

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Strategická analýza podniku Sport Invest International, a.s. /  
Strategic Analysis of the Sport Invest International Company

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

6/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Roman Polom / KEMMA04

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.  
Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.  
Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 18.4.2023 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je prostřednictvím reprezentativních a relevantních analýz používaných v oblasti strategického řízení formulovat hlavní návrhy a doporučení pro vrcholové řízení společnosti Sport Invest International, a.s. V rámci uvedeného hlavního cíle práce je kladen důraz na praktickou uplatnitelnost a schopnost implementace navržených řešení ve střednědobém a dlouhodobém horizontu tak, aby prezentovaná opatření přispěla k upevnění pozice předmětného podniku na specifickém trhu sportovně-manažerských agentur s ambicí dosažení výsadního postavení nezpochybnitelného leadera.

### 2. Výzkumné metody:

S ohledem na výše zmíněný cíl diplomové práce je použita výzkumná metoda analýzy ve strategickém pojetí zahrnující celou řadu dílčích manažersko-marketingových analýz, jako například analýzy vnitřního prostředí, vnějšího prostředí, konkurence, finanční analýzy a další, jejichž zdrojem dat jsou interní databáze, ekonomické výkazy a jiné prameny. Komplementární výzkumnou metodou aplikovanou v práci je metoda komparace, a to zejména v části věnované rozboru nejbližších konkurenčních subjektů a jejich porovnání s analyzovanou společností Sport Invest International. V návaznosti na stěžejní analytickou část práce zahrnuje práce část návrhovou, jejímž obsahem je prezentace zásadních návrhů, námětů a opatření pro účely strategického managementu.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě provedené analýzy je předně možné uvést, že předmětná společnost Sport Invest International patří dle většiny měřitelných i subjektivně vnímaných ukazatelů nadále mezi nejvýznamnější hráče ve svém oboru. Benchmarking konkurence, podobně jako některé dílčí indikátory finanční analýzy však ukazují, že její současné postavení ne zcela odpovídá jejímu potenciálu, materiálnímu zázemí a historickému významu při formování daného trhu v České republice. V tomto kontextu tak byla formulována řada opatření směrem k budoucímu posílení vůdcovské pozice na domácím trhu s ambicí širší expanze do dalších zemí.

### 4. Závěry a doporučení:

Jedním z klíčových strategických doporučení navazujícím na závěry vzešlé z provedených analýz je prohloubení obchodní strategie diferenciací, tedy zaměření na exkluzivnější a selektivnější nabídku více profilovaných služeb a s tím spojený odklon od kvantitativněji orientované strategie posledních let. Mezi další důležité návrhy a doporučení patří například modifikace organizační struktury spojenou s vyšší mírou kompetencí a specializace regionálních manažerů, zavedení cílenějších marketingových aktivit, vytvoření funkčního modelu správy pohledávek, rozšíření služeb o nabídku hráčských stáží nebo efektivnější kooperace s expertním týmem.

## KLÍČOVÁ SLOVA

analýza, fotbal, sportovní agentura, Sport Invest International, strategický management

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nároční 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this thesis is to formulate key suggestions and recommendations for the area of the Sport Invest International company strategic management. This is done through representative and relevant analyses, applied in defined sphere. In the frame of mentioned main objective there is emphasis on practical applicability and implementation possibility of suggested solution in middle-term and long-term time-period with the aim contributing to boost market position named organisation on the specific field of sport management agencies and even more to reach dominant role as a clearly recognized market leader for the future.

### 2. Research methods:

With reference to aforesaid there is used the strategic analysis as a main research method that is composed from many analyses, for example internal, external, competition and financial analysis and others. Comparison method is also chosen for the defined purpose of subjected thesis in the sense of complementary research method. It is involved especially in the analytical part focused on competition review and financial analysis of the Sport Invest International company and their biggest market competitors. The data source is internal databases, economic statements, and other valid sources. Following key analytical part of the thesis there is added suggestions section containing important ideas, useful suggestion, and implementable measurements on top-management company level.

### 3. Result of research:

On the base of analyses made it is firstly needed to note that Sport Invest International as a subjected organisation still belongs to the most significant market makers according to many quantitative indicators and subjective criteria as well. Competition benchmarking similarly to some of concrete financial indicators and ratios show that its actual market position doesn't fully correspond with its market importance, material background and historical role within market forming. In this context there were presented many recommendations and measurements towards to desired future dominance of market ranking in local view and more extensive penetration in prospective international market.

### 4. Conclusions and recommendation:

More exact and deeper profiling of core business strategy of differentiation represents one of the key point suggestion and measurement part of this thesis rising from its analytical part. This strategy is directed on more exclusive and selectively offer highly profiled service package and to switch from more quantitative determined strategy in previous business period. There are other important suggestions and recommendations e.g., company organizational structure revision and modification connecting with higher level of regional manager's competences and specialization, launching more targeted marketing activities, creating appropriate functional model of receivables managing, extending service including personalized player's internship and more effective cooperation with the expert panel.

## KEYWORDS

analysis, football, sport agency, Sport Invest International, strategic management.

## JEL CLASSIFICATION

Z200 Sports Economics: General

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Roman Polom
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název DP:	Strategická analýza podniku Sport Invest International, a.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Strategický management – odborně teoretický rámec, vymezení strategických analýz SWOT, SLEPT, 5F</li><li>2.2 Podnikatelské odvětví sportovního managementu s důrazem na jeho specifika</li><li>2.3 Metodika</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Charakteristika analyzovaného subjektu</li><li>3.2 Analýzy konkurence, vnějšího a vnitřního prostředí</li><li>3.3 Návrhy a doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• FOTR, J., SOUČEK, I. <i>Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi</i>. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2020-8.</li><li>• FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.</li><li>• CHERNEV, A. <i>Strategic marketing management: theory and practice</i>. Chicago: Cerebellum Press, 2019. ISBN 978-1-936572-58-8.</li><li>• WITCHER, B. <i>Absolute Essentials of Strategic Management</i>. Velká Británie: Taylor &amp; Francis, 2019. ISBN 978-10-3217-745-8.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 12. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 2. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 4. 2023</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D.

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535  
Datum: 2022.11.16 16:52:36 +01'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 16. 11. 2022

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Teoreticko-metodologická část práce</b> .....	<b>3</b>
2.1 Strategický management – odborně teoretický rámec, vymezení strategických analýz SWOT, SLEPT, 5F .....	3
2.1.1 Management – základní vymezení pojmu.....	4
2.1.2 Strategie, strategické řízení a jeho součásti.....	5
2.1.3 Porterův model 5 sil .....	8
2.1.4 Balanced Scorecard.....	9
2.1.5 Finanční analýza.....	10
2.1.6 PEST .....	10
2.1.7 SWOT .....	11
2.2 Podnikatelské odvětví sportovního managementu s důrazem na jeho specifika .....	12
2.2.1 Vývoj trhu sportovních agentur .....	12
2.2.2 Specifika financí v odvětví.....	14
2.2.3 Celý proces práce s hráčem.....	17
2.2.4 Proces získávání hráčů .....	21
2.2.5 Praktiky na trhu .....	24
2.3 Metodika .....	25
<b>3 Praktická část</b> .....	<b>28</b>
3.1 Charakteristika analyzovaného subjektu .....	28
3.1.1 Základní informace .....	28
3.1.2 Podniková struktura .....	28
3.1.3 Organizační struktura .....	29
3.2 Analýzy konkurence, vnějšího a vnitřního prostředí .....	30
3.2.1 Analýzy konkurence.....	31
3.2.2 Analýzy vnějšího prostředí .....	41
3.2.3 Analýza vnitřního prostředí.....	49
3.3 Návrhy a doporučení.....	66
<b>4 Závěr</b> .....	<b>72</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>74</b>

