pro svaz i Pole dance jako takový je v tuto chvíli plánování nutné, neboť se jedná o nový sport,

s čímž je spojeno mnoho počátečních problémů a úkolů. Pole dance by se s jeho pomocí mohl stát mezinárodně uznávaným sportem, který se snad brzy stane i olympijským sportem. Český svaz pole & art sports pak musí zajistit prvotřídní servis reprezentantům, kteří jsou aktuálně na světových soutěžích velice úspěšní, ale také rozšíření povědomí o tomto krásném sportu mezi širší populaci, jenž však stále Pole dance zařazuje spíše do barů než do sportovních hal. O omylu této představy je nutné přesvědčit především rodiče dětí, kteří by se v blízké budoucnosti mohly stát reprezentanty v Pole dance - třeba již na Olympijských hrách 2020 v Tokiu.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení strategického plánu pro nadcházející čtyři roky, tedy od 1. ledna 2016 do 31. prosince 2020. Tento plán bude finálním krokem všech fází strategického plánování. Strategický plán Českého svazu pole & art sports by se mohl stát jakýmsi návodem i pro jiné sportovní neziskové organizace, neboť u sportovních organizací není běžně (především z finančních a časových důvodů) managementem sestavován.

2.2 Úkoly práce

K dosažení cíle této diplomové práce, tedy k sestavení strategického plánu, je nutné stanovit si jasné úkoly, které povedou k jeho splnění. Těmito úkoly jsou:

- 1) Prostudovat odbornou literaturu týkající se strategického plánování, neziskových organizací a strategického plánování z oblasti sportu, a následně provést rešerši těchto zdrojů.
- 2) Určení výzkumných metod.
- 3) Analýza současného stavu Českého svazu pole & art sports.
- 4) Provedení sběru dat a jejich následná analýza.
- 5) Vytvoření SWOT analýzy na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí organizace.
- 6) Vytvoření strategického plánu.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Strategický management a marketing

Na začátku této kapitoly je důležité uvést, že v odborné literatuře je možné narazit na pojmy jak „strategický management“, tak i na „strategický marketing“. V této kapitole upřesníme oba pojmy, avšak zjistíme, že pro tuto práci se oba pojmy vzájemně prolínají. Postupy strategického plánování, kterým se později budeme věnovat podrobněji, jsou u obou těchto pojmů podobné a vzhledem k tomu, jak uvádí Outratová (2010, s. 11), oba „*svou podstatou naplňují funkci strategického plánování*“, jsou v této práci využívány oba koncepty.

3.1.1 Strategie

Strategie pochází z řeckého slova „strategos“ = generál, případně umění velitele/generála. Již z původu tohoto slova je patrné, že strategie byla využívána především ve vojenství, a až s postupem času se dostávala i do jiných odvětví. Ve spojení s ekonomikou ji definoval profesor Harvardské Univerzity Alfred D. Chandler (1962) in Hax a Majluf (1986, s. 2): „*Strategie představuje determinování dlouhodobých cílů a záměrů podniku, přisvojuje si popis postupu činností a rozvržení zdrojů potřebných pro dosažení těchto cílů*“. Jinou definici, avšak se stejnou podstatou nám nabízí Hanzelková a kol. (2009, s. 3): „*Strategie (strategy) vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout, a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat.*“

V literatuře lze dohledat několik základních pojetí strategie. Já zde uvedu šest základních aspektů strategie podle De Wita a Meyera in Keřkovský, Vykypěl (2006, s. 9):

1. „*Strategie jakožto integrující model (návod) pro rozhodování.*“
2. *Strategie jakožto prostředek determinující organizaci v souladu s dlouhodobými podnikatelskými cíli.*
3. *Strategie jakožto směrnice vymezující základní formy konkurenčního boje firmy.*
4. *Strategie jakožto prostředek dosažení konkurenční výhody využitím silných stránek a příležitostí k eliminaci hrozeb a slabých stránek firmy.*

5. *Strategie jakožto logický systém distribuce a koordinace základních manažerských úkolů na všech úrovních.*
6. *Strategie jakožto vymezení ekonomických a neekonomických přínosů firmy jejím stakeholders.*

Strategie je tedy jakýsi dlouhodobý plán činností, jež směřují k dosažení stanovených cílů¹.

3.1.2 Strategický management

Pojem management se odvozuje z anglického slova „manage“, což můžeme přeložit jako vést, řídit, spravovat, apod. Čáslavová (2009, s. 11) uvádí, že definici managementu lze rozdělit do tří skupin podle toho, co ona definice zrovna zdůrazňuje. Rozdělení nabízí následující:

- a) Vedení lidí - podle Donellyho a kol. (1997, s. 24) lze management *„chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“*
- b) Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky – Chung (USA) in Čáslavová (2009, s. 11): *„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů.“*
- c) Předmět studia a jeho účel – Robins (USA) in Čáslavová (2009, s. 11): *„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“*

Můžeme tedy konstatovat, že cílem managementu je efektivně dosáhnout co nejproduktivnější práce lidí. Důležitou roli zde hraje manažer, neboť právě on deleguje úkoly a vede své spolupracovníky. Mezi hlavní funkce manažerů řadí Koontz a Weihrich (1993, s. 31-32) následující:

- *„Plánování – zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení;*

¹ Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 8): *„Cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo.“*

- *Organizování – jde o tu část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci;*
- *Personalistika – zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci;*
- *Vedení – je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů; ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu;*
- *Kontrolování – zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem.“*

Stejně jako je termín management využíván ve více smyslech a každý z autorů věnující se problematice managementu, dává přednost jiné definici, není zcela jednoduché přesně vymežit ani pojem „strategický management“. Hitt a kol. (1997) in Fotr a kol. (2012, s. 25) uvádí, že „v současné literatuře převládá názor, že strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické nebo konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů.“ Avšak podle nejnovějších poznatků v této definici chybí personální dimenze, neboť podle Fotra a kol. (2012, s. 25) „strategické řízení může být činností všech zúčastněných.“ Stejný autor (2012, s. 26) tedy navrhuje trochu jinou definici, která zní: „Strategický management je umění a věda jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.“ Proč vůbec zmiňuji strategický management? Tento druh managementu je pro každou firmu velice důležitý, neboť je potřebný k tvorbě a udržování klíčových kompetencí organizace. Veškeré důležitosti a přínosy, které strategický management firmám přináší, shrnuje Fotr a kol. (2012, s. 25). Tyto přínosy spočívají především v:

- *„aktivním podílu firmy na vývoji vlastní budoucnosti;*
- *dosažení porozumění všech „stakeholders“ – tj. zúčastněných stran na firemních činnostech;*
- *zvýšení prodejnosti svých výrobků a služeb a tím i své konkurenceschopnosti;*
- *řízení své finanční i nefinanční výkonnosti;*

- *poznatelnosti kroků konkurence;*
- *pochopitelnosti prováděných změn;*
- *efektivní alokaci zdrojů a času; zabránění destruktivnímu vlivu rizik;*
- *podpoře disciplíny při řízení firmy.*“

Většina autorů rozlišuje tři základní funkce strategického managementu – formulaci strategie, implementaci strategie a hodnocení strategie. Avšak s rostoucí mírou globalizace a nutnosti rychleji reagovat na změny na trhu je možné, že se brzy tyto tři funkce rozrostou o funkci čtvrtou, která zabezpečí právě větší flexibilitu strategického managementu. Proto bývá ještě přidávána funkce tvorba strategického plánu. Fotr a kol. (2012, s. 27) tedy uvádí následující:

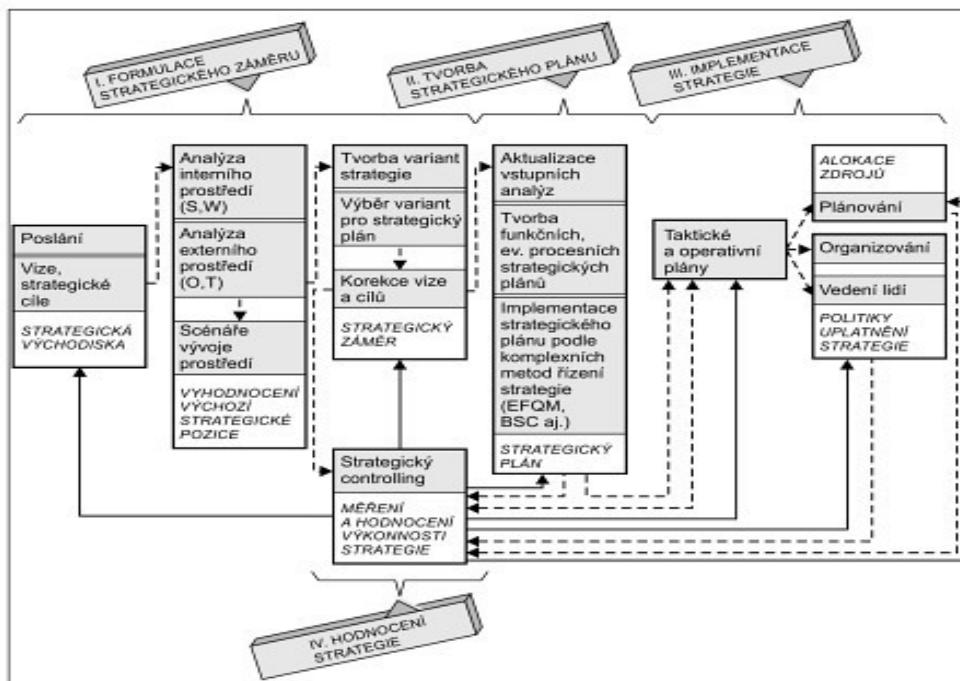
1. *„Formulace strategického plánu – obsahuje zpracování strategických východisek, kde je formulován žádoucí cílový stav firmy na konci plánovacího horizontu a předpokládané vstupy vedoucí k jeho dosažení.*
2. *Tvorba strategického plánu – etapa tvorby strategického plánu obsahuje postupové kroky vyústující ve formulaci strategického plánu zahrnujícího postupně tvorbu strategické mapy, investiční studie, zahrnující korigované vstupní analýzy, a stanovení funkčních strategií, vedoucích ke zpracování definitivních variant strategického plánu.*
3. *Implementace strategie – realizuje se nástroji operativního řízení; operativní management představuje řídicí aktivity, jejichž cílem je zabezpečení efektivního a plynulého běhu výrobních procesů při respektování příslušných provozních a legislativních standardů.*
4. *Hodnocení strategie – sledují se externí a interní faktory, vyhodnocují se dosahované výsledky a navrhují se nutné korekce.*“

Obrázek 1 znázorňuje podrobnější popis výše zmíněných fází strategického managementu. Nejdůležitějším bodem je bod výchozí, tedy poslání, vize a strategie nutná k jejich dosažení. Je patrné, že tento model zachycuje i zpětné vazby, které umožňují celému procesu průběžně provádět korekce (úpravy), nastanou-li změny v průběhu některé z fází.

3.1.3 Strategický marketing

Marketing je jednou z nejrychleji se rozvíjející vědní disciplínou, jež se zabývá identifikací a uspokojování lidských potřeb. Pojem marketing má svůj základ v anglickém slově „market“, což znamená trh. Protože právě na trhu dochází ke směně², tedy k základnímu prvku, jenž spojuje všechny druhy marketingu. Stejně jako u definice managementu, neexistuje pouze jedna správná definice marketingu. Kotler a Keller (2013) upozorňují, že je možno rozlišovat mezi definicemi z pohledu společnosti a managementu. Společenská definice se soustředí především na to, jakou roli ve společnosti marketing sehraává. Stejní autoři (2013, s. 35) pak na základě této skutečnosti uvádí společenskou definici marketingu: „Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“ Formálnější definici pak nabízí American Marketing Association (online, 2014): „Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“

Obrázek 1: Schéma strategického managementu



Zdroj: Fotr a kol. (2012, s. 33)

² HORÁKOVÁ I. (1992, s. 25): „Výměnná vazba je uskutečňována za určitým cílem, který obě strany od směny očekávají.“

Strategický marketing je pak podle Horákové H. (2003, s. 15) „jednou z vývojových fází marketingu (s řadou vývojových stupňů) uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům.“ Horáková H. (2003, s. 16) také uvádí, že strategický marketing lze charakterizovat jako proces, který je spojený zejména s vypracováním analýz, s participací na vytvoření souboru cílů podniku, se stanovením marketingových cílů, s volbou marketingových strategií k dosažení cílů, s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů a s komplexním řízením marketingového procesu. Podle Jakubíkové (2008, s. 58) je strategický marketing tedy zaměřen především na: „budoucnost, budoucí zákazníky, budoucí potřeby, budoucí poptávku a budoucí činnost firmy“. Jiný náhled na definici strategického marketingu nabízí Kotler a kol. in Zamazalová a kol. (2010, s. 23): „Strategický marketing je proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, a proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“ Tabulka 1 znázorňuje marketingové pojetí procesu a předávání hodnot. Společnost, která chce úspěšně podnikat, musí zákazníkovi poskytovat hodnotu. Volba hodnoty je tak prvním krokem, který musí podnik provést, teprve potom následuje předávání hodnoty. Jak uvádí Zamazalová a kol. (2010) musí marketingoví pracovníci provést nejdříve segmentaci trhu, poté vybrat vhodný cílový trh (cílové zaměření) a vyvinout vhodnou strategii umístění hodnoty na trhu. Zamazalovou doplňuje Kotler s Armstrongem (2001, s. 100), který zmiňuje, že „pojmy „segmentace“, „cílové zaměření“ a „umístění na trhu“ představují podstatu strategického marketingu.“

Tabulka 1: Marketingové pojetí procesu tvorby a předávání hodnot

Volba hodnoty			Předávání hodnoty					Sdělování hodnoty		
Segmentace	Cílové zaměření	Strategie umístění hodnoty	Vývoj produktu	Vývoj služeb	Stanovení ceny	Zdroje, výroba	Distribuce, služby	Prodejní síly	Podpora prodeje	Reklama
Strategický marketing			Taktický marketing							

Zdroj: Kotler, Armstrong (2001, s. 99)

Segmentaci trhu definuje Zamazalová a kol. (2010, s. 24) jako „proces rozdělení trhu do určitých homogenních skupin zákazníků, jež se navzájem liší svými potřebami, charakteristikami a chováním. Segmentace trhu tak umožňuje účinněji působit na skupiny zákazníků pomocí různých marketingových nástrojů. Výběr cílového trhu

(cílového zaměření) je podle stejné autorky (2010, s. 24) „*proces, vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr segmentu nebo segmentů, kteří si manažeři firem přejí obsluhovat.*“. Je jasné, že trh se skládá z obrovského počtu segmentů a v silách žádného podniku není možno uspokojit toliko rozličné skupiny zákazníků. Proto je velice důležité zvolit si zákazníky, které by mohl nabízený produkt zajímat. Stanovení pozic definuje Zamazalová a kol. (2010, s. 24) jako „*určení postavení, které chce firma u zákazníků zaujmout a kterým se vymezuje vůči konkurenci. Positioning znamená uložení informace v mysli zákazníků o výhodách značky a její odlišnosti od konkurenčních značek.*“ Jde tedy o snahu nabídnout zákazníkovi něco navíc, něco čím se daný podnik stane pro zákazníka zajímavější než ty konkurenční. Z předešlých informací je tak zřejmé, že strategický marketing se plně zaměřuje na budoucí zákazníky.

3.2 Strategické řízení

Aby byl podnik na trhu úspěšný a získal alespoň nějakou konkurenční výhodu oproti jiným firmám z podobného odvětví, je nutné, aby se manažeři onoho podniku zabývali strategickým řízením firmy. Každý systém totiž potřebuje být veden. Jak uvádí Jakubíková (2008, s. 32) „*strategické řízení zahrnuje soubor činností vedoucích pracovníků, jehož výsledkem je definování cílů, stanovení postupu jejich dosažení, realizace a kontrola.*“ Manažeři by se ovšem neměli zabývat každodenními problémy, nýbrž dlouhodobými činnostmi – např. práci s disponibilními zdroji, souladu fungování firmy s posláním firmy, aj.

To, že si podnik určil nějakou strategii, ještě neznámá, že je firma strategicky řízena. Hanzelková a kol. (2009, s. 6) upřesňuje, že „*strategicky řídit znamená realizovat celou sekvenci aktivit (procesů), které v souhrnu nazýváme strategickým řízením.*“ Ona volba strategie tak je pouze jedním krokem z celku strategického řízení.

Strategické řízení má podle Slavíka (2014, s. 30) tři základní součásti:

- „*Strategickou analýzu, která říká, kde se nacházíme, jaké je naše okolí a jací jsme my – naše organizace;*
- *strategickou volbu, která říká, jaké možnosti nám dává předpokládaný vývoj k dosažení našich cílů a co je k jejich dosažení potřeba;*

- *realizaci strategie, která říká, jakým způsobem uvést zvolenou strategii do života.*“

Je jasné, že neexistuje jeden ideální model strategického řízení. Pokud by totiž existoval, pravděpodobně by jej převzaly všechny firmy. To by ovšem znamenalo konec tržní ekonomiky, proto je tato situace nereálná. Proces strategického řízení by se však měl probíhat v logických, na sebe navazujících krocích. Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že tento proces by neměl nikdy končit. Proces strategického řízení je znázorněn na obrázku 2. Jednotlivé kroky v tomto procesu mohou být ve vzájemné interakci, a jak již bylo zmíněno – jde o nepřetržitý proces. Prvním krokem celého procesu je stanovení poslání firmy a celý koloběh uzavírá kontrola a následné hodnocení zvolené strategie. Keřkovský a Vykypěl pak dodávají (2006, s. 6): *„Lze říci, že dobře fungující proces/systém strategického řízení je svým způsobem důležitější než samotné dokumenty, které produkuje, tj. strategie a strategické plány. Ty v současném velmi dynamickém a turbulentním podnikatelském prostředí v důsledku výraznějších změn podmínek, na jejichž základě byly zformulovány, častokrát již bezprostředně po zahájení realizační fáze zastarávají, takže informační a řídicí procesy, které umožní toto zastarávání vyhodnocovat a pružně rozhodovat o potřebných změnách strategie, nabývá stále více na významu.*“ Můžeme si tak dovolit konstatovat, že strategické řízení je ve své podstatě důležitější než samotná strategie.

