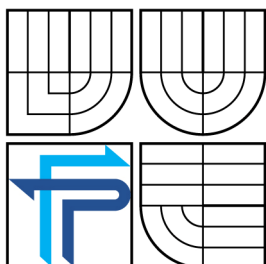




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

# EFEKTIVNÍ PRÁCE SPORTOVNÍHO MANAŽERA

EFFECTIVE WORK OF SPORTS MANAGER

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

JAKUB NÁROŽNÝ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2009

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Nárožný Jakub**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Efektivní práce sportovního manažera**

v anglickém jazyce:

**Effective Work of Sports Manager**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Personální management. 1999. 963s. ISBN 80-7168-614-5.  
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.  
BELZ, H. a SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.  
KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence - Způsobilosti výjimečných manažerů. 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.03.2009

## **Anotace**

Tato bakalářská práce popisuje kvality a nedostatky sportovních manažerů. Obsahuje teoretické poznatky, analýzu zkoumaného souboru, vyhodnocení a doporučení každému sportovnímu manažerovi.

## **Klíčová slova**

Sportovní manažer, Ekonomie sportu, Koučování, Management.

## **Annotation**

This bachelor thesis describes qualities and imperfections of sports managers. It contains theoretical information, analysis of research file, conclusions and recommendation for every sports manager.

## **Keywords**

Sports Manager, Economics of Sport, Coaching, Management.

## **Bibliografická citace mé práce**

NÁROŽNÝ, J. *Efektivní práce sportovního manažera*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 81 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 6. května 2009

---

Jakub Nárožný

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za odborné vedení, poskytnuté konzultace, připomínky a cenné rady při zpracování méj bakalářské práce.

Dále děkuji sportovním manažerům Ing. Aleši Kmoníčkoví a Ing. Tomáši Zedníkovi za vstřícnost, vyplnění všech dotazníků a především za poskytnuté rady při tvorbě této práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1. TEORETICKÉ POZNATKY MANAGEMENTU .....	10
1.1. Úvod do teorie managementu .....	10
1.1.1. Management a přístup manažerů .....	10
1.1.2. Manažerská věda.....	12
1.1.3. Tři úkoly světové třídy manažerů .....	13
1.2. Manažeři a jejich prostředí .....	14
1.2.1. Vnější prostředí.....	15
1.2.1.1. Přímé vlivy.....	15
1.2.1.1.1. Zákazníci.....	16
1.2.1.1.2. Konkurenti .....	17
1.2.1.1.3. Dodavatelé .....	17
1.2.1.1.4. Lidské zdroje.....	17
1.2.1.2. Nepřímé vlivy .....	18
1.2.1.2.1. Technologie .....	18
1.2.1.2.2. Ekonomika .....	18
1.2.1.2.3. Politika a legislativa.....	19
1.2.1.2.4. Kulturní a sociální vlivy .....	19
1.2.1.2.5. Mezinárodní vlivy.....	19
1.2.2. Vnitřní prostředí.....	20
1.2.2.1. Úrovně managementu .....	20
1.2.2.1.1. Operační úroveň.....	21
1.2.2.1.2. Technická úroveň.....	21
1.2.2.1.3. Strategická úroveň .....	21
1.2.2.2. Typy manažerů a úrovně managementu .....	22
1.2.2.3. Manažerské dovednosti.....	22
1.2.2.4. Manažerské role .....	24
1.2.2.4.1. Interpersonální role .....	24
1.2.2.4.2. Informační role .....	25
1.2.2.4.3. Rozhodovací role .....	25

1.3. Poslání sportovního manažera .....	26
1.3.1. Minimum potřeb .....	27
1.4. Důležité vlastnosti lídra – manažera jako takového.....	28
1.4.1. Motýlí efekt.....	29
1.4.2. Tři kvality ostražitých vůdců .....	30
1.4.3. Jak může manažer podporovat ostražitost – u sebe i u druhých? .....	31
1.4.4. Dvojí orientace lídra .....	32
2. ANALÝZA ZKOUMANÉHO SOUBORU .....	33
2.1. Vztah sportu a ekonomie z pohledu managementu.....	33
2.1.1. Vlastnosti tělovýchovných a sportovních produktů.....	34
2.2. Financování a úvěrování tělesné kultury a sportu .....	35
2.2.1. Financování tělesné kultury z veřejných zdrojů .....	36
2.2.2. Financování tělesné kultury ze soukromých zdrojů .....	39
2.2.3. Úvěrování subjektů tělesné kultury .....	41
2.2.3.1. Sportovní organizace a bankovní úvěry.....	41
2.2.3.2. Systémový přístup k získávání bankovních úvěrů.....	42
2.3. Podíl příjmu z reklam a darů na příjmech sportovních klubů SK a tělovýchovných jednot TJ .....	45
2.3.1. Základní skupiny metod analýzy informací.....	46
2.4. Marketingový průzkum vlivu darů a reklam na rozpočet.....	47
2.4.1. Stavba dotazníku.....	47
2.4.2. Pravdivost reklamy .....	50
2.4.3. Druhy sportovní reklamy .....	51
2.4.4. Souhrn sportovní reklamy.....	55
2.5. Představení manažerů .....	56
2.5.1. Hokejový klub HC Vrchlabí.....	56
2.5.1.1. Sportovní manažer hokejového klubu HC Vrchlabí.....	57
2.5.2. Volejbalový klub DHL Ostrava.....	58
2.5.2.1. Sportovní manažer volejbalového klubu DHL Ostrava.....	59

3. SHRnutí ŠETŘENÍ .....	62
3.1. Manažerské rozhodování .....	63
3.2. Strategické plánování.....	64
3.3. Funkce kontrolování .....	64
3.4. Motivace.....	65
3.5. Vedení lidí v organizacích.....	66
3.6. Komunikace a vyjednávání .....	68
3.7. Manažerská kariéra.....	69
ZÁVĚR.....	71
POUŽITÁ LITERATURA .....	73
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	74
PŘÍLOHA .....	75

## ÚVOD

Každá společnost je závislá na specializovaných institucích a organizacích, které ji poskytují požadované výrobky a služby. Tyto organizace jsou řízeny a ovládány jedním nebo několika jedinci, kterým se říká manažeři. V kapitalistických společnostech jsou to manažeři, kteří alokují zdroje společnosti do různých, často konkurenčních aktivit. Manažeři vytvářejí podmínky, při kterých je nám poskytována práce, příjmy, životní styl, výrobky, služby, bezpečí, zdravotní péče a znalosti. Bylo by velmi obtížné nalézt někoho, kdo není ani manažerem a ani není rozhodnutím nějakého manažera ovlivňován. Takže základním kamenem pro úspěšný chod a řízení každé organizace, ať už v ekonomickém nebo sportovním sektoru, je dobrý management.

Manažerská práce v sobě zahrnuje velké množství řídicích činností. Znalosti pro tyto činnosti musí manažer získávat nejen v teoretické přípravě, ale důležitým aspektem je i získávání zkušeností, ať už z praxe od svých kolegů anebo z vlastních poznatků. Manažeři musí podle potřeby využívat klasické, behavioristické a vědecké manažerské přístupy, nástroje a techniky, musí být vybaveni kvalitními znalostmi z plánování, organizování, vedení a kontrolování. Musí chápat význam mezilidských vztahů v organizaci, potřebují mít dostatečné dovednosti v používání různých způsobů řízení operací.

V podnikání neexistuje nic, čemu by bylo možné se rychle naučit. Být úspěšným manažerem je dovednost a částečně i umění, které není možno ovládnout bez hlubšího pochopení jeho souvislostí.

Specifickou oblastí managementu je funkce sportovního manažera. Abychom však mohli posoudit a zanalyzovat efektivnost jeho činnosti a rozeznali rozdíly od manažera v ekonomickém sektoru, což je hlavním záměrem této práce, je třeba si připomenout i teorii, praxi a vývoj managementu obecně. K tomu nám napomůže manažerská věda, což je obor, jež formálně existuje přibližně padesát let. Během tohoto období dosáhli specialisté v této oblasti pozoruhodných výsledků, zahrnujících řešení složitých podnikatelských problémů pomocí využití inženýrských a matematických dovedností.

# 1. TEORETICKÉ POZNATKY MANAGEMENTU

## 1.1. Úvod do teorie managementu

### 1.1.1. Management a přístup manažerů

Management – lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí.

Je možné rozlišit tři základní přístupy k managementu<sup>1</sup>:

1) Klasický

Klasický přístup je budován na myšlence, že vhodné plánování, organizování, vedení a kontrolování prací povede k růstu produktivity.

2) Behavioristický

Studium pozorovatelného a verifikovatelného lidského chování v organizacích, které využívá vědeckých postupů. Má individuální charakter, je problémově orientované a zaměřené na výsledky lidského chování. Využívá relevantní poznatky z mnoha oborů, zejména psychologie, sociologie a antropologie.

3) Vědecký

Významným a trvale platným přínosem vědeckého managementu je identifikace manažerské zodpovědnosti za řízení práce. V tomto smyslu zodpovídají manažeři za:

- plánování práce určováním očekávané kvantity a kvality výsledků jakékoliv práce;
- organizování práce specifikováním vhodných způsobů a prostředků pro plnění zadaných úkolů;
- vedení a ovlivňování ostatních takovým způsobem, aby sdíleli společnou vizi zaměřenou na dosažení požadovaných výsledků.

Kontrolování práce za pomoci:

- a) vybraných a vyškolených pracovníků
- b) dohlížení na provádění prací
- c) porovnání množství a kvality vzhledem k daným požadavkům

---

<sup>1</sup> DONNELLY, J. *Management*. 2005. 27 s.

TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2006. 33 s.

Současně můžeme definovat dvě integrované teorie<sup>2</sup>:

1) Systémový přístup

Systémový přístup, který klade důraz na to, že organizace je nutné chápat jako komplexní systémy, jejichž jednotlivé části jsou navzájem propojeny. Představuje realistický pohled na problémy managementu. Chápe organizaci jako skupinu vzájemně propojených prvků, které mají společný cíl. Protože se tyto prvky navzájem ovlivňují, nemohou je manažeři chápat a ovlivňovat izolovaně, bez ohledu na prvky ostatní. Používají-li manažeři při řešení problémů systémový přístup, pak chápou organizaci jako dynamický celek a snaží předvídat očekávané i neočekávané důsledky svých rozhodnutí. Tito manažeři jednotlivé problémy izolovaně neřeší. Naopak usilují o změny celého systému vzájemně propojených prvků pomocí manažerských funkcí plánování, organizování a kontrolování.

2) Kontingenční přístup

Kontingenční přístup, vychází z předpokladu, že správnost manažerské praxe závisí na tom, do jaké míry je konzistentní s určitou situací, ve které je aplikována. Systémový přístup vede manažery k tomu, aby celou organizaci chápali jako systém složený z dílčích prvků, které se navzájem ovlivňují. Manažeři se proto snaží identifikovat charakteristiky práce, pracovníků a celé organizace, které jim umožní poznat vzájemné vazby mezi různými segmenty dané organizace. Kontingenční přístup vychází ze základního předpokladu, že neexistuje žádný „nejlepší“ způsob plánování, organizování a kontrolování. Naopak manažeři musejí pro každou novou situaci vždy hledat nejvhodnější způsob. Například metoda plánování, která byla velmi účinná v jednom případě, může být jindy krajně nevhodná. Kontingenční přístup je charakteristický hledáním vhodných metod managementu pro různé situace.

V celém světě stále více manažerů, kteří chtějí dosáhnout lepších výsledků, používá kontingenční přístup. Spoléhat se výhradně na klasický, behavioristický, nebo manažerský vědecký přístup se stává pro současné organizace nedostačující. Přístupy, které používají firmy padesát let, musejí být nutně modifikované vzhledem ke změnám,

---

<sup>2</sup> DONNELLY, J. *Management*. 2005. 43-45 s.

ke kterým dochází v celosvětovém tržním prostředí. V tomto smyslu se stává kontingenční přístup k managementu aktuálním zejména proto, že:

1. došlo k výrazné internacionalizaci obchodu a potřebě vytváření nadnárodních komerčních uskupení;
2. rostou nároky na etický a sociálně zaměřený management;
3. se mění demografické a dovedností požadavky na pracovní sílu;
4. vznikají nové organizační struktury, které usnadňují reagování na měnící se vnější prostředí;
5. dochází ke změnám preferencí a požadavků pracujících na bezpečnost práce, spoluúčast na řízení, spoluvlastnictví a uspokojení z vykonané práce.

Podle kontingenčního přístupu se studující managementu musí učit mnoha způsobům jak konkurovat, inovovat, vytvářet, motivovat a vést. Systémový a kontingenční přístup může vytvářet efektivní doplněk klasického, behavioristického a vědeckého manažerského přístupu k managementu.

### 1.1.2. Manažerská věda

Smyslem manažerské vědy je poskytovat manažerům kvantitativní východiska pro rozhodování<sup>3</sup>. Přestože je obtížné vymezit jasné hranice procesu manažerské vědy, je možné identifikovat její specifické charakteristické rysy. V tomto smyslu je možné konstatovat, že většina nástrojů a technik, využívaných manažerskou vědou se vyznačuje:

- 1) Primárním zaměřením na rozhodování. Hlavní výsledek analýzy musí mít přímé uplatnění v manažerské činnosti. Přitom rozhodování je stále ústřední činností soudobých výrobních a operačních manažerů.
- 2) Spoléháním na kritéria ekonomické efektivnosti. Porovnávání alternativních možností musí být opřeno o měřitelné hodnoty, ukazující budoucí ekonomické důsledky rozhodnutí. Jako příklad měřitelných proměnných je možné uvést náklady, příjmy a míru výnosnost investic.
- 3) Spoléháním na formální matematické modely. Matematické modely představují popis řešeného problému a umožňují nalézt jeho možné řešení. Postup řešení musí být natolik explicitní, aby jakýkoli další řešitel dospěl jeho pomocí ke shodným výsledkům. Požadavek opakovatelnosti je charakteristický i pro

---

<sup>3</sup> WHITMORE, J. *Koučování – Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2007. 89 s.

vědecký behavioristický přístup k managementu. Ve skutečnosti je opakovatelnost charakteristickým znakem všech vědeckých analýz.

- 4) Závislostí na počítačích. Tato závislost vyplývá ze složitosti použitého matematického modelu množství zpracovaných dat nebo velkého počtu potřebných matematických operací.

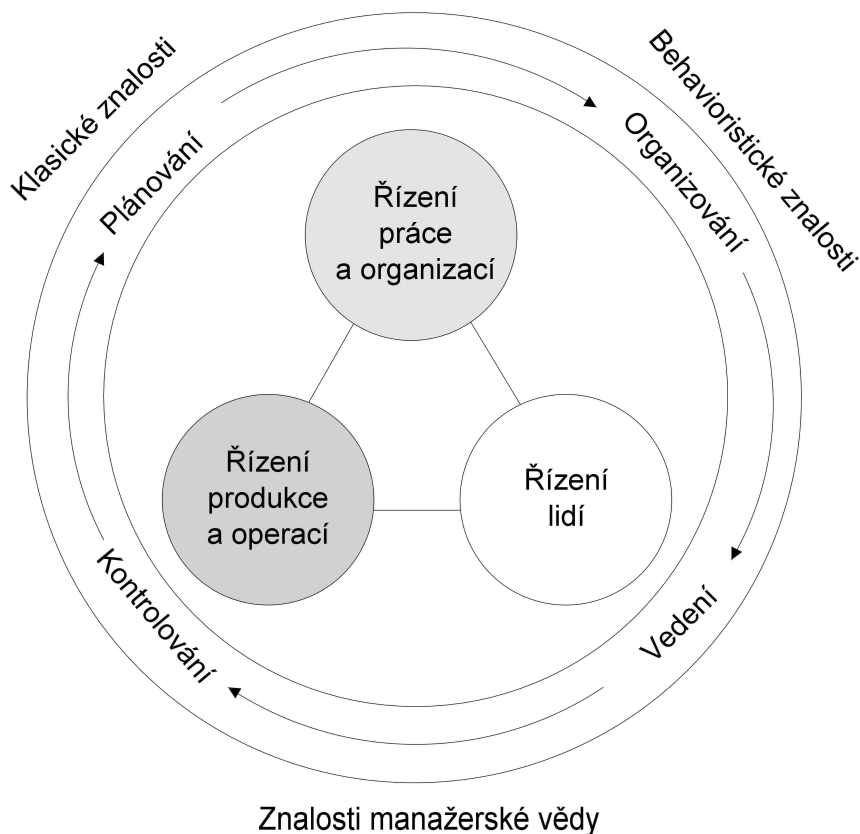
### 1.1.3. Tři úkoly světové třídy manažerů

Uvedením tří základních přístupů k managementu a jejich doplněním o systémový a kontingenční přístup, jsou také pevně stanoveny tři základní manažerské úkoly, které musejí všichni moderní manažeři na celém světě plnit:

1. řídit práci a organizaci,
2. řídit pracovníky,
3. řídit produkci a operace

Manažeři každé organizace, bez ohledu na to, čím se zabývá, se s těmito úkoly řízení střetávají. Řízení je více než řešením behavioristických nebo technických problémů, je více než řízení individuální práce nebo plánování budoucnosti nějakého oddělení. Manažerská práce zahrnuje velké množství řídicích činností. Stát se manažerem vyžaduje velké množství dovedností, potřebných pro zvládnutí uvedených tří úkolů, které představují východisko pro postup studia managementu. Tyto tři základní úkoly musí být studovány a vykonávány po celém světě, ve kterém roste poptávka (ale i konkurence) po kvalitnějších produktech a službách, v němž se stále více prolínají různé kultury a kde veřejnost stupňuje své požadavky na etiku a sociální charakter rozhodnutí. Celosvětové výzvy řízení v měnícím se světě vytvářejí z managementu vzrušující povolání.

Na obrázku 1.1 jsou přehledně zobrazeny znalosti, které potřebuje manažer pro plánování, organizování, vedení a kontrolu. Manažeři se musejí v první řadě spoléhat na znalosti vycházející z klasického přístupu řízení práce a organizací. Pro řízení lidí potřebují behavioristické znalosti. Pro řízení operací jsou užitečné znalosti z manažerské vědy.



**Obrázek 1.1: Potřebné znalosti moderního manažera**

## 1.2. Manažeři a jejich prostředí

Mnoho různých vnitřních a vnějších faktorů ovlivňuje manažerskou výkonnost. Manažeři musí své funkce, plánování, organizování, vedení a kontrolování vykonávat při nepřetržitě se měnících podmínkách. I v případě, že se v organizaci vyskytuje větší množství koordinátorů, rádců nebo koučů, musí být manažerské funkce vykonávány. Manažeři přitom musí respektovat vliv vnějšího a vnitřního prostředí<sup>4</sup>.

Vnější prostředí zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Činnost organizace, ve větší či menší míře, ovlivňují též technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy.

Vnitřní prostředí zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace a které ovlivňují manažerskou činnost. Charakter těchto faktorů závisí značně na stupni řízení, na kterém manažer působí. Logicky lze předpokládat, že na

<sup>4</sup> DONNELLY, J. *Management*. 2005. 55 s.

vrcholovém stupni řízení jsou manažeři ovlivňováni jiným způsobem než manažeři na středním či provozním stupni řízení. Proto jsou také na manažery kladeny různé požadavky v souvislosti s jejich manažerským postavením v rámci organizační struktury.

### 1.2.1. Vnější prostředí

Rozvoj organizace a její produkci výrazně ovlivňuje řada prvků a činností, které se vyskytují uvnitř organizace: zaměstnanci, manažeři, stroje, zařízení, nástroje, procesy atd. Aby byl obraz organizace dokonalý, musíme k němu připojit i vnější prostředí, tj. oblast, která existuje vně organizace a která zahrnuje široké spektrum faktorů, jež ovlivňují její strukturu, procesy a výkonnost. Tyto faktory, respektive vlivy, rozdělujeme na přímé (které přímo ovlivňují fungování organizace) a nepřímé (jež ovlivňují klima, ve kterém organizace operuje, a jež se mohou za určitých okolností změnit na faktory přímé).

Přestože přímé i nepřímé vlivy značně ovlivňují fungování a prosperitu organizace, je jejich výskyt do určité míry nepředvídatelný a neovlivnitelný. Chtějí-li manažeři úspěšně vykonávat své role, musí tyto vlivy identifikovat, analyzovat jejich vzájemné vztahy a stanovit jejich potenciální vliv na organizaci. Navíc musí manažeři řídit svoji organizaci tak, aby negativní vliv vnějších faktorů eliminovali a naopak, aby byl co nejlépe využit ve prospěch organizace jejich vliv pozitivní.

#### 1.2.1.1. Přímé vlivy

Mezi nejvýznamnější vnější vlivy patří: zákazníci – jejichž požadavky a přání musí organizace uspokojovat; konkurenti – vůči nimž potřebuje organizace dosahovat konkurenčních výhod; dodavatelé – kteří dodávají organizaci nezbytné zdroje a lidské zdroje – lidé, kteří představují významný zdroj potřebných pracovních sil. Na obrázku 1.2 jsou přehledně tyto nejdůležitější vlivy zobrazeny.