## Seznam zkratk

AFA	Asociace fotbalových agentů
BSC	Balanced Scorecard
ČNB	Česká národní banka
ČOV	Český olympijský výbor
ESAM	European Sport Agency Müller
FAČR	Fotbalová asociace České republiky
FIFA	Federation International Football Association
HDP	Hrubý domácí produkt
ISM	International Sport Management
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PR	Public relation
ROA	Return on assets
ROE	Return on equity
SI	Sport Invest
UEFA	Union of European Football Associations

## Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulka 1 Základní data pro komparaci konkurenčních agentur .....	33
Tabulka 2 Porterova analýza 5F .....	41
Tabulka 3 Klíčové faktory vzešlé z podrobné PEST analýzy .....	48
Tabulka 4 SW analýza.....	55
Tabulka 5 OT analýza .....	56
Tabulka 6 Souhrnné výsledky poměrových ukazatelů za rok 2017 .....	61
Tabulka 7 Souhrnné výsledky poměrových ukazatelů za rok 2018 .....	62
Tabulka 8 Souhrnné výsledky poměrových ukazatelů za rok 2019 .....	63
Tabulka 9 Souhrnné výsledky poměrových ukazatelů za rok 2020 .....	64
Tabulka 10 Souhrnné výsledky poměrových ukazatelů za rok 2021 .....	65
Graf 1 Srovnání dle celkového počtu zastupovaných hráčů .....	34
Graf 2 Celková hodnota hráčského portfolia agentur .....	35
Graf 3 Průměrný věk hráčů v portfoliu agentur .....	36
Graf 4 Věkové rozvrstvení hráčů u agentury Sport Invest.....	36
Graf 5 Věkové rozvrstvení hráčů u agentury ISM .....	37
Graf 6 Věkové rozvrstvení hráčů u agentury Nehoda Sport .....	38
Graf 7 Věkové rozvrstvení hráčů u agentury Top Sport Management .....	38
Graf 8 Věkové rozvrstvení hráčů u agentury ESAM .....	39
Graf 9 Věkové rozvrstvení hráčů u agentury SPOCS Global Sport.....	39
Graf 10 Věkové rozvrstvení hráčů u agentury K2K Sports .....	40
Graf 11 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) ve společnosti Sport Invest.....	57
Graf 12 Rentabilita celkových aktiv (ROA) ve společnosti Sport Invest .....	58
Graf 13 Běžná likvidita ve společnosti Sport Invest .....	58
Graf 14 Okamžitá likvidita ve společnosti Sport Invest.....	59
Graf 15 Doba obrátu pohledávek ve společnosti Sport Invest.....	60
Graf 16 Doba obrátu závazků ve společnosti Sport Invest .....	60
Obrázek 1 Organizační struktura Sport Invest Group .....	29
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti Sport Invest International.....	30



# 1 Úvod

Sport je většinou populací obecně vnímán jako činnost, pro kterou jsou typické například uplatnění fyzické zdatnosti, síly, rychlosti nebo vytrvalosti. Lze ho provozovat jednak rekreačně, kdy přináší amatérským sportovcům především fyzické a psychické potěšení, opačný pól pak představují skutečně ti nejlepší, tedy nejtalentovanější, nejzdatnější a nejrychlejší, pro něž se jejich vášně stane i povoláním, tj. profesionální sportovci, kteří jako novodobí gladiátoři zápolí v různých sportovních disciplínách, jako je fotbal, hokej, tenis, atletika a celé řadě dalších. Na základě jimi dosažených výkonů a výsledků, v dnešní době i za pomoci využití do značné hloubky i šířky hledícími ukazateli, jsou mezi sebou navzájem porovnáváni. To je sport ve své podstatě. Sport, respektive fotbal, ale není jen o výsledcích a výkonech na hřišti. Na fotbal jako regulérní ekonomické odvětví je navázána celá řada dalších oborů jako je například sportovní management. Patrně jenom málokterý sportovní fanoušek si uvědomuje, že za několika minutami, kdy vidí v akci vrcholové sportovce, potažmo fotbalisty v utkání, je schováno nemalé množství práce, času, ale také peněz, které musely být vygenerovány v minulosti, přičemž samotný zápas je jen viditelným výstupem všech zainteresovaných subjektů a osob.

Významnou zúčastněnou stranou ve fotbale je i odvětví sportovního managementu, zejména sportovních agentur. V současné době prakticky nelze najít profesionálního hráče, kterého by nezastupovala sportovní agentura, nebo sportovní agent-zprostředkovatel. Jde o jeden z mnoha dokladů toho, že postupem doby se z fotbalu stal poměrně významný byznys, v němž se nachází značné množství finančních prostředků a v němž také nemusí být úplně snadné se zorientovat a úspěšně realizovat. Činnost sportovních agentur také zdaleka není jen o jednotlivých vrcholných momentech v pomyslné záři reflektorů, naopak jde mnohdy o málo viditelnou, systematickou až mravenčí práci, kdy jednotliví skauti agentur usilovně hledají co nejtalentovanějšího hráče v jejich útlém věku přinášejícím celkově více otazníků než obchodně uchopitelných jistot. Nejnadějněji se jevícím mladým hráčům se profesionálové ze specializovaných sportovních agentur následně pomáhají, kromě jiného zapojením svého know-how a finanční podpory, k co nejúspěšnější kariéře profesionálního fotbalisty. Dalo by se říct, že čím úspěšnější fotbalista, tím i větší zisk pro sportovní agenturu, jelikož ta následně získává peníze za zprostředkování přestupu hráče, nebo za dojednání profesionálního kontraktu s daným klubem po dobu zastupování na základě smlouvy. Může to znít docela jednoduše, nicméně jmenované odvětví je vysoce konkurenční se stále rostoucím počtem společností. Nejen z tohoto důvodu je nutné, aby sportovní agentura s ambicí dlouhodobě úspěšných ekonomických výsledků a stabilní prosperity byla správně řízena po všech stránkách, a to jak od úrovně strategického směřování až po dílčí aktivity v rámci jejích funkčních oblastí.

Cílem práce je prostřednictvím reprezentativních a relevantních analýz používaných v oblasti strategického řízení formulovat hlavní návrhy a doporučení pro vrcholové řízení společnosti Sport Invest International, a.s. Jako hlavní výzkumná metoda bude použita komparace na základě kvantitativních a měřitelných dat, jako je například počet zastupovaných hráčů, nebo určitý pohled na specifika oboru v rámci konkurenčního boje. Práce také bude hledat odpovědi na základní výzkumné otázky, jako jsou například: jaké působící vlivy mohou v budoucnu ovlivnit fungování trhu? Jaká je současná pozice společnosti oproti konkurenci? Jakým způsobem lze momentálně popsat obchodní generickou strategii organizace? Odpovědi na tyto i další otázky budou následně sloužit jako určitý základ pro úpravu, či změnu stávající strategie společnosti.