Zjednodušenou verzi procesu strategického řízení uvádí ve své knize Jakubíková (2006, s. 32). Ta zmiňuje, že *„proces řízení se skládá z několika etap, a to situační analýzy, plánování, realizace a kontroly“* což znázorňuje obrázek 3. V odborné literatuře se však častěji setkáme pouze se třemi etapami, jelikož analýza bývá často zařazována do složky plánování. Jakubíková (2006, s. 32-33) dále uvádí, že je možné proces strategického řízení rozdělit do více kroků. Tyto kroky pak spojují ony tři hlavní etapy strategického řízení (plánování, realizaci a kontrolu). Například:

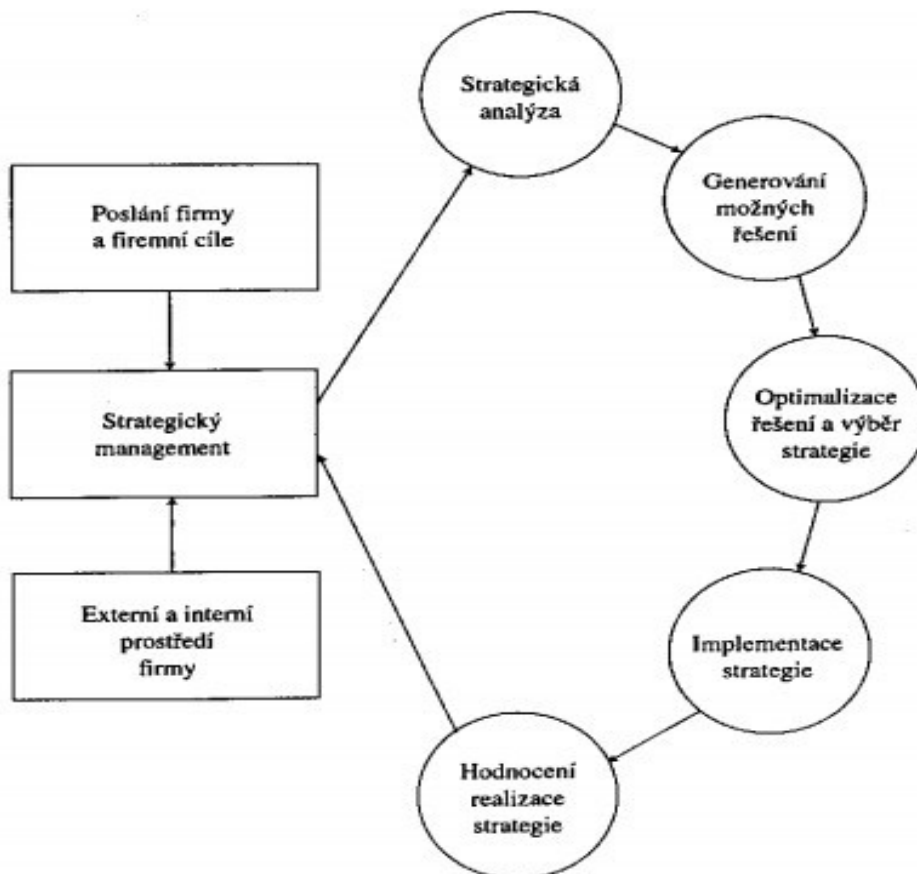
1. *„Definování současného poslání, cílů a zdrojů.*
2. *Analýza prostředí.*
3. *Identifikace příležitostí a hrozeb.*
4. *Analýza zdrojů a kapacit organizace.*
5. *Identifikace silných a slabých stránek.*

6. Formulování strategií.³

7. Realizace strategií.

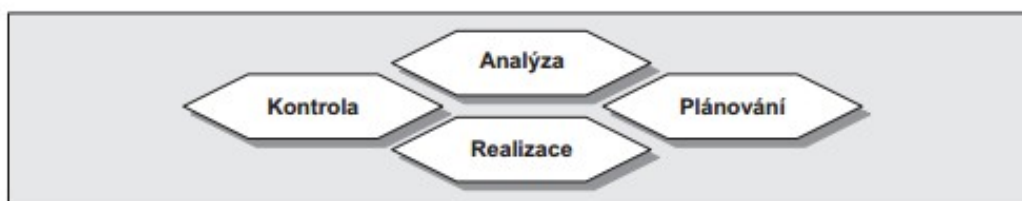
8. Hodnocení výsledků.“

Obrázek 2: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006, s. 7)

Obrázek 3: Jednotlivé etapy procesu řízení



Zdroj: Jakubíková (2008, s. 32)

³ Kroky 1. - 6. spadají do etapy plánování.

3.3 Strategické plánování

3.3.1 Definice strategického plánování

Již bylo zmíněno, že plánování, je jedním z kroků v procesu strategického řízení. Samotný pojem plánování nám značí, že jde o jakýsi pohled do budoucnosti. Můžeme tedy říct, že plánování nám určuje, čeho a jakým způsobem má být dosaženo. Ke strategickému plánování jsou zapotřebí zkušenosti manažeři, kteří dokáží analyzovat vnitřní a vnější prostředí firmy, mají přehled o konkurenci, o partnerech společnosti, o zákaznících atd. Kotler s Armstrongem (2004, s. 81) definují strategické plánování následovně: *„Strategické plánování se zabývá příležitostmi, které poskytuje stále se měnící prostředí. Podstatou je stanovení jasného poslání a hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.“*

Jakubíková (2008, s. 33) uvádí, že *„funkce plánování začíná stanovením poslání a budoucích cílů, tj. budoucích stavů, kterých má být dosaženo v určitém čase. Cíle firmy by měly být určovány alespoň v těchto oblastech:*

- *postavení na trhu, inovace, produktivita;*
- *materiálové a finanční zdroje, rentabilita;*
- *manažerské výkonnosti a zodpovědnosti;*
- *výkonnosti pracovníků a jejich postoje;*
- *sociální zodpovědnost.“*

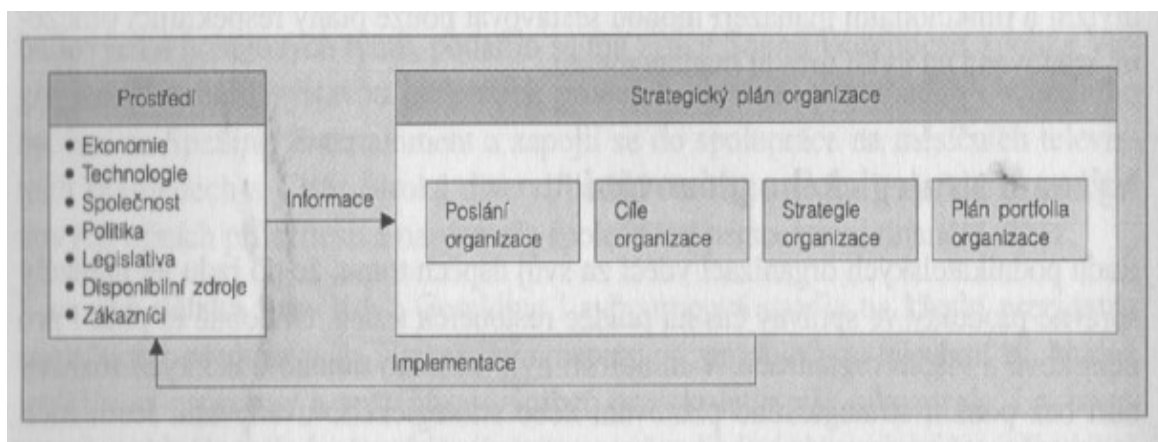
Právě určování cílů můžeme považovat za kritický prvek plánování. Aby cíle mohly být vhodně stanoveny, je nutné předpovědět budoucnost. To lze jen v případě monitorování vývoje prostředí na trhu. Mnoho podniků však právě kvůli náročnosti plánování (obzvláště časové a finanční) strategické plánování vůbec nevyužívá, přitom by mohlo pomoci všem podnikům bez ohledu na velikost. V čem strategické plánování podnikům pomáhá, vysvětluje Fotr a kol. (2012, s. 84): *„Strategické plánování je založeno na poznání, hodnocení a racionálním uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení a stává se tak jedním z nejvýznamnějších aktivit vedoucích pracovníků. Jeho cílem je zajistit, aby i v podmínkách rizika, nejistoty a mnohdy i neurčitosti bylo možné zpracovat takovou strategii, která zvýší pravděpodobnost dosažení firemního úspěchu a prosperity.“*

Strategické plánování je tedy dlouhodobým procesem, na základě kterého by firma měla dosáhnout stanovených cílů. Výstupem strategického plánování je strategický plán, jenž obsahuje akce, které musí podnik uskutečnit, aby bylo strategické plánování úspěšné. Strategické plány dělí Barčík (2013, s. 15-16) do tří kategorií:

- 1) *„Roční plán – je krátkodobý plán, který popisuje současnou situaci, firemní cíle, strategii pro daný rok, program činnosti, rozpočet a kontrolní mechanismy.*
- 2) *Dlouhodobý plán – popisuje primární faktory a síly, které budou organizaci ovlivňovat v průběhu několika následujících let. Zahrnuje dlouhodobé cíle, hlavní marketingové strategie a prostředky nezbytné k jejich dosažení.*
- 3) *Strategický plán – týká se adaptace firmy tak, aby dokázala využít příležitostí, které se objevují v neustále se měnícím prostředí. Jedná se o proces rozvoje a udržování strategické rovnováhy mezi cíli a možnostmi organizace a jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi.“*

Jak uvádí Donnelly a kol. (1997, s. 230) můžeme konstatovat, že *„tvorba strategických plánů zahrnuje shromáždění informací z prostředí, ve kterém organizace funguje, a rozhodování o poslání, cílech, strategiích a portfoliovém plánu.“* Právě tyto čtyři složky jsou součástí strategického plánu - jak je patrné z obrázku 4, který naznačuje proces strategického plánování.

Obrázek 4: Proces strategického plánování



Zdroj: Donnelly a kol. (1997, s. 230)

3.3.2 Proces strategického plánování

Již bylo zmíněno, že výsledkem strategického plánování by měl být strategický plán. Postupů, jak tohoto cíle dosáhnout, existuje několik a každý z autorů zabývající se touto problematikou, nabízí trochu jinou variantu. Jak je patrné z obrázku 4, Donnelly a kol. (1997) považuje za základní kroky strategického plánování posláni organizace, cíle organizace, strategii organizace a plán portfolia organizace.

Posláni organizace

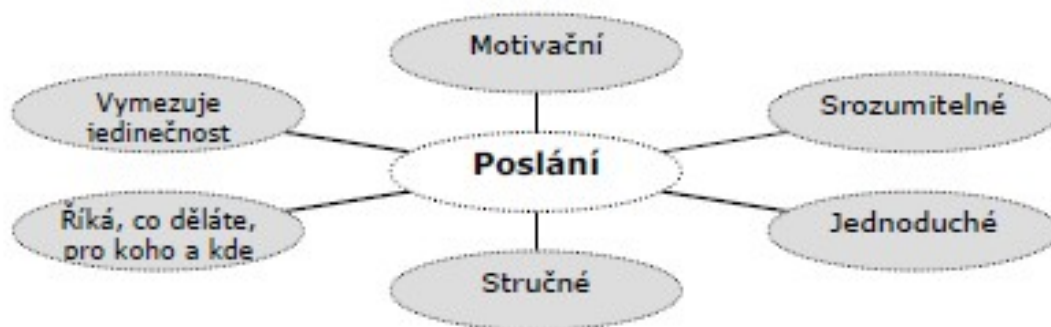
Posláni organizace by mělo určovat, jakým směrem se organizace z dlouhodobého hlediska vydá. Hoyer et al. (2009) uvádí, že posláni se zaměřuje na účel organizace z hlediska toho, proč onen podnik vlastně funguje. Kotler s Armstrongem (2004, s. 82) posláni definují jako „*vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.*“ Z této definice je patrné, že na vytváření posláni organizace by se mělo účastnit co nejvíce zaměstnanců. Posláni organizace pak totiž budou považovat částečně za své a lépe se s ním tedy ztotožní. V angličtině je posláni překládáno jako „mission“, proto bývají tyto dva pojmy v odborné literatuře často kombinovány. Jakubíková (2008, s. 22) doplňuje zmiňovanou definici následovně: „*Posláni představuje hlavní důvod existence organizace.*“

Jakubíková (2008, s. 23) dále uvádí, že při vymezení posláni je nutné vzít v úvahu následujících pět prvků:

1. *„Historii firmy.*
2. *Současné preference managementu a vlastníků.*
3. *Faktory vnějšího prostředí.*
4. *Zdroje firmy, které umožňují specifické vymezení posláni.*
5. *Vymezení účelu existence firmy při využití jejich schopností.*“

Obrázek 5 znázorňuje znaky, které vypovídají o tom, zda je posláni funkční a plní svou roli, zaměstnanci se s ním ztotožňují a veřejnost mu rozumí.

Obrázek 5: Znamky dobrého poslání



Zdroj: Šedivý, Medlíková (2011, s. 22)

V odborné literatuře lze ještě před stanovením poslání najít zmínku o vizi. Vizi můžeme nalézt na samém počátku strategického řídicího procesu. Jde tedy o jakýsi náhled do vzdálené budoucnosti s tím, kde by se v oné době měla naše organizace nacházet a jak by měla vypadat. Podle Hoyer et al. (2009) jde o nejabstraktnější činnost organizace, neboť vize jsou směřovány do daleké budoucnosti a veskrze pouze s pozitivním očekáváním. Jakubíková (2008, s. 20) definuje vizi jako „soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“ Oproti vizi je poslání již mnohem konkrétnější a snadněji uskutečnitelné.

Cíle organizace

Cíle organizace jsou podle Donnellyho a kol. (1997) požadované budoucí výsledky. Cíle jsou tedy jakési vztyčné body, ke kterým se díky stanovenému poslání organizace snaží přiblížit. Hoyer et al. (2009) uvádí, že cíle jsou předem zamýšlené, očekávané a konkrétní výsledky, kterých by si přála organizace dosáhnout. Fotr a kol. (2012) rozlišují cíle strategického plánování do dvou kategorií. První jsou obecné cíle podniku, které vyplývají právě z jeho předem stanoveného poslání, a na strategické cíle. Strategické cíle podle Fotra a kol. (2012, s. 36) „popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize.“ Jsou tedy méně konkrétní, a navíc je obtížnější jich dosáhnout, což je dáno abstraktnějším vyjádřením vize organizace.

Fotr a kol. (2012, s. 36-37) uvádí, že definovaný cíl musí být „SMARTER“, tedy:

- „Specific (specifický);
- Measurable (měřitelný);

- *Achievable (dosažitelný);*
- *Result oriented (realistický, orientovaný na výsledek);*
- *Time framed (časově vymezený);*
- *Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání);*
- *Resourced (zaměřený na zdroje).“*

Strategie organizace

Jak vysvětluje Kotler a Keller (2013, s. 83): „*Cíle indikují, čeho chce společnost dosáhnout, strategie pak představuje postup, jak toho dosáhnout.*“ Každá organizace si tak musí připravit vhodnou strategii k dosažení svých cílů. Donnelly a kol. (1997, s. 238) pak upřesňuje, že „*vytváření strategií zahrnuje volbu hlavních směrů a postupů zaměřených na dosažení vytyčených cílů.*“ Zároveň však obsahuje úvahy o lepším využívání stávajících trhů, případně získání trhů nových.

Volba strategie také závisí na tom, zda organizace chce vylepšit své stávající postavení, a tím se tedy soustředit spíše na stávající zákazníky, nebo naopak, zda zvolí strategii k realizování nových aktivit na trhu zaměřených na získání nových zákazníků. Tuto skutečnost zachycuje tabulka 2. Tabulka 2 znázorňuje možné strategie, které může organizace využít podle stanoveného zaměření.

Strategie pronikání trhu je vhodná u organizací zaměřující se na stávající produkty a zákazníky. Podnik se tak „jen“ snaží vylepšit stávající činnosti a aktivity – např. zvýšení prodeje, zvýhodnění pro stávající klienty, atd.

Tabulka 2: Matice produkt – trh

Produkty		
Trhy	Stávající produkty	Nové produkty
Stávající zákazníci	Pronikání trhu	Rozvoj produktu
Noví zákazníci	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Donnelly a kol. (1997, s. 239)

Strategie rozvoje trhu je využívána u organizací, které se zaměřují na stávající produkty, avšak je zde patrná snaha o získání nových zákazníků – např. rozšíření produktů u do jiných zemí, slevy pro nově příchozí zákazníky, atd.

Strategie rozvoje produktu se zaměřuje na stávající zákazníky, avšak chce změnit stávající činnosti organizace – přijít s něčím novým. Tím se tak dostává k zákazníkům nový nabízený produkt – např. pivovary začnou prodávat ovocné pivo, cukrárny nabídnou zákusky pro diabetiky, atd.

Diverzifikace je strategie, kterou využívají organizace, které chtějí přijít na trh se zcela novým produktem a zaujmout tak nové zákazníky – např. firma s kosmetikou pro ženy začne vyrábět produkty i pro muže, firma zabývající se prodejem realit začne zákazníkům poskytovat úvěry, atd.

SWOT analýza

K tomu, aby organizace zvolila správnou organizaci, slouží dříve zmiňované poslání organizace a stanovené cíle. Zda je zvolená strategie vhodná, a zda dokáže rychle reagovat na změny na trhu, identifikuje tzv. SWOT analýza. Jak uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 120): *„Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a zkušenosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí.“* Její využití je pestré a některé organizace ji využívají ještě před stanovením pro ně vhodné strategie, tím, že si rozeberou stávající prostředí, ve kterém se organizace nachází. SWOT analýza dokáže zpětně zhodnotit, zda stanovené cíle, byly zvoleny vzhledem k situaci organizace správně.

SWOT analýza se původně skládá ze dvou analýz – analýzy SW a OT. Jakubíková (2008, s. 103) upřesňuje, že se doporučuje začít analýzou OT – *„příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost).“* Poté následuje analýza SW, jenž se týká vnitřního prostředí firmy. Tabulka 3 znázorňuje vytvoření SWOT analýzy. Již bylo zmíněno, že data k vytvoření SWOT analýzy se shromažďují na základě mnoha analýz vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 120) dodávají, že: *„Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z jejich uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview, případně řízené diskuse expertů“*

(brainstormin). Inspirací mohou být již dříve zpracované SWOT, případně závěry výzkumů z této oblasti.“

Tabulka 3: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY (Strengths) Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses) Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.
PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.	HROZBY (Threats) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Zdroj: Jakubíková (2008, s. 103)

Manktelow (online, 2015) vytvořil otázky, jejichž zodpovězení by mělo usnadnit organizaci vytvoření SWOT analýzy, avšak odborníci mohou namítnout, že tento způsob analýzy je velice zjednodušený a hlavně – subjektivní. Otázky zní:

- Silné stránky: Které výhody nabízí vaše organizace?
Co děláte lépe než ostatní organizace?
Jaké unikátní či nízkonákladové zdroje můžete nabídnout?
Co vnímají zákazníci na trhu jako vaši silnou stránku?
- Slabé stránky: Co můžete zlepšit?
Čemu se chcete vyhnout?
Co vnímají zákazníci na trhu jako vaši slabou stránku?
Jaké faktory ovlivňují vaši ztrátovost prodeje?
- Příležitosti: Jaké jsou na trhu příležitosti ke zlepšení?
Jakých zajímavých trendů jste si vědomi?
- Hrozby: Jakým překážkám na trhu čelíte?

Co dělají vaši konkurenti?

Mění se normy kvality nebo vaše výrobky či služby?

Ohrožuje změna technologií vaši pozici?