*Obrázek 1.2: Přímé vlivy ve vnějším prostředí organizace*

#### 1.2.1.1.1. Zákazníci

Zákazníci nakupují od organizací jejich výrobky nebo služby. Zákazníky mohou být jednotlivci, ale i celé organizace. Jednotliví zákazníci se liší v mnoha směrech, například věkem, vzděláním, příjmy a životním stylem. Také organizační zákazníci se odlišují zejména svými požadavky na rozsah poskytovaných služeb, kvalitu a rychlost dodávek.

Zákazníci představují ve většině případů nejvýznamnější přímý vliv, který na organizace působí. Jejich rozhodování o koupi určitých produktů ovlivňuje, jaké bude mít firma příjmy a jaká bude její prosperita. Organizace se obvykle snaží identifikovat potřeby a přání zákazníků pomocí průzkumu trhu, který bývá zaměřen na současné i potenciální zákazníky. Pomocí průzkumu se snaží zjistit nejen míru uspokojování zákazníků stávajícími výrobky a službami, ale i odhalit k jakým změnám zákaznických preferencí dochází.

#### 1.2.1.1.2. Konkurenti

Konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými společnosti soupeří o zákazníky a potřebné zdroje (například pracovní síly, suroviny a materiál a dokonce i celé organizace). Za konzistentní konkurenty dané společnosti považujeme ty firmy a organizace, které produkují stejné nebo podobné produkty a služby. Mezi typické konzistentní konkurenty patří: Compaq a Apple, Coca-Cola a Pepsi.

Za nekonzistentní konkurenty považujeme zřetelně odlišné, a přitom si konkurující organizace. Mezi ně můžeme například řadit především v Americe profesionální atletické kluby nepřetržitě soupeřící s univerzitami o získání talentovaných sportovců.

#### 1.2.1.1.3. Dodavatelé

Všechny organizace potřebují zdroje – kapitál, energii, stroje, zařízení, služby a materiál – aby mohly poskytovat zákazníkům své produkty nebo služby. Organizace, které tyto zdroje poskytují, se nazývají dodavatelé. Jejich produkty představují pro nakupující organizace vstup, které významným způsobem ovlivňují jakost, náklady, pružnost dodávek jejich produkce. Nakupující organizace mohou být v tomto směru poškozeny tím, že dodavatelé dodají nekvalitní materiál, nebo následkem finančních problémů či stávkou objednaný materiál vůbec nedodají.

#### 1.2.1.1.4. Lidské zdroje

Lidské zdroje zahrnují ohromné množství lidí ve vnějším prostředí, ze kterého organizace získávají potřebné pracovníky. Lidé představují pravděpodobně nejvzácnější interní zdroj, protože jsou životadárnou silou organizace. Poskytují potřebné znalosti, dovednosti aktivity, které vytvářejí a udržují prosperitu organizací. Chce-li společnost dosahovat vytčených cílů, pak musí získávat a udržovat potřebné pracovníky. Nejnovější výsledky výzkumů, zaměřených na pracovní síly, prokazují čtyři výrazné trendy, které vyžadují pozornost manažerů. Je to kulturní různorodost pracovní síly, rostoucí počet zaměstnaných žen, pokles počtu práceschopného obyvatelstva a stárnutí populace.

### 1.2.1.2. Nepřímé vlivy

Ve vnějším prostředí existují přinejmenším dva faktory, které mohou ovlivnit manažerskou práci. Za prvé, v okolí firmy mohou existovat organizace, které mohou přímo ovlivňovat firmu, nebo nepřímo její pracovní síly. Například určitá zájmová skupina může vyvinout úsilí, zaměřené na poskytování rovnocenných příležitostí ženám. Místní média mohou vyvinout značný tlak proti zamýšlenému uzavření neefektivního provozu. Nebo státní správa může vydat legislativní opatření, nařizující firmám zveřejnit své praktiky spojené se získáváním nových pracovníků. Za druhé, existují určité faktory, které mohou nepřímo ovlivňovat klima, ve kterém organizace funguje. Například manažeři musí reagovat na růst nebo pokles tržních příležitostí. Nové technologie mohou v některých případech zásadním způsobem ovlivnit fungování některých firem. Například vznik digitálních hodinek zcela změnil výrobní procesy hodinářských firem, podobě jako vznik CD disků ovlivnil produkci firem vyrábějících magnetofonové kazety.

#### 1.2.1.2.1. Technologie

Nové technologie vznikající ve vnějším prostředí mohou firmu ovlivňovat dvěma způsoby. Technologický rozvoj reprezentovaný novými poznatky a novými technikami, může vést ke změně stávajících produkčních a dalších činností firmy (například k novému způsobu vytváření účetních dokladů). Ultrazvukové zařízení, které vytváří obraz, se stalo důležitou částí zařízení pro diagnostiku srdce. Technologický rozvoj může výrazně ovlivnit charakter produktů nebo služeb poskytovaných organizací. Technologický rozvoj vyžaduje, aby manažeři „šli s duchem doby“ a v rámci možností využívali technologický pokrok k posílení konkurenčního postavení firmy.

#### 1.2.1.2.2. Ekonomika

Organizace musí nepřetržitě sledovat a analyzovat vývoj důležitých makroekonomických ukazatelů, eliminovat případné hrozby a využívat příležitosti. Řada firem využívá ekonomických předpovědí na podporu strategického rozhodování, například o tom zda rozšířit výrobní závod nebo zda vstoupit na nové trhy. Protože se však předpovědi předních ekonomů často navzájem liší, má řada vrcholových manažerů k ekonomickým předpovědím značnou nedůvěru.

#### 1.2.1.2.3. Politika a legislativa

Řada zákonů, předpisů a zákonných opatření reprezentuje politické a legislativní síly, které mají na organizace značný nepřímý vliv. Legislativa ovlivňuje mzdy a určuje velikost daní, které musejí organizace odvádět, určuje povinnosti a práva zaměstnavatelů i zaměstnanců a vytváří zákonný rámec ochraňující spotřebitele. Zákonné předpisy zabezpečují bezpečnost pracovníků i ochranu ovzduší. Určují i nezbytné bezpečnostní opatření proti požárům a stanoví zákonné podmínky přijímání a propouštění zaměstnanců.

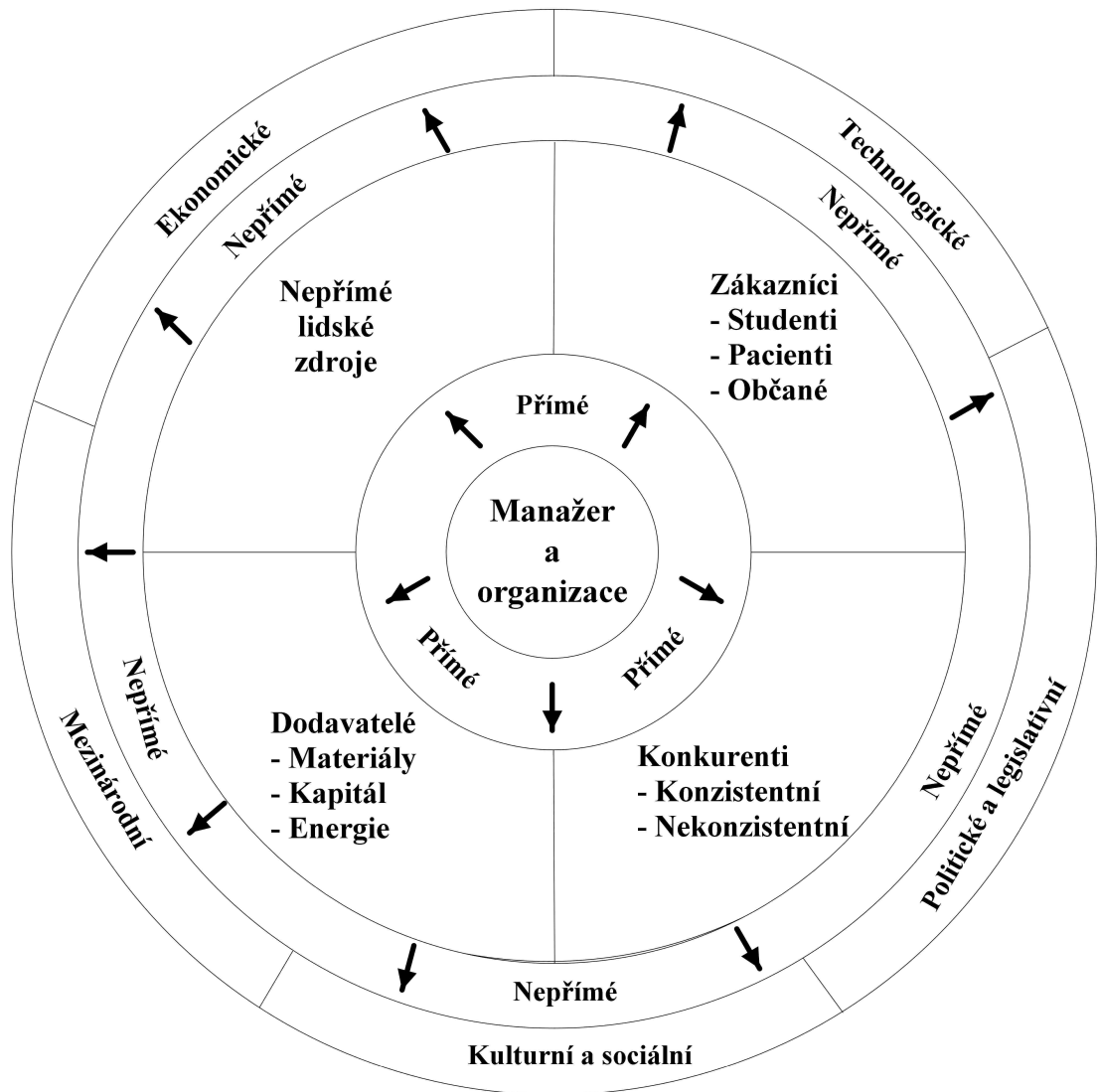
#### 1.2.1.2.4. Kulturní a sociální vlivy

Kulturní a sociální vlivy mohou ovlivnit chování firem a měnit potřeby a přání zákazníků. Každý národ má svůj kulturní a sociální systém, zahrnující určité postoje a hodnoty.

#### 1.2.1.2.5. Mezinárodní vlivy

Kulturní a sociální systémy v jiných zemích bývají reprezentovány odlišnými postoji a hodnotovými stupnicemi. Celkově lze říci, že řada mezinárodních sil má na mnoho firem velmi silný přímý vliv. Podnikání na zahraničních trzích klade na manažery vysoké nároky, protože musí operovat v prostředí, které vyžaduje nové strategie a taktiky. Existují významné důvody, proč stále více firem vstupuje na zahraniční trhy. Na zahraničních trzích se vyskytuje řada tržních příležitostí, které nabízejí možnost dosažení většího obrátu, vyhnout se nepříznivým domácím legislativním opatřením nebo eliminovat vliv recese domácí ekonomiky. Firmy svým vstupem na zahraniční trhy, při současném provozování podnikatelských aktivit ve vlastní zemi, dosahují větší finanční stability a prosperity.

Na obrázku 1.3 jsou zobrazeny přímé a nepřímé vlivy působící ve vnějším prostředí, se kterými už jsme se seznámili. Z obrázku je patrné, jak tyto síly organizace ovlivňují. Manažeři potřebují tyto vlivy identifikovat, analyzovat a využívat jejich příznivé působení, či eliminovat jejich nepříznivé důsledky.



**Obrázek 1.3: Přímé a nepřímé vlivy ve vnějším prostředí organizace**

### 1.2.2. Vnitřní prostředí

Tato část se bude zabývat prostředím uvnitř organizace, ve kterém musí manažeři vykonávat své manažerské funkce. Manažeři zastávají určité pozice v organizační struktuře, vykonávají řadu aktivit, které vyžadují jejich čas, a musejí mít specifické dovednosti, potřebné pro fungování ve vnitřním prostředí organizace.

#### 1.2.2.1. Úrovně managementu

Většina aktivit organizace se realizuje na třech odlišných, ale do určité míry se překrývajících úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti. Tyto úrovně se

nazývají: operační, technická a strategická. Manažeři musejí na těchto úrovních vykonávat své manažerské funkce: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování<sup>5</sup>.

#### 1.2.2.1.1. Operační úroveň

Každá organizace, bez ohledu na to zda produkuje výrobky nebo služby, má svou operační funkci. Na operační úrovni je pozornost zaměřena na efektivní provádění všeho, co organizace produkuje nebo dělá. Pro výrobu výrobků je například třeba zabezpečit přísun určitých materiálů a kontrolu provádění jednotlivých operací. Fakulty musejí mít jistotu, že jejich studenti byli ke studiu řádně přijati, zaregistrováni, zařazeni do studijních skupin a že jsou jejich studijní záznamy řádně udržovány. Banky musejí mít jistotu, že finanční příkazy byly správně a rychle provedeny.

Operační funkce je základem fungování jakékoli organizace. Úkolem manažerů na operační úrovni je co nejlépe alokovat disponibilní zdroje pro produkování požadovaných výstupů.

#### 1.2.2.1.2. Technická úroveň

Od určité velikosti organizace je třeba, aby někdo činnosti, realizované na operační úrovni koordinoval a určoval, které výrobky nebo služby mají být produkovány. Řešení těchto a obdobných problémů se uskutečňuje na technické úrovni. Nespokojený student musí svoji stížnost adresovat děkanovi fakulty. Obchodní manažer musí řešit neshody mezi zákazníky a prodejci. Pro správné fungování operační úrovně, musejí mít manažeři na technické úrovni jistotu, že jsou k dispozici správné materiály a že produkty nacházejí své spotřebitele nebo uživatele.

#### 1.2.2.1.3. Strategická úroveň

Každá organizace funguje v širším sociálním prostředí, vůči kterému má i určitou zodpovědnost. Strategická úroveň musí mít jistotu, že technická úroveň funguje v souladu s obecnými požadavky společnosti. Protože pravomoc organizace musí být v souladu s její zodpovědností vůči společnosti, je třeba, aby produkovala zboží a služby sociálně přijatelným způsobem. V tomto smyslu musí strategická úroveň určovat dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace tak, aby nenarušila její vztahy se sociálním

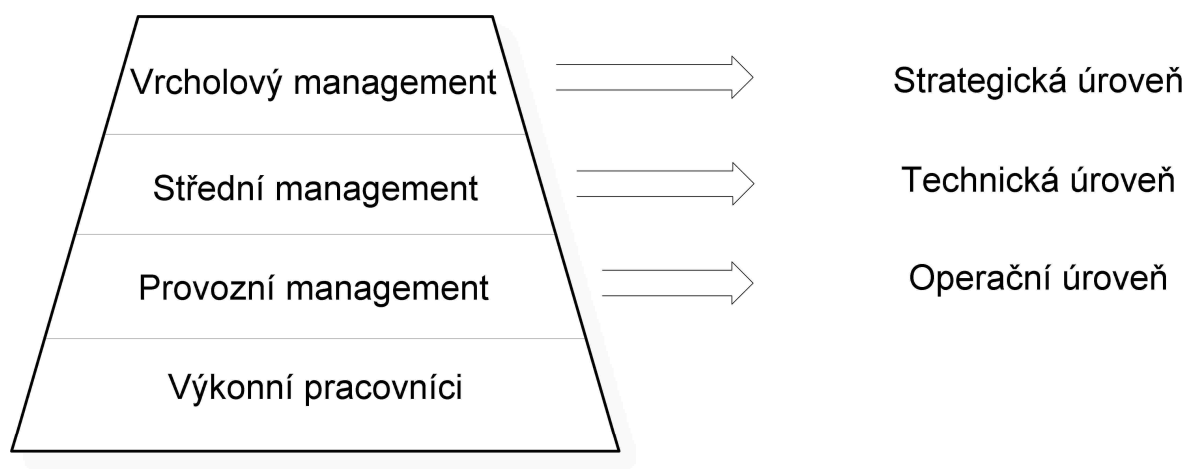
---

<sup>5</sup> DONNELLY, J. *Management*. 2005. 72 s.

prostředím. Organizace může do jisté míry ovlivňovat sociální prostředí pomocí různých kampaní, reklamou nebo vzdělávacími programy.

#### 1.2.2.2. Typy manažerů a úrovně managementu

Na obrázku 1.4 je vidět, že vrcholový management odpovídá strategické úrovni, střední management technické úrovni a provozní management operační úrovni. I když vrcholový, střední a provozní management neodpovídá vždy naprosto přesně třem uvedeným úrovním managementu, umožňuje nám toto pojetí lépe pochopit, jaké úlohy musejí manažeři plnit. Přitom je zřejmé, že manažeři jsou na všech úrovních.



**Obrázek 1.4: Manažeři a úrovně managementu**

Skutečné názvy manažerů na jednotlivých úrovních managementu se v praxi případ od případu mohou odlišovat. Ovšem činnosti jsou si navzájem podobné bez ohledu na to, že se různě nazývají. Stejně jako bychom mohli nalézt podobné prvky manažerských činností v různých organizacích, mohli bychom též nalézt i značné rozdíly vyplývající z různého charakteru zaměření širokého spektra organizací.

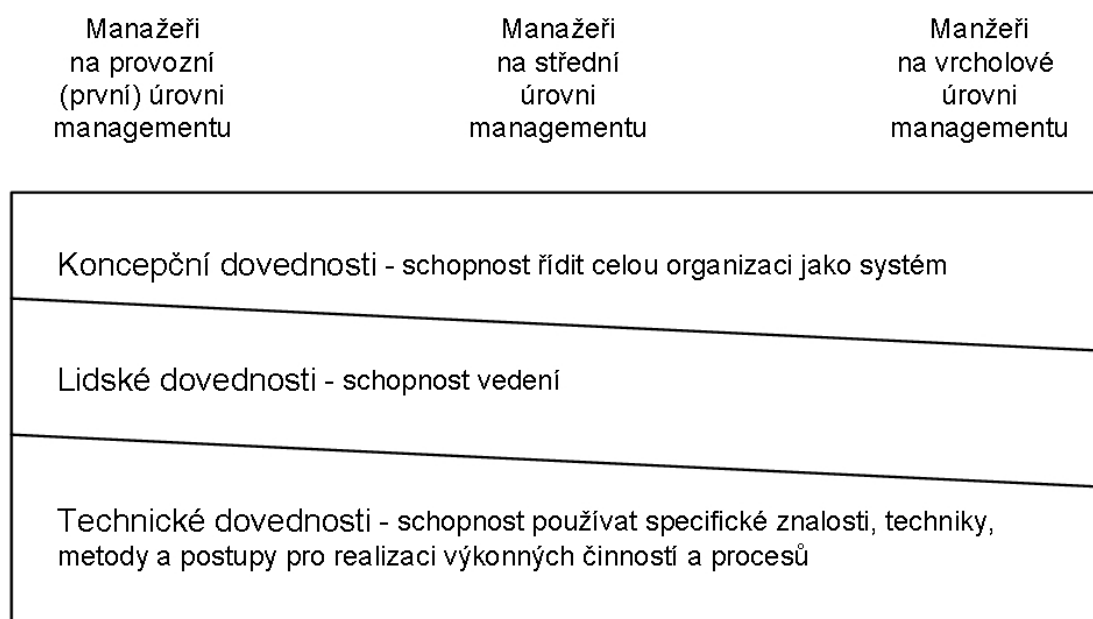
#### 1.2.2.3. Manažerské dovednosti

Bez ohledu na to jakou pozici zastává v organizační struktuře, musí mít manažer určité, obecně použitelné manažerské dovednosti. Velkost podílů těchto dovedností však závisí na tom, na kterém stupni managementu se manažer nachází. Na obrázku 1.5 je uveden podíl základních manažerských dovedností – lidských, technických a koncepčních – na jednotlivých stupních managementu.

Manažeři musejí realizovat většinu prací, za které zodpovídají, prostřednictvím jiných lidí. Z tohoto důvodu jsou pro ně nezbytné lidské dovednosti. K tomu, aby mohl vést podřízené pracovníky, musí být především schopen s nimi efektivně komunikovat a účinně je motivovat.

Technické dovednosti představují schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. Vedoucí účtáren, techničtí ředitelé i vrchní sestry z nemocnic musejí mít specifické technické dovednosti lidí, které řídí, aby dokázali efektivně zabezpečovat provádění různých prací.

Koncepční dovednosti znamenají schopnost vidět firmu jako systém, který je třeba usměrňovat tak, aby byly dosahovány jeho strategické cíle. Manažeři s koncepčními znalostmi a dovednostmi musejí znát všechny podstatné aktivity organizace a dokázat je užitečně koordinovat.



**Obrázek 1.5: Základní manažerské dovednosti**

Efektivní řízení vyžaduje tři základní manažerské dovednosti. Jejich relativní významnost závisí na tom, na které úrovni managementu jsou využívány. Z obrázku 1.5 je patrné, že na nejnižší úrovni managementu jsou nejdůležitější lidské dovednosti. Jejich potřeba vyplývá z každodenní nutnosti řešit interpersonální problémy ve výrobě,

či vzdělávacím procesu a je nepochybné, že provozní manažer nebo vedoucí oddělení potřebuje mít větší běžné lidské dovednosti než výkonný ředitel velké společnosti nebo rektor vysoké školy.