Z výchozích analýz vyplynou také poznatky, které budou využitelné v praxi a které může organizace implementovat nejen do strategických materiálů, ale též podrobněji rozpracovat pro účely jejich použití v rámci každodenních činností. Hlavním výstupem bude tedy ucelený

souhrn klíčových návrhů, závěrů a doporučení vyplynulých z komplexní analýzy, jež v zájmu komplexnosti zahrnuje poměrně detailní analytický pohled směrem do vnějšího i vnitřního prostředí, ale taktéž do financí organizace nebo konkurenčního pole. Právě jemu bude věnován značný prostor již z důvodu vysoké intenzity a dynamiky konkurence, jakožto jednoho z typických rysů předmětného odvětví. Dané téma je autorem zvoleno především na základě vlastního zájmu o problematiku a také s ohledem na pestré autentické zkušenosti jak s vrcholným sportem jako takovým, tak i s daným odvětvím a analyzovaným subjektem, v němž již několik let pracuje.

Práce bude rozdělena na teoreticko-metodologickou a analytickou část. Teoreticko-metodologická část se bude zabývat primárně poskytnutím uceleného pohledu definovaným identifikací, rešerší a také vlastním zhodnocením zdrojů získaných z domácí a zahraniční literatury či internetových pramenů, které se budou vztahovat k otázkám, které jsou předmětem zkoumání společnosti a této práce. V teoretické části budou popsány jednotlivé analýzy jak vnějšího, tak vnitřního prostředí, které se řadí mezi nejpoužívanější metody v rámci strategického managementu. V rámci vnitřního prostředí se bude jednat zejména o SWOT analýzu a v rámci vnějšího prostředí pak o PEST analýzu. Z důvodu specifického prostředí oboru, ve kterém se společnost nachází, bude v práci také kapitola, která bude mít za úkol popsat klíčové aspekty a rysy tohoto prostředí. Mezi základní oblasti, kterými se bude tato kapitola věnovat, je například oblast práva, určitých vztahů mezi dodavateli a odběrateli, konkurenční vztahy, aj. Kapitola bude obsáhlejšího charakteru, a to s ohledem na potřebu zasazení jednotlivostí do kontextu celé práce, například pokud jde o nastínění nejednoznačných a leckdy poměrně komplikovaných pravidel a opatření, které mají významný vliv na obor, potažmo na společnost Sport Invest International.

Analytická část bude mít za cíl prostřednictvím výše specifikovaných analýz již konkrétně zhodnotit a posoudit aktuální stav i prozatímní vývoj. Použity budou jak vnitřní a vnější analýza, tak také analýza konkurence. Součástí analytické části bude také finanční analýza, která bude zaměřena primárně na poměrové ukazatele a bude mít za cíl komplexně zhodnotit finanční zdraví společnosti. Analýzy budou úvodem tematického celku doplněny o základní informace o společnosti a její majetkovou, resp. organizační strukturu. V návaznosti na provedené analýzy pak bude následovat část věnovaná návrhům a doporučením, která bude reflektovat zásadní poznatky zjištěné z provedených analýz.

Data použitá pro tuto diplomovou práci budou primárního i sekundárního charakteru, přičemž budou získávána jak z interních, tak i veřejně dostupných zdrojů, například u finanční analýzy takto budou využita data ze základních účetních výkazů, které společnosti poskytují. Co se týče dat neveřejného charakteru, zde jde příkladem o statistické a databázové informace typu počtu zastupovaných klientů, složení klientského portfolia a další, pro něž bude čerpáno především z interních firemních materiálů.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické části je stěžejním cílem definování významu strategického managementu, jeho základní členění, dále pak přiblížení reprezentativních konceptů strategické analýzy podniku. Teoreticko-metodologická část také pojednává o odborných termínech vztahujících se ke zkoumané oblasti, jako jsou například analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, strategie jako pojem, strategické cíle, nebo manažerský proces. V daném tematickém celku je věnován prostor pro získání uceleného pohledu na strategickou analýzu definovanou v odborné literatuře.

### 2.1 Strategický management – odborně teoretický rámec, vymezení strategických analýz SWOT, SLEPT, 5F

Fořt (2020, s. 14) se v publikaci Tvorba strategie a strategické plánování hluboce zamýšlí a polemizuje nad vývojem současné doby a také vlivu tohoto vývoje na společnost a společnosti jako takové. Vývoj ve smyslu dimenze Průmysl 4.0, nebo Společnost 4.0, je pak dle autora vnímána jako prolnutí lidského faktoru a technologií. Jako základní koncept definuje všeobecnou digitalizaci. Çögenli (2021, s. 1) definuje technologický pokrok pracovního prostředí a smysl práce 4.0 jako koncept ohraničení budoucí pracovní činnosti. Přesněji poukazuje na nové otevřené možnosti komunikace jako prostředek spolupráce. Disruptivní technologii pak Information Resources Management Association (2020, s. 13) popisuje jednoduše jako fázi miniaturizace, zjednodušení, rozšíření a využití. Poslední zásadní oblastí je umělá inteligence. Štětinová, Bernát a Löffler (2021, s. 40) spatřují využití umělé inteligence ve firemní sféře především ve smyslu určitého potenciálu, který otevře nové možnosti a posune vnímání reality i samotnou pracovní výkonnost. Umělou inteligenci lze tak charakterizovat zatím jako softwarový produkt zásadně ulehčující práci ve smyslu plnění standardizovaných úloh. Vedle technické stránky věci Fořt (2020, s. 14) také zmiňuje dopad na životní prostředí, a tím tzv. „Zelenou dohodu“ z roku 2019, která dle A climate pact for Europe Hessel, Jouzel a Larrourou (2021) ukazuje směr, jakým se bude muset Evropa vypořádat s tímto nákladným aktem, který poznamená celkovou ekonomickou situaci v Evropě a bude hrát zásadní roli v celkové geopolitice. Zásadním tématem pak je globální oteplování.

Fořt (2020, s. 14) pokračuje, že samotná celková odpovědnost společností za životní prostředí tak může ohrozit konkurenceschopnost společností na evropském kontinentu a upozorňuje na vzrůstající nejistotu. Slavík (2014, s. 30) zmiňuje, že strategické řízení disponuje třemi charakteristickými oblastmi, které definuje jako strategickou analýzu, která popisuje současnou situaci, kde se podnik nachází. Strategickou volbu, jako volbu možnosti rozhodnout se ohledně vývoje a realizaci strategie, která je hnací silou implementace. Fořt (2020 s. 14) se v dané souvislosti přirozeně táže, zdali je stále prostor pro strategické řízení ve formě tak jak jej známe, a jak bylo prezentováno v minulosti. Naštěstí jak zmiňuje autor, tak publikace v současné době již přicházejí s novými náměty na řešení v návaznosti na exponenciální vývoj v prostředí strategického řízení, kdy více než kdy jindy jsou včleněny strategické scénáře na úkor komplikovaných matematických modelů. Autor také stále přikládá velký důraz na manažery, kteří musí neustále pracovat s variantou mnoha scénářů a mnohdy se pod velkým tlakem rozhodnout. Tato rozhodnutí jsou pak založena na základě dostatečných znalostí a nabytých zkušeností, které následně společnost předurčují k budoucímu úspěchu.