Je zřejmé, že každá organizace se bude snažit eliminovat slabé stránky a hrozby tím, že se zaměří na využívání silných stránek a příležitostí ve svůj prospěch.

Plán portfolia organizace

Vytvoření plánu portfolia organizace je poslední fází procesu strategického plánování. V této fázi je nutné, aby zodpovědní manažeři na základě efektivnosti a růstu jednotlivých činností podniku určili, kterým aktivitám se má podnik nadále věnovat, případně které nové aktivity zavést, a které ze svého spektra činností zcela vypustit.

3.3.3 Strategický plán

Po provedení všech předešlých kroků strategického plánování je možné navrhnout strategický plán organizace. Institut komunitního rozvoje (online, 2012) definuje strategický plán jako dokument, „*který by měl splňovat následující kritéria: dlouhodobost (zpracován min. na období 4 let), systematicčnost (mapuje všechny odvětví a obory), selektivnost (definování priorit, které se dále rozpracují), provázanost (mezi opatřeními a dotčenými cílovými skupinami), soustavnost (není to rigidní dokument, je nutné ho prověřovat a modifikovat), otevřenost (směrem k potřebám a námětům občanů) a reálnost.*“ Navíc by strategický plán měl být srozumitelný, aby i nezainteresovaným čtenářům bylo jasné, jaké analýzy byly pro vytvoření plánu zapotřebí a jakých cílů za pomoci jakých akcí, má být dosaženo. Pokud to finanční situace organizace dovoluje (vytvoření strategického plánu je náročné nejen časově, ale především i finančně), měl by každý podnik mít vytvořen alespoň dva strategické plány pro případ, že by došlo ke změnám v některých z kroků strategického plánování. Strategický plán musí být také zpětně kontrolován.

V následující kapitole se zmíním i o strategickém plánu z oblasti sportu.

3.4 Strategické plánování ve sportu

Strategické plánování ve sportu v České republice nalezneme u neziskových organizací jen zcela výjimečně. Podle Čáslavové (2009) je to dáno především tím, že tyto organizace velice pomalu reagují na změnu podmínek okolí. Za hlavní důvody tohoto jevu pak považuje organizační principy a dobrovolnou práci. Čáslavová (2009, s. 43) dále uvádí, co vše umožňuje strategické plánování tělovýchovným a sportovním organizacím:

- a) *„Promyslet, jakým způsobem sportovní organizaci založit.*
- b) *Definovat nejdůležitější cílové skupiny.*
- c) *Určit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle.*
- d) *Způsob, jakým se budou tyto cíle plnit.“*

Fáze strategického plánování ve sportu se u různých autorů liší, stejně jako u strategického plánování všeobecně. Pro tuto práci jsem vybrala následující kroky, kterými se budu v této kapitole zabývat: profil organizace, cíle organizace, identifikace zdrojů, SWOT analýza, obsah strategického plánu + volba strategie, obsah strategického plánu a následná implementace a kontrola.

3.4.1 Profil sportovní organizace

Aby manažeři sportovních organizací zvolili co nejvhodnější posun do budoucna, je nadmíru důležité stanovit profil a funkce organizace. Jasně stanovený profil ulehčuje do budoucna správné vyhodnocení případných možností v různých oblastech činnosti organizace. Pro sportovní organizace nabízí následující rozdělení charakteristiky současného profilu sportovních organizací Čáslavová (2009, s. 44-46):

1. *„Současný profil sportovní organizace*
 - a) *Které oblasti sportu zahrnuje: vrcholový sport, výkonnostní sport, sport pro všechny, turistiku, showbiznys, speciální oblasti*
 - b) *Přehled významných konkurentů*
 - c) *Silné a slabé stránky konkurentů*
2. *Hlavní současné funkce organizace*

- a) *Služby pro sportovce (výkonnostní, vrcholové, pro sportovce ve sportu pro všechny) a trenéry*
- b) *Vytváření podmínek pro realizaci sportu*
- c) *Komunikace a propagace činnosti sportovní organizace*
- d) *Ostatní funkce*

3. *Přehled cílových skupin a jejich identifikace*

- *název skupiny*
- *aktuální stav jejich členů*
- *nabízené činnosti a služby pro cílové skupiny (aktuální stav)*
- *jakým způsobem jsou tyto činnosti placeny?*
- *jakými aktivitami je možno získat další nové členy cílových skupin nebo současně udržet?*
- *kolik bude skupina za nové aktivity a služby platit?*
- *bude to kryt náklady na nové aktivity a služby?*
- *existují jiné zdroje pro pokrytí nákladů?*

3.4.2 *Cíle sportovní organizace*

Stanovení cílů je proces, který je u každé organizace jiný v závislosti na určeném poslání. Můžeme však konstatovat, že u neziskových organizací je společným cílem všech organizací přežití, které je závislé na dostatečných finančních zdrojích. Dostatek zdrojů bývá spojen s úspěšností organizace v daném sportovním odvětví, což může být považováno za jeden z cílů. Freyer (1991) rozlišuje tři kategorie cílů sportovních klubů – cíle sportovní, ekonomické a sociální. Manažeři sportovních klubů však nejen že určují cíle, kterých chce klub docílit, ale také je musí sladit na časové ose, tzn. stanovit a zároveň zajistit soulad mezi cíli dlouhodobými (nad 3 roky), střednědobými (3 roky) a krátkodobými (rok). U sportovních svazů je možno najít jiné cíle než u sportovních klubů, což je dáno jejich zastřešující funkcí. Čáslavová (2009, s. 38) uvádí následující nadřazené cíle sportovních svazů z hlediska sportovních svazů:

1. „Vzdělávací

- školení instruktorů, trenérů a rozhodčích
- novinky v metodice
- inovace pravidel
- interpretace legislativně právních norem

2. Organizační

- organizace ekonomické činnosti svazu v návaznosti na sport. klub
- organizace mistrovských a nemistrovských soutěží
- organizace významných akcí (MS, ME, apod.)

3. Ostatní cíle (např. v mezinárodní oblasti).“

3.4.3 Identifikace zdrojů

Pro zvolený strategický plán je nutné jeho zajištění i po finanční stránce. Je zřejmé, že organizace neví, jaký finanční obnos bude mít k dispozici v horizontu několika let – mění se objem dotací, podmínky, sponzoři, atd. Proto se do podobných prognóz a plánů vychází z rozpočtů (či výročních zpráv) z předešlých let (nejčastěji z minulého roku). Možné příjmy sportovní organizace můžeme podle Topinky a Stanjury (2001) podle jejich původu rozdělit na vnitřní a vnější zdroje:

1) Vnitřní zdroje

- Příjmy z hospodářské činnosti
- Členské příspěvky
- Příjmy ze sportovních aktivit
- Příjmy z hospodářské činnosti

2) Vnější zdroje

- Příspěvky od zastřešující sportovní organizace
- Státní příspěvky
- Příspěvky od obcí a krajů
- Příspěvky od jiných subjektů

Stejní autoři se dále věnují i výdajům sportovních organizací. Ty rozdělují na výdaje v oblasti sportu a tělovýchovy (cestovné sportovců, nákup vybavení, dresy, atd.) a na výdaje provozní (energie, platy, daně, atd.).

Při vytváření finančního plánu směrem do budoucna nemusí organizace sledovat pouze rozpočty z minulých let, ale mohou se řídit i jinými ukazateli. Šedivý s Medlíkovou (2011, s. 85) se zaměřují především na:

- *„vývoj zisku, ztráty, výnosů, nákladů včetně jejich struktury;*
- *velikost rezervního fondu (případně výše ztráty z minulých let).“*

Stejní autoři (2011, s. 85) dále doporučují brát v potaz i:

- *„vývoj počtu klientů;*
- *vývoj velikosti potřebných zdrojů;*
- *vývoj počtu zaměstnanců;*
- *vývoj počtu dobrovolníků;*
- *podíl veřejných zdrojů na celkových zdrojích;*
- *podíl hlavního zdroje na celkových zdrojích;*
- *vyrovnanost příjmů a výdajů;*
- *podíl výdajů na provoz na celkových výdajích;*
- *podíl jednotlivých výdajů na celkových zdrojích.“*

Celkově je financování tělesné kultury a sportu v České republice zajišťováno ze dvou zdrojů – z veřejného a soukromého. Hobza a kol. (2006, s. 53) uvádí, že *„financování tělesné kultury a sportu z veřejných prostředků územních celků a státního rozpočtu zahrnuje tyto oblasti: dotace ze státního rozpočtu, dotace z místních rozpočtů a financování školní tělesné výchovy.“* Pod soukromé zdroje pak stejný autor řadí především výnosy z vlastní činnosti, výdaje domácností, výnosy z reklamy, poplatky televize a médií, výnosy sportovních loterií, podporu podniků a institucí.

3.4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je dalším z důležitých kroků strategického plánování. Tato analýza dokáže identifikovat silné a slabé stránky sportovní organizace, její možné příležitosti na trhu a naopak i hrozby, které mohou negativně ovlivnit její působení. Aby mohla být

SWOT analýza provedena opravdu důkladně, je nutné nejprve pečlivě zanalyzovat vnější a vnitřní prostředí sportovní organizace. Podrobněji je SWOT analýza popsána v předešlé kapitole. Pro ilustraci je v tabulce 4 uvedena SWOT analýza americké basketbalové asociace NBA.

3.4.5 Obsah strategického plánu

Pokud sportovní organizace provedla předchozí zmíněné kroky je na řadě tvorba strategického plánu. I přes vzrůstající snahu organizací strategicky plánovat, je kvalita strategických plánů podle Čáslavové (2009) neuspokojující. Za důvod pak považuje především nedostatek finančních zdrojů. Přesto ale uvádí (2009, s. 52) návod, co by měl takový strategický plán obsahovat:

- 1) *„Úvod – tato kapitola strategického plánu by měla charakterizovat, jak se sportovní organizace vyvíjela v posledních deseti letech.*
- 2) *Cíle organizace – tento oddíl strategického plánu by měl objasnit, jaké funkce bude organizace do budoucna plnit.*
- 3) *Profil sportovní organizace – v této části by autoři měli charakterizovat současný profil sportovní organizace a její činnost v návaznosti na formulování profilu, který si přeje do budoucna cílové skupiny a vedení organizace.*
- 4) *Strategie naplňování cílů – dlouhodobé cíle je třeba rozpracovat do cílů krátkodobých, určit pořadí a termíny, kdy budou řešeny.*
- 5) *Způsob, jak strukturalizovat sport. organizaci a osoby, které v ní spolupracují na realizaci plánu – v této kapitole strategického plánu je třeba personifikovat zcela přesný podíl pracovníků sportovní organizace na plnění plánu.*
- 6) *Financování strategického plánu – tato část uvádí způsoby, jak chce management financovat strategický plán včetně konkrétních akčních plánů.“*

Tabulka 4: SWOT analýza NBA

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Přítomnost basketbalových legend Michaela Jordana, Kobe Bryanta a Lebrona Jamese - Obrovská fanouškovská základna v USA - Vynikající merchandising a broadcasting - Vysoce konkurenční liga - Vysílání po celém světě - Přítomnost politických a filmových celebrit na akcích přidávající na hodnotě značky 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ačkoli se počet globálních zvýšil, evropský a asijský trh není zatím zcela využit - Ačkoli je liga konkurenceschopná, je zde příliš mnoho týmů - Vysoké ceny vstupenek
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zvýšit globální fanouškovskou základnu uspořádáním exhibičních zápasů mimo USA - Přivést více asijských hráčů - Přivést do ligy více mezinárodních hráčů – větší globální zájem 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rostoucí zájem Američanů o fotbal - Rostoucí zájem i o jiné sporty – baseball a hokej - V budoucnu snížení důvěryhodnosti ligy kvůli dopingů

Zdroj: mbaskool (online, 2011-2015)

Volba strategie

Po předešlé analýze a vyhodnocení situace, ve které se právě organizace nachází a kam se chce jednou v budoucnu dostat, je na řadě vybrat vhodnou strategii organizace. Pro sportovní organizace navrhuje Breuer (2005) dvě hlavní strategie, kterým jsou ostatní možné (viz. předchozí kapitola) plně podřízeny:

- a) Udržovací strategie

Organizace, která chce zůstat u svých současných činností, ať už z důvodu vlastního rozhodnutí, či na základě toho, že si z jakéhokoli důvodu nemůže dovolit růst, volí strategii udržovací. Breuer (2005) uvádí, že pro tuto strategii je nutný dostatečný přísun zdrojů, neboť sportovní organizace má za úkol primárně uspokojit členy organizace a nejbližší poskytovatele finančních, ale i jiných služeb (např. sponzoři)

b) Růstová strategie

Pokud organizace nechce ustrnout na jednom místě, ale jejím cílem je posunout se dále a její možnosti ji tento plán umožňují, je možno zvolit růstovou strategii. Tato strategie však vyžaduje dostatečné finanční zdroje organizace, neboť některé finanční prostředky musí organizace vložit do propagace, rozšíření svých poboček, atd. Růstová strategie však s sebou přináší i větší peněžní částky zpět do kasy společnosti – navyšuje se počet členů, více sponzorů, atd. primárně tedy záleží na velikosti interních zdrojů společnosti.

3.4.6 Implementace a následná kontrola

Implementace znamená, že zhotovený strategický plán implementujeme, tedy uvádíme do praxe. Aby byl strategický plán pro všechny zúčastněné přijatelný, je vhodné, aby se na uskutečňování vytyčených cílů podíleli všichni zaměstnanci. Manažeři jednotlivých oddělení mohou od svých podřízených „sbírat“ nápady, které po nutné úpravě mohou nabývat konkrétních podob. Čím více lidí se na plánování podílí, tím více považují zvolené cíle za své, a tím více se jich snaží dosáhnout. Zaměstnanci organizace se tak sami nepřímou motivují, stmelují a sdílí společné hodnoty.

Po převedení plánu z teorie do praxe nastává fáze kontroly. Ta se provádí s odstupem času, aby bylo jasné, jaké cíle se podařilo uskutečnit a na jaké organizace nedosáhla. Pokud se při kontrole zjistí, že plán neodpovídá uskutečnit, je nutné některé cíle pozměnit, případně mít v záloze plán B, který je v případě neúspěchu možno použít. Dva strategické plány si však mohou dovolit jen větší organizace, neboť jak již bylo zmíněno, tvorba strategického plánu je náročná jak finančně, tak časově.

3.5 Spolek a sport

3.5.1 Nezisková organizace

Neziskovky.cz (online, 2015) na svých internetových stránkách definují neziskovou organizaci jako „organizace, které nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk sice mohou vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání.“ Podrobnější rozdíly mezi neziskovými organizacemi a podnikatelskou sférou uvádí také Šedivý a Medlíková (2011, s. 20). Ti zmiňují onu skutečnost, že firma rozděluje zisk mezi své vlastníky, kdežto nezisková organizace převádí hospodářský výsledek do dalšího roku. Další rozdíl lze spatřit ve volbě strategie. „Strategií firmy je generování zisku, strategií neziskové organizace je efektivní naplňování jejího poslání.“ Poslední rozpor lze najít v samotném marketingu, kdy firmy cílí především na zákazníka, kdežto marketing neziskové organizace se zaměřuje spíše na klienty a dárce.

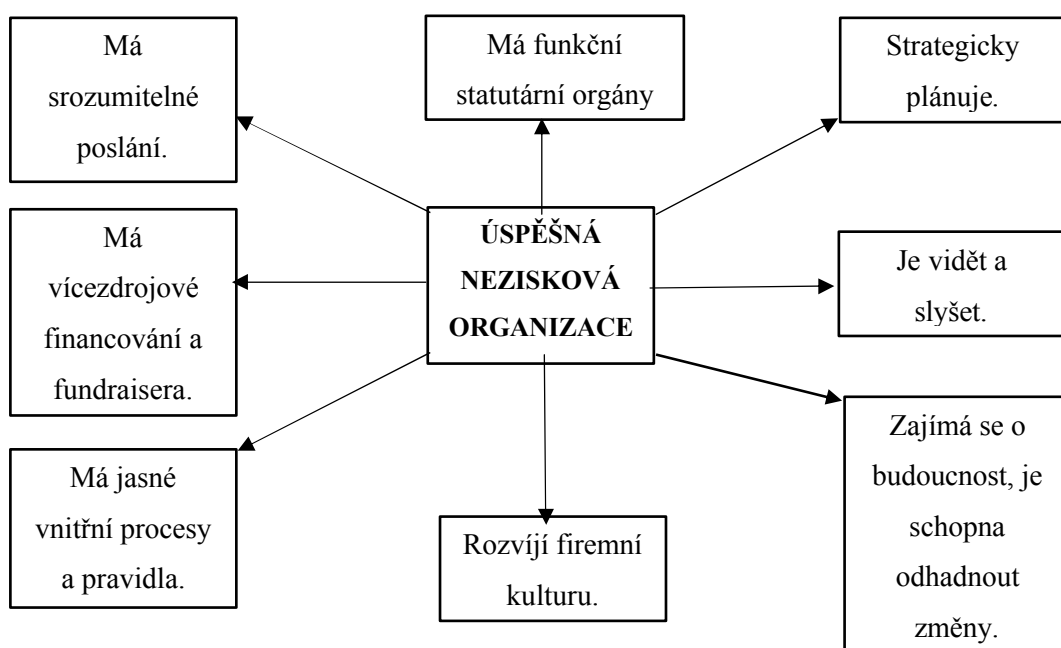
Podle Novotného a kol. (2008, s. 17) poskytují neziskové organizace služby, které „umožňují lidem věnovat se svým zájmům, usnadňují svobodný projev jednotlivců a skupin, kontrolují veřejné dění, zohledňují menšinové zájmy obyvatel, pomáhají integrovat znevýhodněné jedince a uspokojují řadu sociálních, kulturních, environmentálních a dalších potřeb. Vyplňují tedy prostor mezi trhem, státem a rodinou.“ Neziskové organizace tak nabízí pestrou škálu aktivit, které mohou občané využít, a tím pozitivně změnit způsob života.

V České republice lze podle Neziskovek.cz (online, 2015) nalézt následující typy neziskových organizací:

- Spolky,
- obecně prospěšné společnosti,
- ústavy,
- nadace,
- nadační fondy,
- evidované právnické osoby.

Aby byla nezisková organizace úspěšná, měla by splňovat určitá kritéria. Ty jsou znázorněny schématem 1.

Schéma 1: Know – how úspěšné neziskovky



Zdroj: Šedivý, Mendlíková (2011, s. 7)

3.5.2 Spolek

S novým Občanským zákoníkem č. 89/2012 došlo ke změně právní formy mnoha organizací. Z původních občanských sdružení se staly zapsané spolky (zkratka z. s). Tato změna nikterak nezměnila činnost organizací, jen měla přinést větší transparentnost v hospodaření. Do roku 2016 musí všechna bývalá občanská sdružení změnit své stanovy, v nichž má změnit právní formu nově na spolek. Stanovy spolku se však nijak zásadně (kromě zmíněné právní formy) nezmění. Nový Občanský zákoník akorát konkrétněji definuje uspořádání spolku a jeho orgány. Již do konce roku 2015 se však všechna občanská sdružení musí přejmenovat a do svého názvu musí zakomponovat právě slovo „spolek“, „zapsaný spolek“, či již zmiňovanou zkratku „z.s.“.