Na druhé straně lze oprávněně tvrdit, že význam koncepčních dovedností roste s úrovní managementu. Největšího významu nabývají na nejvyšší úrovni managementu, kde rozhodování vrcholových manažerů má často dlouhodobé důsledky a ovlivňuje výkonnost celé organizace nebo jejich úseků.

Technické dovednosti nabývají největšího významu u manažerů na střední úrovni managementu, jejichž kvalita rozhodování na těchto znalostech a dovednostech značně závisí. Tato technická úroveň u výrobních organizací zahrnuje řadu specializovaných oddělení, například výrobní, technické, výzkumné a vývojové, právní a marketingové. Manažeři těchto oddělení potřebují mít schopnost diskutovat o technických problémech se svými podřízenými a externími odborníky. Technické dovednosti jsou pro výkon jejich manažerských funkcí životně důležité.

#### 1.2.2.4. Manažerské role

##### 1.2.2.4.1. Interpersonální role

Tyto role, vyplývající z formálních pravomocí, směřují do oblasti mezilidských vztahů. Mezi ně patří role:

- a) Role figurky – která má symbolický nebo ceremoniální charakter.
- b) Role vůdce – zahrnuje řízení a koordinování činností podřízených pracovníků. Tato role může zahrnovat i personalistiku a motivování pracovníků. Do role vůdce patří i kontrolování, jehož pomocí manažer zjišťuje, zda se věci dělají v souladu s plánem.
- c) Role styčného důstojníka – zabezpečuje interpersonální vztahy mimo oblast jeho pravomocí. Tyto kontakty vznikají jak v rámci dané organizace, tak i mimo ni. V rámci dané organizace musejí manažeři komunikovat s jinými manažery i s řadou dalších pracovníků, kteří jim nejsou podřízeni. Musejí udržovat dobré vztahy s manažery, kteří zabezpečují vstupy do jejich organizačních útvarů i s manažery, kteří jejich produkty odebírají.

Existence těchto rolí umožňuje manažerovi působit v rolích informačních a následně i v rolích rozhodovacích.

#### 1.2.2.4.2. Informační role

Tento soubor rolí vyžaduje na manažerovi, aby zabezpečoval přijímání a odesílání informací, které nemají rutinní charakter. Pomocí výše uvedených interpersonálních rolí, buduje manažer síť kontaktů. Interpersonální role umožňují manažerovi, aby v roli sledovatele potřebné informace shromažďoval a předával je dále prostřednictvím své role šířitele nebo mluvčího.

- a) Role sledovatele – vyžaduje, aby manažer zkoumal prostředí, ve kterém jeho jednotka funguje a shromažďoval důležité informace o změnách, příležitostech a problémech, které mohou mít na fungování jeho organizační jednotky vliv.
- b) Role šířitele – zahrnuje poskytování důležitých nebo výsadních informací podřízeným pracovníkům.
- c) Role mluvčího – manažer reprezentuje svou organizační jednotku vůči ostatním lidem.

#### 1.2.2.4.3. Rozhodovací role

I když mají interpersonální a informační role značný význam, nejsou to role poslední. Naopak, tyto role slouží jako vstupní článek pro manažerské rozhodování<sup>6</sup>.

- a) Role podnikatele – představuje povinnost manažera sledovat a využívat změn v okolí pro efektivní rozvoj své jednotky.
- b) Role eliminátora poruch – rozhoduje a uskutečňuje korektivní aktivity jako reakci na působení vlivů, které jsou mimo jejich kontrolu. Protože vznik poruch vyžaduje rychlou odezvu, má role eliminátora poruch prioritu před všemi ostatními manažerskými rolemi. Jejím hlavním cílem je udržování stability.
- c) Role alokátora – staví manažera do pozice, kdy musí rozhodnout o tom jak přidělit omezené disponibilní zdroje – peníze, pracovníky, čas, stroje a zařízení. Manažer není nikdy v situaci, že by měl k dispozici zdroje v neomezené výši. Musí je proto rozdělovat tak, aby přinášely co největší užitek.
- d) Role vyjednávače – předurčuje manažera k tomu, aby vyjednával s ostatními organizačními jednotkami a jednotlivci tak, aby získal pro svou jednotku určité výhodné postavení. Vyjednávání se může týkat charakteru a objemu prací, výkonnosti, cílů, zdrojů, a dalších faktorů, ovlivňujících efektivitu fungování jednotky.

---

<sup>6</sup> WHITMORE, J. *Koučování – Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2007. 95 s.

Význam manažerských rolí je značně ovlivňován tím na jaké úrovni managementu jsou realizovány. Manažeři na vrcholové úrovni věnují obvykle mnohem více času roli figurky než manažeři provozní. Vrcholoví a střední manažeři jsou v roli styčného důstojníka zaměřeni daleko více mimo organizaci než manažeři na provozní úrovni. Vrcholoví manažeři sledují především ty změny, které mohou ovlivnit fungování celé organizace, zatímco manažeři na střední úrovni sledují zejména ty změny, které se týkají oblasti jejich působnosti (například marketing nebo výroba). Přitom manažeři na provozní úrovni se zajímají téměř výhradně o změny, které mohou ovlivnit fungování jejich oddělení. Bez ohledu na věnovaný čas a přikládaný význam vykonávají všichni manažeři, bez zřetele ke svému postavení, interpersonální, informační a rozhodovací role.

### 1.3. Poslání sportovního manažera

Současná situace ve špičkovém sportu je odrazem tržních mechanismů v ekonomice. Řízení profesionálního týmu, ať jde o hokejový, fotbalový či jiný tým, se podobá řízení firmy nebo společnosti se všemi jejími atributy jako je výkonnost, motivace, finanční toky, marketing, propagace. Proto se i činnosti sportovního manažera příliš neliší od činností manažera ve velkých společnostech a jsou i stejně tak důležité.

„Jedním z hlavních úkolů sportovního manažera je zabezpečit organizačně trénink, finančně ho pokrýt, vést jednání se sponzory, zabezpečovat publicitu a mnoho dalších záležitostí, které by zatěžovaly závodníka a odváděly jeho pozornost od jeho hlavní náplně, tj. od sportovního tréninku a od sportovního výkonu. Pro zjednodušení, nejdůležitější rolí sportovního manažera je oprostít dokonalým servisem svého nebo své svěřence od starostí běžného života tak, aby se mohl plně soustředit na sportovní výkon.

Sportovní manažer musí také pevně věřit ve schopnosti sportovce a sportovec musí naopak důvěřovat radám a praktickým krokům sportovního manažera. Práce sportovního manažera je hodně podobná práci trenéra a obě profese se navzájem nevylučují. Spolupráce trenéra a sportovního manažera, například při hledání vhodného hráče do týmu, je základním předpokladem úspěšnosti případného transferu. Společně

tvoří tým a rovným dílem se dělí o chod sportovního družstva. V některých sportech je běžné, že hlavní trenér současně plní i funkce manažerské.

Mnoho sportovců se prosazuje ve svých sportovních odvětvích až na samotný vrchol. Jen hrstka z nich zůstává na tomto vrcholu i po skončení sportovní kariéry. Nejčastěji jako trenéři, méně často jako sportovní manažeři a činovníci. Předpokladem je vytrvalá analýza, třídění zkušeností a také učinění včasného rozhodnutí o tom, čeho chce člověk v manažerské praxi dosáhnout.

### 1.3.1. Minimum potřeb

V procesu své řídicí funkce řeší sportovní manažer typické úkoly, které jsou vyjádřeny jeho dalšími funkcemi, tj. plánování, organizování, výběr, vyhledávání a rozmisťování pracovníků, jejich vedení a kontrola. Se zřetelem k reálným potřebám praxe lze však provést vhodnou redukci funkcí sportovního manažera do tohoto minima:

- strategické plánování,
- organizování (postupy, metody, techniky),
- výběr a rozmisťování lidí,
- vedení lidí,
- komunikace,
- marketing,
- sportovní reklama,
- sponzoring,
- znalost právních (daňových, spolkových atd.) norem,
- věcné a formální náležitosti k transferu hráčů (a trenérů).

Z výše uvedeného přehledu lze také odvodit mimo jiné:

- rámec funkční náplně sportovního manažera,
- kritéria jeho odborného profilu a kvalifikace,
- nároky na jeho specifické individuální předpoklady a schopnosti atd.

Role manažera se v České republice stále výrazněji odvíjí od procesu vytváření a dalšího aktivního rozvíjení podnikatelsky orientovaného chování organizace. Efektivní fungování organizace, dosahování stanovených cílů a s tím spojená kvalita produkce a

stupeň prosperity vyžaduje od managementu, resp. manažera, jako profesionálního odborníka, zvládnutí komplexu náročných úkolů.

Způsob řízení jednotlivých organizačních celků v tělesné výchově a sportu se nutně odvíjí od typických činností manažerů, kteří ho realizují. Kdo je tedy sportovní manažer?

1) Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti (vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté vyškolení pro sportovní akce jako - MS, ME, OH apod., specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi atd.)

2) Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. organizace, členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.

3) Manažeři v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro tělesnou výchovu a sport apod.

Vzhledem k polohám managementu tělesné výchovy a sportu i se zřetelem na jednotlivé typy, charakter a poslání tělovýchovných a sportovních subjektů (například vládní - nevládní, profí - amatér, domácí - zahraniční atd.) je v každém případě jedním z klíčových východisek pro orientaci sportovního manažera znalost a přehled o uspořádání tělesné výchovy a sportu daného státu nebo regionu.“<sup>7</sup>

#### 1.4. Důležité vlastnosti lídra – manažera jako takového

Dnes víc než kdy jindy musejí manažeři kultivovat a rozvíjet své periferní vidění tak, aby dokázali zachytit slabé, ale potenciálně důležité signály, které mohou stát u zrodu nové konkurenční výhody.

Ostražitost je vlastnost, která dojde nejvyššího ocenění tehdy, když vůdčím osobnostem firmy chybí. Členové správních rad a investoři o top manažerech firmy

---

<sup>7</sup> DALECKÝ, M. *Sportbusiness*. /online/ 2002./2009-02-21/. Dostupné [www.sportbusiness.cz](http://www.sportbusiness.cz)

velmi neradi slyší: „Ignorovali varovné signály.“ Nebo také: „Ujel jim vlak.“ Ostražitý lídr dokáže objevit nové příležitosti a hrozby dříve než konkurence. Správní rady samozřejmě neočekávají od top manažerů všetecké schopnosti, ale spoléhají se na to, že dokáží včas zachytit i slabé signály ohlašující hrozbu či příležitost.

Z prováděného průzkumu, kterého se zúčastnilo 140 manažerů pro strategii z velkých korporací, dvě třetiny respondentů přiznalo, že jejich organizace byla překvapena třemi významnými konkurenčními událostmi během uplynulých pěti let. A 97 % respondentů připustilo, že jejich organizaci chybí systém včasného varování, který by předešel podobným nepříjemným překvapením v budoucnu.

Nedostatek ostražitosti může být zabijákem kariéry. Podle jiné studie u 23 % generálních ředitelů, kteří dostali výpověď, bylo hlavním důvodem „ignorování reality“. Pokud se manažeři chtějí vyhnout úskalí zúženého vidění, potřebují ostražitost, což je stav charakterizovaný zvědavostí, bdělostí a ochotou jednat i podle neúplných informací. Top manažeři však musejí být ostražití také v širším smyslu: vyhledávat neustále slabé a nečekané signály a vést k tomu i další lidi. Tento typ ostražitosti je rozhodující pro rozpoznávání příležitostí k dalšímu růstu a pro předvídání a včasné rozpoznání vážných hrozeb ještě dříve, než se stanou fatálními. Takto chápaná ostražitost by se měla stát integrální součástí strategického managementu rizika.

Mezi vůdčími osobnostmi podnikatelských organizací roste povědomí o tom, že ve světě rychlých a neustálých změn, rostoucí složitosti a provázanosti všeho a všech, začínají často významné změny v opomíjených a zdánlivě nedůležitých periferních oblastech.

Vůdci z nejrůznějších organizací si stále více uvědomují potřebu permanentní bdělosti, všímavosti a ostražitosti. To vyžaduje trvale sledovat, jak se mění hřiště podnikatelských aktivit.

#### 1.4.1. Motýlí efekt

Často se v souvislosti s ostražitostí zdůrazňuje tzv. motýlí efekt převzatý z teorie chaosu, který říká, že když kdesi v Číně zatřepe motýl křídly, může to vyvolat – zřetězením příčin a následků – hurikán na druhé straně světa. Podobně lze říci, že průlomový objev učiněný v neznámé laboratoři na druhém konci světa, může dát vznik nové kategorii výrobků. Článek uveřejněný v internetovém blogu může ukončit kariéru vlivného politika nebo nabourat ziskovost významné firmy.

Samozřejmě, vůdcové se nemohou starat o každé zatřepetání motýlích křídel, ale také si nemohou dovolit čekat, až přijde uragán. Potřebu ostražitosti už někteří lídři uznávají, nicméně jejich uplatňování v praxi je zatím ještě vzácností. Ve výzkumné studii bylo zjištěno, že pouze ve 23 % organizací působili vůdci s ostražitým postojem a s periferním vnímáním okolního světa. Ani v manažerské literatuře není téma ostražitosti příliš zastoupeno.

Jedním z důvodů nedostatečné ostražitosti mezi manažery je jejich soustředění na provozní efektivnost. To zužuje úhel jejich pohledu a zabraňuje jim přijímat podněty od vnímavých zaměstnanců, kteří často jako první zpozorují slabé signály hrozeb a příležitostí na vzdáleném horizontu. Manažeři soustředění na „čísla“ vyžadovaná akcionáři, mají výsledky a jsou často povyšováni do vedoucích pozic. Jejich staré návyky se jim ovšem často stávají překážkou v rozvoji vnímavosti a při rozšiřování úhlu pohledu. Takoví top manažeři pak postrádají ostražitost, nedokáží jasně vnímat kontext, v němž firma působí.

#### 1.4.2. Tři kvality ostražitých vůdců

Lídři disponující ostražitostí se od manažerů soustředěných přednostně na provozní efektivnost odlišují třemi základními kvalitami:

- 1) Soustředěnost na externí faktory, otevřenost různým úhlům pohledu.
- 2) Strategická předvídavost, důkladné zkoumání i druhořadých a zprostředkovaných efektů.
- 3) Povzbuzování ostatních k ostražitosti a citlivosti na slabé signály nových příležitostí a hrozeb, budování kultury sdíleného objevování.

Naproti tomu manažeři soustředění na provozní efektivnost nevidí nic jiného než aktuální úkol, angažují se v tradičním strategickém plánování a rozpočtování, budují kulturu efektivního plnění stanovených úkolů.

Organizace potřebují obojí: provozní efektivnost i ostražitost, ale většinou je to právě ostražitost, které se manažerům nedostává. Tón, který udá vrcholové vedení firmy, určí, jakým hlasům se v organizaci bude naslouchat a podle jakých podnětů se bude jednat. Lídři fungují jako filtry vnímání organizace. Například u společnosti Coca-Cola dokázali někteří manažeři včas rozpoznat hrozící zdravotní a ekologické problémy,

stejně jako příležitosti skryté v nápojích nového druhu. Jejich návrhy však nebyly vyslyšeny nadřízenými, kteří byli zcela zaujati provozní efektivností.

Tím nejostřejším strážcem zdravého vývoje firmy by měl být sám generální ředitel, ale ani to nestačí. Firmy potřebují široký vnitřní společný postoj, pokud jde o sledování sdílení slabých signálů z periferních oblastí. Z periferie organizace obvykle přichází jen málo signálů, je to prostředí zamlžené a vysoce rizikové. Jen málokdo v organizaci se v tomto směru bude angažovat, pokud nebude cítit jasnou podporu top managementu.

Vůdcovství znamená především schopnost vidět věci z dlouhodobého pohledu, vnímat realitu takovou, jaká skutečně je a schopnost odpoutat se od svých bezprostředních zájmů, uplatnit odvahu a jít do rizika.

Skuteční lídři mohou podporovat ostražitost v rámci celé organizace tím, že budou kultivovat tři kvality: soustředění na vnější prostředí organizace, strategickou předvídavost a kulturní objevování.

Ostražitost je rozhodující jak při rozpoznávání nových příležitostí pro růst a inovace, tak i při objevování skrytých nebezpečí a hrozeb. Kdo jiný než vůdčí osobnosti firmy by měl udávat tón při rozvíjení a podpoře ostražitosti?

#### 1.4.3. Jak může manažer podporovat ostražitost – u sebe i u druhých?

- Vyhodnotit míru své vlastní ostražitosti podle tabulky 1.1: Dvojitá orientace lídra.
- Aktivovat svoji přirozenou zvědavost, například cestováním, čtením.
- Vyhledávat různé i protikladné názory a úhly pohledu a lidi, kteří je vyjadřují.
- Budovat a udržovat síť vztahů uvnitř firmy i mimo firmu.
- Na klíčové záležitosti se začít dívat z dlouhodobého pohledu.
- Tolerovat uvnitř organizace tvořivost, fantazii a nekonvenční myšlení v širším rámci.
- Vytvářet a podporovat příležitosti pro uvolněné diskuse a zkoumání netradičních myšlenek.
- Podporovat systémy včasného varování před hrozbami.
- Identifikovat slabá místa v organizačních systémech.
- Klást důležité otázky směřující k získání a udržení konkurenční výhody.
- Organizovat workshopy na podporu nových, netradičních myšlenek a inovací.
- Podporovat předvídavost.

- Poučit se z minulých případů, v nichž se projevila nízká nebo naopak vysoká ostražitost.
- Začlenit ostražitost do programů vzdělávání manažerů.

#### 1.4.4. Dvojitá orientace lídra

Lídr se může orientovat buď na ostražitost nebo na provozní efektivnost. Většina manažerů se pohybuje někde mezi oběma extrémy v závislosti na problému, který řeší a situaci, ve které se nachází. Tabulka 1.1: Dvojitá orientace lídra uvádí kvality lídra orientovaného na ostražitost v porovnání s tradičně orientovaným lídrem, který se zabývá převážně jen provozní efektivností.

1. Druh charakteristiky	2. Orientace na ostražitost	3. Orientace na provozní efektivnost
Zaměření	Externí, aktivní, zvědavé	Interní, zúžené a soustředěné
Tržní orientace	Zvenčí - dovnitř	Zevnitř - ven
Zkoumání, naslouchání názorům druhých lidí	Otevřený Vyhledává různé úhly pohledu Naslouchá informacím z velmi různých zdrojů	Soustředěný jen na zúžený výsek reality Omezený zájem o věci mimo provozní efektivnost
Využívání osobních sítí	Široce koncipované sociální a profesní sítě	Osobní sítě omezené jen na lidi blízké zaměřením
Strategická orientace	Strategická předvídavost a představivost Zkoumá nejen přímé,  ale i zprostředkované účinky Dobrý instinkt	Předvídatelný myslitel Soustředění na aktuální úkoly Příliš napojený na minulé zkušenosti
Postoj k neurčitosti	Přijímá neurčitost Snaží se navigovat	Vyhýbá se neurčitosti Snaží se kontrolovat, řídit
Ochota zpochybnit předpoklady	Otevřenost k novému myšlení Učí se z experimentování	Spíše defenzivní postoj Neúspěchy chápe jako chyby
Časový horizont	Dlouhodobý	Krátkodobý
Zmocňování, zkoumání	Zmocňuje lidi Koučuje - je vizionář Vytváří volnost pro zkoumání v periferních oblastech	Kontroluje lidi Klade důraz na efektivnost Připouští minimum volnosti

**Tabulka 1.1: Dvojitá orientace lídra**<sup>8</sup>

<sup>8</sup> SCHOEMECKER, J.H. Dvojitá orientace lídra. *Moderní řízení*, 2008, č.9, 68 s.

## 2. ANALÝZA ZKOUMANÉHO SOUBORU

### 2.1. Vztah sportu a ekonomie z pohledu managementu

V ekonomii je jasné, že výchozím produktem jsou výrobky, služby, ale i myšlenky. Aby se daly uplatnit na trhu, je třeba je zkoumat a zdokonalovat. Pro oblast tělesné výchovy a sportu si pod produkt můžeme představit buď materiální zboží např. sportovní nářadí a za produkt se dají označit v oblasti nemateriální např. sportovní výkony.

#### Rozdělení produktů tělesné výchovy a sportu:

- a) základní produkty tělesné výchovy a sportu
  - nabídka tělesných cvičení
  - nabídka sportovních akcí
  - nabídka turistických akcí
- b) produkty vázané na osobnost
  - sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
  - výkony trenérů
  - reklamní vystoupení sportovců
- c) myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu
  - myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast
  - sportovní informace šířené médii
  - hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu.
- d) produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty
  - tělovýchovná a sportovní zařízení
  - společenské akce
  - pojištění cvičenců a sportovců
  - doprava na soutěže
  - vstupenky apod.
- e) klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu
  - tělovýchovné a sportovní nářadí
  - tělovýchovné a sportovní náčiní
  - sportovní oblečení.

Samozřejmě, že existují rozdíly marketingu v tělesné výchově a sportu ve srovnání s jinými oblastmi:

- specifická tržní situace, které jsou nabídky tělesné výchovy a sportu vystaveny,
- vlastnosti tělovýchovných a sportovních produktů,
- produkční místa v tělesné výchově a sportu.