Fořt (2020, s. 15) pak popisuje situaci v současné době jako nadmíru komplikovanou a podle něj firma, která chce být v nadcházejícím období úspěšná, si nemůže dovolit ne být z jakéhokoliv úhlu pohledu nepřipravená. Strategické řízení a plánování tak má dle Fořta jednoznačně budoucnost, ale umění bude ho náležitě využít. Strategické řízení tak prolíná různé aspekty, jakými jsou projekty a projektové řízení, které jsou úzce napojeny na firemní strategii,

kteře jsou nutné brát z pohledu dlouhodobého, střednědobého a krátkodobého. Autor pak píše, že neexistuje jednoznačný návod, jakým způsobem uplatnit nebo použít strategické řízení a je nutné pochopit, že je to obor náročný na kreativitu v kooperaci s hledáním specifických postupů, ale je možné se na základě určitých posloupností přiblížit k pochopení a následně správné implementaci. Samotný management je pak dle Žaludka (2020, s. 20) stále se vyvíjející obor, který na základě manažerských schopností a povinností řídí podnik směrem k vytyčeným cílům. Management je pak produktem dlouhého vývoje, jehož vrcholem je management strategický, jehož původ je charakterizován misí a vizí podniku. Fořt (2020, s. 29) nicméně píše, že neexistuje jednoznačná definice strategického managementu, byť v případě, že člověk vezme v potaz současnou literaturu, tak je to něco jako soubor instrukcí, jednotlivých rozhodnutí a následných činností, které jsou nepostradatelné pro získání konkurenční výhody a také k dosažení výnosů. Definice se v mnoha publikacích může mírně odlišovat, jelikož tento pojem není jednoznačně uchopitelný a jak autor zmiňuje, jedná se totiž o jistou dávku kreativity, která je součástí strategického managementu, což definuje jako určité skloubení vědy a umění v souladu se znalostmi a intuicí.

Witcher (2019), vnímá pojem strategického řízení z pohledu dlouhodobého účelu, kdy není možné, aby bylo zaměněno se strategií, která je zase cílem a účelem, ke kterému z dlouhodobého pohledu směřuje. Samotná strategie je pak využita v různých částech podniku. Odlišným termínem je pak strategické plánování, které zahrnuje různé činnosti, které jsou sekvenční a dané časovým rámcem tak, aby bylo možné směřovat k vytyčeným cílům organizace. Chernev (2019) dává hlavní důraz v orientaci na dlouhodobém úspěchu organizace skřez udržení vztahů se zákazníky, přičemž nezbytným předpokladem k dosažení konkurenční výhody je jasně definovaná strategie. Witcher (2019) také popisuje změnu ve smyslu strategie, která je určitým transformačním krokem a posouvá organizaci do nové pozice, která bude vyžadovat novou definici firemní strategie.

Proces je pak definován neustálým zlepšováním a organizačním učením, které dopomáhá k progresu, zlepšuje produktivitu a je v souladu s požadavky a cíli a přináší hodnotu pro zákazníka. Od účelu se odvíjí situační analýza zahrnující jak externí vlivy dopadající na firmu, tak i aspekty vnitřního charakteru. Dále je třeba do situační analýzy začlenit strategické cíle. Strategii pak Witcher pro účely její redefinice člení na tři úrovně. Je pak zřejmé, že změny ve strategii se projeví v uvedení do praxe, tedy v implementační části skládající se ze samotné implementace, strategické kontroly a strategickém leadershipu.

### **2.1.1 Management – základní vymezení pojmu**

Blažek (2014, s. 12) píše, že slovo management vzniklo ve Spojených státech amerických a až posléze se stalo mezinárodním výrazem, který je všeobecně chápán v následujícím trojím smyslu:

- proces řízení;
- řízení pracovníků;
- poznatky o řízení.

Žaludek (2020, s. 15) definuje management jako určitý proces či samotnou činnost, která se týká usměřování pracovní náplně jednotlivých pracovníků v organizaci tak, aby všechny činnosti probíhaly bez výkyvů a problémů. V České republice je dle Blažka (2014, s. 12) management označován nejvíce jako synonymum pro řízení v organizacích v tom nejširším smyslu slova, kdy se jedná o propojení činností jednotlivců a skupin v ekonomicko-sociálním prostředí. Blažek (2014, s. 12) pak management vystihuje jako: „*proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“ Dále Blažek vymezuje předmětnou vědní

disciplínu následujícím způsobem: „*management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“

Blažek (2014, s. 15) posléze popisuje management jako vědu, která se rozvíjí teprve přibližně 100 let a v případě, že se dá do srovnání s ostatními vědami, je stále teprve na začátku vlastního poznání. Žaludek (2020, s. 15) píše, že dlouhá historie managementu vychází ze tří základních teorií, a to klasické teorie řízení zahrnující řízení vědecké, správní a byrokratické, druhou teorií je behavioristická a třetí teorií řízení pak představuje moderní přístup, jehož podskupinami jsou přístupy procesní, systémové a kvantitativně-matematické. Blažek (2014, s. 15) pak sám definuje management jako činnosti, které probíhají mezi jednotlivci a skupinami, kdy řídicí subjekt stanovuje cíle a na základě procesu vlivu tohoto subjektu na objekt řízený jsou tyto cíle dosahovány.

### **2.1.2 Strategie, strategické řízení a jeho součásti**

Fořt (2020, s. 30) prezentuje jednotlivé názory jiných autorit, na kterých demonstruje jednotlivé odlišnosti a priority v pochopení pojmu strategického managementu. Například Fořt uvádí De Witta a Meyera (2014), kteří prezentují tři dimenze strategie, a to obsahovou dimenzi strategie obsahující určité možnosti, které orientují firmu do budoucnosti, dále procesní dimenzi strategie, ta se zabývá tím, jakým způsobem strategii uvést do procesu a také kontextuální dimenzí strategie, jež hledá souvislosti v kontextu mezi obsahovou a procesní dimenzí. Dále Fořt (2020, s. 30) zmiňuje Reeves, Love a Tillmanns (2011), kteří popisují pět stylů strategie:

- klasická strategie – využívá se zejména ve stabilním prostředí, kde nejsou očekávány žádné významné změny a proměnlivé prostředí. Je zaměřena především na stabilitu a udržitelnost konkurenční výhody;
- formující se strategie – využívá se naopak v nestabilním prostředí, které firma není schopna ovlivnit a kde nebyly vytvořeny vazby ani hierarchie. Důležitý je důraz na spolupráci s okolními firmami;
- adaptivní strategie – je strategií, která je otevřena novým myšlenkám a pokusům a je vhodná především do disruptivního prostředí, kde nelze jednoznačně predikovat vývoj a firma nemá možnosti, jak toto prostředí ovlivňovat;
- vizionářská strategie – je strategií vhodnou do stabilního a předvídatelného prostředí, kde firmy získávají výhodu uváděním revolučních produktů. Manažeři vytvářejí nové tržní možnosti s cílem maximálního využití potenciálu, který daný segment přináší;
- strategie restartu – jedná se o pasivní strategie, která se využívá zřídka, a to zejména v případě, že existuje dlouhodobý problém mezi strategií firmy a vývojem podnikatelského prostředí a model podnikatelských aktivit je v zásadě neudržitelný. Důležité je zamezení zbytečného využívání disponibilních zdrojů a také se snažit dosáhnout souladu strategie s vývojem vnějšího prostředí.