Již bylo zmíněno, že právní formu spolku upravuje Občanský zákoník č. 89/2012 Sb., konkrétně paragrafy 214-302. Podle zákona mohou spolek založit alespoň tři osoby, samozřejmě všechny dobrovolně. Stejně jako u všech neziskových organizací, ani spolek nemůže být založen za účelem podnikání, či jiné výdělečné činnosti. Při založení spolku musí být sestaveny stanovy, které musí obsahovat zákonem dané informace, a to:

- a) Název a sídlo spolku,

- b) účel spolku,
- c) práva a povinnosti členů vůči spolku, popřípadě určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat,
- d) určení statutárního orgánu.

Spolek lze založit i na ustavující schůzi, na které je možné ihned sepsat a schválit stanovy. Spolek jako takový, ale vzniká až se dnem zápisu do veřejného rejstříku. Následně po zapsání do rejstříku může spolek nabírat členy. O tom, zda bude nový člen přijat, rozhoduje stanovami určený orgán. Vstupem do spolku se nový člen automaticky zavazuje, že bude uznávat a řídit se stanovami organizace – tzn., bude dodržovat povinnosti a práva z nich vyplývající.

Stanovy také určují, z jakých orgánů se bude organizace skládat. Pro každý orgán je pak přesně sepsáno, jaké povinnosti a pravomoci se k vykonávání oné funkce vztahují. Pokud není ve stanovách uvedeno jinak, funkční období jednotlivých členů vrcholných orgánů je pět let.

Pokud shrneme předešlé informace o spolku, můžeme konstatovat, že spolek je sdružení lidí, které spojuje společný cíl či aktivita. Jeho činnost je vymezena stanovami, které musí být v souladu s Občanským zákoníkem. Od začátku roku 2014 je spolek zvláštní formou právnické osoby, který mohou založit minimálně tři lidé. Spolek nesmí podnikat, avšak to neznamená, že hospodářským výsledkem nemůže být zisk. Jak již bylo zmíněno, tento zisk nesmí být rozdělen mezi zakladatele, ale musí být použit zpět do organizace.

3.5.3 Spolek ve sportu

Spolky zaměřené na sport, mají stejná práva a povinnosti jako jakékoli jiné spolky. To znamená, že založení spolku probíhá opět podle Občanského zákoníku za podmínek, který právě tento zákon udává. K úspěšné registraci spolku je nutno dodat stanovy organizace. Pro sportovní spolky by měly podle Topinky a Stanjury (2001, s. 13) následující podobu:

- 1) *„Stanovy by měly obsahovat povinnost sportovní organizace hájit práva svých členů či sdružovaných oddílů stejně jako povinnost dohlížet na dodržování povinností.*

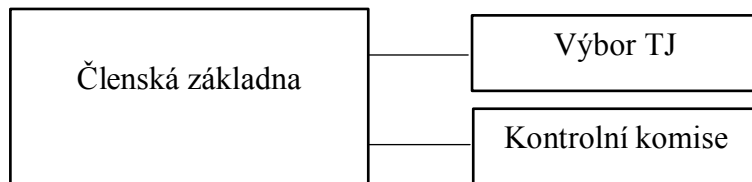
- 2) *Stanovy by měly precizně rozlišovat mezi nejvyšším orgánem sportovní organizace (valná hromada, výroční schůze, apod.), statutárním orgánem (předseda klubu, prezident, výkonný výbor) a kontrolním orgánem (dozorčí rada, kontrolní a revizní komise).*
- 3) *Stanovy by měly obsahovat základní úpravu jednání (jednací řád) orgánů klubu nebo alespoň delegovat pravomoc k vydání jednacího řádu na orgány klubu.*
- 4) *Nezbytnou pasáží, bez které nejsou stanovy kvalitním dokumentem, je úprava specifických práv a povinností členů, způsoby nabývání a pozbývání členství, případně podmínky členství.*
- 5) *Vzhledem k tradici českého spolkového života lze doporučit, aby stanovy vymezovaly vztah tzv. rozpočtu a finančního účetnictví.*
- 6) *Ve vztahu k zákonu o daních z příjmu je nezbytné, aby stanovy definovaly způsob určení a výběru členských příspěvků.*
- 7) *Stanovy by měly obsahovat ustanovení upravující způsob vydávání a závaznost vnitřních předpisů občanského sdružení (nyní spolku).*
- 8) *Specifikace podmínek, za nichž občanské sdružení (spolek) zaniká.*
- 9) *Je-li účelné zakládat organizační jednotky (oddíly, odbory, apod.), musí stanovy nutně obsahovat podmínky, za nichž budou organizační jednotky vznikat a působit, zejména kdo a v jakém rozsahu může jménem organizační jednotky jednat, a vymezení vztahu mezi organizační jednotkou a sportovní organizací.“*

Při založení spolku by si měli jeho zakladatelé rozmyslet a následně vymezit poslání a cíle sportovního spolku (viz. předchozí kapitola). To je důležité především z toho důvodu, že na stanovení poslání a cílů navazuje mnoho daňových předpisů. Proto by stanovy měly obsahovat ještě alespoň následující formulaci cílů – pořádání sportovních soutěží, zabezpečování sportovní přípravy, zajištění provozu sportovišť, výchovu trenérů a rozhodčích.

Již bylo zmiňováno, že záleží na samotné sportovní organizaci, jakou organizační strukturu si zvolí. Podle Topinky a Stanjury (2001) je však důležité zvážit prostorové možnosti organizace, personální zdroje, vazby na tradiční partnery a finanční možnosti.

Nejjednodušší organizační strukturu zachycuje schéma 2. U této organizační struktury je základní vazba mezi řídicím orgánem a členskou základnou.

Schéma 2: Základní schéma organizační struktury



Zdroj: Topinka, Stanjura (2001, s. 15)

Dvouvrstvá organizační struktura pak vymezuje vazby mezi jednotlivými sportovními oddíly a vedením celé organizace. Vedení sportovních oddílů pak jedná jménem celé sportovní organizace. Dvouvrstvou organizační strukturu zachycuje schéma 3.

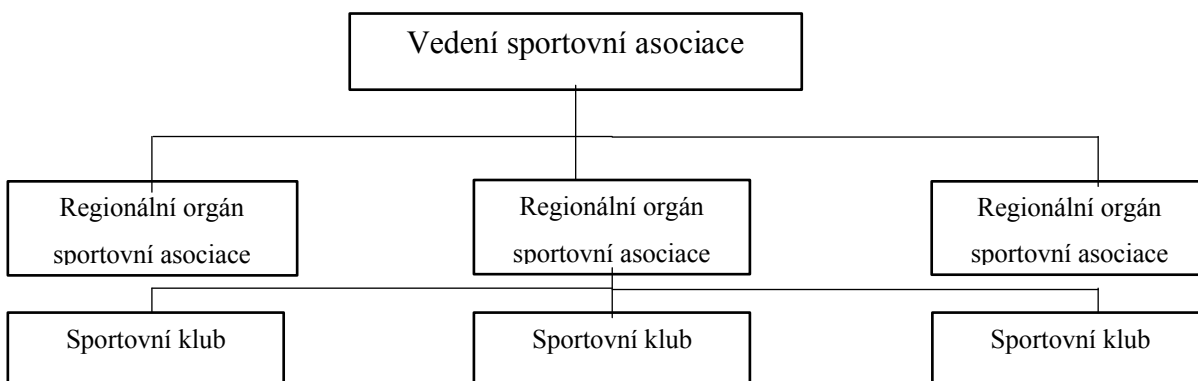
Schéma 3: Dvouvrstvá organizační struktura



Zdroj: Topinka, Stanjura (2001, s. 18)

Pro sportovní organizace, které působí ve více krajích, je důležité, aby každý region měl své rozhodovací a jednací pravomoci. Proto je možno vytvořit vícevrstvou organizační strukturu, kterou znázorňuje schéma 4.

Schéma 4: Vícevrstvá organizační struktura



Zdroj: Topinka, Stanjura (2001, s. 19)

Již bylo zmíněno, že neziskové organizace můžeme z hlediska práva rozlišit na spolky, nadace, obecně prospěšné společnosti, atd. Z věcného hlediska je možno i sportovně zaměřené spolky podle Topinky a Stanjury (2001, s. 25 - 26) ještě dále rozdělit na:

- 1) *„Zastřešující sportovní organizace – jejím znakem je neomezená druhovost provozovaných sportů a v oblasti dotací obvykle přímý vztah k příslušnému ústřednímu orgánu státní správy, jehož prostřednictvím čerpá dotace ze státního rozpočtu ČR. (např. ČUS, Sokol, Orel)*
- 2) *Samostatná sportovní organizace – jejím základním znakem je druhovost omezená na jeden sport či jednu skupinu sportů. Dotace čerpá prostřednictvím své zastřešující sportovní asociace. (např. sportovní svazy sdružené v ČUS)*
- 3) *Sportovní klub – ve většině případů sdružuje provozovatele více sportů a má přímou ekonomickou vazbu jak na zastřešující sportovní asociaci, tak na jednotlivé samostatné sportovní asociace (obvykle prostřednictvím svých sportovních oddílů).*
- 4) *Sportovní oddíl nebo odbor – existuje v rámci sportovního klubu; ze stanov může vyplývat, že orgány sportovního oddílu jsou oprávněny jednat v určitých vymezených případech jménem oddílu samostatně.“*

3.6 Pole dance

Pole dance můžeme přeložit do češtiny jako „tanec u tyče“. Jde o moderní taneční disciplínu, ve které se snoubí více sportovních disciplín – především gymnastika, tanec, akrobacie a balet. Cvičenky tančí u vertikální tyče, využívají však i zem na spousty tanečních a akrobatických prvků, na tzv. floorwork. V dnešní době můžeme Pole dance rozdělit i do dalších kategorií – např. Pole fitness (posilování za pomoci tyče), Pole light (lehčí verze Pole dance pro starší osoby a klienty s nadváhou), Pole exotic (erotický tanec), Pole sport (zaměřen na silové prvky a akrobatické kombinace) atd.

3.6.1 Historie Pole dance

Ačkoli Pole dance jako takový je relativně novou sportovní disciplínou, jeho kořeny lze najít již hluboko v minulosti. Pole dance vzniklo podle Mezinárodní Pole dance a fitness asociace (online, 2015) „*sloučením čínské tyče (předchůdce čínského cirkusu), indické tyče čili „Mallakhamb“, cirkusového umění (holandský a francouzský styl), exotického tance ovlivněného mnoha mezinárodními vlivy a tancem z let Velké americké krize.*“

Čínský pole byl a je k vidění především v čínských cirkusech, kdy artisté využívají dvě a více tyčí, mezi kterými různě přeskakují (i za pomoci salt). Jejich vystoupení bývá založeno na neuvěřitelné flexibilitě. Naopak na síle je založen indický Mallakhamb. Již v 12. století lze nalézt zmínky o Indech, kteří šplhají po stožáru či po dřevěných tyčích, jež mají větší průměr než ty současné, a posilují tak celé tělo, neboť pracují s váhou svého těla. Je prokázáno, že tato indická posilovací metoda se později stala předlohou pro přípravu wrestlerů.

Tančení u tyče se rozmohlo především v 20. letech 20. století v Americe v době Velké hospodářské krize. Vertigo (online, 2014) uvádí: „*V této době fungovaly putovní veletrhy, které se budovaly jako malá osada stanů. V jednom ze stanů bylo jeviště a dívky provokativně tančily kolem kůlu uprostřed stanu. Označovaly se jako „Hoochie Coochie“ a jejich popularita divoce rostla.*“ Postupem času se dívky přesunuly ze stanů do barů a klubů, ve kterých se u tyče provozoval erotický tanec, často spojený se striptýzem.

I v dnešní době je erotický tanec u tyče často vyhledáván, ale větší oblibě se těší jeho sportovnější verze. Současné období Pole dance je označováno jako „Boom“ tohoto sportu, neboť neustále počet nových studií a přibývá žen i mužů, kteří se Pole dance věnují. Přitom vzhledem k tomuto faktu a celkové náročnosti Pole dance, co se sportovní přípravy a tréninku tyče, usiluje celá Pole dance komunita o zařazení tohoto sportu mezi olympijské sporty. V současné době probíhají jednání mezi Mezinárodním olympijským výborem a Mezinárodní Pole dance a fitness asociací o tom, zda se Pole dance objeví jako soutěžní disciplína již na Olympijských hrách v roce 2020 v Tokiu. Aby bylo jednání úspěšné, musí lidé kolem Pole dance přesvědčit širokou veřejnost, že Pole dance již není ten nemravný tanec u tyče, ale regulérní náročný sport.

3.6.2 Pole dance v České republice

Historie Pole dance v ČR se datuje jen pár let zpět. Až na přelomu let 2009/2010 vzniklo v Praze první studio Soleila, kde se Pole dance vyučoval. Jak popisuje jedna z tehdejších kurzistek a současná majitelka studia Destiny Tereza Seidlová (online, 2014): „*Lekce neměly pevné osnovy, názvosloví se vymýšlelo jen na základě nálady a fantazie, bezpečnost byla nulová (tyče se před každou lekcí musely postavit a po lekcích vždy sundat), žádné matrace, žádné párty, akce či workshopy, které by studio organizovalo bokem. Pole dancerky byste pomalu spočítaly na prstech jedné ruky.*“ Zlom nastal v roce 2012, kdy se konalo první Mistrovství České republiky v Pole sport. Od té doby začala ve velkých městech České republiky vznikat komerční studia - nejvíce se jich samozřejmě otevřelo v Praze. Nyní se počet studií v Praze ustálil na 26, přes dvacet studií je pak i v ostatních městech republiky.

Obliba Pole dance neustále roste, nejen mezi ženami, ale i mezi dětmi a překvapivě i muži. Letos poprvé se na Mistrovství České republiky v Pole sport objevila právě i kategorie mužů. Vzrůstající úroveň Pole dance u nás se projevuje i na mezinárodních soutěžích, neboť na Mistrovství světa 2015 se české výpravě podařil nevídaný úspěch. V kategorii novic (tzn. dětí) vyhrála Češka Elizaveta Shevtsova, stříbrnou medaili v kategorii juniorů si odvezla Jiřina Trnková, dvojice vyhrálo duo Veronika Řehořová a Růžena Kunstýřová, a zlato jsme získali i v nejprestižnější kategorii žen a to zásluhou Růženy Kunstýřové, která se tak honosí titulem dvojnásobná mistryně světa.

Ačkoli je Pole dance nový sport, Česká republika má dva svazy, které Pole dance podporují a sdružují komunitu kolem něj. Prvním svazem je Český svaz pole & art sports (ČESPAS). Ten organizuje Mistrovství České a Slovenské republiky v Pole art, jehož vítězové postoupí na Pole stars – European Pole Art Championship. Pod jeho správu spadá také soutěž Pole battle, což je seriál soutěží, v němž tanečníci a tanečnice soupeří o umístění v národním i mezinárodním žebříčku. Druhý svaz se nazývá Czech pole & aerial sports federation (CPASF) a organizuje již zmíněné Mistrovství České republiky v Pole sport, ze kterého se postupuje na Mistrovství světa v Pole sport. Pořádá také mezinárodní soutěž Pole Emotions, která je součástí Dance Life Expo.

Obrázek 6: Logo ČESPAS



Zdroj: ČESPAS (online, 2013)

Obrázek 7: Logo CPASF



Zdroj: CPASF (online, 2013)

4 Metodika práce

4.1 Popis výzkumu

Tato diplomová práce se zabývá současnou činností Českého svazu pole & art sports, po důkladné analýze je možno vytvořit strategický plán, který by měl pomoci svazu do budoucna. Takovýto druh výzkumu se nazývá aplikovaný, neboť jak uvádí Hendl (2008, s. 38): „*Aplikovaný výzkum odpovídá na otázky, které mají bezprostřední význam pro praxi. Hledá řešení praktických problémů.*“ Aby mohl být výzkum úspěšný, je nutné podrobit organizaci podrobným rozborem a popisem. To se dá provést pomocí deskriptivní případové studie, která má za cíl detailně popsat zkoumaný jev. Hendl (2008, s. 110) zdůvodňuje, proč v prováděných výzkumech použít právě případovou studii:

- a) *„Případovou studii se můžeme hodně naučit o dosud neznámé speciální situaci.*
- b) *Pouze případová studie nám pomůže porozumět důležitým aspektům problematické oblasti výzkumu; tato přednost se zvláště projevuje v komplexních situacích sociálního života.*
- c) *Případová studie může být vhodným doplňkem k jiným způsobům výzkumu; provede se např. před statistickým šetřením za účelem lepšího zaměření kvantitativního výzkumu.“*

Stejný autor (2008) také uvádí kroky, ze kterých se výzkum za pomoci případové studie skládá. Je však nutné brát zřetel na fakt, že následující zmíněné kroky jsou ve vzájemné interakci a v některých případech není možné jednotlivé kroky od sebe přesně oddělit. Fáze případové studie jsou tedy následující:

1. Určení výzkumné otázky.
2. Určení metod sběru a analýzy dat.
3. Příprava sběru dat.
4. Sběr dat.
5. Analýza a interpretace dat.
6. Příprava zprávy.

4.2 Určení výzkumné otázky

Jak uvádí Hendl (2008, s. 111), při určení výzkumné otázky se „*volí jev, k němuž se bude výzkumník vztahovat v průběhu výzkumu; zaměření výzkumník specifikuje určením účelu studie a pomocí výzkumných otázek.*“ Musíme si tedy položit takové otázky, na které je možno výzkumem odpovědět, a které nám vytvoří rámec pro celý výzkum. Zvolené otázky jsou následující:

1. Kdo je Český pole & art sports (ČESPAS)?
2. Kde se v současnosti ČESPAS nachází a kam směřuje?
3. Jaké jsou jeho činnosti a cíle?
4. Jaké jsou největší přednosti svazu?
5. Jaké jsou největší nedostatky svazu, které brzdí jeho vývoj?
6. Jaké jsou příležitosti a hrozby, které mohou svaz ovlivnit?

4.3 Určení metod sběru a analýzy dat

V této fázi je důležité určit způsob, jakou metodou bude sběr dat probíhat. Na výběr existuje široká škála možností od kvantitativních po kvalitativní metody. Kvantitativní metody jsou využívány především tam, kde je více respondentů, neboť výzkumníkovi v tomto případě nejde tolik o obsah dat, jako spíše o jejich počet. Nejčastěji se takový výzkum provádí pomocí dotazníku, který přináší přesná, numerická data. Naopak kvalitativní výzkum zkoumá především specifický obsah dat a výzkumník se tak snaží odpovědět na otázky typu „proč?“, či „z jakého důvodu?“. Mezi nejčastěji využívané metody kvalitativního výzkumu patří pozorování, analýza textů a dokumentů, interviewu a různé audio – a videozáznamy. Výzkumník tak získá podrobný popis zkoumaného jevu, avšak výsledky z takto provedeného výzkumu je obtížnější zpracovat.