### 2.1.1. Vlastnosti tělovýchovných a sportovních produktů

#### 1) Subjektivní oceňování tělovýchovných a sportovních produktů

„Oceňování sportovních výkonů a zážitků je v nejvyšší míře subjektivní věc. Oceňováním se myslí situace hodnocení tělovýchovných a sportovních produktů. Souvislosti vidí v tom, že struktura hodiny aerobního cvičení se jednomu z účastníků může zdát příliš namáhavá, zatímco druhému příliš lehká. Totéž lze říci třeba o reportérech, kteří hodnotí v novinách stejné utkání, ale dochází ke zcela různým závěrům. Jak autor uvádí, marketing má obtížnou úlohu správně postihnout tyto převážně subjektivní pocity.

#### 2) Převážná abstraktnost a nemateriálnost tělovýchovných a sportovních produktů

Materiální produkty (např. tenisové rakety) často slouží nemateriálním produktům (zážitek z tenisové hry). Jsou neschopné skladování, nemohou být vyráběny do zásoby a hned se spotřebovávají přímo při “výrobě”, jsou velmi silně závislé na čase a prostoru.

#### 3) Nepředvídatelný vývoj tělovýchovných a sportovních produktů

U většiny konzumního a průmyslového zboží, je tak jako u služeb očekávána, stále stejná kvalita produktu, měnícího se pouze s jeho vývojovou řadou. U sportovních produktů je však v popředí napětí nepředvídatelného. Zápas, jehož výsledek je jistý, láká méně příznivců, než zápas s otevřeným výsledkem.

#### 4) Malá možnost kontroly složení tělovýchovných a sportovních produktů

Tento problém souvisí s předchozím. Zatímco většina produktů může být tvořena na základě poptávky, má nabídka v tělovýchově a sportu jen úzký vliv na konečnou nabídku. Je tedy možné vytvořit co nejlepší předpoklady pro fotbalový zápas - tj. dobře vybavený sportovní stadión, hráčský materiál, trenéry, televizní přenosy atd. a přece si však nemůže být nikdo jistý, že zápas bude mít dobrou sportovní úroveň.

### 5) Sportovní svazek výkonů a jeho univerzální nabídka

Sport je většinou mnohostranně složený produkt, který je složen z mnoha dílčích komponentů a představuje většinou paletu produktů. Kluby jsou často označovány za “obchody se smíšeným zbožím”. Zířdka kdy je však sport uplatňován na trhu jako takový, většinou jsou to jen speciální částečné nabídky např. členství v klubu, sportovní akce, určitý sportovec atd. Zároveň se však dotýká řady oblastí společnosti, objevuje se v hospodářství a reklamě, právě tak jako v politice, kultuře, vzdělání. Má spojení s oblékáním, jídlem, sexem, drogami, násilím, volným časem atd. V návaznosti na to vyžaduje marketing TVS univerzální vědění a univerzální realizaci marketingových opatření.

### 6) Sport jako veřejné zboží

V tomto případě jde o takové sportovní zboží, které je veřejně přístupné a konzumenti je využívají bezplatně nebo bez velkých nákladů. Nejznámějšími jsou veřejná zboží, dávaná k dispozici státem. V oblasti sportovních klubů jde o smíšenou formu veřejného a soukromého zboží, kde část nabídky konzumace je pro nečleny klubu vyloučena, na druhé straně je určitá část nabídky veřejně přístupná (např. zápasy, akce, úspěchy). V podmínkách České republiky je vzhledem k finančnímu zabezpečení občanských sdružení, prezentace otázky veřejného zboží ve sportu a tělovýchově dosti nepopulární. Přesto se začínají v některých místech projevat v tomto ohledu iniciativy komunální oblasti (např. příspěvky k provozu plaveckých stadiónů, zimních stadiónů).

### 7) U produktů tělovýchovy a sportu z části neexistuje tržní cena

U tělovýchovných a sportovních produktů, vyjma soukromého sektoru, lze jen velmi těžko určit cenu. Často se nedají použít ani klasické nákladové modely cenové tvorby. V literatuře jsou uváděny ceny sportovců, ceny veřejného zboží a ceny médií.<sup>9</sup>

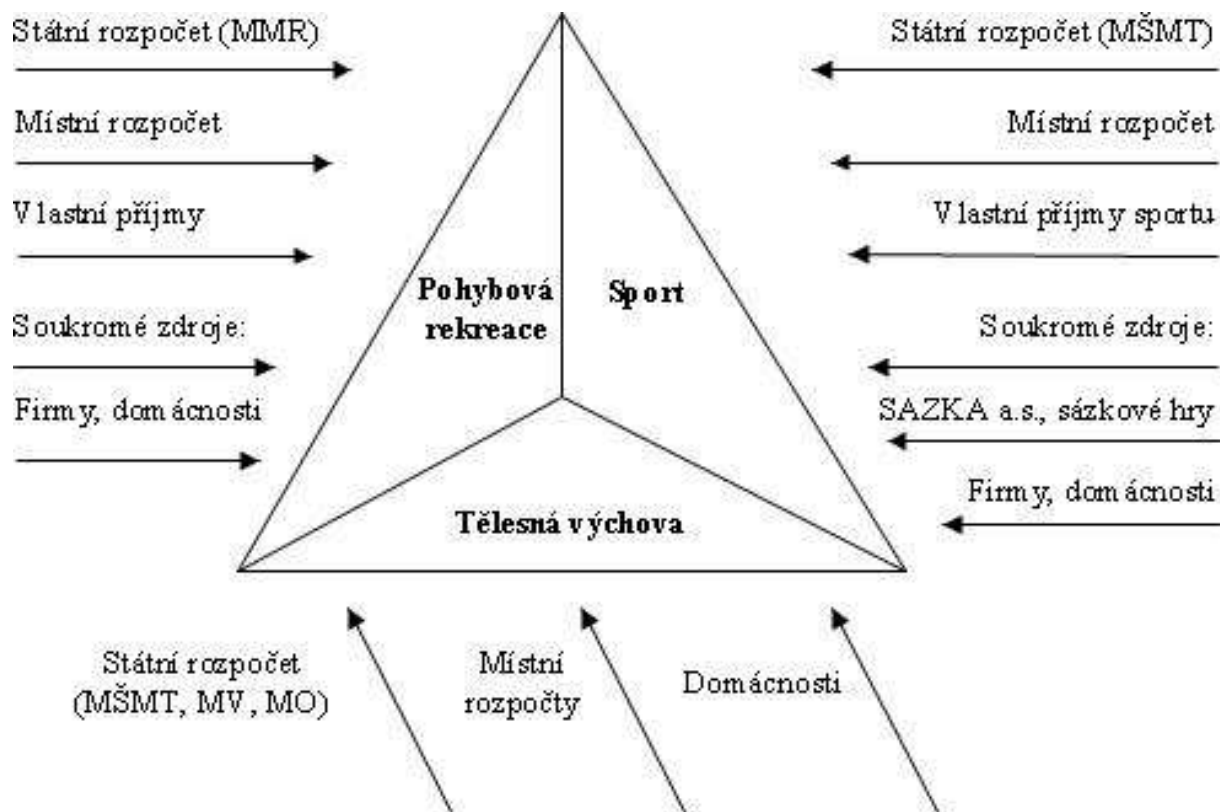
## 2.2. Financování a úvěrování tělesné kultury a sportu

Financování tělesné kultury je zabezpečováno ze dvou zdrojů – z veřejných a soukromých. Každá oblast zdrojů má svoje ekonomické opodstatnění, v mnohých případech dochází k prolínání financování z obou zdrojových oblastí, často je v této souvislosti připomínáno vícezdrojové financování sportu (tělesné kultury). Přesto, že všechny složky tělesné kultury jsou dotacemi z veřejných rozpočtů výrazně

---

<sup>9</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 2000. 59 s.

podporovány, je vzhledem k rozšíření a oblíbenosti „sportu pro všechny“ největším zdrojem tělesné kultury rozpočet domácností. Velmi zjednodušeně znázorňuje financování tělesné kultury obrázek 2.1.



**Obrázek 2.1: Vícezdrojové financování tělesné kultury<sup>10</sup>**

Velmi významnou zdrojovou složkou tělesné kultury je státní rozpočet a zdroje místních rozpočtů.

### 2.2.1. Financování tělesné kultury z veřejných zdrojů

Je všeobecně uznáváno, že tělesná kultura vykazuje velký podíl externalit, jak pozitivních, tak i negativních. Jelikož u tělesné kultury obecně převládá úroveň pozitivních externalit nad negativními (a tento fenomén je akceptován celospolečensky), je produkce produktů a služeb tělesné kultury v podmínkách čisté tržní ekonomiky nedostatečná. Proto je tato produkce podporována ve formě přímé finanční podpory z veřejných prostředků a státního rozpočtu. Tato podpora má být také založena na ochotě příslušného subjektu poskytovat veřejně prospěšnou službu.

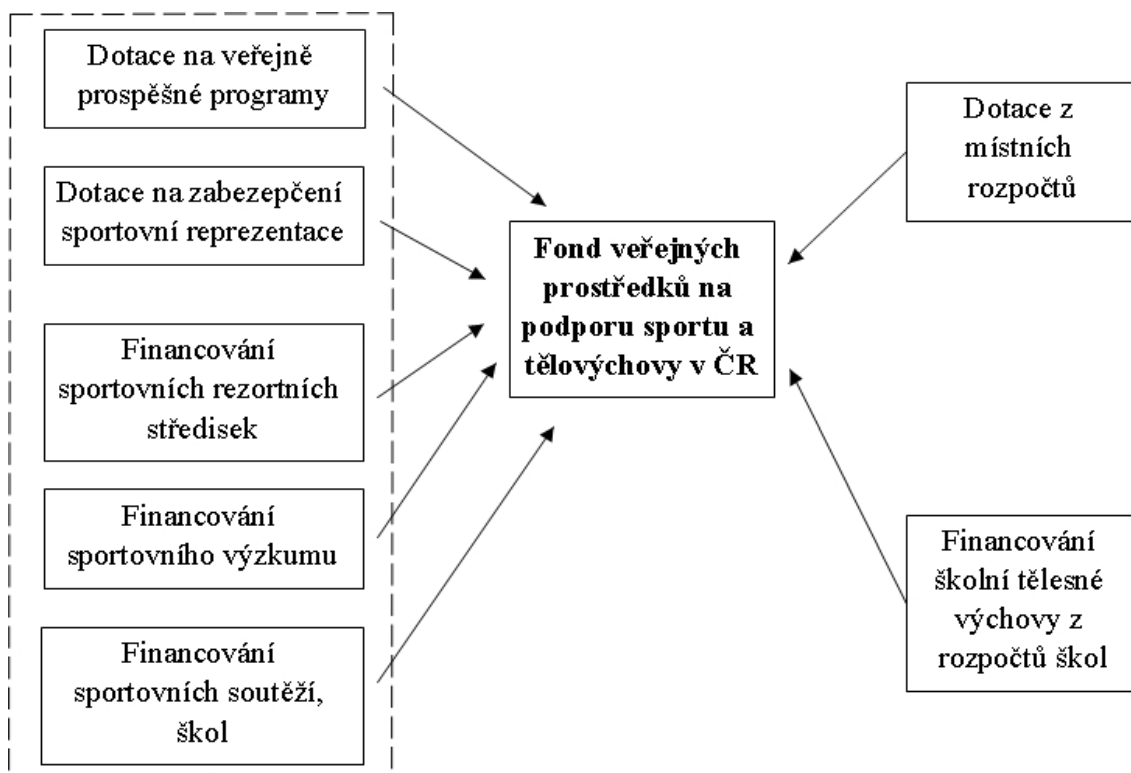
<sup>10</sup> HOBZA, V. *Základy ekonomie sportu*. 2006. 52 s.

Financování tělesné kultury z veřejných prostředků územních celků a státního rozpočtu zahrnuje tyto oblasti:

- dotace ze státního rozpočtu,
- dotace z místních rozpočtů (z krajských, městských a obecních rozpočtů),
- financování školní tělesné výchovy.

Schématicky lze podporu tělesné kultury přiblížit obrázkem 2.2.

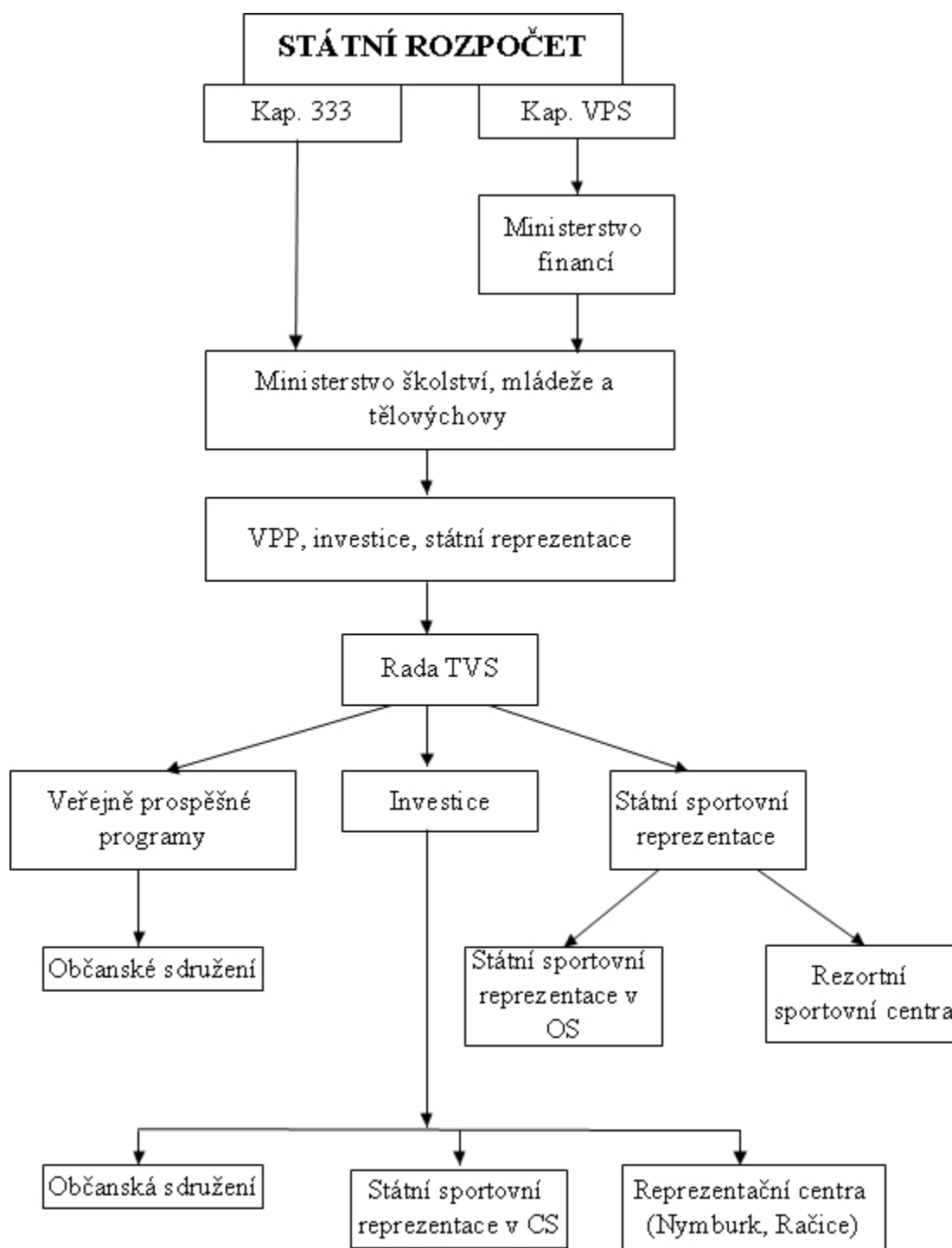
Dotace ze státního rozpočtu



**Obrázek 2.2: Podpora tělesné kultury z veřejných prostředků<sup>11</sup>**

Jednou z významných složek financování tělesné kultury, kromě stále výrazněji působícího zdroje ze soukromých prostředků podnikatelského a nepodnikatelského charakteru (firem a rodinných rozpočtů), je financování tělesné kultury ze státního rozpočtu. Rozdělování státních zdrojů ze státního rozpočtu se od roku 2000 děje podle obrázku 2.3.

<sup>11</sup> NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 2000. 68 s.



VPS...všeobecná pokladní správa

VPP...veřejně prospěšné programy

**Obrázek 2.3: Schéma rozdělování státních zdrojů na podporu tělesné kultury**

Rozdělování státních prostředků posuzuje Rada pro tělovýchovu a sport, která svá doporučení překládá k rozhodnutí ministru školství, mládeže a tělovýchovy.

V souvislosti s alokací zdrojů ze státního rozpočtu do tělesné kultury je zaznamenán významný poznatek o celkovém daňovém výnosu sportu v Británii. Studie Centra Henley z roku 1990 uvádí, že vláda získává 3,56 miliardy liber z daní pocházejících z činností souvisejících se sportem a vydává 533 milionů liber. Nejdůležitější je zjištění, že poměr příjmů a výdajů vlády byl 6,7:1 pro rok 1990 a 4,5:1 pro rok 1985. Došlo tedy ke zlepšení relace, vláda z investic do tělesné kultury ještě více získává.

Díky tomu existují argumenty pro diskusi. Lze předpokládat, že obdobná relace platí i v podmínkách České republiky. Stále výraznější investice do infrastruktury tělesné kultury, tedy budou mít odezvu v lokální i celkové ekonomice. Národohospodářsky tak bude ekonomická odezva obdobná, včetně multiplikačního procesu, vyvolaného příslušnou investicí.

### 2.2.2. Financování tělesné kultury ze soukromých zdrojů

Vzhledem k obtížnosti získat údaje, charakterizující financování tělesné kultury ze soukromých zdrojů, je využita tabulka z roku 1990. Z těchto údajů vyplývá dominantní postavení výdajů domácností. Soukromé zdroje jsou v tabulce 2.1 zvýrazněny.

Druh výdajů	mld. Kč	%
1. Výdaje státního rozpočtu	1,13	4,7
2. Výdaje rozpočtu okresů a municipalit	3,32	13,8
<b>3. Výnosy z vlastní činnosti</b>	1,4	5,8
<b>4. Výdaje domácností</b>	14,3	59,3
<b>5. Výnosy z reklamy</b>	0,1	0,4
6. Poplatky televize a médií	0,01	0,06
<b>7. Výnosy sportovních loterií (Sazka)</b>	0,54	2,3
<b>8. Podpora podniků a institucí</b>	3,32	12,4
<b>CELKEM</b>	24,13	100

Tabulka 2.1: Hlavní zdroje financování tělesné kultury v ČR<sup>12</sup>

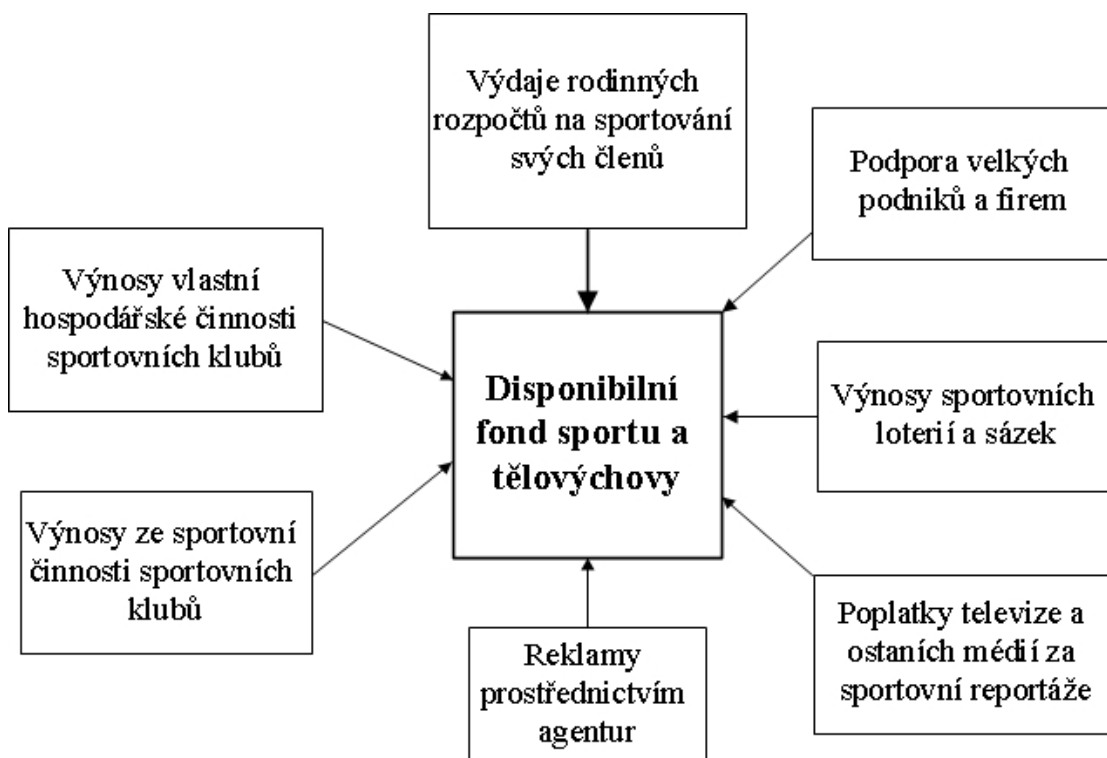
<sup>12</sup> NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 2000. Praha. 43 s.