Witcher (2019) píše, že je potřeba být obezřetný ve vnímání pojmů samotné strategie a strategického řízení, jelikož jsou často zaměňována, ale ve skutečnosti jsou to velmi odlišné termíny. Koncept strategie je totiž hlavním bodem strategického řízení, ale stejně jako například strategické plánování je pouze součástí samotného strategického řízení, jelikož je spíše přístupem k řízení, aby organizace postupovala správným směrem. Hlavním kontrolním aspektem je pak schopnost být referenčním rámcem pro organizační rozhodování priorit organizace. Strategie je dle Witchera (2019) možné brát ze dvou perspektiv, a to umístěním na externím trhu, v němž hraje nemalou roli například atraktivita oboru nebo členění hodnotového řetězce důležitého pro nákladovou klasifikaci a identifikaci zdrojů generické obchodní výhody. Druhá perspektiva je pak tvořena vzhledem do vnitřního prostředí, tedy snaha

o získání komplexního analytického povědomí o strategických zdrojích, klíčových kompetencích nebo schopnosti dynamického přizpůsobení firemních kapacit s ohledem na dostupnost zdrojů.

Hanzelková (2017, s. 5, 6) popisuje rozdíl mezi taktickým, strategickým a operativním řízením tak, že taktické a operativní řízení a strategické řízení je funkční na základě jiných principů. Taktické a operativní řízení se zabývá především cíli, které se odvozují od již existujících cílů na vyšších úrovních. Tyto cíle jsou pak závislé na získaných zkušenostech z minulého vývoje a jsou jednotlivě přiřazovány k určitým funkčním jednotkám. Pracovníci, kteří se podílejí na řízení, jsou pak napojeni na své funkce a jejich výsledky jsou následně vyhodnoceny ihned po ukončení činnosti, ať úspěšného či neúspěšného dosažení stanoveného cíle. Jsou zde jasně definovány principy a standardní přístupy.

Hanzelková (2017, s. 5, 6) také píše, že se **strategické řízení** zabývá hodnocením cílů nových, ty se nezakládají na žádné zkušenosti s realizací a mají význam i platnost pro celý podnik. Pracovníci, kteří jsou na vedoucích pozicích, pak stejný přístup uplatňují celopodnikovým rozhledem. Dosažení cílů je zde odlišné, a to především formou hodnocení, které je prováděno až s delším časovým odstupem. Principy a pravidla zde nejsou dostatečně identifikovatelné, ale spíše nestrukturované a unikátní, přičemž pracovníci musí prokázat jistou dávku individuálních a kreativních schopností. Slavík (2014, s. 30) pak strategické řízení, které se týká podnikové strategie, vystihuje jako vytyčený směr, kam podnik směřuje tak, aby dokázal uspokojit své vlastníky a zainteresované strany prostřednictvím dovedností a získaných zdrojů. Primární činnosti strategického řízení jsou určení cíle a směřování podniku, využití konkurenční výhody ke splnění cílů, maximálně možné využití disponibilních zdrojů a strategické přemýšlení ve stále se měnícím prostředí.

Fořt (2020, s. 29) píše, že neexistuje jednoznačná definice **strategického managementu**, byť v případě, že člověk vezme v potaz současnou literaturu, tak je to něco jako soubor instrukcí, jednotlivých rozhodnutí a následných činností, které jsou nepostradatelné pro získání konkurenční výhody a také k dosažení výnosů. Definice se v mnoha publikacích může mírně odlišovat, jelikož tento pojem není jednoznačně uchopitelný a jak autor zmiňuje jedná se nutně o jistou dávku kreativity, která je součástí strategického managementu, což definuje jako určité skloubení vědy a umění v souladu se znalostmi a intuice. Žaludek (2020, s. 19) zmiňuje principy podle Součka (2015) jako: princip maximální kreativity, princip interdisciplinarity, princip orientace na budoucnost, princip variantnosti, princip permanentnosti, princip celosvětového systémového přístupu, princip vědomí práce s rizikem, princip koncentrace zdrojů, princip vědomí práce s časem, princip kombinace intuitivních a exaktních metod, princip agregovaného myšlení a princip zpětnovazebného myšlení.

Podle Fořta (2020, s. 29) citujícího Portera (2020) lze vnímat strategii jako určité téma navozující otázky, jaká je konkurenční dovednost firmy, budoucí cíle a také prostředky k dosažení těchto cílů, i zde autoři Fořt a Porter zmiňují pojem kreativita. Witcher (2019) pak vnímá strategické plánování jako přirozenou návaznost na rozhodnutí strategického managementu ze strany vrcholového vedení. Samotné plánování popisuje jako určitý proces, který obsahuje analytické prvky a organizaci pak poskytuje rámec, nebo organizační strukturu tak, aby směřovala směrem vytyčených cílů. Základními slovy definujícími tento směr jsou dle autora účel, cíle, strategie a taktika. Dle Witchera (2019) vystihuje strategické plánování dlouhodobost, díky které se predikují budoucí události ve velmi dlouhém časovém horizontu. Vrcholem plánu je pak prognóza.

Betz (2016) píše, že přemýšlení ve smyslu strategie je velmi důležitou položkou v repertoáru funkcí každé společnosti. Přesněji definuje **strategické myšlení** jako výhled do budoucna ve smyslu vytyčení směru a cíle, kde by chtěl podnik být. Tohoto procesu je dosaženo

na základě krátkodobých, taktických a operativních sekvencí. Betz (2016) dále vystihuje strategické myšlení jako vizualizaci budoucnosti s jistou dávkou uvědomění si reality, ve které se podnik v současné době nachází a jaké možnosti má. Nezbytným aspektem pak je dlouhodobý pohled společnosti, a to především top managementu, který musí udržovat ucelený přehled nad každodenní činností a dílčími úkoly zaměstnanců. Betz (2016) pak popisuje tento proces jako snahu o předvídání budoucnosti se snahou o její dosažení v pozitivním smyslu.

Kassay (2018, s. 142) popisuje, že ve světě existuje spousta příkladů, které dokazují, že společnosti jsou závislé na osobnosti lídra, kterým je většinou **manažer**. Každý manažer potřebuje jisté schopnosti, aby byl nejen on jako osoba, ale především organizace či společnost, kterou vede, úspěšná a dlouhodobě prosperující. Klíčovým úkolem pro manažera či leadera je základní formulace a teoretické vnímání kontroly. Kassay (2018, s. 142) posléze rozděluje tyto definice do tří oblastí:

- ti, kdo vedou (lídři) – na denní bázi je možné vnímat management a leadership jako slova stejného nebo podobného významu. Je však důležité podotknout také fakt, že manažeři nejsou zainteresovaní pouze ve formálním řízení společností, ale důležité je klást také důraz na neformální stránku věcí. Nepochopení propojení manažerských a vůdčích schopností vede zpravidla spíše k neúspěchu a k neefektivnímu řízení;
- vysoká pozice v managementu – čím vyšší manažerská pozice, tím více vůdčích dovedností a schopností jsou nezbytné k úspěšnému dokončení stanovených úkolů. Dokonce existuje tvrzení, že síla charakteristiky vynucením vůdčích schopností je jedna z nejsilnějších schopností čínící nad ostatními;  
skvělé pracovní výsledky – jsou dosažitelné pouze systematickou profesionální aktivitou, která je kombinovaná s kreativním a informačním pozadím mimo společnost. Úspěšný manažer spolupracuje a monitoruje okolí a pružně reaguje na nové podmínky.