Pro tuto diplomovou práci byly vybrány tyto metody sběru dat:

- Písemný dotazník,
- rozhovor,
- analýza textů a dokumentů,
- SWOT analýza.

Z výčtu použitých metod je patrné, že výzkum se skládá jak z kvantitativních, tak kvalitativních metod. Takovému výzkumu říkáme smíšený, neboť kombinuje obě dvě metody sběru dat. Hendl (2008, s. 58) smíšený výzkum definuje jako „*obecný přístup, v němž se míchají kvantitativní a kvalitativní metody, techniky nebo paradigmatata v rámci jedné studie.*“

4.3.1 Písemný dotazník

Písemný dotazník je jednou z nejvyužívanějších metod kvantitativní analýzy. Jeho použitím lze získat odpověď od velkého počtu respondentů za velmi nízké náklady. Při písemném dotazování má navíc respondent čas si odpovědi v klidu promyslet, není tlačěn (ač neúmyslně) do odpovědi výzkumníkem. To však znamená prodloužení doby návratnosti dotazníků a právě malá návratnost patří mezi největší nevýhodu písemného dotazování. Za jistou nevýhodu písemného dotazníku můžeme považovat také časovou náročnost při jeho tvorbě. Otázky musí být formulovány jasně, aby každý respondent jednoznačně pochopil, na co se ho výzkumník v otázce ptá. Dodatečné vysvětlení otázek zpravidla nebývá umožněno. Tvorba dotazníku by se měla podle Nenadála (2001, s. 71) skládat z následujících kroků:

1. Definování otázek pro dotazníky,
2. volba vhodného formátu dotazníků,
3. popis vstupních informací pro zákazníka,
4. definitivní uspořádání dotazníků.

Každý dotazník by měl obsahovat tzv. průvodní dopis. V něm výzkumník respondentům vysvětluje účel dotazování, zdůrazňuje důležitost respondentovy odpovědi a zároveň ho pomocí různých bonusů motivuje k odpovědi. Často se v průvodním dopise nachází i informace o tom, jaký daný dotazník vyplnit.

Následuje sled otázek, které musí mít jak pro respondenta, tak pro výzkumníka určitou vypovídací hodnotu. Platí pravidlo, že čím jednodušší otázky výzkumník sestaví, tím větší vypovídací hodnotu budou mít odpovědi. Otázky musí být jasné, srozumitelné a pro všechny respondenty stejně pochopitelné. Dotazník umožňuje výzkumníkovi kombinovat různé druhy otázek. U otevřených otázek nemá respondent na výběr žádnou odpověď a je jen na něm, jak na danou otázku odpoví. Polouzavřené otázky sice respondentovi nabízí několik možností odpovědi, avšak i prostor ke

slovnímu vyjádření. U uzavřených otázek jsou pak předem stanoveny možné odpovědi a respondent jen označí možnost, ke které se sám přiklání. Stejně jako je možno kombinovat otázky v dotazníku, je možné také kombinovat hodnotící škály, které umožňují převod neměřitelných znaků na měřitelné.

Dotazník by pak měl končit poděkováním respondentovi za čas, který věnoval jeho vyplňováním.

Písemné dotazníky v této práci byly připraveny pro jednotlivé členy svazu a pro členská studia. Tedy pro ty, kteří jsou v kontaktu se svazem a mají k němu určitý vztah. Dotazník začíná průvodním dopisem, ve kterém vysvětluji, o jaký výzkum se jedná a proč je důležité, aby se respondent vyjádřil. Uvedena je také přibližná délka, kterou respondent stráví jeho vyplňováním. Přislíbeno také je, že celý dotazník zůstane anonymní.

Následují otázky rozdělené do tří kategorií – O českém svazu pole & art sports, spokojenost s kvalitou nabízených služeb a komunikace s ČESPAS. První část se zaměřila především na charakteristiku svazu, na jeho přednosti a nedostatky a na spokojenost se členstvím v něm. V této fázi jsou jak otevřené otázky, které nabízí respondentovi volnost v jejich odpovědích, ale nachází se zde také otázky uzavřené, které nabízí předem připravené odpovědi.

Druhá část se zaměřila na spokojenost členů se službami ČESPAS. Respondenti známkovali spokojenost s vybranými službami a při udělení známky 4 a 5 (tedy známek vyjadřující nespokojenost) byl nechán prostor pro zdůvodnění výběru těchto známek. I v této části dotazníku došlo ke kombinaci otevřených otázek s těmi uzavřenými.

Třetí část se zabývala komunikací svazu se členy. V této části byly využity polouzavřené otázky, ke kterým byly předem stanoveny odpovědi, avšak v případě, že respondent nenašel pro něj vhodnou odpověď, mohl slovně napsat tu svou.

4.3.2 Rozhovor

Další metodou využívanou v kvalitativní analýze je rozhovor (interview). I tato metoda vyžaduje jistý čas na přípravu, neboť tazatel musí vhodně zvolit obsah, formu, pořadí otázek i délku celého rozhovoru. V kvalitativním rozhovoru by měly být formulované otázky otevřené, tzn., že respondentovi nejsou vnucovány předem připravené odpovědi, ale je jen na něm, jak odpoví. Záleží ale také na formulaci otázky, protože ta určuje, jak bude respondent odpovídat. Patton in Hendl (2008) uvádí, že

existuje šest typů otázek: otázky o zkušenostech a chování, otázky o názorech a hodnotách, otázky o pocitech, otázky o znalostech, otázky o vnímání, otázky demografické a kontextové. Tyto otázky je možno položit ve všech časech (minulém, přítomném a budoucím), avšak tazatel musí počítat s tím, že otázky zaměřené na budoucnost vygenerují spíše spekulativní odpověď. Proto se doporučuje začít rozhovor otázkami na přítomnost.

Hendl (2008) také zmiňuje, že neexistuje pravidlo, v jakém pořadí klást připravené otázky. Avšak ze zkušeností vyplynulo, že začít by se mělo otázkami, které se netýkají problémových skutečností. Takové otázky, totiž rozmluví tazatele a navíc se prohloubí vztah mezi tazatelem a respondentem. Následovat by měly otázky o názorech, pocitech a interpretacích. Ty právě mohou vyvolat negativní reakce, a proto je nutná předešlá fáze, kdy se tvoří jakýsi vztah mezi dotazovaným a tazajícím.

Pokud respondent začíná odpovídat na to, co tazatele skutečně zajímá, musí se výzkumník snažit o prohloubení odpovědi. Tomuto procesu se říká sondáž. Tazatel však nesmí dát najevo, že právě toto jsou odpovědi, které ho nejvíce zajímají, proto i při prohlubování těchto odpovědí se musí snažit být co nejvíce přirozený.

V této práci byl použit strukturovaný rozhovor, což znamená, že otázky má tazatel dopředu připraveny. Hendl uvádí (2008, s. 173), že „základním účelem tohoto typu interview je co nejvíce minimalizovat efekt tazatele na kvalitu rozhovoru.“ Tento typ rozhovoru se používá, pokud není na rozhovor příliš mnoho času a také v případě, že ho není možno opakovat. Data z takového rozhovoru se též snadněji analyzují, neboť respondent odpovídá na předem vybrané otázky (tedy na to, pro tazatele důležité). Hendl (2008) ale také zmiňuje nevýhody strukturovaného rozhovoru, kterými jsou především: přehlíží se situovanost rozhovoru, restrikce na předem dané téma, není možno vzít v potaz individuální rozdíly respondentů.

Na základě dotazníků, které byly vytvořeny pro členy svazu, bylo formulováno osm otázek, které měly nabídnout vyjádření „protistrany“ na danou problematiku. Bylo tedy jasné, že rozhovor bude mít strukturovanou formu, a že respondentem musí být zástupce svazu.

4.3.3 Analýza textů a dokumentů

Analýza textů a dokumentů je metoda, kterou můžeme použít v kvalitativním i kvantitativním výzkumu. V našem případě využijeme spíše především kvantitativní

výzkum, neboť již víme, co budeme zkoumat a analyzovat, avšak potřebujeme získat o daném faktu co nejvíce informací, se kterými budeme dále pracovat. Za zdroj informací se považuje jakýkoli dokument (tedy vše v zapsané formě) – např. knihy, noviny, deníky, výroční zprávy, atd. Hendl (2008, s. 130) uvádí následující výhody této metody:

- 1) *„Otevírá přístup k informacím, které by se jiným způsobem těžko získaly.*
- 2) *Data nejsou vystavena působení zdrojů chyb nebo zkreslení, jež vznikají při uskutečňování rozhovorů nebo pozorování, měření a testování.“*

Výzkumník tedy nemůže ovlivnit informace, které získá právě z dokumentů. Jediné, co je na něm závislé (a tedy subjektivní), je výběr oněch zkoumaných dokumentů. Na výzkumníkovi také je, aby si zvolil, jak bude postupovat při analýze dokumentů. Na výběr má širokou škálu možností, nejčastěji používanou metodou je obsahová analýza, kdy se zkoumá četnost výskytu daného jevu. Používá se však i identifikační analýza, kdy se stanovují údaje, které daný dokument charakterizují.

V této práci byly zkoumány především stanovy svazu, ze kterých lze nalézt zaměření, činnosti, organizační strukturu i cíle svazu. Stanovy svazu ČESPAS jsou poměrně nové, neboť se zánikem občanských sdružení a se vznikem spolků, došlo ke změně stanov podle nového zákona. Dále bylo v plánu zaměřit se na účetnictví svazu, avšak to mi nebylo úplně umožněno. Prezident svazu Tomáš Schel si nepřál, aby účetnictví svazu bylo takto zveřejněno a tudíž mám o hospodaření svazu jen strohé informace. Dále bylo rozhodnuto, že analýze budou podrobeny i webové a facebookové stránky svazu.

4.3.4 SWOT analýza

Poslední metodou, které byla využita je SWOT analýza. Ta byla vytvořena na základě výsledků přechozích analýz. Právě SWOT analýza totiž představuje nejdůležitější krok k cíli této diplomové práce, a to k sestavení strategického plánu Českého svazu pole & art sports. SWOT analýza poukazuje na silné a slabé stránky klubu, ale také na hrozby a příležitosti, které mohou ovlivnit další působení svazu. Aby mohla být SWOT analýza sestavena, bylo zapotřebí zanalyzovat vnitřní i vnější prostředí, ve kterém se svaz nachází.

4.4 Příprava sběru dat

V této fázi bylo zapotřebí stanovit, jak bude sběr dat probíhat. U písemných dotazníků bylo rozhodnuto, že vzhledem k faktu, že členy svazu nelze sehnat na jednom místě, neboť každý je z jiné části České republiky, budou dotazníky odeslány pomocí e-mailu. E-mailové adresy jednotlivých členů a studií jsou k dispozici na stránkách svazu v kategorii členové. Před samotným odesláním dotazníků však proběhla pilotáž, která měla za cíl najít v dotazníku nejednoznačné otázky, otázky nevhodně formulované, či doplnit možné (a chybějící) odpovědi.

I strukturovaný rozhovor bylo potřeba po konzultaci upravit tak, aby otázky skutečně postihovaly všechna důležitá témata. Rozhodla jsem se, že rozhovor bych ráda provedla přímo s prezidentem svazu, následně byl proto kontaktován s prosbou o jeho zodpovězení. Pro analýzu dokumentů bylo nutné sehnat stanovky svazu, což vzhledem k tomu, že jsou volně dostupné na webových stránkách svazu, nebyl problém.

4.5 Sběr dat

Po fázi přípravy následoval samotný sběr dat. V půlce června 2015 bylo odesláno osm dotazníků členským studiím (jen osm studií po celé České republice je členem svazu) a 35 dotazníků jednotlivým členům svazu. Návratnost dotazníků byla nadprůměrná. Z osmi studií mi vyplněný dotazník odeslalo nazpět pět (tj. 62,5% návratnost). U jednotlivců mi jich bylo nazpět posláno 23 (65,7% návratnost).

Strukturovaný rozhovor proběhl ke konci července s prezidentem klubu Tomášem Schelem. Otázky, na které v rozhovoru odpovídal, jsou následující:

- 1) Z jakého důvodu jste se rozhodli založit svaz ČESPAS?
- 2) Můžete ve zkratce popsat historii ČESPAS?
- 3) Jak byste ohodnotil současný stav ČESPAS?
- 4) Jaké jsou Vaše plány a cíle do budoucna? Je něco, na co se chcete speciálně zaměřit?
- 5) Jak probíhá spolupráce se studii zaměřenými na Pole dance?
- 6) Jaké soutěže organizujete a plánujete nějaké nové?

- 7) Paralelně s ČESPAS funguje i ČPASF, rovněž zaměřený na Pole dance, jak probíhá Vaše spolupráce? A jak je vůbec možné, že sport s relativně malou základnou členů, má dva svazy? Není v plánu případné sloučení obou svazů?
- 8) Kde vidíte Pole dance a vůbec Vaši činnost za deset let?

Přepis celého rozhovoru je uveden v příloze 7 této práce. Zároveň bylo nutné nastudovat, jak odborní autoři doporučují vytvářet stanovy, aby bylo možné porovnat jejich doporučení se stanovami svazu.

4.6 Analýza a interpretace dat

Po sběru dat přišla na řadu fáze vyhodnocování. V tomto kroku výzkumu podle Hendla (2008, s. 112) „výzkumník zkoumá data a hledá propojení mezi nimi a výzkumnými otázkami“. Sesbíraná data byla roztríděna, zpracována a následně vyhodnocena. V následující kapitole jsou všechny výsledky zobrazeny, pro snadnější orientaci byly některé výsledky zaneseny do grafu.

4.7 Příprava zprávy

Posledním krokem celého výzkumu je příprava zprávy. Cíl této zprávy vidí Hendl (2008, s. 112) ve „vykreslení a přiblížení případu v jeho komplexnosti a umožnit čtenáři kriticky posoudit průběh studie.“ Zprávu v této práci můžeme zaměnit za strategický plán, neboť cílem této práce bylo právě jeho vytvoření.

5 Případová studie

5.1 Český svaz pole & art sports – profil organizace

5.1.1 Historie

Český svaz pole & art sports byl založen v roce 2012 jako občanské sdružení, v té době ještě pod názvem Český svaz pole dance & fitness. Prezidentem svazu byl na ustavující schůzi zvolen ing. Tomáš Schel, který je zároveň majitelem Centra tance. Centrum tance, které má pobočku v Praze a Brně, spolu s pražským Pole dance studiem Vertigo, se staly zakládajícími studii. Majitelka Vertiga ing. Jarmila Ptáčnicková byla zvolena viceprezidentkou svazu. Snahou svazu bylo a stále je rozšířit Pole dance mezi širokou veřejnost a docílit toho, aby byl brát jako právoplatný sport. Organizuje také pravidelné vzdělávací a soutěžní akce, které mají podpořit kvalitu tanečníků a tanečnic na rekreační, ale i vrcholové úrovni. Pro lektory a lektorky, kteří se chtějí sebevzdělávat a stát se certifikovanými lektory, nabízí ČESPAS možnost v podobě Pole dance Academy. V této akademii se lektoři naučí jak správně učit, odborné názvosloví a spousty nových prvků. Jako vyučující zde působí česká Pole dance špička v čele s Růženu Kunstýřovou, současnou dvojnásobnou mistryní světa. Po úspěšném složení teoretických a praktických zkoušek získá absolvent certifikát trenér tanečních sportů. V roce 2015 se svaz přejmenoval na stávající Český svaz pole dance & art sports. Změna názvu proběhla na základě rozšíření kompetencí svazu, který tak zaštitil i další sportovní disciplíny (např. létající jógu, aerial hoop, atd.). Se vznikem nového Občanského zákoníku byla tato změna názvu doprovázena i změnou stanov, ve kterých došlo k úpravě právní formy svazu. Z občanského sdružení se stal spolek se zkratkou z. s. („zapsaný spolek“).

5.1.2 Stanovy Českého svazu pole & art sports

Stanovy Českého svazu pole & art sports jsou volně k dispozici k nahlédnutí, či stažení, přímo na stránkách svazu. Jde o stanovy relativně nové, neboť svaz v červnu 2015 změnil svůj název, ale oficiálně také právní formu. Po těchto novinkách tak byla nutná úprava předešlých stanov, které vznikly se vznikem svazu v roce 2011.

V prvním článku je uveden přesná název svazu a jeho možná zkratka – ČESPAS, z. s. Podle zákona mají stanovy obsahovat i sídlo společnosti, což je v tomto případě splněno, ČESPAS uvádí Prahu. Druhý článek vymezuje předmět činnosti svazu. Mezi

tu se řadí již zmíněná popularizace tohoto druhu sportu, vzdělávací a soutěžní činnost, a rozvoj dětí, mládeže i dospělých pomocí pohybových aktivit. Třetí článek obsahuje cíle, které svaz stanovil, a kterých by tak důslednou prací mělo být dosaženo. Těmito cíli jsou:

- Vytvořit prostor pro vhodné využívání volného času dětí, mládeže i dospělých a vytvořit širokou základnu zájemců.
- Zajistit špičkovou úroveň pole & art sports v mezinárodním měřítku.
- Zavést certifikaci lektorů.
- Metodicky a organizačně podporovat rozvoj pole & art sports, hájit zájmy svých členů a prosazovat jejich oprávněné požadavky.
- Vést své členy a ostatní účastníky k dodržování základních etických, estetických a mravních pravidel.
- Vybudovat základnu spolupracujících subjektů a společnými silami zařadit pole & art sports mezi respektované sportovní odvětví.

Následující čtvrtý článek navazuje na výše zmíněné cíle, neboť uvádí možné postupy, jak těchto stanovených cílů dosáhnout. Jedná se především o tvorbu a rozvoj systému soutěží, o tvorbu učebních osnov a systému vzdělávání, rozvoj podmínek pro reprezentaci České republiky, aj.

Druhá část stanov obsahuje informace o organizační a řídicí struktuře svazu. Základní organizační struktura ČESPAS se skládá z nejvyššího orgánu a statutárního orgánu. Nejvyšším orgánem svazu je valná hromada. Následující článek upravuje práva a povinnosti valné hromady. Valná hromada např. určuje hlavní činnosti ČESPAS, schvaluje rozpočet, rozhoduje o změně stanov, schvaluje výsledek hospodaření, aj. Druhým nejvyšším orgánem a zároveň statutárním orgánem ČESPAS je prezídium. Právě prezídium volí ze svých členů prezidenta a viceprezidenta svazu. Prezident vystupuje samostatně, avšak rozhoduje se schválením prezídia. Viceprezident svazu má podle stanov stejné pravomoci jako má prezident svazu. Další článek pak uvádí úlohy prezídia, mezi které patří např. rozhodování o přijetí nových členů, příprava podkladů pro valnou hromadu, organizuje a řídí činnost ČESPAS, aj. Funkční období členů prezídia je pět let.