Na základě kvalifikovaného posouzení vycházejícího z analýzy údajů, jež sloužily k návrhům koncepcí tělovýchovy a sportu pro čtyři kraje v České republice, lze však v současné době odvodit tento vývoj:

- výdaje ze státního rozpočtu se podílově snížily,
- výdaje z rozpočtů územních celků se zvýšily (restrukturalizace státního rozpočtu)
- výdaje domácností se podílově zvýšily
- výnosy a.s. SAZKA se podílově snížily,
- výnosy z reklamy a poplatky médií se podstatně zvýšily,
- podpora podniků a institucí se podílově zvýšila.

Celkové výdaje se oproti roku 1990 zvýšily cca 2,5krát a v roce 2004 přesahují 65 mld. Kč.

Obdobný pohled na soukromé zdroje financování podává obrázek 2.4.



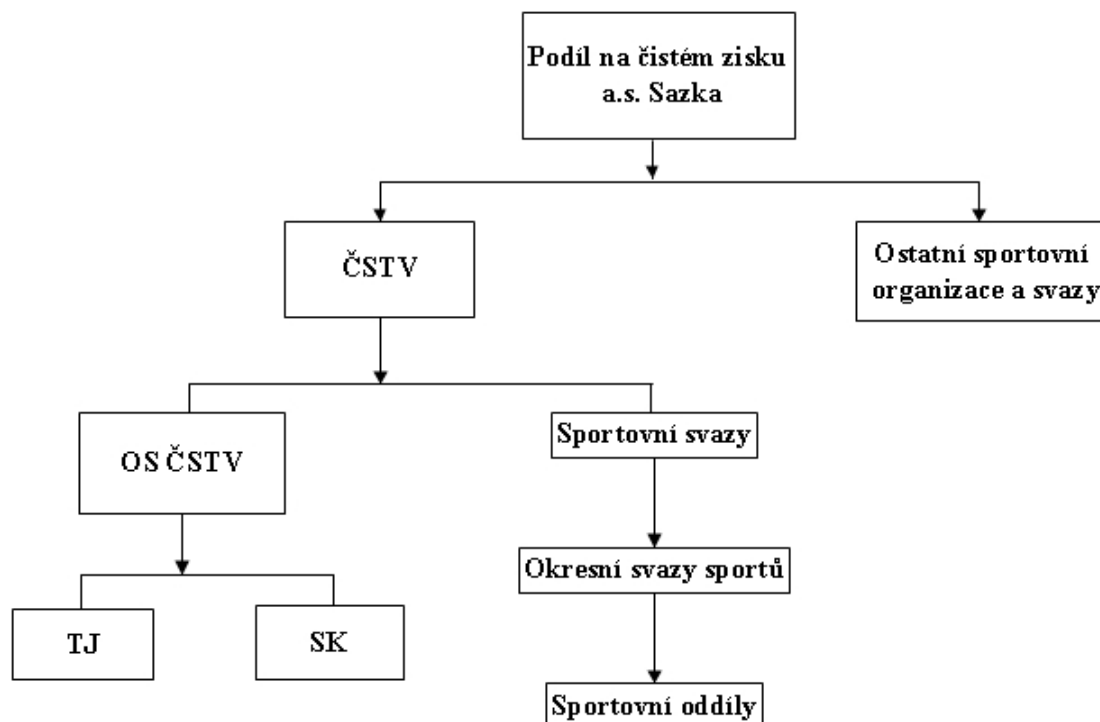
**Obrázek 2.4: Disponibilní fond sportu**<sup>13</sup>

Kromě domácností je dalším významným soukromým finančním zdrojem na podporu tělesné kultury podíl z výtěžku sázkových her. V ČR působí několik set

<sup>13</sup> NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 2000. 57 s.

provozovatelů loterií a hazardních her. Stejně jako většina zemí upravuje i česká legislativa provoz a podmínky tohoto podnikání samostatným zákonem. Povolení živnosti je podmíněno ustanovením o odvodu části zisku na společensky prospěšné programy a projekty. Vzhledem k velkému rozšíření hazardních her v ČR se staly pro neziskový sektor významným zdrojem.

Nejvýznamnější finanční zdroj ze sázkových her pochází z disponibilního zisku a.s. Sazka. Průběh financování z tohoto zdroje podává obrázek 2.5.



**Obrázek 2.5: Průběh financování sportu z výnosu a.s. Sazka<sup>14</sup>**

## 2.2.3. Úvěrování subjektů tělesné kultury

### 2.2.3.1. Sportovní organizace a bankovní úvěry

Otázka ekonomiky sportu a jeho financování v širším slova smyslu rozšiřuje pohled na sport ze zorného úhlu trhu a zásad tržní ekonomiky.

Pohled do nedávné historie financování sportu před rokem 1998 dává připomenout, že velká většina zdrojů byla získávána prostřednictvím dotací ze státního rozpočtu, místních rozpočtů nebo podporou podniků prostřednictvím Fondu kulturně společenských potřeb. Situace se od těchto dob velmi podstatně změnila, změnilo se ekonomické prostředí a v příjmech sportu a tělovýchovy stále významnější roli hrají a

<sup>14</sup> HOBZA, V. *Základy ekonomie sportu*. 2006. 58 s.

především v budoucnosti budou hrát výdaje domácností. Tento aspekt má již v současné době značný vliv na financování tělesné kultury a je to aspekt výrazně tržní. Pokud se tedy hledá konstruktivně lepší cesty k rozvoji tělesné kultury, je třeba, i když zatím v poměrně konzervativním ekonomickém prostředí sportu, rozvíjet sportovní management a marketing a také hledat ekonomické směry podpory rozvoje tělesné kultury. V této oblasti jsou doposud značné rezervy.

Banky velmi nerady poskytují úvěry na projekty sportovního charakteru, či podnikatelské záměry z oblasti sportu a volného času. Příčin je několik, hlavní z nich bývá malá nebo nízká připravenost sportovních manažerů na skutečné tržní prostředí, ekonomicky neodborný přístup k řešení problémů. Stále přetrvává předsudek z minulosti, že základní a rozhodující finanční prameny jsou dotace a sponzoring, tedy pasivní pozice získávání zdrojů.

Sport a pohybová rekreace má přitom všechny atributy významného ekonomického činitele. Je otázkou času, snad brzké budoucnosti, kdy stále více poroste „společenská zakázka“, orientace společnosti na zdravý způsob života a trávení volného času především pohybovými aktivitami. Existuje značná potenciální potřeba erudovaných odborníků orientujících se v ekonomice sportu a ekonomice zařízení volného času. Během několika posledních let vznikly a stále vznikají nové studijní obory, které vychovávají kvalifikované síly pro oblast managementu a marketingu ve sportu a rekreaci. Pro další rozvoj sportu a volnočasových zařízení pak chybí jediné – zdroje financování. Jednou z možností je získávání bankovních úvěrů přímo sportovními organizacemi.

#### 2.2.3.2. Systémový přístup k získávání bankovních úvěrů

Chce-li být sportovní manažer úspěšný v získávání finančních zdrojů – úvěrů u banky, musí v určitém okamžiku respektovat aspekty banky, přijmout její kritéria, pravidla a také sjednotit pojmový aparát. Shodou pojmového aparátu rozumíme správné chápání takových kategorií jako jsou v tomto pořadí: vize, strategie, podnikatelský záměr, podnikatelský plán.

Ve velké většině úvěrových případů dochází k záměně pojmů podnikatelská strategie a podnikatelský záměr. Strategie řeší principiální dlouhodobé cíle a je vysoce nadřazena podnikatelskému záměru, který bývá kratšího časového rozměru s velmi konkrétními údaji. Ve strategii musí být uvedeno základní poslání příslušné akce, sled

rozhodnutí a činností, aby i v budoucnu byla zachována silná pozice, popřípadě také konkurenční výhoda. Dále musí být ve strategii zprůhledněny cíle koncepce a prostředky, jak jich dosáhnout, měla by obsahovat analýzu trhu, globálně podchytit okolí, včetně konkurence. Na tuto strategii pak navazuje podnikatelský záměr, který musí být velmi konkrétní a podrobný, a který je nedílnou součástí podnikatelské strategie.

Podnikatelský záměr by měl obsahovat následující fakta:

- 1) Stručný popis podnikatelského záměru, jeho místo v podnikatelské strategii
- 2) Právní podklad-doklad o původu kapitálu a podnikatelském subjektu
- 3) Zakladatelskou smlouvu
- 4) Stručný popis společnosti
  - vlastnická struktura,
  - charakteristika činností,
  - popis prostředí, analýza trhu, konkurence,
  - management a organizační struktura,
  - vlastní popis výsledků podnikatelské činnosti v oblasti ekonomické, obchodní, investiční,
- 5) Popis podnikatelského záměru
  - začlenění v podnikatelské strategii
  - podrobný popis produktu (služby), kvantifikace investice,
  - obchodně-ekonomické vyjádření k podnikatelskému záměru
- 6) Analýzu podnikatelského záměru
- 7) Hodnocení podnikatelského záměru navrhovatelem
- 8) Výsledovky, rozvahy a Cash-Flow za poslední dva-tři roky
- 9) Podnikatelskou vizi, úvaha nad budoucími trendy příslušného oboru.

Struktura podnikatelského záměru může mít množství variant, ale již z konceptu podnikatelského záměru lze posoudit fundovanost, odbornost a kompetentnost předkladatele. Neméně důležitým faktorem a nutnou součástí podkladů předkládaných bankovnímu ústavu jsou poskytnuté záruky ze strany podnikatelského subjektu. Kromě klasických záruk to mohou být v oblasti podnikání ve sportu záruky, které mají multiplikační efekt a v příslušné lokalitě jsou schopny pozitivně a infrastrukturně

působit. Může to být například turistický ruch, který nabývá obrovských rozměrů, a tím modifikuje rozvoj dalších významných podnikatelských aktivit.

Každý bankovní ústav je důležitou složkou podnikání, u něhož se střetává alokace a rozdělení peněz ve velkém měřítku. Riziko, které s sebou nese rozhodování o budoucím financování podnikatelských subjektů, je obrovské. Je tím větší, na čím delší dobu banka půjčuje, neboť delší časový horizont s sebou nese spoustu nevyzpytatelných situací a změn, které nelze naplánovat ani předvídat. Jestliže se u podnikatelského subjektu hovoří o „přiměřené míře rizika“, pak u bankovního ústavu hovoříme o „maximální možné eliminaci rizika“, což je daleko tvrdší chápání rizika.

Banka má své analytické metody zkoumání klienta a projektu. Podle těchto metod se pak stanoví tzv. „bonita klienta“, která je určujícím faktorem získávání či odmítnutí úvěru. Banka hodnotí dvě základní oblasti klienta – Hard Facto a oblast Soft Facto. Vstupními údaji pro Hard Facto jsou výsledovka, rozvaha, účetní a statistické údaje, výstupem pak ukazatele likvidity, efektivnosti, zadluženosti, atd.

Soft Facto (je jim dáována statistická váha 60%, tedy Hard Facto 40%) vycházejí z autonomního bankovního vyhodnocení následujících oblastí:

- 1) Obchodní činnost – obrat, rentabilita, hodnocení produktu, jeho šíře, postavení v oboru na trhu
- 2) Finanční činnost – financování, vývoj a stav investic, úroveň účetnictví a plánování, úroveň a účinnost kontroly
- 3) Management
  - kvalifikace managementu (znalosti z oboru, styl řízení, vzdělání, výsledky),
  - kontinuita činností, kontinuita personální,
  - organizační struktura, podnikatelské klima, atd.
- 4) Ostatní ukazatele – vývoj oboru, vliv na životní prostředí, právní zázemí, hospodářské okolí klienta, vztah ke konkurenci, atd.

Žadatel o úvěr musí předložit úplné, prokazatelné a mnohdy velmi detailní materiály. Financování sportu a pohybové rekreace, ať v českých nebo zahraničních bankách, nepatří do protěžovaných oblastí jejich činností, ale ani do předem zatracovaných oborů. Vzhledem k perspektivě sportu a pohybové rekreace a paralelnímu vývoji všech služeb a návazných oborů, se jeví oblast financování ve sportu

spíše optimisticky, jako nadějná oblast se značně nevyužitým potenciálem. Především je ale nutno podnikatelské aktivity ve sportu dále ve všech směrech profesionalizovat.

### 2.3. Podíl příjmu z reklam a darů na příjmech sportovních klubů SK a tělovýchovných jednot TJ

Veškerá sportovní činnost je v současné době závislá na finančním řízení jednotlivých TJ a SK. Převažuje zde orientace na tvorbu vlastních zdrojů, což jsou příjmy z darů, reklam, pronájmů, ze sportovní činnosti, příjmy z podnikatelské činnosti, příjmy z transferu hráčů apod.

Příjem z darů a reklam patří k nejhlavnějším příjmovým složkám a proto se provádějí nejrůznější marketingové průzkumy s cílem zjistit jejich vliv na celkový příjem. Tyto průzkumy potvrdily stále vzrůstající podíl příjmů z reklam a darů ve sportovních organizacích.

Nejdříve si musíme ujasnit jakým způsobem lze provádět zpracování dotazníku. Dle obsahové náplně, zjišťování, zpracování a vyhodnocování dotazníků je můžeme zařadit mezi výběrová šetření. Ta mohou být:

- neúplná
- prostý náhodný výběr
- oblastní
- zaměřený nebo systematický výběr
- průzkum
- anketa apod.

Za průzkum lze považovat šetření pomocí dotazníků. „Charakteristickým rysem průzkumu je skutečnost, že rozsah výběrového souboru je v průměru menší než u klasických typů šetření. Ne vždy je založen na pravděpodobnostním základě. Proto je třeba obezřetně usuzovat z části na celek, čili odhadovat celkové charakteristiky. Výsledky průzkumu slouží nejčastěji k formulaci určitých hypotéz, např. hypotéza o výši příjmu z darů, resp. z reklam, velikost TJ, SK, resp. obchodních společností, popř. k jejich zpřesňování. Zpracování údajů spočívá v koncentraci získaných informací do výsledných tabulek i grafů, výpočtu statistických charakteristik úrovně i variability, resp. strukturní ukazatele (v %). Z mnoha metod, jež výběrové šetření nabízí, se v průzkumu zaměřujeme na modelování vztahů mezi jednotlivými informacemi (údaji),

např. koeficient resp. index korelace či determinace, odhady celkového souboru (např. pomocí bodového resp. intervalového odhadu), formulace hypotézy (např. chí-kvadrát dobré shody, testování hypotézy průměru, rozptylu, korelačního koeficientu apod.) i odhady parametrů charakteristik základního souboru (tj. všech tělovýchovných a sportovních organizací typu občanského sdružení či obchodních společností). Metody analýzy informací získaných z průzkumů lze rozdělit do čtyř základních skupin.

### 2.3.1. Základní skupiny metod analýzy informací

1. Popisné metody výběrového souboru (průzkumu) a ověření reprezentativnosti  
 Výběrový vzorek (průzkum) popíšeme pomocí tabulek a grafů absolutních i relativních četností. Kromě toho ověřujeme reprezentativnost průzkumu jak prostým srovnáním struktury průzkumu a celého souboru (všech tělovýchovných jednot, resp. sportovních klubů), tak pomocí  $X^2$  (chí-kvadrát) testu dobré shody. Smysl tohoto testu spočívá v tom, že hodnotíme rozdíly mezi strukturou základního a výběrového souboru. Jsou-li rozdíly příliš velké, konkrétně překročí-li hodnotu testovaného kritéria,

$$X^2_{(1-\alpha)} = \sum_{j=1}^k \frac{(n_j - np_j)^2}{np_j}$$

kde

$p_1, p_2, \dots, p_k$  .....  $p_j$  jsou podíly v základním souboru

$n_1, n_2, \dots, n_k$  .....  $n_j$  četnosti z průzkumu

$np_j$  ..... četnosti v základním souboru,

předpokládáme alternativní hypotézu, tzn. že rozdělení průzkumového souboru neodpovídá rozdělení základního souboru při zvolené hladině významnosti za prokázanou. Při aplikaci  $X^2$  (chí-kvadrát) testu je nutno respektovat určité podmínky:

- obsazení všech skupin (intervalů),
- pro všechny intervaly má zhruba platit, aby  $np_j > 1$ ,
- alespoň pro 80 % všech intervalů má platit, aby  $np_j > 5$ .

## 2. Metody popisující zjištěné informace z průzkumu

K popisu zjištěných informací se používají klasické statistické prostředky.

- a) míra úrovně (polohy) pomocí váženého aritmetického průměru  $\bar{x}$ ,
- b) míra variability (proměnlivosti) pomocí směrodatné odchylky  $s_x$ .

## 3. Metody zkoumající vztahy a závislosti mezi zjištěnými znaky

Z metod analyzujících vztahy a závislosti mezi dvojicí znaků (např. vztah mezi počtem členů TJ (SK) a velikostí příjmu za dary) se používají korelační koeficienty  $r_{yx}$ .

## 4. Metody zevšeobecnění výsledků, tj. odhady parametrů a charakteristik

Zevšeobecnění výsledků a odhad parametrů základního souboru jsou závislé na kvalitě průzkumu. Jestliže je průzkum proveden na základě náhodného výběru, můžeme provádět odhady charakteristik základního souboru, stanovit intervaly spolehlivosti, přípustnou chybu odhadu atd.<sup>15</sup>

## 2.4. Marketingový průzkum vlivu darů a reklam na rozpočet

### 2.4.1. Stavba dotazníku

Logika stavby dotazníku staví do popředí otázku charakteristiky tělovýchovné jednoty a sportovního klubu. Je zde vymezena legislativní povaha právnické osoby. V základním rozdělení je důležité respektovat, zda je tělovýchovná jednota občanským sdružením neboli neziskovou organizací nebo obchodní společností - v konkrétní podobě akciových společností nebo společností s ručením omezeným (tedy ziskovou organizací), zde je zcela odlišné daňové pojetí příjmů neziskových a ziskových organizací. Tělovýchovné jednoty a sportovní kluby na bázi občanských sdružení získávají finanční příjmy více ve formě darů. Využívají ve firmách osobní doporučení kontaktních osob, tj. známých, členů TJ, SK, příznivců, rodičů apod. Zatímco obchodní společnosti se zaměřují na prodej reklamy, protože prezentují sporty, které jsou předmětem zájmu veřejnosti i masmédií. Tyto TJ (SK) se prezentují cílenou nabídkou pro sponzora, evt. prací podle marketingového plánu. Dále můžeme do dotazníků

---

<sup>15</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 2000. 82 s.

zahrnout další příjmy, které pramení z aktivního podnikatelského přístupu těchto organizací a tvoří jejich vlastní finanční zdroje.

U nabídky pro sponzory se uvádí výčet jednotlivých druhů reklam, které se prodávají ve sportu a dále výčet všech obvyklých služeb, které se sponzorovi cíleně nabízejí. V souvislosti s vytvářením vlastních zdrojů se věnuje pozornost tomu, jak vidí pracovníci TJ a SK jejich trend v návaznosti na hospodářskou situaci ČR, počet sponzorů, které má jedna TJ nebo SK.

Dosavadní česká legislativa pojem “sponzorování” nevymezuje a daňové zákony obsahují pouze pojmy “dar odpočitatelný ze základu daně z příjmů na účely tělesné výchovy a sportu” a “prodej reklamy” jako jediná východiska pro praktickou aplikaci v podmínkách ČR. Za dané situace existuje nejasnost, zda pojem sponzorování zahrnuje zmíněný typ daru nebo prodej reklam, proto považujeme za nutné připomenout názory všeobecně uznávaných světových odborníků z oblasti sportovního marketingu, kteří vymezují sponzorování sportu následovně:

Mussler, M.: *“Sponzorování lze definovat jako připravenost peněžních, věcných prostředků nebo služeb ze strany podniků pro osoby nebo organizace ve sportovní, kulturní nebo sociální oblasti, které slouží k dosažení podnikatelských marketingových a komunikačních cílů. Jedná se o specifickou formu partnerství, ve které sponzor a sponzorovaný dosahují svých cílů pomocí toho druhého. Vstup do partnerství se vyjadřuje prostřednictvím sponzorování, ve kterém jsou smluvně regulovány výkony a protivýkony obou partnerů”.*

Sutton, W.A.: *“Termín sponzorování bývá používán k popisu rozmanitých činností spojovaných s marketingovými aktivitami. Mnohé ze zmíněných marketingových aktivit popisovaných jako sponzorování představují ve skutečnosti dohody o propagačních licencích. Propagační licence mohou být definovány jako získávání práv. Práva jsou spojena s produktem nebo událostí se záměrem získat z těchto produktů nebo událostí užitek. Mohou zahrnovat prodejní příležitosti, prodej vysílacího času, prodej jména sponzora v názvu akce, aktivity V.I.P.*

Smlouvy o propagační licenci zahrnují následující opatření a užítky:

- Právo používat logo, jméno, obchodní značku a grafickou prezentaci označující spojení s produktem nebo událostí. Tato práva mohou být používána v reklamě, propagaci, publicitě nebo jiné komunikační aktivitě používané kupujícími
- Právo na název události nebo zařízení

- Právo používat různá označení ve spojení s produktem, událostí, taková jako “oficiální sponzor”, “oficiální dodavatel”, “oficiální produkt”
- Právo na služby nebo právo používat koupený produkt v souladu s produktem nebo událostí
- Právo provádět propagační aktivity ve spojení s licenční dohodou, jako jsou hry o zisk nebo prodejní akce.