Fořt (2020, s. 35) definuje **implementaci strategie** jako vzájemně navázané procesy, které poskytují možnost, jak procesovat definovanou strategii firmy. Tento proces se týká především taktického a operativního řízení. Samotný průběh implementace je pak rozvinut ve formě podnikatelského záměru, který je dále rozfázován až k řídicím rozpočtům, které jsou zásadní pro organizační složky společnosti. Úspěšnost je tedy podmíněna provázaností a spoluprací řídicích a výkonných složek na nižší a střední úrovni. Dotýká se tak marketingových útvarů, které jsou zodpovědné za vývoj tržeb a samotné umístění koncových produktů na vytyčené trhy. Finanční útvary zase poskytují společnosti dostatek prostředků k okamžitému užítku. Výzkum a vývoj je zodpovědný za technologickou stránku věci a výrobní útvary se zabývají provozem, nákladovostí a hladkým průběhem celého výrobního procesu. Personální útvary pak dodávají kvalitní pracovní sílu a manažerské informační systémy poskytují komunikační provázanost jednotlivých útvarů, což dotváří kvalitní organizační strukturu.

Fořt (2017, s. 29) popisuje, že v současné době jsou pojmy vize a poslání jasně definovány a poukazuje na to, že této otázce se v minulosti věnovala celá řada autorů. Vize i poslání může dle zmíněného Fořta existovat i v nepsané podobě, ale jeho následná implementace uvnitř společnosti je složitá, a tak je lepší je mít jednoznačně definovány tak, aby následně správně určovaly směr společnosti, jelikož jasně deklarují ohraničení působnosti týkající se vymezení strategie a následného budoucího směřování organizace. Mohou být vyjádřeny prostřednictvím dokumentů, které upevňují harmonii a kooperaci mezi všemi zainteresovanými stranami a jsou také pro nové zainteresované strany lépe předpověditelné. Samotné poslání pak Fořt (2017, s. 30) definuje jako budoucí směřování firmy na základě určitých základních hodnot, které proklamují samotné podnikání. Vize je pak z jeho pohledu již jasně daný a časově vymezený koncept, do kterého se chce firma v budoucnosti stylizovat a doslova je dle něj základním dokumentem, bez kterého si nelze představit kvalitní podnikatelský plán.

Hanzelková (2017, s. 22) pak konstatuje, že společnosti jsou zakládány především za účelem dosažení zisku. Úspěch organizace je však založen na hlubší myšlence a to, aby naplňovala své poslání. Poslání neboli mise musí být v souladu s vizí majitelů a to tak, aby bylo jasně dané, jaký je předmět podnikání, kdo budou zákazníci společnosti, jakým způsobem, výrobou nebo službami firma tyto potřeby uspokojí. Základní funkce mise je vyjádřena prostřednictvím strategického záměru vlastníků a řídicího managementu společnosti a je veřejně deklarována, aby si mohla veřejnost vytvořit pohled na společnost jako takovou, včetně zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran. Není omezena ani vymezena nějakým jasně daným časovým rámcem. Vizí pak Hanzelková (2017 s. 22) vnímá jako vizualizaci budoucího stavu, který je žádoucím či až ideálním a společnost jej chce dosáhnout pomocí zvolené strategie. Samotné **strategické cíle** by pak dle Fořta (2017, s. 30) měly navazovat na vizí a měly by umožnit zpřesnění dlouhodobých výsledků. Je důležité také rozdělovat cíle na obecné, které jsou navázány na poslání, a pak cíle dlouhodobé, které jsou právě důležité z pohledu vize. Základními body, které jsou vymezeny dlouhodobými strategickými cíli jsou:

- finanční výkonnost společnosti;
- růst organizace;
- tržní zacílení;
- výzkumná a vývojová oblast;
- sociální oblast, zaměstnanci a bonusový systém;
- samotná implementace IT systému, životní prostředí atd.

Fořt (2017, s. 30) dále vymezuje cíle na tvrdé, pod kterými jsou prezentovány jasně uchopitelné a definovatelné aspekty, které je možné vyjádřit exaktně a kvantifikovatelně, jako čas nebo finance a pak cíle měkké, které zase vyjadřují spíše určitou změnu, posun v kvalitě, tedy jedná se obecně o cíle kvalitativního charakteru, které mají mnohdy svá omezení v měřitelnosti a objektivitě.

Moderní pojetí **hodnocení strategie** je dle Fořta (2020, s. 36) prvkem, které je součástí celého průběhu samotného strategického řízení. Fořt předkládá tezi, že žádné strategické postupy nemohou být neměnné, jelikož celé okolí, ve kterém se podnik pohybuje, se mění a je nucené na tyto změny reagovat určitými činnostmi, které popisuje sledováním externích a interních faktorů, jež zřetelně ovlivňují akceptovanou strategii. Dále jde o výsledky, které jsou dány do konfrontace s předpoklady vycházející ze strategického plánu, a také korekce samotného strategického postupu. Zmíněné postupy pak Fořt (2020, s. 36) dělí na dva základní směry, a to korekci probíhajících procesů a vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů. Hodnocení samotné strategie pak využívá principu hodnocení cílů, kdy rozlišuje tvrdé a měkké ukazatele.

### 2.1.3 Porterův model 5 sil

Fotr a spol. (2020, s. 60) popisují tyto síly jako konkurenční, které jsou nějakým způsobem spojeny s odvětvím, ve kterém samotný podnik působí a jsou předmětem zkoumání. Samotný Porter pak definuje konkurenční síly skrze stupně, jak vysoká je vyjednávací síla dodavatelů, odběratelů, jaké jsou samotné hrozby konkurentů, hrozba substitutů a také konkurence mezi subjekty. Jako velmi důležitý je i faktor bariér vstupu do odvětví a také výstupu z odvětví. Fotr a spol. (2020, s. 61) rovněž definují samotnou sílu zákazníků, kteří se většinou zaobírají obchodními podmínkami, vstřícností jednání nebo korektností vztahů a jako důležité faktory pro zvýšení intenzity konkurence zmiňují:

- nižší počet zákazníků;
- nižší stupeň diferenciací výrobků;
- jiné alternativy dodávek (substitutů);
- vyšší cenová citlivost zákazníka.



Dodavatelé jsou pak těsně spjati s vývojem zákazníků a v momentální době je možné a výhodné zapojit dodavatele napřímo v závislosti na uspokojování zákazníků. V případě, že kvůli rostoucímu vlivu dodavatele se v návaznosti na to snižuje marže nakupujícího hrají roli aspekty typu vzdálenosti dodavatele, postavení dodavatele jako monopolisty, vysoká míra unikátnosti produktů dodavatele nebo omezená či prakticky žádná možnost změny produktu ze strany kupujícího. Substituční výrobky jsou dle Fotra a spol. (2020, s. 62) produkty, které mají podobné vlastnosti jako ostatní výrobky v daném oboru a také uspokojují totožnou potřebu zákazníka. Míra vlivu je umocněna tím, jak snadno se může zákazník dostat ke konkurenčnímu produktu a jak rychle může daný zákazník produkt využívat. Samotná síla a její zvyšování je pak definována:

- zlepšením poměru kvalita/cena u substitutu;
- rozsahem nabízených služeb;
- přístupností zákazníka ke změně.