Třetí část stanov se věnuje členství ve svazu. ČESPAS rozlišuje dvě formy členství – individuální a institucionální. Individuálním členem se může stát jakýkoli jedinec, který o členství ve svazu zažádá, institucionálním členem se může stát studio, které nabízí sportovní aktivity spadající do kompetencí svazu. Tyto dvě formy členství pak mohou být dále rozděleny do dvou kategorií. Kategorie Premium nabízí členovi rozhodovací hlas, kdežto kategorie Standard je členství pouze s hlasem poradním. V dalších článcích se rozebírá vznik a zánik členství, práva a povinnosti členů.

Čtvrtá část stanov se zabývá hospodařením a správou majetku svazu. V této části se uvádí zdroje svazu. Těmito zdroji jsou:

- movitý a nemovitý majetek, pohledávky, práva z cenných papírů,
- členské příspěvky,
- příjmy z pronájmů zařízení a inventáře,
- příjmy z organizování kulturních, tělovýchovných, sportovních či jiných akcí
- příspěvky a dotace od státu, obcí, atd.,
- příspěvky a dary od fyzických a právnických osob,
- vstupné a poplatky za startovné.

Posledními dvěma částmi jsou zánik spolku a závěrečná a přechodná ustanovení. Celé stanovy jsou pak k dispozici v příloze této diplomové práce.

5.1.3 Webové stránky Českého svazu pole & arts sports

Jako stále se rozvíjející organizace, ve které se stále něco děje, jsou neustále aktualizovány a měněny i webové stránky svazu. Na internetové adrese www.cespas.cz tak lze najít velké množství informací nejen o svazu, ale i o akcích a událostech z Pole dance komunity. Na úvodní stránce webu jsou ihned k nalezení informace o připravovaných soutěžích, aktualitách a odkaz na již zmíněnou Pole dance Academy, kterou právě svaz Pole dance zaštiťuje. Celé stránky jsou koncipovány do barev české trikolory – tedy do červené, bílé a modré. Ve stejných barvách je vytvořeno i logo ČESPAS.

Na webových stránkách ČESPAS je celkem sedm hlavních kategorií, které si návštěvník může dále „rozkliknout“, podle toho jaká z uvedených kategorií ho zajímá. Kategorie „soutěže“ nabízí návštěvníkovi informace o chystaných soutěžích, včetně

přihlášky na ně. V podkategorii reprezentace je pak možné najít šest nejúspěšnějších českých Pole tanečnic. Tento seznam však není aktualizovaný, což je vzhledem k nedávným úspěchům české výpravy na mistrovství světa škoda.

Druhá kategorie se věnuje již několikrát zmíněné „Pole dance Academy“. Zde jsou uvedeny informace o výukovém kurzu, přihláška na kurz a vyjmenování úspěšní absolventi této akademie.

Další kategorií je odrážka „ke stažení“, která slouží pro orientační rozdělení jednotlivých prvků podle úrovní. Toto rozdělení ocení především lektori a Pole dance studia, která podle onoho doporučení mohou vytvořit své vlastní učební osnovy. Bohužel se tento doporučený seznam skládá jen z názvů prvků, které si často každé studio pojmenovává podle sebe, proto nemusí být všem po celé republice jasné, který prvek se pod tímto oficiálním názvem ukrývá. Přitom by ke každému prvku stačilo přidat fotografii a krátký popis daného prvku.

V kategorii „galerie“ jsou vystaveny fotografie z akcí, které svaz organizuje. Jsou zde fotografie z Pole dancových akcí, vyfocené úspěšné lektorky, které prošly Pole dance Academií, a snímky prvků rozdělených podle obtížnosti. Ty jsou však propojeny s facebookem, a tedy pro ty návštěvníky stránek svazu, kteří nemají založen facebookový účet, je obtížnější se k těmto fotkám dostat.

Další kategorií, kterou lze prostudovat, je kategorie „členové“. Zde jsou uvedeny veškeré informace o členství ve svazu, členských příspěvcích (Premium členství 600 Kč/rok, Standard členství 100 Kč/rok) a aktuálních členech svazu s jejich e-mailovými adresami (ty byly využity k odeslání dotázníků). Členská studia tak mají výhodu prezentace na oficiálních stránkách Pole dance, proto stojí za zamyšlení, proč je členských studií pouze osm. Je možné, že tento seznam není úplně aktuální. Stejně zastaralý je i seznam všech studií, ve kterých se Pole dance vyučuje (např. v Praze je uvedeno deset studií, přitom aktuální počet je cca 26 studií).

V kategorii „o nás“ jsou uvedeny cíle, které si svaz stanovil, a které se snaží naplnit a ke stažení jsou tu k dispozici stanovy a logo svazu. Co zde však chybí, jsou jména hlavních představitelů svazu. Není zde uvedeno jméno prezidenta, místoprezidenta a dalších činníků ČESPAS. Taková informace by však (i kvůli transparentnosti) měla na oficiálních webových stránkách být.

Poslední kategorií jsou pak informace o kontaktech. Tzn., zde nalezneme adresu svazu, bankovní spojení (pro případ, že bychom platili startovné, či členské příspěvky) a okénko, do kterého můžeme napsat svůj dotaz na svaz, který se mu následně automaticky odešle. Opět tu chybí kontakty na jednotlivé představitele svazu pro případ, kdy je nutné komunikovat s vybraným členem svazu. Dá se předpokládat, že odeslaný dotaz přes kontaktní formulář dorazí nejdříve na jakýsi sekretariát a odtud je teprve přeposílán dále podle obsahu zprávy. Tím se celý komunikační proces značně prodlužuje a hrozí, že se položený dotaz nedostane k osobě, na kterou byl primárně směřován.

5.1.4 Facebook Českého svazu pole & arts sports

Vzhledem k současné moderní době, ve které kdo nemá facebook, jako by nebyl, má i ČESPAS svůj účet. Nenajdete ho však pod současným názvem svazu, ale stále pod původním názvem, a to Český svaz pole dance & fitness. Pro mnoho návštěvníků facebookového profilu ČESPAS však tento fakt může být velice matoucí. I uvedená e-mailová adresa svazu má stále podobu info@cspdf.cz. Každopádně jinak lze na facebooku nalézt podobné informace jako na webových stránkách ČESPAS, avšak na facebooku je toho k vidění přeci jen o něco více. Nalézt zde můžeme mnoho videí s Pole dance tématikou, více fotek, i bližší a aktuálnější informace o soutěžích, které svaz organizuje, což ocení především účastníci, jenž netrpělivě čekají na výsledky kvalifikace.

Velkou výhodou facebooku je rychlost komunikace mezi uživateli a svazem. Na většinu komentářů a dotazů je v průběhu několika málo hodin odpovězeno, což urychluje celý proces komunikace. Navíc zodpovězené dotazy vidí i ostatní uživatelé a na svaz tak nechodí nespočet dotazů na stejné téma. To šetří čas i členům svazu. Nevýhodou však nadále zůstává fakt, že pro některé fanoušky Pole dance je facebook stále nepřístupný (např. nemají založený účet), a tak stále musí spoléhat jen na webové stránky svazu. Ty jsou však v rychlosti uveřejňování aktuálních zpráv, v porovnání s facebookovým profilem, o poznání pozadu. Proto pokud někdo shání aktuální informace, či se potřebuje někoho ze svazu na něco zeptat, je facebook využíván především.

5.1.5 Konkurence

Český svaz pole & art sports (ČEPAS) má jednu velkou nevýhodou. Tou je svaz Czech pole & aerial sports federation (CPASF). Tento svaz vznikl paralelně s naším zkoumaným svazem, a to v roce 2011. Za vznikem dvou svazů stála neshoda několika majitelů studií Pole dance v České republice. Obě skupiny měly odlišné představy o fungování případného svazu a organizování soutěží. Začaly tak existovat dva svazy, které se v málo čem dokáží shodnout. Postupem času se začaly objevovat dohady o spojení těchto dvou organizací, ale vzhledem k obrovské rozdílnosti v názledu na svět Pole dance, k tomuto splynutí nedošlo a zřejmě také v dohledné době nedojde.

Hlavní problém nastává v organizaci soutěží a časovém harmonogramu. CPASF organizuje pro všechny z Pole dance komunity asi nejatraktivnější a nejprestižnější soutěž – Mistrovství České republiky v Pole sport. Na tuto soutěž se hlásí velké množství tanečníků a tanečnic, a ti nejlepší z nich se utkávají v červnu v divadle Hybernia ve finále. Vítězové této soutěže dále postupují na mistrovství světa. Již byl několikrát zmíněn velký úspěch české výpravy, která získala celkem pět medailí (z toho tři zlaté). Aby ČEPAS nezůstal pozadu, organizuje každoročně Mistrovství české a slovenské republiky v Pole art. V této soutěži jsou povoleny různé rekvizity a originální kostýmy. Finále se koná na konci srpna a to v divadle ABC. Ačkoli jde také o celonárodní soutěž, nedosahuje takové prestiže jako právě mistrovství v Pole sport. Vítězové této soutěže postupují do evropské obdoby této akce, avšak do světové události má tato soutěž bohužel daleko. Pro soutěžící, kteří jsou úspěšní na Pole sport a postoupili tak do finále mistrovství světa, které se koná ke konci července, je velice náročné, se na Pole art připravit, neboť na přípravu mají pouhý měsíc. A podobné problémy, co se týče časového harmonogramu různých akcí, se na české Pole dance scéně objevují poměrně často. Je evidentní, že oba svazy se snaží navzájem konkurovat si v co nejlepších termínech, bohužel se tyto neshody dotýkají nejvíce soutěžících. Navíc v nedávné době přišel svaz o členství v mezinárodní federaci Pole dance, a tím pádem i o možnost pořádat Mistrovství České republiky v Pole sport. Odešli i někteří dlouhodobí pracovníci svazu, což konkurenceschopnosti svazu příliš nepřidává.

Další konkurencí pro Pole dance a tím pádem i svaz, může být boom dalšího takto neobvyklého sportu. Stejně jako před pár lety se téměř v každém fitness studiu vyučovala zumba, poslední dva roky vzrůstá zájem o Pole dance. Vznikají nová studia, kde se Pole dance vyučuje, zvyšuje se počet klientek a klientů (odhaduje se, že Pole

dance v České republice v současnosti dělá asi osm tisíc lidí) i nabídka Pole dance vybavení a oblečení. Otázkou zůstává, jak dlouho tento trend potrvá a zda za pár měsíců či let nepřijde jiný, v tu chvíli atraktivnější a zajímavější sport.

5.1.6 Hlavní současné funkce

ČESPAS jako vrcholová organizace Pole dance zajišťuje mnoho oblastí sportu – především vrcholový a výkonnostní sport, a sport pro všechny. Tento fakt svazu přináší mnoho úkolů navíc, které musí svaz vykonávat, aby všem cílovým skupinám byl schopný nabídnout co nejlepší servis. Hlavní současné funkce svazu jsou uvedeny v následném výčtu, který dodržuje rozdělení podle Čáslavové (2009):

1) Služby pro sportovce a lektory

Služby pro sportovce:

- pořádání soutěží + zajištění účasti na mezinárodní Pole dance scéně
- zajištění finanční podpory pro sportovce účastníci se soutěží na mezinárodní Pole dance scéně
- pořádání Pole dance akcí a workshopů se světovými Pole dance hvězdami
- zprostředkování účinkování na různých akcích a veletrzích
- pro sportovce, kteří se chtějí stát certifikovanými lektory, nabízet vzdělávací kurz v Pole dance Academy
- organizace soustředění
- tvorba uceleného seznamu prvků s oficiálními názvy
- zajištění reprezentace + reprezentačního vybavení a oblečení
- administrativa spojená s různými platbami a výběry členských příspěvků
- poskytování informací
- komunikace se soutěžícími ohledně organizace soutěží
- vyhodnocování kvalifikačních videí na různé soutěže

- zajištění odborné poroty na soutěže organizované ČESPAS
- podporuje programy sportu pro všechny
- poskytuje prostory zdarma k natočení kvalifikačních videí
- zajišťuje lékařskou péči během soutěží

Služby pro lektory:

- zprostředkování informací
- organizování soutěží s kategorií profesionálové a elit
- zajištění dalšího vzdělávání – Pole dance Academy
- zajištění možnosti vzdělávání v zahraničí
- dodávání metodicky zpracovaných výukových sylabů
- organizování společenských akcí
- administrativa spojená s platbami a výběrem členských příspěvků

2) Vytváření podmínek pro realizaci sportu

- zajištění prostoru a vybavení pro soutěže
- zajištění prostoru a vybavení pro společenské akce
- nákup odměn a zajištění cen
- zajištění sponzorů
- náležitá vybavenost zařízení (sedadla, občerstvení, atd.)
- zajišťování prostor na výuku Pole dance Academy

3) Komunikace a propagace činnosti svazu

- správa webových stránek a facebookového účtu
- propagační akce ke spolupráci se sponzory
- zajišťování účasti na sportovních veletrzích a akcích
- kontakty s médii
- používání klubového loga

- komunikace s pronajímateli prostor
- tvorba letáčků a plakátů

4) Ostatní funkce

- řízení svazu
- kontakty s orgány zabezpečující sport a dotace do něj
- zajišťování dobrovolníků na soutěže (pořadatele, „leštičky“ tyčí, atd.).

5.1.7 Cílové skupiny

Cílové skupiny, na které se svaz svou prací zaměřuje, či se kterými spolupracuje, můžeme rozdělit na interní a externí. Do interní skupiny můžeme zařadit především tanečnice a tanečníky Pole dance. Pro ty organizuje svaz soutěže v různých věkových kategoriích, neboť Pole dance mohou dělat a dělají děti už od raného věku až po dospělé, či seniory. Ani v mezinárodních soutěžích se na děti a starší závodníky nezapomíná, běžně tyto soutěže nabízí jak kategorií dětí (do 15 let), juniorů (do 18 let), tak i seniorskou kategorii (ženy a muži + 40 let a ženy a muži + 50 let). Jediný problém může nastat ve studiích, kde se Pole dance vyučuje, protože ne každé studio má lektory, které umí pracovat s danou (specifickou) věkovou kategorií. V případě profesionální přípravy mladého sportovce (či naopak výrazněji staršího), musí tento sportovec navštěvovat individuální lekce s lektorem, které samozřejmě víc stojí. Jinak každý člen svazu (uchazeči o členství v ČESPAS musí být více než 18 let) platí ročně členský příspěvek, který je ve výši 100 či 600 korun, podle typu členství. Pokud se tanečník hlásí na soutěž organizovanou ČESPAS, musí samozřejmě spolu s přihláškou na danou akci, zaplatit také startovné, které se liší podle atraktivnosti a prestiže soutěže. Členové svazu mají drobnou úlevu na startovném.

Další cílovou skupinou, kterou řadíme do interní skupiny, jsou studia. Studia mají možnost stát se členy za stejný roční poplatek jako jednotliví tanečníci a tanečnice. Se členstvím získají nejen slevy pro své lektorky do Pole dance Academy, či na soutěže, ale také mají zaručenou prezentaci na webových stránkách ČESPAS, oficiálních letáčích, nebo na veletrzích. Právě účast na sportovních akcích a veletrzích, kterou

zajišťuje právě ČESPAS, je obrovskou výhodou pro členská studia oproti těm nečlenským.

Do interní skupiny můžeme zařadit i lektory a lektorky, avšak většinou jsou tito „trenéři“ stále aktivními tanečníky, o kterých již byla zmínka. Ještě nesmíme opomenout rodinu a kamarády, kteří chodí fandit a podporovat své známé a navíc existují početné případy, kdy na Pole dance začal chodit někdo na doporučení svých známých. I já jsem ukázkový případ, neboť na mou první lekci mě vzala kamarádka.

Druhou skupinou jsou externí skupiny. Sem patří především sponzoři a partneři, kteří podporují svaz různými dotacemi, půjčují profesionální tyče na vystoupení, oblékají reprezentanty České republiky, atd. Dále sem patří dobrovolníci, které svaz shání jako výpomoc při konání důležitých akcí a soutěží. Řadíme sem také diváky, kteří navštěvují Pole dance soutěže, neboť platí vstupné, které může svaz následně dále využít (zaplacení prostor, ceny, atd.). Zařadit sem lze též stát a další orgány státní správy, jenž poskytují svazu finance, které umožňují jeho působení.

5.2 Poslání a volba cílů

Poslání ČESPAS již bylo zmíněno v podkapitole stanovy, ve kterých je uveden článek, který se poslání a cílům svazu věnuje. Mezi hlavní poslání a cíle ČESPAS tedy patří:

- vytvořit prostor pro vhodné využívání volného času dětí, mládeže i dospělých a vytvořit širokou základnu zájemců,
- zajistit špičkovou úroveň pole & art sports v mezinárodním měřítku,
- zavést certifikaci lektorů,
- metodicky a organizačně podporovat rozvoj pole & art sports, hájit zájmy svých členů a prosazovat jejich oprávněné požadavky,
- vést své členy a ostatní účastníky k dodržování základních etických, estetických a mravních pravidel,
- vybudovat základnu spolupracujících subjektů a společnými silami zařadit pole & art sports mezi respektované sportovní odvětví.

Další konkrétní cíle, které by posunuly ČESPAS v jeho fungování, jsou uvedeny v kapitole strategický plán (s. 71).

5.3 Zdrojová analýza

Jak jsem již zmínila, nemám od představitelů ČESPAS povoleno zveřejňovat jakékoli údaje týkající se hospodaření svazu. Ani mně osobně nebyly některé konkrétní částky sděleny. Nejsem totiž členem svazu, neboť ti mají právo nahlédnout do hospodaření ČESPAS na požádání. Každopádně ve stanovách svazu jsou uvedeny zdroje majetku svazu (movitý a nemovitý majetek, pohledávky, práva z cenných papírů, členské příspěvky, příjmy z pronájmů zařízení a inventáře, příjmy z organizování kulturních, tělovýchovných, sportovních či jiných akcí, příspěvky a dotace od státu, obcí, atd., příspěvky a dary od fyzických a právnických osob, vstupné a poplatky za startovné). Kromě finančních dotací od státu jsou pro svaz velice důležití sponzoři, kteří přispívají svazu na pořádání soutěží. Největším a nejdůležitějším sponzorem Pole dance (nejen svazu) je společnost Dragonfly. Česká firma, která se specializuje na výrobu oblečení na Pole dance, či Bikram jógu, sponzoruje nejen několik Pole dance událostí, ale podporuje i jednotlivé tanečníky a tanečnice, a to nejen v České republice, ale i po celém světě.

Obrázek 8: Logo Dragonfly



Zdroj: International Pole Sports Federation (online, 2015)

Druhým významným sponzorem, který však zajišťuje spíše materiální vybavení je společnost Gympole. Ta propůjčuje svazu soutěžní tyče, které odpovídají mezinárodním regulím. I tato firma pochází z České republiky a podporuje nejen domácí, ale i zahraniční akce a soutěže. Právě tyto dva silní sponzoři podporují nejen ČESPAS, ale Pole dance celkově. S rostoucím zájmem o Pole dance vznikají i další společnosti, které nabízejí vybavení a oblečení na Pole dance (např. Mania Fitness Wear, Pole Code, atd.), kteří by se časem také mohli stát významnými sponzory nejen pro ČESPAS.