Stotlar, D.K.: *“Sponzorování nabízí mnoho zřetelných výhod jdoucích nad většinu konvenčních reklamních technik. Reklama podává přímou komerční zprávu, zatímco sponzorování se dostává k lidem z různých zdrojů. Sponzorování zahrnuje i společnost, která je připravena učinit závazek a podporu nějaké činnosti, to znamená, že se v této činnosti orientuje více na lidi než na reklamní návrhy. Sponzorování je také časově trvalejší ve svých závazcích”*.

Z uvedeného jednoznačně vyplývá, že tito autoři chápou sponzorování jako obchodní činnost, kdy do sportu vložené prostředky finanční a materiální jsou spojovány s marketingovými a komunikačními cíli sponzora (např. zvýšení známosti firmy, zvýšení obratu prodeje, změna image firmy). Do obchodní činnosti samozřejmě spadá evidentně prodej reklamy, nikoli dary. Nicméně česká současná praxe má řadu protichůdných přístupů.

V souladu s předchozím teoretickým výkladem hlavní ekonom ČSTV JUDr. Pavel Pávek v časopise “Tělovýchovný pracovník” odděluje také sponzorování od darů. Za sponzorování pokládá: *“poskytnutí příspěvku (peněžité i nepeněžité povahy) právnické nebo fyzické osobě a protihodnotou je příjemcem sponzorského příspěvku poskytována sponzorovi po určité období reklama”*.

Zároveň však varuje oprávněně před praxí, kdy se mezi podnikateli vžil pro dar odpočitatelný ze základu daně z příjmu výraz “sponzorský dar”, což vede ve svých důsledcích k nežádoucí promiskuitě nejenom teoretických pohledů, ale i praktických kroků.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 2000. 95 s.

## 2.4.2. Pravdivost reklamy

Aby reklama účelně plnila svoji funkci, je třeba ji vytvořit na základě zkušeností s používáním reklamy pravdivé, zavádějící nebo klamavé.

„Jako v jiných oblastech života společnosti, je i pravda v reklamě do značné míry relativní. Asi proto, že z hlediska cílů, jež zadavatelé reklamy sledují, je mnoho použitých prostředků často tzv. na hraně pravdivosti a shodě s fakty. Záleží však také na způsobu, jímž spotřebitelé reklamu vnímají i na významu slov. Vždyť zvláště čeština je tak květnatá a bohatá na synonyma. Důležitý význam zde mají rovněž existující společenské normy a převažující tendence, pokud jde o čestnost, upřímnost a smysl pro fair play. Jaká proto tedy může být odvrácená strana pravdy? Dala by se vyjádřit slovy - nesrozumitelnost, zavádějící tvrzení, dryáčnictví, nepravdivost, nepoctivost, zjevná lež, přičemž o první polovině uvedených pojmů lze vést nekonečné diskuse o tom, zda vlastně označují klamavé praktiky.

### Klamavá reklama

Termínem, s nímž se v hodnocení pravdivosti setkáváme, je klamavá reklama. Ve II. odd.1u Kodexu - Zásad etické reklamní praxe v České republice, přijatém Radou pro reklamu, se v bodu 4.1 o pravdivosti reklamy mimo jiné uvádí: “Klamavým údajem je i údaj sám o sobě pravdivý, jestliže vzhledem k okolnostem a souvislostem, za nichž byl učiněn, může uvést v omyl. Obecně se za klamavou považuje ta reklama, která je pravdivá pouze částečně a významná část oslovené populace ji proto chápe jinak, než lze zdůvodnit.”

Jak už bylo výše uvedeno, je reklama neoddělitelnou součástí komplexu otázek managementu a jmenovitě marketingu v tělesné výchově. Pojem sportovní reklama je vztahována jednak k reklamě se sportovními motivy která je prezentuje s využitím obecných komunikačních médií (např. reklama na plakátech sportovního utkání, pravidelné rozhlasové zpravodajství při zápasech sportovních družstev atd.). Dále jde o reklamu, která využívá specifických médií komunikace z oblastí sportu. Patří sem např. dresy a výstroj sportovců, sportovní náradí a náčiní, startovní čísla, mantinely (reklamní pásy), výsledkové tabule a ukazatele (ve formě transparentů nebo videotabulí) atd.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> DALECKÝ, M. *Sportbusiness*. /online/ 2002./2009-02-21/. Dostupné [www.sportbusiness.cz](http://www.sportbusiness.cz)

### 2.4.3. Druhy sportovní reklamy

„Podle využití uvedených komunikačních médií se obvykle uvádí následující druhy sportovní reklamy:

1. reklama na dresech a sportovních oděvech
2. reklama na startovních číslech
3. reklama na mantinelu
4. reklama na sportovním nářadí a náčiní
5. reklama na výsledkových tabulích.

Jednotlivé druhy sportovní reklamy můžeme zanalyzovat dle způsobu znázornění, působení na potenciálního zákazníka, způsobu objevování a konečném efektu následovně:

#### 1) Reklama na dresech a sportovních oděvech

Funkce - zvyšuje stupeň seznámení potenciálního zákazníka s produktem, firmou, její akcí, příp. produkt či akci aktualizuje. Může též informovat o změně image produktů nebo jeho jednotlivých aspektů či firmy.

Způsob znázornění - text nebo motiv na dresu nebo sportovním oděvu (může to být název produktu, firmy, její logo).

Příklad: SPARTA Praha - basketbal muži: na zadní straně dresu nápis “PVT”

Ivan Lendl - tenis: na všech součástech sportovního oblečení (boty, ponožky, šortky, tričko, svetr, potítka, tepláková souprava, čepice) symbol dravého ptáka - japonské firmy MIZUNO.

Působení na potenciálního zákazníka - u různých druhů sportu je různě dlouhá doba působení na diváka, která je dána časovým limitem tréninku, závodu, utkání, turnaje, exhibice;

Účinnost působení se zvyšuje přímým televizním přenosem sportovní akce, nebo jejím záznamem, dále pak při poskytnutém interview, na fotografiích v novinách a časopisech.

Způsob prezentace objevování - při každém vystoupení sportovce na veřejnosti (sportovní akce, trénink, rozhovor, reklamní vystoupení). Je násoben televizními přenosy a záznamem ze sportovních akcí.

Konečný efekt - úspěch této reklamy je závislý na obsahu a velikosti nápisu, loga či symbolu na dresech a sportovních oděvech (omezení podle předpisů každé sportovní federace), na rychlosti průběhu pohybu a výskytu v televizním přenosu.

## 2) Reklama na startovních číslech

Funkce - je stejná jako u reklamy na dresech a sportovních oděvech.

Způsob znázornění - text nebo motiv na startovních číslech; spadá do rozhodovací pravomoci pořadatelů závodu, utkání, exhibice.

Příklad: při závodech ve skoku na lyžích v Liberci - na přední i zadní straně návrhového elastického čísla nápis BOHEMIA CRYSTAL LIBEREC.

Působení na potenciálního zákazníka - u různých druhů sportu je různě dlouhá doba působení na diváka; v některých sportech se však startovní čísla nepoužívají (tenis, plavání), v jiných sportech jsou stabilní a povinnou součástí dresu (kolektivní hry). Působení je přímé při sportovní akci. Televizním přenosem či záznamem se účinnost působení násobí. Zvýšení účinnosti reklamy se dosahuje i poskytnutím rozhovoru nebo uveřejněním fotografie závodníka v novinách či časopisech; v tomto případě však záleží na úhlu záběru.

Způsob prezentace objevování - při všech sportovních akcích, kdy se používají startovní čísla (závody, utkání, turnaje atd.).

Konečný efekt - úspěch této reklamy je závislý na velikosti samotné reklamy na startovním čísle (omezeno velikostí startovního čísla, které je dáno pravidly příslušného sportu); na rychlosti průběhu pohybu a výskytu v televizním přenosu. V tomto případě odpadá individualizace reklamy jednotlivými sportovními osobnostmi.

## 3) Reklama na mantinelu

Funkce - stejná jako u reklamy na dresech a sportovních oděvech.

Způsob znázornění - text, motiv na mantinelech či reklamním pásu (název produktu, firmy, firemní symbol, logo, slogan apod.), existují dnes i videopásky s pohyblivou reklamou či pásy s možností pravidelného měnění více reklam.

Příklad - nepřeborné množství reklam, Zejména na mantinelech zimních stadiónů, při tenisových turnajích atd.

Působení na potenciálního zákazníka - přímé upozornění diváků závodu, utkání, turnaje, exhibice; při televizním přenosu záleží na četnosti záběrů; účinnost reklamy se zvyšuje např. interview poskytnuté před mantinelem s reklamou.

Způsob prezentace objevování - při různých sportovních akcích (turnaje, závody, utkání, exhibice); televizní přenos pořizovaný z těchto akcí (přímý nebo ze záznamu).

Konečný efekt - úspěch reklamy je závislý na velikosti reklamy na mantinelu či reklamním pásu (záleží na dohodě s klubem a cenové hladině, která je vyšší u míst s častější frekvencí výskytu v televizním přenosu), intenzitě vybavování v myslí potenciálního zákazníka, záleží na věhlasu značky (má význam pro známé značky a firmy), při přítomnosti dvou značek porovnatelných produktů si zákazník vybavuje ten známější.

#### 4) Reklama na sportovním náčiní a nářadí

Funkce - zvyšuje stupeň seznámení potenciálního zákazníka se sportovní značkou, sportovním produktem či firmou, popř. značku či produkt aktualizuje.

Způsob znázornění - text, motiv na sportovním nářadí či náčiní (značka, logo firmy apod.).

Příklad - drobné reklamní nápisy a značky firem na míčích pro basketbal, fotbal, volejbal, značky na lyžích, tenisových raketách, značka firmy a nápis na gymnastickém nářadí apod.

Působení na potenciálního zákazníka - opět se tu kombinuje přímé upozornění diváků v rámci závodů, utkání, exhibice s televizními záběry v přímém přenosu, event. záznamu. V souvislosti s televizní účastí závisí tedy na četnosti záběrů. Na druhé straně je text reklamních nápisů většinou dost drobný, proto se účinnost jejich působení zvyšuje např. nastavováním lyží do objektivu kamer po skončení závodů nebo na stupních vítězů.

Způsob prezentace objevování - je dán formou sportovní akce (utkání, turnaje, závodu, exhibice) a účastí televize (v přímém přenosu nebo záznamu).

Konečný efekt - úspěch této reklamy je závislý na typu nářadí, náčiní (zvýraznění prostřednictvím osobnosti sportovce), četnosti televizních záběrů a velikostí nápisu. Tento druh reklamy může zahrnovat reklamu výrobce nebo také produktů jiných sportovních odvětví (typické pro automobilový sport).

#### 5) Reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích

Funkce - je shodná s předchozím druhem reklamy (přesvědčovací, upomínací).

Způsob znázornění - text. na výsledkových tabulích a ukazatelích (název produktu, značka firmy apod.)

Příklad - stálá reklamní značka přímo od výrobce těchto zařízení, libovolná další reklama na transparentu či videotabuli (možnost pohyblivé reklamy, nebo uplatnění většího množství reklam).

Působení na potenciálního zákazníka - téměř vynucené upozornění diváků sledujících utkání a to v rámci prezentace výsledků, času a stavu atd. Působení se násobí také účastí televize, kde záleží na četnosti záběrů na výsledkových tabulích a ukazatelů.

Způsob prezentace objevení - při všech sportovních akcích, kde se používají tabule a ukazatele, v přenosech a záznamech televize.

Konečný efekt - tato reklama vzhledem k uplatňování funkce upomínací slouží především pro zavedené značky a produkty, případně pro dostatečně známé a populární firmy.<sup>18</sup>

Když hodnotíme funkci reklamy obecně lze říct, že může plnit několik funkcí: informační, přesvědčovací a upomínací.

Funkce informační informuje o:

- novém produktu
- novém užívání produktu
- změně ceny
- nových službách.

Funkce přesvědčovací má význam v konkurenčním boji několika výrobců:

- snaha získat zákazníky konkurence
- posílení jména firmy
- posílení preference zboží určité firmy
- změna image produktu

Funkce upomínací má připomenout zákazníkovi výrobky a služby, které již dobře zná.

Protože sport je fenoménem naší doby a sledují ho miliony lidí, může sportovní reklama plnit všechny zmíněné funkce. Firmy využívají i známé přední světové sportovce, jež mají mnoho příznivců. Sportovní reklama využívá hlavně funkci přesvědčovací a upomínací.

---

<sup>18</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 2000. 102 s.

#### 2.4.4. Souhrn sportovní reklamy

„Celkově možno říci, že výběr médií pro sdělování reklamních poselství je v první řadě určen jejich účinností a náklady na získání potenciálních zákazníků. Každému reklamnímu praktikovi je známo, že úspěch reklamy je závislý na kvalitativních zvláštностech jejich jednotlivých druhů, to znamená na psychologickém působení a vlivu mechanismů příslušných médií.

Na sportovní reklamu nelze nahlížet pod stejným zorným úhlem jako na reklamu prostřednictvím klasických reklamních médií (televize, tisk, rádio atd.) v různých oblastech našeho života. V případě sportovní reklamy se totiž jedná o takové její druhy, které především nabízejí rozličná a velmi variabilní reklamně psychologické působení a přístupy. Dále je možné říci, že sportovní reklama zasahuje okruh diváků nepřímo, ale převážně prostřednictvím televizních přenosů sportovních akcí.

Protože specifická média sportovní reklamy patří k médiím s nižším informačním obsahem (mj. pokud jde o vlastnosti produktu, možnosti užití, způsobu fungování), spočívá její úloha především ve stupňování známosti a popularity produktu, firmy, loga nebo v tom, že připomíná známé výrobky a jejich změny nebo změnu image firmy nebo její aktuální profilaci. Za zvláštních předpokladů může být označována s ohledem na stupeň známosti a akceptability jako velmi účinná.

Sportovní reklamu lze posuzovat (s ohledem na druh sportovního odvětví a akce atd.) i jako prostředek a opatření spojená s realizací rozvoje a podpory určitého sportu a jeho disciplín. Sportovní reklama (speciálně reklama na mantinelech a dresu) je obklopena sportovním děním, které tvoří její pozadí. Je vnímána sportovními diváky vedle hlavního dění (sportovního zážitku). Za určitých podmínek nemá však co do činění s intenzitou reklamního působení, které je závislé na identifikaci jednotlivých sportovních subjektů (sportovní klub nebo sportovní osobnost). Konečně přijde také na to, zda se televizní divák zajímá o sport všeobecně, nebo výhradně o speciální sportovní odvětví. Tak je dokázáno, že konzument reklamy, který dává přednost určitému sportovnímu odvětví, reklamu v něm nebo při něm prezentovanou pozitivněji vnímá. Např. fotbalový fanoušek přijímá reklamu při fotbalových zápasech daleko vstřícněji než ostatní skupiny obyvatelstva.

Souhrnně lze říci, že každé médium vykazuje určitý specifický profil působení, který je třeba respektovat a využívat při plánování propagace. Ne každý nositel reklamy může plnit všechny funkce reklamního působení. Naopak pro každou reklamní formu

zůstává speciální funkční oblast, ve které může být médium optimálně nasazeno. Mnohá média jsou současně pro plánování rozsáhlé marketingové strategie nepostradatelná, mohou se pro formování propagačních záměrů vzájemně doplňovat a ve své reklamní účinnosti podporovat. To platí v plné míře také pro oblast tělesné výchovy a sportu a její management, o čemž i u nás lze uvést řadu (ne však vždy pozitivních) příkladů. Reklama se stává v životě jednotlivých subjektů naší spolkové tělesné výchovy a sportu (sportovní svazy, kluby, tělovýchovné jednoty atd.) stále důležitějším faktorem jejich ekonomické činnosti. Je to z toho důvodu, že příjmy z reklam jsou v současné době velmi významnou a nezanedbatelnou položkou všech příjmů tělovýchovných a sportovních organizací a jejich složek, zejména pokud jde o základní články. Zejména ty, které jsou vybaveny právní subjektivitou, chápou sportovní reklamu v souvislosti se sponzorskými vztahy jako svůj protivýkon, nabízený sponzorovi za smluvně dohodnutých finančních a dalších podmínek.“<sup>19</sup>

## 2.5. Představení manažerů

### 2.5.1. Hokejový klub HC Vrchlabí

Oddíl ledního hokeje byl ve Vrchlabí založen v roce 1948 a to na přírodním ledě se skromným zázemím a malou hráčskou základnou. Postupem času získával Vrchlabský hokej na kvalitě a tím pádem i zasloužený postup do oblastního přeboru východočeského kraje v roce 1968 - 1969.

Stadión s umělou ledovou plochou byl slavnostně otevřen 10.12.1977, kdy při jeho výstavbě pomáhala řada dobrovolníků z řad hokejistů. V období mezi zprovozněním umělé ledové plochy a zastřešením zimního stadiónu se úspěšně podařilo rozšířit členskou základnu a obsadit mládežnickými celky mistrovské soutěže ve všech věkových kategoriích. S tímto současně se podařilo vychovat vlastní trenéry a funkcionáře.

Do roku 1997 působil oddíl ledního hokeje pod hlavičkou TJ Stadion Vrchlabí, kdy schválili členové TJ Stadion Vrchlabí na své Valné hromadě založení HC Vrchlabí s.r.o. a společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 23.6.1997. HC Vrchlabí s.r.o. se na základě nájemní smlouvy s MÚ Vrchlabí stará o provoz zimního stadionu a jeho

---

<sup>19</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 2000. 110 s.

příslušenství. Díky své podnikatelské činnosti se snaží finančně zabezpečit chod hokejového klubu HC Vrchlabí a vytvářet tak co možná nejlepší hokejové podmínky.

V současné době má hokejový klub v každé věkové kategorii jedno mužstvo, které se účastní krajských hokejových soutěží. Snahou je dosahovat těch nejlepších sportovních výsledků a vychovávat hokejisty, kteří se jednou možná prosadí ve vyšší hokejové soutěži.

Zásadním zlomem v historii vrchlabského hokeje bylo zastřešení ledové plochy. S přípravami se začalo již v roce 2000, sezóna 2001 – 2002 se hrála za provizorních podmínek při stavbě. V roce 2002 byla stavba dokončena a stadion se stal jedním z nejmodernějších sportovních stánků v Královéhradeckém kraji. Slavnostní otevření proběhlo 28.10.2002 za účasti představitelů Českého svazu ledního hokeje, města a klubu.

Dalším milníkem ve vrchlabské hokejové historii byla sezóna 2004 – 2005, která pro Vrchlabí znamenala postup do II. hokejové ligy. Na začátku této sezóny přišel do klubu nový generální partner, úspěšná firma D&D Elektromont. První druholigová sezóna 2005 – 2006 byla více než úspěšná. Team měl největší návštěvnost v II. Lize (75 000 diváků na domácích zápasech), slavil postup do PLAY-OFF. Dalšími cíly HC Vrchlabí je zkvalitnění soutěží mládežnických kategorií a s "A"-teamem hrát tak dobrý hokej, aby stále bavil diváky.

### 2.5.1.1. Sportovní manažer hokejového klubu HC Vrchlabí

Ing. Aleš Kmoníček

#### 1) Jak se člověk stane manažerem?

Musí chtít dělat tuto práci, musí pracovat v oboru, musí mít kontakty, musí mít štěstí být ve správný čas na správném místě (především proto, že těchto míst je velmi omezený počet).

#### 2) Co vůbec potřebuje znát, umět a dělat manažer dnes?

Vystupování a jednání, být dochvilný, držet dané slovo, komunikovat s podřízenými a mít kontakty (být v podvědomí ostatních manažerů v branži).

#### 3) Můžete stručně popsat svoji dosavadní profesionální dráhu, její nejdůležitější body?

16 let hokejovým agentem, 1 rok řízení fotbalového klubu, poslední 2 roky práce sportovního ředitele HC Vrchlabí

4) Jaké mají sportovci závazky vůči týmu?

Vůči svému týmu musí odvést maximum svého umění, za které jsou placeni.

5) Podle čeho si vybíráte firmu na sportovní vybavení?

Firem je hodně a především obchodují se stále stejným nebo obdobným zbožím, takže jde většinou o sympatiích, známostech, ale také hodně důležité jsou nabízené podmínky spolupráce.

6) Jak sháníte finanční prostředky?

Vzhledem k tomu, že I. liga LH není pro sponzory vždy marketingově až tak zajímavá, jedná se o partnery, kteří mají obchodní vazby na majitele, případně generální partnery klubu. I zde bohužel rozhodují známosti.

7) Jaký je váš hlavní sponzor a co ho k tomu vede?