Potenciálně noví konkurenti určují samotnou míru hrozby vstupu nových společností do odvětví. Organizace si pak vytvářejí určité bariéry pro vstup do odvětví, které je možné nazvat strategickou bariérou. Ta je tvořena volnou kapacitou, zadržovanými technologiemi, nebo uměle nižší cenou. Strukturální bariéra pak znamená investici pro vstup, přístup ke zdrojům atd. Samotná konkurence je pak vyobrazena velikostí podílu podniků na trhu a rozsah konkurence je tvořen úsilím, které musí vynaložit na získání těchto podílů na trhu. Intenzita konkurence je pak definována faktory stupně koncentrace, diferenciací výrobků, změny velikosti trhu nebo strukturou nákladů.

#### **2.1.4 Balanced Scorecard**

Meixnerová, Zapletalová a Stefanovová (2017 s. 179) popisují metodu Balanced Scorecard jako systém, ve kterém je kladen důraz na strategické řízení a měření výkonnosti organizace, a který má jako základ vyvážený systém vědomě propojených ukazatelů výkonnosti. Tento systém nebo metodu vytvořili R. S. Kaplan a David P. Norton v 90. letech. Výhodou této metody je fakt, že je použitelná prakticky ve všech odvětvích a typech organizací, jelikož je velmi univerzální a neomezuje se pouze na finanční aspekty, ale bere v úvahu i další oblasti podnikání. Je využitelná například i pro neziskové organizace.

Meixnerová, Zapletalová a Stefanovová (2017, s. 180) popisují, že metoda BSC je tvořena určitou souhrou mezi strategií a operativní činností, z čehož následně vyplývá důraz na měření výkonu. Přednosti této metody pak spočívají především v nápomoci systémové integrace mnohých variant organizačních procesů a programů. Zmíněný zdroj uvádí například kvalitu, re-inženýring, aktivitu k zákazníkům atd. Jedná se tak o systém, který poskytuje následující benefity:

- umožňuje přeměnu vize a strategie organizace v nástroj realizace a řízení;
- proměňuje strategické cíle na měřitelné a kontrolované kroky;
- sjednocuje ukazatele výkonnosti do spojitého systému;
- umožňuje komplexní pohled na aktivity organizace s pomocí finančních i nefinančních ukazatelů;
- monitoruje historickou výkonnost a proaktivně ovlivňující budoucnost;
- zajišťuje vyváženost ve všech směrech napříč organizací.

Dle Meixnerové, Zapletalové a Stefanovové (2017, s. 180) pak tato metoda umožňuje odstranit jednostranný pohled na organizaci pouze přes ukazatele se zaměřením na finance, ale také jako ukazatele výkonnosti implementované strategie. Tím pak umožňuje uživatelům hledět na strategický plán jako na komplexní systém vyvážených ukazatelů, které jsou definovány následovně:

- finanční perspektiva, která je soustředěna na identifikaci samotného postavení společnosti na kapitálovém trhu a zejména díky ukazateli MVA, což je ukazatel tržní hodnoty, nebo pomocí ukazatele tvorby hodnoty pro akcionáře;
- zákaznická perspektiva se zaměřuje na nalezení kompromisu mezi přáním a potřebou zákazníka a možností organizace, avšak při dodržování limitů a omezení společnosti;
- procesní perspektivu autorky charakterizují jako procesy a postupy, které jsou nepostradatelné pro funkčnost organizace;
- perspektiva učení se u růstu zaměřuje na aspekty spojené s potenciálem růstem a rozvojem, který souvisí s lidským potenciálem, a to se zaměstnanci.

Jako další výhodu pak Meixnerová a Zapletalová (2017, s. 180) popisují možnost komunikace v rámci strategické vize, tvorbu podnikových procesů a také samotnou implementaci a adaptaci strategických cílů. Naopak jako nedostatek metody Balanced Scorecard indikují, že metoda neumožňuje formulaci samotné strategie a také její omezené možnosti při výběru metrik použitých při hodnocení samotné výkonnosti. Přes výše zmíněné jde nicméně o hojně využívanou metodu v praxi, zejména větších firem.

### 2.1.5 Finanční analýza

Knápková et al. (2017, s. 17) prezentují myšlenku, že pokud má být řízení podniku efektivní, je důležité hodnotit finanční situaci podniku z komplexního pohledu a klást otázky týkající se kapitálové struktury, správnosti a efektivnosti využití firemních aktiv, jakož i celkové ziskovosti, respektive ztrátovosti podniku. Je také podle ní v zájmu kompetentního vedení podniku vědět, zdali se manažeři rozhodují na základě komplexních znalostí o finanční situaci podniku. Tyto informace je možné zužitkovat k zisku finančních zdrojů, ke stanovení ideální finanční skladby, nebo ke správnému rozdělení finančních prostředků.

Finanční analýza je pak podle Knápkové et al. (2017) využita pro správné nastavení krátkodobého i dlouhodobého financování. Subjekty, které pak čerpají z dat obsažených ve finanční analýze, však nejsou pouze samotné dotčené podniky, nýbrž mnoho dalších subjektů, které nejsou zainteresovány přímo, ale například skrze obchod či finance. Růčková (2019, s. 10, 11, 12) pak finanční analýzu charakterizuje jako souhrn úkonů, v nichž hrají důležitou roli čas a peníze. Každá ze zainteresovaných stran pak finanční analýzu využívá ke specifickému účelu, nicméně všichni musí určit cíl, proč právě daná analýza a jakou metodou a nástrojem této analýzy dosáhnout. Mezi základní ukazatele pak patří především poměrové ukazatele.

### 2.1.6 PEST

Souček (2015, s. 278, 279) spatřuje PEST analýzu, někdy také PESTLE či PESTEL, jako analýzu makrookolí, která zahrnuje celý svět, přičemž základními sledovanými aspekty, které je třeba nejen identifikovat, ale průběžně také monitorovat a následně predikovat jejich vývoj spolu se stanovením očekávání, s jakou intenzitou budou na daný podnik působit, jsou následující:

- politicko-právní faktory (stabilita vlády, politika zdanění, antimonopolní opatření, regulace zahraničního obchodu, integrace státu do soukromé sféry, zapojení nadvládních organizací, vykonatelnost práva);
- ekonomické faktory (vývoj HDP, ekonomický růst, fáze ekonomického cyklu, míra nezaměstnanosti, míra inflace, úrokové míry, stabilita měny, dostupnost a cena energií, vládní pobídky, stav infrastruktury, vládní zásahy do ekonomiky, přístup k životnímu prostředí, zapojení žen do pracovního procesu);
- sociálně-kulturní faktory (demografický vývoj, sociální politika, rozdělení důchodů, mobilita obyvatelstva, porodnost, dostupnost zdravotní péče, míra vzdálenosti, ochota

obyvatel pracovat, postavení žen, délka pracovní doby, index štěstí, věk odchodu do starobního důchodu);

- vědecko-technologické faktory (vládní výdaje na vědu a výzkum, soukromé výdaje na vědu a výzkum, podíl výdajů na vědu a výzkum z HDP, pro inovační klima a přístup vlády k vědě a výzkumu, počet registrovaných patentů).