Obrázek 9: Logo Gympole



Zdroj: Gympole (online, 2015)

V současné době na svazu pracuje do dvaceti zaměstnanců, tudíž ČESPAS spadá do kategorie malých podniků (ti mají maximálně 50 osob). Pro organizování celorepublikových akcí a soutěží je to poměrně malý počet, což potvrzuje i viceprezidentka svazu ing. Jarmila Ptáčnicková. Vytvoření větších pracovních skupin by umožnilo rychlejší komunikaci, rychlejší vyhodnocování kvalifikačních videí a celkově by se tím usnadnila organizace všech akcí a soutěží organizovaných právě svazem. Během soutěží jsou prostřednictvím inzerátů (především přes facebookové stránky svazu) nabíráni dobrovolníci, kteří pomáhají s organizací a přípravou celorepublikových soutěží, ale také tzv. „leštičky tyčí“, které připravují soutěžícím co nejideálnější podmínky k vystoupení. Tito dobrovolníci nedostávají finanční odměnu, ale od sponzorů dostávají za vykonanou práci věcné dary, jako např. oblečení na Pole dance.

5.4 SWOT analýza

Aby se dala vytvořit SWOT analýza, je nutné zanalyzovat její vnitřní a vnější prostředí. K těmto analýzám byly využity údaje, které jsem získala již zmiňovanými metodami smíšeného výzkumu.

1) Analýza vnitřního prostředí

Na základě dotazníků, který byl zaslán členům a členským studiím ČESPAS, můžeme konstatovat, že na základě součtu všech získaných odpovědí, mezi nejsilnější stránky svazu patří: Pole dance Academy, Mistrovství České a Slovenské republiky v Pole art, kolektiv, v případě členství slevy na startovním a na výuku v Pole dance Academy a výukové materiály.

Při otázce, co se členům vybaví jako první, když se řekne „ČESPAS“ se většina respondentů shodla, že jim toto označení evokuje Pole dance Academy, tedy místo, kde se mohou tanečníci vzdělávat s akreditací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. V celkovém součtu tuto odpověď napsalo 18 všech dotázaných. Na

druhém místě ještě shodně skončila Pole Battle League, na kterou si vzpomnělo šest respondentů. Ostatní odpovědi měli pouze po jednom hlasu.

Co se týče výhod, které jednotlivcům a studiím členství ve svazu přináší, byla odpověď u obou druhů respondentů opět shodná. V celkovém součtu 11 dotázaných zmínilo jako největší výhodu členství slevu na startovné a 9 respondentů uvedlo Pole dance Academy, dalších 6 získávají jakousi záštitu kvality a 4 dotázaní si pochvalují různá pozvání na společné akce.

Top odpovědi na otázku, ve které měli respondenti uvést nejsilnější stránky svazu, znázorňuje graf 1. Z něho je patrné, že nejvíce hlasů dostala opět Pole dance Academy, následovaný kolektivem, slevami na soutěže a školení, úspěchem a výukovými materiály.

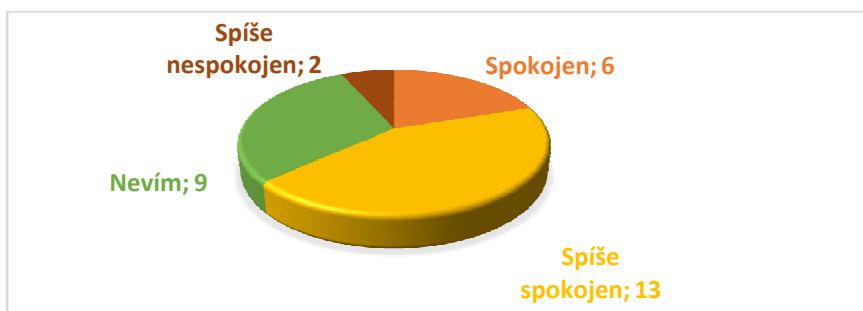
Graf 1: Nejsilnější stránky svazu



Zdroj: Vlastní

Celkově je spokojeno s fungováním svazu 19 všech respondentů a vzhledem k tomu, že dalších devět dotázaných označilo možnost „nevím“, můžeme konstatovat, že svaz odvádí (či to na respondenty alespoň tak působí) svou práci dobře. Výsledky znázorňuje graf 2.

Graf 2: Spokojenost s fungováním svazu



Zdroj: Vlastní

Co se týče toho, zda by na základě své spokojenosti s fungováním svazu, doporučili dalším studiím a osobám členství v něm, korespondují odpovědi s odpověďmi na předchozí otázku. Nenašel se nikdo, kdo by členství ve svazu nedoporučil. Výsledky jsou uvedeny v grafu 3.

Graf 3: Doporučení členství



Zdroj: Vlastní

V následující tabulce 5 je pak uvedena spokojenost s kvalitou nabízených služeb svazu. Celkově jsou respondenti se službami, které jim svaz nabízí, spokojeni, neboť jen výjimečně se objevilo hodnocení známkou 4 značící odpověď „spíše nespokojen“. Tato odpověď se vyskytla u komunikace se svazem, na jehož výsledku se jistě podepisuje i fakt zmiňovaný v podkapitole webové stránky, kdy veškeré dotazy jsou přeposílány přes kontaktní formulář. A spíše nespokojeni jsou respondenti i s kvalitou soutěží, která je nejvíce ovlivněna faktem, že ČESPAS neorganizuje tu nejprestižnější soutěž v České republice.

Tabulka 5: Spokojenost s kvalitou nabízených služeb

Spokojenost s:	Spokojen		Spíše spokojen		Nevím		Spíše nespokojen		Nespokojen	
	Studio	Člen	Studio	Člen	Studio	Člen	Studio	Člen	Studio	Člen
Výhodami členství	1	11	2	12	2	2	0	0	0	0
Komunikací se svazem	1	7	1	9	2	6	1	3	0	0
Řešením problémů	2	12	1	7	2	6	0	0	0	0
Počtem soutěží	3	10	1	8	1	7	0	0	0	0
Kvalitou soutěží	1	5	2	11	1	5	1	4	0	0

Zdroj: Vlastní

Právě soutěžemi se zabývaly další dvě otázky. První byla směřována na spokojenost s organizací soutěží, které právě ČESPAS pořádá. 13 všech dotázaných poukazuje na problém se stanovením pravidel, která jsou na základě připomínek soutěžících během základních kol pozměňována, což se mnohým soutěžícím samozřejmě nelíbí. Problém je také s termínem soutěží, kdy v soutěžní sezóně mají tanečníci velmi krátkou dobu na přípravu choreografie (10 odpovědí). A 6 dotázaných ve svých odpovědích zmiňuje fakt, že výsledky semifinálových kol jsou známy jen těsně před samotným finále, což opět soutěžícím zkracuje dobu přípravy.

Jak vnímají prestiž soutěží organizovaných svazem ČESPAS ve srovnání s Mistrovstvím České republiky v Pole sport, které organizuje konkurenční svaz, zjišťovala následující otázka. A u většiny došlo ke shodě – 22 (z 30 celkově) dotázaných odpovědělo, že mistrovství v Pole art pro ně spíše není stejně prestižní jako mistrovství v Pole art. 5 dotázaných naproti tomu vybralo možnost „spíše ano“.

ČESPAS také vytvořil výukové materiály s podrobným popisem prvků, které jsou zdarma pro členy svazu. S jejich kvalitou je spokojeno 16 všech dotázaných, avšak 7 respondentů (většinou mimopražských) označilo odpověď „žádné podobné materiály nedostáváme“, i přes to, že by podobný výukový materiál ocenili. Zde se dostáváme k faktu, že svaz (se sídlem v Praze) se nejvíce zaměřuje právě na pražská studia, kde je jich samozřejmě nejvíce. Většina soutěží je organizována v Praze, Pole dance Academy probíhá v Praze, a tak bychom mohli pokračovat. Což se samozřejmě mimopražským členům nelíbí.

Velké pochvaly se však od respondentů dočkala právě Pole dance Academy. Všechna studia uvedla, že ve svém studiu mají alespoň jednu lektorku s certifikátem od svazu. A při ohodnocení kvality tohoto kurzu nešetřila superlativy. Za jedinou výtku se dají považovat odpovědi, ve kterých je uvedeno, že je škoda, že onen kurz není i v provedení středně pokročilí a pokročilí. U dotazníků od členů jich 16 uvedlo, že vlastní zmíněný certifikát, a opět se opakovali s chválou na tento výukový program.

Většina studií i členů (celkem 24) by pak uvítalo více workshopů, soustředění a dalších akcí organizovaných svazem, což by mohlo ještě více semknout tanečnický a tanečnice z celé republiky. O možnosti členství se pak 26 všech dotázaných dozvědělo od známých, což je velkým plusem pro svaz, neboť ústní reklama, je ten nejlepší marketingový tah.

Co se týče webových stránek, více než 23 všech dotázaných uvedlo, že na nich vždy našli ty informace, které hledali. A zbývajících 7 respondentů označilo možnost, že na webových stránkách ČESPAS nikdy nic konkrétního nehledali. Co se týče vzhledu stránek, 14 respondentů jim udělilo známku „1“, tedy výborně, 8 dotázaných zvolilo známku chvalitebně a zbytek udělil trojku, tedy dobře. Obsah webových stránek dopadl o poznání hůře – 16 respondentů je ohodnotilo známkou tři, 10 známkou dvě a zbývajících čtyři jim udělilo výbornou. U otázky, zda jim na webových stránkách svazu něco chybí/vadí, 13 dotázaných zaškrtnulo možnost „ne“. Mezi 17 dotázanými se pak nejčastěji vyskytovaly tyto výtky – Facebook přináší aktuálnější informace než webové stránky, chybí zde tutoriály k alespoň základním prvkům, chybí zde aktuální informace o reprezentantech, a že případně změny pravidel jsou na webové stránky umísťovány také až se znatelným časovým zpožděním.

Facebookový profil svazu přitom navštěvuje (nebo někdy navštívilo) všech 30 dotázaných. 16 z nich jej využívá hlavně pro získávání aktuálních informací, šest pro komunikaci s ostatními z Pole dance komunity, pět hlavně pro komunikaci se svazem jako takovým a zbývajících část respondentů si na facebooku především prohlíží fotky a videa přidaná svazem.

Výsledky o tom, zda členové svazu dostávají od ČESPAS včasné a přesné informace o novinkách, které svaz chystá, o termínech a pravidlech soutěží, a platbách členských příspěvků, jsou zaneseny v tabulce 6.

Tabulka 6: Včasné informace o novinkách, soutěžích a platbách

Informace o:	ANO		NE	
	Studio	Člen	Studio	Člen
Novinkách	1	7	4	18
Soutěžích	1	13	4	12
Platbách	0	4	5	21

Zdroj: Vlastní

U otázky na negativa svazu se respondenti téměř shodli. 11 ze všech dotázaných si stěžuje na špatnou komunikaci se členy svazu, což se prokázalo i u otázek, které byly právě na komunikaci směřovány. 8 dotázaných uvedlo, že jim vadí, že hlavní Pole dancovou událost (mistrovství v Pole sport) neorganizuje právě ČESPAS. 5 respondentů také zmínil fakt, že jim chybí reprezentační tým v pravém slova smyslu, a po jednom hlasu se ještě objevily výtky na změny pravidel soutěží, pozdní výběry finalistů, špatné časové organizování soutěží, na webových stránkách svazu není aktuální seznam všech studií a lektorů, svaz neorganizuje školení pro lektory vyšších úrovní a někteří dotázaní nemají přístup ani materiály k výuce.

Na otázku, co by měl svaz členům poskytovat, avšak neposkytuje, odpovědělo 12 všech respondentů, že více informací o mezinárodních soutěžích a podpořit účast českých zástupců. Databázi všech prvků a přístup do ní postrádá osm dotázaných, výukové materiály chybí šesti členům a další poukazují na menší možnost prezentování sebe sama, či svého studia.

K analýze vnitřního prostředí byl využit také rozhovor s prezidentem ČESPAS, který je přepsán v příloze.

2) Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí je důležité postihnout možnou konkurenci organizace, popularitu tohoto sportovního odvětví, počet potenciálních členů a ekonomickou úroveň. Konkurenci jsem se v této práci již věnovala, proto ji v této podkapitole nebudu dále rozebírat.

Co se týče popularity Pole dance v České republice můžeme říci, že prozatím má stále rostoucí charakter. V letech 2009/2010, kdy se k nám Pole dance poprvé dostal a otevřelo se v Praze první Pole dancové studio, ve kterém probíhala výuka, na kterou docházelo zhruba dvacet tanečnic, se počty studií i klientů výrazně navýšil. V roce 2009 začalo Pole dance vyučovat i Centrum Tance a Blanka dance institut v Brně. V roce 2010 vznikla dvě studia, která se zaměřovala již výhradně jen na výuku Pole dance, a to Firefly a Citadela Mefisto. O rok později, v roce 2011, se otevřelo první studio mimo velké město a to v Novém Jičíně, následně bylo založeno pražské Destiny a dvě pobočky již existujících studií v Liberci a Olomouci. V roce 2012 se z původní Soleily stává Moschna Dance Center, vzniká nové studio Poletime, Decadence, Apokalips a Vertigo. V tomto roce také vzniká ČESPAS. Poté

dochází k obrovskému nárůstu nových studií. Nyní je jen v Praze 25 studií na Pole dance a přes dvacet dalších studií je v ostatních městech republiky, jejich rok vzniku je znázorněn v tabulce 7. Osobně navštěvuji studio Airko v Liberci (jedno ze dvou studií přímo v Liberci, celkem čtyři jsou poté v Libereckém kraji), ve kterém se vyučuje právě Pole dance, ale i létající jóga. Aktuálně studio navštěvuje kolem čtyřiceti klientek, a to opravdu Airko patří mezi ta menší studia. Pokud jen orientačně vynásobíme tento počet klientů počtem studií, dostáváme číslo atakující dva tisíce. Samozřejmě především v Praze jsou studia větší, a tudíž je navštěvuje i více klientů. Navíc jedno studio může mít i více poboček (např. Destiny, Firefly, atd.). Když bychom k těmto minimálně dvou tisícům přičetli i tanečníky a tanečnice, kteří se učí sami doma a ty, kteří navštěvují individuální lekce, výsledek by se nám minimálně zdvojnásobil.

S přibývajícimi úspěchy českých sportovců na mezinárodní scéně se dá očekávat další nárůst nových členů. Za ideální stav můžeme považovat tu dobu, kdy se na Pole dance začnou hlásit děti, které jsou vzhledem ke svému nízkému věku pohybově velice tvárné. V současné době však přibývají především ženy po mateřské dovolené, pro které je Pole dance ideálním způsobem jak získat opět sebevědomí, připadat si sexy a navíc zformovat postavu.

Ekonomická úroveň Pole dance by se mohla pozvednout se vstupem svazu do České unie sportu (ČUS), která zastřešuje svazy některých sportovních disciplín. Vzhledem k tomu, že ČUS je finančně podporován státem, mohlo by to i pro ČESPAS znamenat větší přísun peněz. Samozřejmostí je pak dostatečný počet sponzorů a dalších partnerů, kteří zajistí dostatečný přísun nejen finančních obnosů, ale také materiálního vybavení. Ekonomická úroveň Pole dance jde samozřejmě ruku v ruce s mezinárodními úspěchy českých sportovců. Úspěchem pro Pole dance budiž fakt, že právě plánovanou soutěž Mistrovství České a Slovenské republiky v Pole art má v přímém přenosu vysílat TV Nova na svých webových stránkách TN.cz.

Tabulka 7: Vývoj počtu studií

Rok založení	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet nových studií	3	2	4	5	11	18

Zdroj: Vlastní

Provedené analýzy vnitřního a vnějšího prostředí daly vzniknout celé SWOT analýze, která je uvedena v tabulce 8.

Tabulka 8: SWOT analýza ČESPAS

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Pole dance Academy • Členství + členská základna • Kolektiv, atmosféra • Úspěchy na mezinárodní scéně • Facebookové a webové stránky svazu • Organizace mimosoutěžních aktivit • Účast na prestižních akcích a veletrzích • Důvěryhodnost svazu • Sport pro všechny, nejen na vrcholové úrovni • Dostatečné finanční zdroje pro fungování svazu • Není omezeno věkem • Soutěže organizované svazem • Pro studia a členy záštita kvality • Různá úroveň soutěží • Zaměřenost svazu na více sportovních disciplín 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikace • Aktuálnost webových stránek • Stále malý počet sponzorů • Chybí vyšší úrovně Pole dance Academy • Schopnost informovat • Soutěže a akce soustředěny jen do Prahy • Malý počet pracovníků svazu • Organizace soutěží – kvalita, časový harmonogram • Změna pravidel během soutěží • Neorganizuje mistrovství v Pole sport • Výukové materiály • Chybí reprezentace • Nemá mezinárodní licenci
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Získávání dalších sponzorů a partnerů • Nové sportovní odvětví • Nízké výdaje pro provozování Pole dance • Stále rostoucí zájem o tento sport • Vznik dalších úrovní v Pole dance Academy • Vznik encyklopedie prvků a výukových materiálů • Podpora ze strany autorit • Televizní přenosy + zájem médií • Podpora zdravého životního stylu sportem • Další úspěchy ve světě • Workshopy a další akce se světovými hvězdami Pole dance • Zvýšení členského příspěvku • Získání licence pro organizování MČR • Nabídka tanečních vystoupení a prezentací • Pole dance na Olympijských hrách • Organizovaná gymnastická průprava • Vstup do České unie sportu • Splynutí dvou svazů v jeden 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence v podobě nové sportovní disciplíny • Stále málo divácky přitažlivý sport • Málo mužů v Pole dance • Stigma erotického tance • Konkurence v podobě druhého svazu Pole dance • Nedostatek dětí (nová generace) • Málo soutěžících (neprestížní soutěže) • Nedostatek času, zvyšující se životní tempo • Málo sponzorů v této nové sportovní disciplíně • Málo peněz ze státního rozpočtu • Rozdělení přízně tanečnicků a tanečnic mezi dva Pole dance svazy • Konkurence mezi mnoha studii v jednom městě • Nedostatek dobrovolníků • Vzhledem k průměrnému věku tanečnic hrozí jejich odchod kvůli těhotenství • Zvýšení vlivu druhého Pole svazu – Czech pole & aerial sports federation • Nedostatek prostor pro veřejná vystoupení

Zdroj: Vlastní

5.5 Strategický plán

Pro sestavení strategického plánu je důležité na základě aktuální situace svazu stanovit cíle, kterých by měla organizace dosáhnout v určitém časovém období. Freyer (1991) rozděluje cíle sportovní organizace na sportovní, ekonomické a sociální, podle nichž byly vytvořeny i následující cíle svazu. Ty byly následně vloženy do tabulek podle časového rozdělení Čáslavové (2009) na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé:

1) Sportovní cíle

Vzhledem k tomu, že svaz zajišťuje svým fungováním vrcholovou úroveň Pole dance, ale zároveň se též snaží, aby se Pole dance stal sportem pro všechny, stanovují za sportovní cíle následující vypsané v tabulce 9.