Náš největší sponzor je zároveň majitelem týmu, dělá to již delší dobu, vede ho k tomu touha po úspěchu (podobně jako v podnikání), zčásti marketingové důvody, láska k městu a k hokeji.

8) Máte další sponzory?

Jistě, jak jsem již psal, jedná se většinou o obchodní partnery našeho majitele.

9) Máte partnery i na výživu?

Ano.

10) Hrají reklamy hlavní roli při získávání finančních prostředků?

Ne.

11) Jaký máte rozpočet?

Cca. do 24 mil. Kč na sezonu.

12) Je výše rozpočtu úměrná vašim cílům?

S přihlédnutím na rozpočty dalších klubů se dá říct, že v rámci našeho rozpočtu prozatím dosahujeme velmi slušných výsledků.

13) Je v týmu pamatováno i na odměny za závody?

Ano, prémie za utkání.

14) Jaké jsou priority v sezóně 2009?

Postup do semifinále I. ligy LH ČR.

## 2.5.2. Volejbalový klub DHL Ostrava

Volejbal patří v České republice mezi nejoblíbenější sporty. Volejbalový klub DHL má za sebou dlouholetou a pestrou historii. Mužstvo vzniklo v roce 1921 v rámci

jednoty TJ Sokol Vítkovice. Během své existence vychoval klub stovky mladých volejbalistů a celou řadu reprezentantů.

První tři sezóny "pod taktovkou" DHL (dříve Danzasu) unikla ostravským volejbalistům medaile pouze o pověstný krůček - uhráli vždy čtvrté místo. Kýženou změnu přinesla až následující sezóna. A to především díky podpoře společnosti DHL.

Volejbalový klub DHL vybojoval v roce 2006 mistrovský titul v České republice a zahrál si také evropskou Champions League. VK DHL se tak v polovině dubna 2006 po dramatickém finále extraligy, po dlouhých osmatřiceti letech, stal opět mistrem českém ligy.

K dosaženému vítězství manažer klubu, dlouholetý špičkový hráč VK DHL Tomáš Zedník uvedl: "VK DHL získal ligový titul naposledy před 38 lety. Od té doby patřil spíše k ligovému průměru. Vše se začalo měnit na přelomu tisíciletí, kdy do ostravského volejbalu vstoupila společnost Danzas a následně v březnu 2004 společnost DHL. Klub se neustále zlepšoval, nicméně na velký úspěch si musel počkat".

#### 2.5.2.1. Sportovní manažer volejbalového klubu DHL Ostrava

Ing. Tomáš Zedník

##### 1) Jak se člověk stane manažerem?

U mne osobně to byl přechod od hráče Extraligy a reprezentace k dalšímu stupni člověka, kterého sport baví a chce v něm nadále pokračovat. Je to můj celoživotní zájem. A pokud má člověk k této činnosti i předpoklady je pro něj tento přechod jednodušší.

##### 2) Co vůbec potřebuje znát, umět a dělat manažer dnes?

- výchova a nákup trenérů a hráčů
- smluvní náležitosti ve vztahu klub, trenér či hráč
- zajištění podmínek pro trénování, regeneraci a zápasy všech složek klubu
- znalost konkurenčního prostředí v soutěžích u všech složek klubu
- vytvoření vztahu vůči Českému svazu
- zajištění reklamních povinností vůči sponzorům
- vytvoření a důsledné plnění strategie toku peněz
- reklamní iniciativa klubu vůči konzumentům sportu
- důsledné plnění povinností vůči státu (finanční úřad, sociální zabezpečení, pojišťovny apod.)

3) Můžete stručně popsat svoji dosavadní profesionální dráhu, její nejdůležitější body?

Začátek specializace k volejbalu	12 let
Přestup do nejvyšší soutěže České republiky	16 let
Reprezentace ČR ME 6.místo	21 let
Hráč nejvyšší soutěže a manažer	27 let
Zahraniční angažmá	33 let
Ukončení dráhy hráče společně s manažerem	39 let

Manažer špičkového týmu

4) Kdy a jak vznikl sportovní tým a jaké byly hlavní momenty jeho života?

Sportovní tým u špičkového klubu se mění každou sezónou (za předpokladu zajištění finančních prostředků konkurenceschopných s ostatními kluby v soutěži). Osa týmu obvykle zůstává po dobu tří let a mění se hráči dle procesu stárnutí či psychických kvalit.

5) Jaké mají sportovci závazky vůči týmu?

Podávat profesionální výkony podložené kvalitní přípravou (tréninkovou, psychologickou a regenerační).

6) Podle čeho si vybíráte firmu na sportovní vybavení?

Podle vzájemné spolupráce a kvality sportovních výrobků.

7) Jak sháníte finanční prostředky?

Osobními kontakty. Forma sponzorství či reklamy pro obchodního klienta je v tomto sportovním odvětví (volejbal) neadekvátní k reklamě v oblastech médií.

8) Jaký je váš hlavní sponzor a co ho k tomu vede?

Firma DHL. Vede je ke sponzorství posílení kvality značky DHL v České republice, výchova mládeže v regionu a obliba volejbalu ve firmě.

9) Máte vůči nim nějaké pevné závazky?

Jedinými závazky jsou kvalita práce v klubu a název firmy v názvu klubu. (10 let spolupráce)

10) Máte další sponzory?

Sponzory máme z řad podnikatelů, z Magistrátu města Ostravy, z Moravskoslezského kraje a dárce.

11) Máte partnery i na výživu?

Máme fyziotrenéra, který se stará o posilovací tréninky a přípravu a o výživu sportovců.

12) Hrají reklamy hlavní roli při získávání finančních prostředků?

Nehrají hlavní roli, ale jsou velmi podstatné.

13) Jaký máte rozpočet?

8 – 10 mil. Kč

14) Je výše rozpočtu úměrná vašim cílům?

Podle konkurentů v soutěži Extraliga ano.

15) Je v týmu pamatováno i na odměny za utkání?

Samozřejmě. Máme způsob odměňování postavený na výsledcích týmu během sezóny i na výsledku sezóny.

16) Jaké jsou priority v sezóně 2009?

Chceme získat medaili a nejlépe mistrovskou.

### 3. SHRnutí ŠETŘENÍ

V úvodu naší problematiky, což je úspěšnost a efektivita sportovního manažera, je nezbytné, aby tento byl osobností, jež je inteligentní, rozhodná ve svých názorech a je to osobnost, která jde neohroženě za svým cílem.

Specifikem u sportovního odvětví může být výhoda osoby mediálně známé např. bývalí vrcholoví sportovci apod.

Úspěšnost manažerské osobnosti může dotvářet i psychologické aspekty, optimisté podstupují větší riziko, protože předpokládají, že nastanou takové okolnosti, které umožní dosáhnout příznivých výsledků rozhodnutí.

Kromě řízení a organizování chodu sportovních organizací je důležitou činností pro sportovního manažera i jejich finanční zabezpečení. To ve své podstatě nejvíce ovlivňuje činnost každého klubu a dá se říct, že nejvíce zřetelné je to v současné době, kdy finanční krize odhaluje sebemenší slabiny manažerské práce.

Můj návrh na zlepšení práce sportovního manažera se zaměřuje na intenzivnější získávání sponzorů a dárců, jež by zajistili přísun finančních prostředků. Jelikož řízení velkoklubů a velkých sportovních organizací je jistě propracováno na vysoké úrovni a z mého hlediska nelze posuzovat a vylepšovat jejich práci, soustředil jsem se na činnost malých sportovních klubů a organizací.

Nejlépe lze získávat příznivce jakéhokoliv sportu prezentováním mezi širokou veřejností. Je jistě známo, že je mezi námi mnoho potenciálních sportovců, kteří čekají na impuls, na příležitost, jež by je vtáhla do sportovního dění.

Jak jinak je získat k tomuto sportu, než zorganizováním sportovní akce pro širokou veřejnost. Přípravě této akce je třeba věnovat velkou pozornost, neboť lákadla, aby pro pasivní diváky, je mnoho a jen dobře připravená akce získá své příznivce.

A jaký efekt tím vlastně získáme? Mezi novými sportovci, které zaujal náš sportovní program se zcela jistě najde úspěšný podnikatel, který pak sám bude prosazovat a podporovat tento klub nebo druh sportu, ať už finančně nebo materiálně a samozřejmě zde můžeme objevit nový talent k tomuto sportu a tím i zkvalitnit základnu sportovního klubu.

### 3.1. Manažerské rozhodování

U sportovního manažera je proces rozhodování dosti důležitý a v případě správného rozhodnutí ovlivňuje chod sportovního klubu či organizace. (Správný výběr sponzorů, reklam, nákup hráčů apod.)

- Plánování a rozhodování jsou významné manažerské aktivity, které nelze navzájem oddělovat. Každá etapa plánování zahrnuje rozhodování.
- Kvalita rozhodování ovlivňuje kvalitu plánování.
- Manažeři jsou hodnoceni a odměňováni na základě významu, četnosti a kvality jejich rozhodnutí. Nejdůležitější vlastností každého manažera je jeho schopnost rozhodovat.
- V závislosti na charakteru problému rozlišujeme rozhodnutí programovaná a neprogramovaná. Každé z nich vyžaduje odlišný přístup při jeho vytváření.
- Rozhodovací proces se skládá z několika fází. Výběr vhodné alternativy řešení problémů je pouze jednou částí rozhodovacího procesu.
- Rozhodnutí je třeba chápat jako prostředek a ne jako výsledek. Manažeři zodpovídají nejen za rozhodnutí, ale i za jeho implementaci.
- Různí manažeři mohou volit odlišná alternativní řešení téhož problému. Závisí to na jejich osobnosti a tendenci podstupovat rizika.
- Manažeři se také značně podílejí na skupinovém rozhodování, a to zejména při tvorbě neprogramovaných rozhodnutí. V mnoha případech bývá skupinové rozhodování kvalitnější než rozhodování individuální. I v tom však existují výjimky, protože skupinové rozhodování může samo o sobě vést k vytváření nových problémů.
- Skupinové rozhodování je vhodné především pro řešení specifických, nestrukturovaných složitých problémů. Pro zvýšení kvality skupinového rozhodování lze výhodně využít např. brainstorming. Skupinové rozhodování by mělo být v popředí zájmu pokrokových manažerů.

### 3.2. Strategické plánování

U sportovců strategické plánování ovlivňuje organizace z hlediska fungování v delším časovém horizontu. Je to vize organizace do budoucnosti.

- Strategické plánování ovlivňuje celou organizaci tím, že specifikuje její poslání, cíle, strategie a plán portfolia. Význam strategického plánování roste, chce-li organizace pružně reagovat na neočekávané změny v jejím vnějším prostředí.
- Poslání organizace určuje smysl jejího podnikání. Při tvorbě poslání je třeba brát v úvahu tři základní prvky: historii organizace, zřetelné schopnosti organizace a její prostředí.
- Poslání by mělo být zaměřeno více na trhy než na produkty a být dosažitelné, motivující a specifické.
- Cíle organizace by měly být odvozeny od jejího poslání. Cíle jednotlivých organizačních jednotek by měly být odvozeny od celkových cílů organizace.
- Strategie jsou specifické akce, které musejí být realizovány na dosažení vytčených cílů. Strategie zahrnují způsoby umožňující dosáhnout lepšího postavení na stávajících trzích nebo aktivity umožňující získat trhy nové. Podnikatelské organizace mohou realizovat čtyři typy základních rozvojových strategií: pronikání trhu, rozvoj trhu, rozvoj produktu a diverzifikaci. Zvolené strategie musejí umožňovat dosažení cílů organizace a být v souladu s jejím posláním.
- Operační cíle a operační strategie jsou odvozovány od strategických cílů a strategií organizace. Strategické plánování se tak stává důležitým nástrojem sjednocujícím úsilí všech pracovníků a koordinujícím veškeré podnikatelské aktivity.

### 3.3. Funkce kontrolování

Dle úspěšnosti dané organizace lze vlastně zkontrolovat, zda je sportovní manažer úspěšný či nikoliv. Dobré výsledky a prosperita organizace jsou dobrým vysvědčením pro manažera.

- Manažeři používají kontrolní funkci managementu na zjišťování, zda jsou skutečné výsledky v souladu s výsledky plánovanými.

- Standardy, informace a korekční opatření – základní atributy efektivní kontroly.
- Existují tři základní typy kontroly. Preventivní je zaměřena na vstupní zdroje. Průběžná na probíhající operace. Kontrola zpětnou vazbou je zaměřena na dosahované výsledky.
- Úroveň a efektivita manažerské kontroly závisejí do značné míry na znalosti kontrolních metod.
- Preventivní kontrola vyžaduje standardy akceptovatelné kvality a kvantity vstupních zdrojů, například potřebného materiálu, finančních prostředků a pracovníků. Informace umožňují manažerům posoudit, zda disponibilní zdroje vyhovují požadovaným standardům a případně uplatnit korekční opatření.
- Průběžná kontrola se opírá o standardy akceptovatelného chování akceptovatelného způsobu provádění činností. Zdrojem primárních informací je přímé manažerské pozorování provádění sledovaných operací. Korekční opatření bývají zaměřena na kvantitu a kvalitu zdrojů a zdokonalení provádění operací.
- Při kontrole zpětnou vazbou musejí mít manažeři k dispozici standardy kvality a kvantity konečných výsledků. Informace se musejí týkat sledovaných charakteristik výstupů. Korekční opatření nejsou zaměřena na výstupy, ale na vstupy a na operace.

### 3.4. Motivace

Největším motivačním stimulem ve sportu, jsou světoznámí sportovci a jejich nezanedbatelná životní úroveň. Dnes již není jedinou motivací sportovní výkon, jako tomu bylo v minulosti například v době Emila Zátopka, ale hlavně lukrativní nabídky bohatých klubů a organizací.

- Motivace je vnitřní stav zobrazující přání, touhy, hnací síly a potřeby jedince.
- Dvě významné teorie zaměřené na obsahovou stránku motivace jsou Maslowova teorie hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie. Maslow uspořádal pět potřeb do hierarchie založené na jejich různém významu. Herzberg předložil dvě řady faktorů práce: udržovací a motivační. Udržovací faktory (jinak také tzv. hygienické faktory) jsou z hlediska práce vnějšími faktory a jejich

nepřítomnost vyvolává nespokojenost. Motivační faktory (motivátory) souvisejí se vztahem člověka k práci a ovlivňují motivaci jedinců.

- Teorie spravedlnosti tvrdí, že pocit nespravedlnosti je motivační silou. Domnívá-li se někdo, že s ním bylo v porovnání s někým jiným nespravedlivě naloženo, bude motivován k tomu, aby tuto nespravedlnost napravil.
- Expektační teorie motivace je teorií orientující se na procesní stránku motivace a tvrdí, že jedinci jsou motivováni k volbě rozdílného chování či různé intenzity pracovního úsilí. Jedinec vyvíjí úsilí k dosažení takového výkonu, který mu přináší preferovanou odměnu.
- Stimulační teorie motivace doporučuje k motivování lidí používat stimuly (pozitivní, negativní, odebrání něčeho, trest). Soustřeďuje se na prostředí a jeho důsledky a vliv na jedince.
- Obohacování práce sleduje jak efektivnost plnění úkolů, tak spokojenost lidí a zabudovává do výkonu práce prvky, které umožňují zvýšit pravděpodobnost dosažení úspěchu a uznání, zvyšují podnětnost a zajímavost práce a míru odpovědnosti za ni, a v neposlední řadě rozšiřují možnosti kariéry a osobního rozvoje.
- Systém odměňování motivuje, pokud vytváří přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyššímu platu, minimalizuje negativní důsledky dobrého výkonu a vytváří podmínky pro to, že i další formy odměn jsou závislé na dobrém výkonu.
- Systém zaměstnaneckých akcií (ESOP) zařazuje zaměstnance mezi vlastníky podniku.
- Pružná pracovní doba představuje případ, kdy je zaměstnancům umožněno volit si do určité míry umístění své denní pracovní doby.

### 3.5. Vedení lidí v organizacích

Sportovní manažer má mimo jiné za úkol přesvědčit sportovce, aby vždy nechali na sportovištích srdce a nevzdávali zdánlivě ztracené zápasy. Ovšem výše možných odměn je pak závislá na úspěšnosti manažera v oblasti sponzoringu. Zde jasně vidíme provázanost všech aktivit manažera.

- Vedení a řízení nejsou synonyma. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů.

- Vedoucí má při ovlivňování svých podřízených možnost opírat se o pět pilířů moci: donucovací, odměňovací, zákonnou (legitimitu), odbornou a přířknutou.
- McGregor se domníval, že postoje byly kategorizovány v podobě teorie X a teorie Y. Vztahy založené na chování odrážejícím zmíněné postoje plodí sebenaplňující se proctví. Jestliže se manažer domnívá, že určitá osoba je „pracant“, pak se s ní jedná jako s „pracantem“.
- Bylo učiněno mnoho pokusů prozkoumat a pochopit problematiku vedení lidí. Mezi hlavní přístupy k této problematice patří přístupy založené na rysech vedoucího, přístupy založené na osobních kvalitách a způsobu chování vedoucího a situační přístupy.
- Teorie založené na rysech vedoucího se snaží objevit různé rysy, které charakterizují nebo předpovídají úspěšné vedení. Některé z těchto nejdůležitějších rysů jsou inteligence, sebejistota a rozhodnost.
- Teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování vedoucího tvrdí, že vedoucí by měl být klasifikován podle osobních kvalit a způsobu chování. Badatelé v tomto případě používají k výkladu problematiky kontinua vedení, dvourozměrových modelů (Ohio, Michigan) a manažerské mřížky (grid).
- Situační faktory ovlivňující vedení mají značný význam ve Fiedlerově kontingenční teorii, v teorii cesta-cíl, v teorii Vrooma, Yettona a Jaga a v třírozměrové teorii Herseyho a Blancharda.
- Novější výklad problematiky vedení je spojen s transformační teorií. Transformační vedoucí vytvářejí charismatické vedení, inspirační vedení, intelektuální stimulaci a atmosféru, které si každý jednotlivý podřízený skutečně váží.
- Vedení vystupuje v mnoha podobách a je praktikováno v celém světě. Zdá se, že některé společné rysy, jimiž se vyznačují vedoucí všude na světě, jsou jistota, vize a rozhodnost.
- Neexistuje žádný nejlepší přístup k vedení nebo styl vedení, který by vyhovoval všem skupinám, všem situacím a všem národům.

### 3.6. Komunikace a vyjednávání

Dá se říct, že pro sportovního manažera je tato oblast stěžejní. Záleží na jeho komunikačních schopnostech a diplomacii, jak se mu podaří získávat finanční prostředky, či posilovat svůj tým přestupem kvalitních sportovců. Přispívá k tomu i sledování veškerého sportovního dění a shromažďování informací z této branže.

- Kvalita rozhodování manažerů závisí do značné míry na kvalitě informací, které mají k dispozici. Komunikace je proces dosahování společného porozumění – pro manažerské účely se používá k dosažení žádoucího účinku.
- Sdělení musí obsahovat všechny skutečnosti, které komunikátor pokládá pro dosažení žádoucího účinku za nezbytné. Jestliže není zamýšleného účinku dosaženo, ke komunikaci nedošlo.
- Prvky komunikace jsou komunikátor, vnímání/interpretace, kódování, sdělení, kanál/médium, dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. Má-li být dosaženo dorozumění a účinku, musejí být všechny tyto prvky v harmonické rovnováze.
- Neverbální komunikace je součástí každodenního života. Ačkoliv se v neverbální komunikaci neužívá slov, mohou být neverbální signály nebo pokyny nesprávně interpretovány stejně snadno jako slova.
- Rozhodujícím faktorem determinujícím efektivnost komunikace v organizaci je způsob, jakým je organizace členěna. K vzestupným, sestupným, diagonálním a horizontálním tokům komunikací dochází zřejmě častěji v neoklasických než v klasických organizačních strukturách. Vzestupné kanály komunikace jsou životně důležité pro organizaci, která chce umožnit svým zaměstnancům vstupovat do rozhodovacího procesu.
- Míra, v níž jedinci sdílejí své informace, závisí na tom, jak používají zpětné vazby a tzv. nechráněné polohy. Lidé se v tomto ohledu liší. Někteří dávají přednost zpětné vazbě, jiní nechráněné poloze. Nejlepší je vyvážené používání obou.
- K narušení nebo ke zhroucení komunikace přispívají četné překážky. Manažeři si musejí být vědomi překážek důležitých pro situace v nichž se ocitají. Hlavními překážkami jsou odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, špatná schopnost naslouchat, hodnocení sdělení,

věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení.

- Zlepšování komunikace v organizacích spočívá v prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatii, zjednodušování jazyka, efektivním naslouchání a ve využívání neoficiálních komunikačních systémů.
- Vyjednávání se týká dvou stran (obvykle skupin), které se sejdou za účelem dosažení dohody. Aby si manažeři při vyjednávání počínali efektivně, musejí znát všechny možnosti, chápat druhou stranu a důvěřovat jí a být ochotni poskytovat informace.

### 3.7. Manažerská kariéra

Kariéra je prioritou každého povolání, platí to i u sportovního manažera. Snaha o úspěšnou kariéru může velkou měrou ovlivnit jeho konečné výsledky.

- Řízení může být motivací a uspokojením pro ty, kteří mají manažerské znalosti, dovednosti, postoje, hodnoty a příležitosti jít za svou kariérou. Efektivnost či úspěšnost kariéry znamená, že výkon, postoje, adaptabilita, individualita a cílevědomost jedince uspokojují jak organizaci, tak jeho samotného.
- Manažerská kariéra prochází fázemi, které jsou více či méně typické pro všechna povolání. Dráhy kariéry však bývají v jednolitéch organizacích dost specifické.
- Každá fáze kariéry v sobě obsahuje jak požadavky kariéry, tak osobní požadavky. Různé možnosti a problémy vznikají, jestliže se dostane do konfliktu kariéry jedince s jeho osobním životem.
- Slučování a restrukturování organizací v 80. letech snížilo počet vyšších a středních manažerských funkcí, které jsou k dispozici ambiciózním a kvalifikovaným zaměstnancům. Výsledkem je, že mnozí manažeři zažívají stagnační fázi kariéry (plató). Reagují na to nejrůznějšími způsoby, například se stávají mobilnějšími, zlepšují svou konkurenceschopnost na trhu práce pomocí vzdělávání a rozvíjejí své mimopracovní životní aktivity. Některé podniky na to reagují vytvářením paralelních drah kariéry.
- Některé organizace vytvořily pro své manažerky a vysoce kvalifikované specialistky tzv. mateřské dráhy. Tyto dráhy umožňují ženě s malými dětmi si

vzít volno nebo pracovat na částečný úvazek po dobu, která je z hlediska výchovy dětí nejkritičtější. Žena pak později obnovuje v podniku svou kariéru na plný úvazek. Mateřské dráhy představují poněkud kontroverzní strategii, která má pomoci ženám, aby sladily požadavky kariéry a rodiny.

- Jedinci, kteří touží po manažerské kariéře, by měli být podněcováni k tomu, aby svou kariéru plánovali. Plány kariéry mají experimentální povahu, ale nutí jedince uvažovat o svých přednostech a nedostatcích. V řízení jsou podstatné dva faktory: Chce skutečně daná osoba řídit (vůle k řízení) a má – nebo může získat – daná osoba schopnost řídit (schopnost kontrolovat a usměrňovat)?
- Stále více organizací nabízí nějakou formu konzultování a rozvoje kariéry pro své zaměstnance.
- Rozhodující pro úspěšnou manažerskou kariéru je potenciál člověka. Nedostatky v rozpoznávání a rozvoj manažerských talentů budou mít na výkon organizace nepochybně určitý negativní dopad.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo předvést, popsat, zanalyzovat a posléze zhodnotit efektivní práci sportovního manažera, jeho potřebné vlastnosti, vzdělání a schopnosti.

Tak jako člověk nemůže být nikdy dokonalý, ani jeho činnost k této metě logicky nedosáhne. Platí to samozřejmě i pro manažerský obor a to i přes dlouholeté vědecké bádání v tomto směru. Vše se však vyvíjí a vylepšuje, s novými lidmi přichází nové myšlenky a zkušenosti, přispívá k tomu i moderní technika.

K úspěšnosti manažera přispívají jeho vlastnosti, vzdělání a schopnosti. Nejen sportovní manažer by měl mít touhu nebo potřebu ovlivňovat výkon jiných lidí a uspokojení z této práce. Praxe ukazuje, že vůle řídit je možné rozvíjet.

Schopnost kontrolovat a usměrňovat lidi je důležitá vlastnost odlišující úspěšné manažery od neúspěšných. Efektivní řízení zahrnuje používání správné kontrolní a usměrňovací taktiky tak, jak to vyžaduje konkrétní situace. Schopnost používat vhodných kontrolních a usměrňovacích postupů znamená možnost orientace řízení.

Úspěšní manažeři znají a aplikují odpovídající prvky každého z přístupů k řízení, reagují na měnící se sociální a ekonomické podmínky a měli by motivovat lidi. Příkladem může být dnešní finanční a ekonomická krize, která ovlivňuje práci všech manažerů a samozřejmě i sportovních (úbytek sponzorů, dárců, bankrot slabších sportovních klubů). Pro manažery to znamená zvýšené úsilí v reklamní sféře, kdy je nutno ještě zvýšit primární poptávku po produktu, v našem případě např. po sportovním výkonu.

Jednou z účinných metod reklamy je využití oblíbených sportovců k její prezentaci a samozřejmě v neposlední řadě i samotný sportovní výkon, jež je vlastně tou nejlepší a ničím nenahraditelnou reklamou. Tyto dílčí úspěchy pak otevírají dveře ke sponzorům, jež jsou stále hlavním pilířem sportovních organizací. Úspěšné kariéry v řízení jsou spojené se schopností vybírat nápady a myšlenky přiměřené dané situaci.

Každý manažer musí být i dobrým koučem, týká se to především manažera sportovního. Management orientovaný na vytvoření kultury vysoké výkonnosti, o níž mnoho lídrů v podnikání usiluje, se opírá o principy koučování. Koučování je jak postoj, tak i chování, které můžeme využívat v různých podobách. Schopnost koučovat vyžaduje od lidí stále více firem a organizací.

Výhody úspěšného koučování by se daly shrnout do několika bodů:

- vyšší výkonnost a produktivita
- rozvoj lidí a lepší schopnost se učit
- lepší vztahy mezi manažerem a zaměstnancem (sportovcem)
- vyšší myšlení (jedna tvůrčí myšlenka vyvolá řadu dalších)
- lepší využití lidí, dovedností a zdrojů
- rychlejší a efektivnější zpětná vazba v případě ohrožení
- větší flexibilita a adaptabilita vůči změnám
- motivovanější sportovci a zaměstnanci

Koučování zdaleka není jenom nástrojem, který mohou manažeři využívat pro plánování, delegování nebo řešení problémů. Koučování vyžaduje a vyvolává jiný, pozitivnější přístup k lidem, než na jaký jsme většinou zvyklí. Chceme-li koučovat, musíme potlačit nedůvěru ve schopnosti druhých lidí (sebe sama nevyjímaje), opustit staré postupy a osvobodit se od zažitých způsobů myšlení.

## POUŽITÁ LITERATURA

- 1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. 963 s. ISBN 80-7168-614-5.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- 3) BELZ, H. a SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2001. 375 s.  
ISBN 80-7178-479-6.
- 4) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 2000. ISBN 8072190105
- 5) DONNELLY, J. *Management*. 2005. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- 6) GALLWEY, T. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2004. 256 s.  
ISBN 80-7261-115-1
- 7) HOBZA, V. *Základy ekonomie sportu*. 2006. 190 s. ISBN 80-86929-04-3.
- 8) HODAŇ, B. *Základní pojmy v tělesné kultuře*, 1992. 155s.
- 9) HODAŇ, B. *Tělesná kultura – sociokulturní fenomén*, 2000. 180s.
- 10) KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence -  
Způsobilosti výjimečných manažerů*. 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- 11) MANKIW, N.G. *Zásady ekonomie*, 2000. 763 s. ISBN 80-716-989-11
- 12) NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 2000. 122 s. ISBN 80-245-114-44
- 13) STEJSKAL, P. *Management životního stylu*, 2002. 58 s.
- 14) TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2006. 232 s.  
ISBN 80-247-1387-X
- 15) VÁŽANSKÝ, M. *Základy pedagogiky volného času*. 1995. 175 s.  
ISBN 80-863-840-04
- 16) WEIS, O. *Sport jako společenský jev*. 2000. 164 s.
- 17) WHITMORE, J. *Koučování – Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2007.  
188 s. ISBN 978-80-7261-101-0.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

**CS** – Centrum sportu

**ČSTV** – Český svaz tělesné výchovy

**MMR** – Ministerstvo pro místní rozvoj

**MO** – Ministerstvo obrany

**MŠMT** – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

**MV** – Ministerstvo vnitra

**OS** – Občanské sdružení

**OS ČSTV** – Občanské sdružení Českého svazu tělesné výchovy

**SK** – Sportovní klub

**TJ** – Tělovýchovná jednota

**TVS** – Tělovýchova a sport

**VPP** – Veřejně prospěšné programy

**VPS** – Všeobecná pokladní správa

## PŘÍLOHA

### Evropská charta sportu

V oblasti sportu je základním a nejvýznamnějším dokumentem. Byla přijata v roce 1992 členskými zeměmi Rady Evropy a obsahuje 13 článků, které formulují doporučení pro rozvoj sportu podle zásad humanizmu a demokracie. Do popředí moderního pojetí sportu se zde dostává zásada rovnosti a spravedlnosti.

Sportem se v intencích této Charty rozumí „všechny formy tělesné činnosti, ať již prostřednictvím organizované účasti či nikoli, které si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních.“ Rada Evropy v roce 1966 začala používat nový termín – sport pro všechny. Všechny členské země se od tohoto data snaží povzbudit stále více občanů k pravidelnému provozování pohybových aktivit. Tato politika oslovuje každého občana, zdravé osoby, stejně jako osoby zdravotně postižené, kterým se snaží zajistit, mimo jiné, bezbariérový přístup do sportovních zařízení a možnost využívat asistence kvalifikovaného personálu. Sport je podporován ve všech formách – od aktivit provozovaných ve volném čase až po vrcholový sport.

Jde o snahu zajistit všem mladým možnost využívat tělovýchovných programů, zajistit každému možnost sportovat a účastnit se rekreační tělovýchovné činnosti v bezpečném a zdravém životním prostředí. Nejde o úkol jednoduchý a pouze pro stát, zodpovědnost je na řadě subjektů, účast podmiňuje dostatek vhodných zařízení, náklady na provoz, volný čas, motivace a postoj ke sportu, příležitost, nabídka činností atd.

Přijetím charty v České republice se obracíme na všechny státní složky i nestátní sdružení a organizace, na jejich představitele a vedoucí činitele, ale především na všechny občany, aby se snažili přispívat k naplňování této charty, aby všude, kde k tomu bude příležitost, pomáhali k rozšiřování tělesné výchovy a sportu a zejména k naplňování kodexu jeho etiky. Je to výzva k činnosti i odpovědnosti ve prospěch každého z nás našich dětí, žáků, cvičenců i vrcholových sportovců. Jde o přistoupení na ušlechtilé zásady při rozvíjení lidské činnosti, která se stala fenoménem moderního světa - sportu.

## **článek 1**

### **CÍL CHARTY**

Za účelem podpory sportu jakožto významného faktoru lidského rozvoje učiní vlády nezbytná opatření k uplatnění ustanovení této Charty v souladu se zásadami uvedenými v Kodexu sportovní etiky tak, aby

1. každému jednotlivci byla poskytnuta možnost provozovat sport, zejména tím, že
  - a) zajistí všem mladým lidem možnost využívat tělovýchovné programy k rozvoji základních sportovních dovedností,
  - b) zajistí každému možnost sportovat a účastnit se rekreační tělovýchovné činnosti v bezpečném a zdravotně nezávadném prostředí a ve spolupráci s příslušnými sportovními orgány,
  - c) zajistí pro každého, kdo o to projeví zájem a bude k tomu nezbytně způsobilý, možnost zdokonalovat úroveň své výkonnosti, rozvíjet svůj potenciál osobního růstu a dosáhnout úrovně, kdy vynikne s veřejným uznáním,
  
2. chránily a rozvíjely morální a etické základy sportu, jakož i lidskou důstojnost a bezpečnost těch, kdož se sportovních činností účastní, chránily sport, sportovce i sportovkyně před veškerým zneužíváním, které sleduje politické, komerční a finanční cíle a před veškerým zneužíváním či hanobením, včetně zneužívání drog.

## **článek 2**

### **VYMEZENÍ CHARTY A OBLAST JEJÍHO UPLATŇOVÁNÍ**

V intencích této Charty:

- a) "sportem" se rozumí všechny formy tělesné činnosti, které ať již prostřednictvím organizované účasti či nikoli, si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních,
- b) tato Charta doplňuje etické zásady a politické orientace dosažené v
  1. Evropské úmluvě k diváckému násilí a nevhodnému chování při sportovních utkáních, zvláště při fotbalových zápasech
  2. Antidopingové úmluvě.

### **článek 3**

#### **SPORTOVNÍ HNUTÍ**

1. Vzhledem k tomu, že úloha orgánů státní správy nezbytně doplňuje činnost sportovních hnutí, je úzká spolupráce s nevládními sportovními organizacemi nepostradatelná v zájmu realizace cílů této Charty, jakož i pro případné zřízení mechanismů rozvoje a koordinace sportu.
2. Bude vhodné podporovat a rozvíjet smysl dobrovolnosti a dobrovolná hnutí, zejména vytvářením příznivých podmínek pro činnost dobrovolných sportovních organizací.
3. Dobrovolné sportovní organizace si zřídí v rámci příslušného zákona autonomii rozhodovací složky. Jak vlády, tak i sportovní organizace musí uznat nezbytnost vzájemného respektování svých rozhodnutí.
4. Aplikace některých ustanovení této Charty může být svěřena vládním nebo nevládním sportovním orgánům nebo organizacím.
5. Sportovní organizace budou podporovány při navazování vzájemně prospěšné spolupráce mezi sebou i s dalšími potenciálními partnery, jako například s odvětvím obchodu, se sdělovacími prostředky a podobně, aniž by z toho vyplynulo zneužívání sportu, sportovců a sportovkyň.

### **článek 4**

#### **ZAŘÍZENÍ A ČINNOST**

1. Přístup ke sportovním zařízením a činnostem bude zajištěn bez jakékoli diskriminace, která se týká pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, náboženství, politických či jakýchkoliv jiných názorů, národnostního či sociálního původu, příslušnosti k nějaké národnostní menšině, majetku, rodu či jakékoliv jiné okolnosti.
2. Budou přijata opatření poskytující všem občanům možnost sportovat a případně i další opatření, umožňující mladým lidem, projevujícím potenciální schopnosti, ale také osobám či skupinám osob znevýhodněných či tělesně postižených, plně těchto možností využívat.
3. Vzhledem k tomu, že provozování sportu závisí částečně i na počtu a rozmanitosti sportovních zařízení a jejich dostupnosti, spadá jejich celkové plánování do kompetence orgánů státní správy. Ty budou přihlížet k celostátním, krajským i místním potřebám, ale také k již existujícím veřejným, soukromým či komerčním zařízením. Odpovědní činitelé přijmou opatření umožňující odpovídající spravování i plné využití těchto zařízení při zajištění bezpečnosti provozu.

4. Vlastníci sportovních zařízení učiní nezbytná opatření k tomu, aby handicapovaným osobám, včetně tělesně nebo duševně postiženým, umožnili přístup do těchto zařízení.

## **článek 5**

### **VYTVOŘIT ZÁKLADNU**

Budou přijata taková opatření k rozvoji tělesných schopností mladých lidí, aby si mohli osvojit základní pohybové a sportovní dovednosti a získali zájem o provozování sportu, a to zejména:

1. péčí o to, aby všichni žáci mohli využívat sportovní programy, rekreační aktivity a tělovýchovné činnosti, stejně jako nezbytná zařízení, plochy a rozvrh hodin přizpůsobené tomuto účelu,
2. zabezpečením vzdělání kvalifikovaných učitelů ve všech školách,
3. nabídnutím možností pokračovat ve sportování i po ukončení základní školní docházky,
4. podporováním vzájemných styků a vazeb mezi školami a dalšími vzdělávacími zařízeními, školními sportovními kluby i místními tělovýchovnými jednotami,
5. usnadňováním a rozšiřováním dostupnosti sportovních zařízení pro žáky škol i místní obyvatelstvo,
6. podporou takových postojů, které povedou rodiče, učitele, trenéry i vedoucí činitele k získávání mládeže pro pravidelné sportování,
7. péčí o to, aby se sportovní etikou byli seznamováni již žáci základní školy.

## **článek 6**

### **ROZVÍJET ÚČAST**

1. Bude vhodné podporovat a umožňovat provozování sportu všemi občany jako zálibu ve volném čase nebo k upevňování zdraví, zlepšení výkonnosti tím, že budou mít k dispozici odpovídající zařízení, různé specializované programy a kvalifikované cvičitele, trenéry a vedoucí.
2. Na pracovišti bude podporována možnost účastnit se sportovní činnosti jako významného prostředku odpovídající sportovní politiky.

## **článek 7**

### **ZLEPŠOVAT VÝKONNOST**

Provozování sportu na vyšší úrovni bude podporováno vhodnými a specifickými prostředky ve spolupráci s odpovídajícími tělovýchovnými a sportovními organizacemi. Tato podpora bude zahrnovat oblasti jako je: vyhledávání a pomoc talentům, poskytování vhodných zařízení, zajištění odborné lékařské péče a využívání poznatků sportovních věd, pomoc vědeckému řízení sportu a tréninku a dalšímu vzdělávání trenérů i ostatních funkcionářů, pomoc klubům vytvořit vhodné systémy sportovních soutěží a soutěžních podmínek.

## **článek 8**

### **PODPORA VRCHOLOVÉMU A PROFESIONÁLNÍMU SPORTU**

1. Bude třeba rozpracovat ve spolupráci se sportovními orgány metody poskytování odpovídající přímé či nepřímé podpory, a to sportovcům a sportovkyním, kteří prokazují mimořádné kvality tak, aby měli možnost rozvíjet nejenom své sportovní, ale i lidské vlastnosti, při plném respektování jejich osobnosti a tělesné i morální integrity. Tato podpora bude mimo jiné věnována vyhledávání talentů, vyváženému vzdělávání ve specializovaných zařízeních i plynulému, bezkonfliktnímu zapojení do společnosti cestou rozvoje perspektivní profesní orientace po dobu provozování vrcholového sportu i po jejím ukončení.
2. Bude třeba podporovat organizaci a řízení organizovaného sportu na základě příslušných profesionálních struktur. Profesionální sportovci musí požívat přiměřené ochrany, sociální statut a morální záruky, jež by je uchránily před jakoukoli formou zneužívání.

## **článek 9**

### **LIDSKÉ ZDROJE**

1. Bude podporován rozvoj vzdělávacích cyklů v rámci specializovaných institutů, poskytujících diplomy či stupeň vzdělání ve všech aspektech provozování sportu. Tyto cykly musí odpovídat potřebám sportovních účastníků na všech úrovních, včetně rekreace a musí být koncipovány jak pro dobrovolné, tak i pro profesionální pracovníky (vedoucí, trenéři, správci, lékaři, architekti, inženýři apod. ).
2. Všichni, kdož zastávají funkce na úseku řízení nebo kontroly sportovní činnosti, by měli mít odpovídající kvalifikaci, při čemž zvláštní pozornost by měla být věnována zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví osob, za které odpovídají.

## **článek 10**

### **SPORT A ZÁSADA TRVALÉHO ROZVOJE**

Zajišťovat a zdokonalovat tělesné, společenské i duševní blaho populace od jedné generace ke druhé lze za předpokladu, že tělesná činnost, včetně tělovýchovné činnosti provozované v městském, venkovském i vodním prostředí, je přizpůsobena omezeným zdrojům naší planety a probíhá v harmonickém spojení se zásadami trvalého rozvoje a vyváženého přístupu k životnímu prostředí. To znamená, že je mimo jiné zapotřebí:

- přihlížet k hodnotám přírody a životního prostředí při projektování a výstavbě sportovních zařízení,
- podporovat a podněcovat sportovní organizace v jejich úsilí o zachování přírody a životního prostředí,
- dbát na to, aby si občané lépe uvědomovali vazby mezi sportem a trvalým rozvojem a naučili se lépe znát a chápat přírodu

## **článek 11**

### **INFORMACE A VÝZKUM**

Budou rozvíjeny příslušné prostředky a struktury umožňující shromažďování a šíření účelných informací o sportu na místní, celostátní i mezinárodní úrovni. Bude podporován vědecký výzkum ke všem otázkám, které se týkají sportu. Budou přijata opatření k zajištění šíření a výměny informací a výsledků výzkumu na příslušné úrovni, to jest místní, regionální, národní i mezinárodní.

## **článek 12**

### **FINANCOVÁNÍ**

Přiměřené formy pomoci, jakož i zdroje pocházející z veřejných fondů budou uvolňovány (na ústřední, regionální nebo místní úrovni) k umožnění realizace úkolů a cílů této Charty. Finanční podpora sportu na smíšeném základě to jest veřejném a soukromém - bude přikládána stejná váha jako podněcování způsobilosti sportovního odvětví produkovat si samo finanční zdroje nezbytné k vlastnímu rozvoji.

### **článek 13**

#### **NÁRODNÍ A MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE**

1. Tam, kde dosud neexistují, budou budovány nezbytné struktury k odpovídající koordinaci a zvyšování úrovně sportu mezi administrativou veřejné správy a orgány kompetentními v otázkách sportu, stejně jako mezi veřejným a dobrovolným sektorem na centrální, regionální i místní úrovni ve smyslu dosažení cílů této Charty. Při této koordinaci se bude přihlížet k dalším odvětvím, kam jsou směřována obecná politická rozhodnutí a plánování: školství, zdravotnictví, sociální služby, výstavba měst a jejich infrastruktury, zachování přírody, umění a další služby pro rekreaci a volný čas tak, aby sport byl nedílnou součástí sociálního a kulturního rozvoje.
2. Realizace cílů této Charty si rovněž vyžaduje evropskou a mezinárodní spolupráci.