Tabulka 9: Sportovní cíle

Krátkodobé	Střednědobé	Dlouhodobé
<ul style="list-style-type: none">• Vytvoření reprezentačního výběru• Pokračování ve vzdělávání lektorů• Speciální výuka pro talenty a malé děti• Přejímání nových sport. odvětví do tréninku• Motivace tanečníků k přihláškám na různé soutěže• Jasně vymezení soutěžních kategorií + kam dále postupuje výherce z dané kategorie• Pevně stanovená pravidla• Zjednodušit pravidla, co se týče bodování prvků	<ul style="list-style-type: none">• Upevnit pozici Pole dance jakožto právoplatného sportu• Zajistit možnou spolupráci s gymnastickým oddílem pro lepší gymnastickou přípravu sportovců• Aktivní vyhledávání talentů• Získat licenci od mezinárodní federaci k pořádání mistrovství České republiky• Vyškolit co nejvíce lektorů na mezinárodní certifikované rozhodčí• Podpora vytvořenému reprezentačnímu týmu → udržet Českou republiku na prvních místech v žebříčku úspěšnosti na mezinárodní Pole dance scéně	<ul style="list-style-type: none">• Spolu s mezinárodní federací dostat Pole dance na Olympijské hry

Zdroj: Vlastní

2) Ekonomické cíle

Ačkoli má svaz vyrovnaný rozpočet a není neobvyklé, že na konci zúčtovacího období je hospodářský výsledek kladný (zisk), musí svaz i nadále shánět další finanční zdroje a ty následně efektivně alokovat. Hlavní ekonomické cíle znázorňuje tabulka 10.

Tabulka 10: Ekonomické cíle

Krátkodobé	Střednědobé	Dlouhodobé
<ul style="list-style-type: none">• Zvýšení členského příspěvku ze 100 Kč/rok na 200 Kč/rok a zajistit jeho pravidelný výběr• Zajištění nabídku tanečních vystoupení za úplaty pod hlavičkou svazu• Dostat soutěže v Pole dance na televizní obrazovky• Snaha o pořádání co nejvíce mezinárodních soutěží v České republice• Rozšířit pracovní tým svazu• Motivace lektorů ke vzdělávání v Pole dance Academy• Aktualizace webových stránek – funkce správce	<ul style="list-style-type: none">• Zvýšení doplňkových finančních zdrojů (sponzoři, atd.)• Vytvoření encyklopedie prvků• Převzetí pořádání Mistrovství České republiky v Pole sport• Pole dance do škol• Oblečení a různé doplňky s logem svazu• Zvýšení divácké návštěvnosti na Pole dance soutěžích	<ul style="list-style-type: none">• Každoroční kladný hospodářský výsledek

Zdroj: Vlastní

3) Sociální cíle

Vzhledem k tomu, že Pole dance je stále relativně novým sportem a jeho členská základna není tedy tak obšírná v porovnání s jinými masovými sporty, můžeme konstatovat, že Pole dance komunita drží při sobě. Většina tanečnic a tanečníků na soutěžích potvrdí, že ačkoli je kolikrát soutěžní atmosféra napjatá, není mezi účastníky žádná rivalita, ba spíše naopak – podporují se a fandí si. Tento stav je i pro samotný ČESPAS žádoucí, neboť přátelská atmosféra může ovlivnit i další jednotlivce a studia, aby se stali členy svazu. Hlavní sociální cíle svazu znázorňuje tabulka 11.

Tabulka 11: Sociální cíle

Krátkodobé	Střednědobé	Dlouhodobé
<ul style="list-style-type: none">• Dotazování členů na jejich spokojenost s fungováním ČESPAS• Organizování společných akcí, soustředění a workshopů• Vkládat na facebookové a webové stránky různé ankety, případně soutěže• Motivovat ostatní k zaslání fotografií jejich úspěchů v Pole dance (např. formou soutěží)• Workshopy lektorek napříč různými studii	<ul style="list-style-type: none">• Rozšířit Pole dance Academy i o další úrovně	<ul style="list-style-type: none">• Sloučení s druhým Pole svazem

Zdroj: Vlastní

Na základě vytvořené SWOT analýzy je možné zvolit strategii, která nejlépe postihuje možný budoucí stav Českého svazu pole & art sports. Vzhledem k předešlým analýzám navrhuji zvolit růstovou strategii. Na základě vytvořených silných stránek a možných příležitostí, je stále reálné posunout možnosti svazu směrem dopředu. Pro růstovou strategii hovoří i dostatečné finanční zdroje se silnými sponzory v čele. Pole dance je v České republice sportem poměrně novým, avšak stále více žádaným a vyhledávaným. Více klientů znamená růst členské základny, a tím větší přísun financí do tohoto sportu. Z vytvořené SWOT analýzy je patrné, že příležitosti růstu a rozvoje svazu (potažmo Pole dance) v České republice stále jsou a proto nevidím důvod, proč by si svaz neměl zvolit právě růstovou strategii.

Pevné stanovení pravidel	Vedení svazu, sport												
Zjednodušení pravidel	Vedení svazu, sport												
Ekonomické cíle													
Zvýšení členského příspěvku	Vedení svazu												
Taneční vystoupení (večírky, besídky)	Event management, finance												
Pole dance v TV	Marketing												
Mezinárodní soutěže v ČR	Vedení svazu, marketing												
Motivace lektorů ke vzdělávání	Vedení svazu, marketing												
Rozšíření prac. týmu svazu	Vedení svazu												
Správce web. a facebookových stránek	Marketing, finance												
Sociální cíle													
Dotazování členů na spokojenost	Vedení svazu												
Organizování společných akcí	Event management, sport												
Ankety a soutěže na facebooku a webu	Marketing												
Zasílání fotografií	Marketing												
Workshopy lektorek napříč studií	Sport												
Pořádání veřejných diskusí	Vedení svazu												

Zdroj: Vlastní

s logem svazu														
Zvýšení divácké návštěvnosti	Marketing, finance													
Sociální cíle														
Rozšíření Pole dance Academy o další úroveň	Vedení svazu, sport													

Zdroj: Vlastní

Tabulka 14: Strategický plán pro období 1.1.2019 - 31.12.2020

Aktivita	Zodpovědnost	Měsíc													
		2019	2018	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Sportovní cíle															
Dostat Pole dance na OH	Vedení svazu, sport														
Finanční cíle															
Každý rok kladný hospod. Výsledek	Finance														
Sociální cíle															
Spojení s druhým Pole svazem	Vedení svazu														

Zdroj: Vlastní

5.6 Implementace a kontrola

Vytvoření strategického plánu usnadňuje organizaci plnění cílů, neboť přesně určuje, kdo má za danou aktivitu zodpovědnost a kdy se má svaz na tento cíl zaměřit. V této fázi by měli být s tímto plánem seznámeni všichni pracovníci svazu. Po možných úpravách na základě vyhodnocení podnětných připomínek, by se celý svaz měl začít tímto plánem řídit. V ideálním případě, by měla mít organizace i tzv. plán B pro případ, že dojde k neočekávaným změnám, se kterými tento plán nepočítá. Díky skupinové diskuzi je větší pravděpodobnost, že pracovníci přijmou tento vytvořený plán za svůj a budou mít větší snahu ho dodržovat a plnit.

Datum a četnost kontrol plnění strategického plánu závisí už jen na svazu. Každopádně doporučuji schůzky všech zaměstnanců (vzhledem k jejich nízkému počtu) alespoň dvakrát do roka (červenec, prosinec). Na těchto schůzkách by bylo ověřováno, zda jsou cíle podle plánu plněny a v případě nesrovnalostí a změn na trhu, by bylo možné pozměnit i strategický plán a jeho předem stanovené cíle.

6 Diskuse

Během psaní této diplomové práce se objevilo několik problémů, se kterými jsem při plánování práce nepočítala, nebo jsem je nevzala v potaz tak, jak bych měla. Nejprve jsem musela změnit cíle a úkoly, kterých jsem chtěla v práci dosáhnout. Vzhledem k tomu, že stanovы svazu byly stále uváděny pro občanské sdružení, chtěla jsem tyto stanovы upravit do podoby, kterou stanovuje nový Občanský zákoník se změnou právní formy občanských sdružení na spolky. Během psaní této práce však svaz změnil nejen svůj název (do kterého již zařadil označení spolek), ale právě i své stanovы. Podrobit analýze jsem měla i rozpočet svaz, avšak až během psaní mi na mou žádost odpověděl prezident svazu Tomáš Schel s tím, že bohužel účetní výkazy a celkový rozpočet svazu není možné zveřejňovat.

Problém nastal i v návratnosti dotazníků, neboť nebylo stanoveno datum, do kterého jsem chtěla získat vyplněné dotazníky od respondentů zpět. Stalo se tak, že některé jsem obdržela nazpět až za měsíc a půl, čímž jsem některé výsledky a grafy musela vícekrát opravovat. V plánu bylo poslat dotazník co nejvíce členům, avšak vzhledem k tomu, že existuje ještě jeden svaz zaměřující se na Pole dance a mnohá studia a tanečníci jsou jeho členy, zjistila jsem, že členská základna Českého svazu pole & art sports není tak obširná, jak jsem původně myslela. Zklamáním pro měl i provedený rozhovor, od kterého jsem čekala rozsáhlejší odpovědi. Důvodem byl pravděpodobně nedostatek času prezidenta svazu, který nejen že řídí svaz, ale také svá vlastní studia – Centra tance.

7 Závěr

Český svaz pole & art sports je neziskovou organizací, která má popularizovat Pole dance a jiné umělecké sportovní disciplíny v České republice. Vzhledem ke stále většímu zájmu o tento (zatím) netradiční sport je nutné, aby svaz zajistil vzdělávací akce pro lektory, organizoval soutěže pro tanečníky, podporoval českou reprezentaci na mezinárodních soutěžích, zkrátka aby svou činností vytvářel co nejlepší podmínky pro všechny, kteří se chtějí Pole dance věnovat.

Pro úspěšné fungování svazu, a všech sportovních neziskových organizací nevyjímaje, je žádoucí, aby vedení svazu přemýšlelo i nad budoucností organizace. Proto se doporučuje využívat strategické plánování, jehož výsledkem je vytvoření strategického plánu. Vytvoření strategického plánu bylo i cílem této diplomové práce. Držení se strategického plánu by mělo organizaci zajistit konkurenční výhodu na trhu, snazší plnění stanovených cílů a úkolů, a tím zajistit lepší budoucnost celé organizace.

To dokládá i případová studie Českého svaz pole & art sports (ČESPAS). Po důkladné analýze webových a facebookových stránek, stanov svazu, došlo na analýzu konkurenčního prostředí. Z ní vyplynulo, že největší konkurencí je pro ČESPAS druhý svaz, který v České republice shodně zaštiťuje Pole dance, a to Czech pole & aerial sports federation. Tato dualita svazů je vzhledem k stále nízké popularitě tohoto sportu a počtu sportovců, kteří se této sportovní disciplíně věnují, poměrně unikátní.

Stanoveny také byly základní funkce svazu, které byly rozděleny do čtyř kategorií – na služby pro sportovce a lektory, vytváření podmínek pro realizaci sportu, komunikaci a propagaci činností svazu a na ostatní funkce. Cílové skupiny svazu byly rozděleny do dvou skupin, a to interní a externí. Do interní cílové skupiny byly zařazeny především sportovci, studia a lektoři, kteří Pole dance vyučují. Externí skupinu pak tvoří sponzoři a partneři svazu, diváci, dobrovolníci, ale i stát, který spolufinancuje sport v České republice. Z následné zdrojové analýzy bylo zjištěno, že pro další fungování svazu je nezbytné, aby ČESPAS i nadále spolupracoval se stávajícími sponzory a navíc nabídl vzájemnou spolupráci i dalším možným silným firmám z Pole dance prostředí, neboť právě sponzoři přinášejí svazu nejvíce finančních i nefinančních prostředků.

Dalším krokem strategického plánování bylo vytvoření SWOT analýzy. Aby bylo její sestavení možné, bylo nezbytné analyzovat vnitřní a vnější prostředí, ve kterých se

svaz nachází. K analýze vnitřního prostředí byl využit dotazník, který byl poslán členům a členským studiím, a rozhovor s prezidentem svazu Tomášem Schelem. Na základě této analýzy bylo možné určit silné a slabé stránky ČESPAS. Naopak, aby bylo možné stanovit příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit vývoj spolku, byla provedena analýza vnějšího prostředí. Mezi nejdůležitější faktory, které působí na svaz zvnějšku, patří konkurence, popularita oné sportovní disciplíny, počet současných a potenciálních členů a ekonomická úroveň.

Vytvořená SWOT analýza se stala základem pro tvorbu strategického plánu. Ten byl vytvořen pro tři časová období – pro krátkodobé cíle od 1.1.2016 do 31.12.2016, pro střednědobé cíle od 1.1.2017 do 31.12.2018 a pro dlouhodobé cíle na období od 1.1.2019 do 31.12.2020. V levém sloupci těchto plánů jsou stanoveny úkoly a cíle, kterým se má svaz do budoucna věnovat, horizontální řádek poté znázorňuje měsíce z daného časového období. Barevná výplň značí, kdy se má určené oddělení na stanovený úkol (cíl) zaměřit a snažit se o jeho naplnění. Je zřejmé, že čím více pracovníků svazu se do tvorby strategického plánu zapojí, tím více jej budou považovat za svůj, což pro svaz znamená větší motivaci zaměstnanců při následné realizaci onoho plánu.

Posledním krokem strategického plánování je následná implementace a kontrola. Tedy převedení plánu z teorie do praxe. Pro kontrolu doporučuji pravidelné schůzky všech pracovníků svazu, na kterých se bude diskutovat o plnění stanovených cílů a úkolů, či o následných úpravách strategického plánu v závislosti na změnách na trhu.

Ačkoli je proces strategického plánování časově, organizačně i finančně náročný, investice do něj se i neziskovým organizacím jistě vyplatí.

8 Zdroje práce

BARČÍK, T. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 110 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-7-4.

BREUER, CH. *Strategisches Management in Sportorganisationen*. In Handbuch des Sportmanagement. Schorndorf: Verlag Hofmann, 2005, 148-163 S. ISBN 3-7780-1991-0.

Czech pole & aerial sports [online]. 2013 [cit. 2015-07-15]. Dostupné z: <<http://www.cpasf.cz/uvod>>.

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

Český svaz pole & art sports [online]. 2013 [cit. 2015-07-15]. Dostupné z: <<http://www.cespas.cz/>>.

Definition of Marketing [online]. American marketing Association, 2014 [cit. 2015-06-07]. Dostupné z: <www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

DONNELLY, J. H., a kol. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

FOTR, J., a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FREYER, W. *Handbuch des Sport-Marketing*. 2. Auflage. Wiesbaden: Forkel Verlag, 1991, 472 S. ISBN 978-37-7196-420-7.

HAX, A., MAJLUF, N. *Strategy and the Strategy Formation* [online]. Sloan School of Management, 1986 [cit. 2015-06-07]. Dostupné z: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2149/SWP-1810-15686178.pdf>>.

HANZELKOVÁ, A., a kol. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

Historie Pole dance & fitness [online]. Vertigo Pole Fitness, 2014 [cit. 2015-07-07]. Dostupné z: <<http://www.vertigopolefitness.cz/o-pole-fitness/historie/>>.

History of Pole dance [online]. International Pole Dance and Fitness Association, 2015 [cit. 2015-07-07]. Dostupné z: <<http://ipdfa.com/about/history-of-pole/>>.

HOBZA, V., a kol. *Základy ekonomie sportu*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-86929-04-3.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. Vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992, 364 s. ISBN 80-854-2483-5.

HOYE, R. et al. *Sport management, Principles and Applications*. 2nd ed. Oxford: Elsevier.

2009, 340 p. ISBN: 978-0-7506-8755-3.

INSTITUT KOMUNITNÍHO ROZVOJE. *Strategické plánování: Jak zpracovat strategický plán organizace* [online]. 2012 [cit. 2015-06-22]. Dostupné z: <<http://www.edukana.cz/uploads/strategicke%20planovani%20uprDD%20s%20CS%20logo.pdf>>.

International Pole Sports Federation [online]. International Pole Dance and Fitness Association, 2015 [cit. 2015-07-07]. Dostupné z: <<http://www.polesports.org/>>.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 271 s. ISBN 978-80-247-2690-8

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. 80-7179-453-8.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P., KELLER, K. L.. *Marketing management: teorie a praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MANKTELOW, J. *SWOT Analysis*. Mindtools [online], 2015 [cit. 2015-06-22]. Dostupné z: <http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.html>.

NBA National Basketball Association [online]. MBASkool. 2011-2015 [cit. 2015-06-07]. Dostupné z: <<http://www.mbaskool.com/brandguide/sports-teams-and-events/6239-nba-national-basketball-association.html>>.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2001, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.

NOVOTNÝ, J., a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 224 s. ISBN: 978-80-245-1473-4.

O neziskových organizacích [online]. Neziskovky.cz. 2015 [cit. 2015-06-07]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor-/>.

OUTRATOVÁ, A. *Strategické plánování v podmínkách sportovních klubů – TASK Silueta Praha*. Praha, 2011. Diplomová práce. Fakulta tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Vedoucí práce Josef Voráček.

SEIDLOVÁ, T. *Pole dance v ČR – co dál?* Destiny Pole Dance Blog [online]. 2014 [cit. 2015-07-07]. Dostupné z: <<http://terezadestiny.blogspot.cz/search?updated-min=2014-01-01T00:00:00%2B01:00&updated-max=2015-01-01T00:00:00%2B01:00&max-results=1>>.

SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

Stanovy [online]. Český svaz pole & art sports. 2015 [cit. 2015-06-07]. Dostupné z: <http://www.cespas.cz/download/CESPAS_stanovy.pdf>.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, 159 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

TOPINKA, J., STANJURA, J. *Občanská sdružení ve sportu: Právní, účetní a daňové problémy*. 1 vyd. Praha: Olympia, 2001, 264 s. ISBN 80-7033-223-9.

ZAMAZALOVÁ, M., a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400115-4.

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník [online]. Zákony od centrum.cz. 2012 [cit. 2015-20-07]. Dostupné z: < <http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy>>.

9 Seznam použitých zkratek

CPASF – Czech pole & aerial sports federation

ČESPAS – Český svaz pole & art sports

ČR – Česká republika

10 Seznam příloh

Příloha 1: Seznam obrázků

Příloha 2: Seznam tabulek

Příloha 3: Seznam schémat

Příloha 4: Seznam grafů

Příloha 5: Dotazník pro členská studia

Příloha 6: Dotazník pro členy

Příloha 7: Rozhovor

Příloha 8: Stanovy svazu