Fotr a spol. (2020, s. 57) pak nepopisují analýzu makrookolí jako analýzu celého světa, ale spíše jako analýzu faktorů zkoumající zahraniční a národní prostředí. Autoři zde vnímají analýzu spíše jako SLEPTE, tedy zaměřenou na jednotlivé faktory, kterými jsou sociologie, která i vlivem globalizace má stále větší vliv a význam v jednotlivých analýzách a je velmi důležitou složkou v případě posouzení investic nebo například při rozhodnutích o vnitřním uspořádání organizace. Legislativní faktor pak Fotr a spol. (2020, s. 58) popisují jako jeden z nejdůležitějších faktorů, které mají impakt na podnikatelské prostředí a zároveň tedy také na podnikatelskou strategii. Ekonomické faktory jsou pak především zastoupeny makroekonomickými údaji, a především jejími trendy, které jsou nezbytnou součástí odhadu a mohou stanovenou strategii významně ovlivnit. Politické faktory pak dle Fotra a spol. (2020, s. 59) zásadně určují podnikatelskou pozici v rámci investiční strategie. Naproti tomu technologické aspekty významně ovlivňují míru úspěchu samotného záměru. Není zde specifikována technologie jako taková, ale spíše určitý technologický standard, který je velmi důležitý k naplnění záměru.

### 2.1.7 SWOT

Calicchio (2021) popisuje SWOT analýzu jako metodu či techniku, která byla vynalezena v 60. a 70. letech na univerzitě Stanford v USA. Cílem metody či výzkumu bylo udělat strategické zhodnocení podniku, které by umožnilo snadnější rozhodování a mělo vysoký vliv na dosažení cíle. Tato metoda se stala natolik úspěšnou, že je dnes nezbytnou součástí v podnikatelském prostředí, ale nejen v něm, kdy je prakticky využitelná ve všech aspektech plánování a rozhodování. Samotný vznik SWOT analýzy se tedy datuje spíše k polovině 20. století, a to převážně z důvodu určitých ekonomických souvislostí, a to především ve spojitosti s pomyslným restartem světového obchodu a následným oživením trhu, kdy docházelo prakticky k organickému růstu ve většině myslitelných ekonomických odvětví. Zpočátku bylo přijetí SWOT matice ze strany širší odborné veřejnosti i podnikatelské či korporátní praxe spíše pozvolné, avšak v osmdesátých letech již došlo k většímu rozšíření této matice. Sarsby (2016, s. 3) rozděluje analýzu do čtyř oblastí či kvadrantů, tedy na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

SWOT strategie byla dekády jednou z nejpoužívanějších strategií. Výhody spatřuje Sarsby hlavně v jednoduchosti k pochopení, které funguje na základě jednoduchého diagramu. Je aplikovatelná do všech úrovní podniku, ať už je to individuální, týmové či byznysové oddělení. Analýza může být také aplikovaná skrze jednoduché případy až po ty nejkompaktnější, které mohou poukázat na větší a komplexní hrozby či problémy. Je také velmi snadno definovatelná a vizuálně přívětivá k prezentaci zainteresovaných stran. Nevýhody pak jsou především v možnosti použití nekvalitních údajů, které mohou vést k přílišnému zobecnění a dále v užívání dat, která jsou založena na subjektivním vnímání a preferencích. Jistým limitem je také potenciální neoddělení analytických prvků dat, jejich vyhodnocení a následné rozhodování. Snadno také dojde k chybnému přiřazení faktorů k nesprávné oblasti, a přirozeně pak k dezinterpretaci. Fotr a spol. (2020, s. 55) dále uvádějí, že analýza SWOT se týká především vnitřního prostředí, které jsou však v kooperaci s vnějším prostředím podniku. Jedná se o univerzální metodu, jejíž využití je multifunkční napříč obory. Doležal pak (2016, s. 337) popisuje zásady, které je důležité respektovat, aby byla analýza provedena správně:

- ideálním modelem je provádět analýzu ve skupině nikoliv jednotlivě tak, aby obsahovala komplexní množství informací, jelikož v případě, že je analýza vypracována jednotlivě, je možné podezření, že bude analýza subjektivním názorem daného člověka;
- není vhodné provést analýzu na základě jednoho setkání, ale je velmi důležité dát analýze a myšlenkám prostor a revidovat informace, aby byly podány co nejpřesněji;
- v počátku je důležité signalizovat, co bude zkoumáno a také proč, neméně důležité je pak identifikovat časový rámec;
- velmi důležité je také, aby členové týmu pracující na SWOT analýze měli povědomí o této metodě.

## **2.2 Podnikatelské odvětví sportovního managementu s důrazem na jeho specifika**

V obecné rovině je možné konstatovat, že v určitých aspektech hledají podnikatelské subjekty odpovědi prakticky na totožné nebo velmi podobné strategické či operativní otázky nebo problémy napříč obory. Na druhou stranu je však každé odvětví, podnikatelská sféra či konkrétní trh v mnoha ohledech specifický a jedinečný. Nejinak je tomu i pokud jde o trh a oblast sportovně-manažerských firem či agentur, kde lze různých unikátních nebo netypických znaků najít celou řadu. Tematický celek s názvem Podnikatelské odvětví sportovního managementu s důrazem na jeho specifika si tak klade za cíl především seznámit s vývojem na tomto trhu, zaměřit se v širších souvislostech na proces získávání hráčů, jakož i na proces dlouhodobé kontinuální práce s nimi, ale také na obecně užívané praktiky v rámci konkurence nebo na problematiku financí a jejich řízení v kontextu specifických podmínek a zákonitostí oboru.

### **2.2.1 Vývoj trhu sportovních agentur**

Pokud jde o definování vývoje trhu sportovních agentur, je nutné zasadit jej nejprve do obecného rámce samotného vývoje fotbalu jako takového, od něhož se odvíjí sekundární služby a produkty od něj odvozené a na něj napojené. Kelly (2021) připomíná, že fotbal je bezpochyby nejpopulárnější hrou na světě, kdy je součástí naší společnosti již od 19. století. Přesněji řečeno, fotbal vznikl v Anglii v roce 1863, a to konkrétně 26. října ve Freemons Tavern na Great Queen Street v Londýně. Jednání se tehdy zúčastnili zástupci 12 klubů. Samotná světová asociace FIFA byla založena až v roce 1904, tedy 41 let po založení asociace národní anglické. Evropská fotbalová asociace UEFA pak vznikla až v roce 1954, konkrétně 15. června v Basileji. Sogut a Khan (2022) uvádějí, že historie fotbalových agentur je velmi obsáhlá. První zmínky se datují až k počátku 20. století, kdy ještě nebyla jasně definována práce fotbalových agentů jako takových, ale muži pohybující se ve fotbalovém prostředí vykonávající práci pro kluby při vyhledávání hráčů, hráli určitou roli pro zprostředkování přestupů a následných smluv. Beniak (2016) publikuje, že agent jako takový se objevil ve fotbalovém prostředí ve Velké Británii v roce 1885, kdy se začal fotbal profesionalizovat.

Sogut a Khan (2022) zmiňují, že již v této době byli hráči považováni za zboží, tak jak je možné se s tímto termínem setkat i v dnešní době. Jistá paralela se objevovala již v takto brzké době i se současnými, nejen laickými, náladami a představami o výměně finančního obnosu za lidské bytosti. Z určitého pohledu se tak ve vnímání mnohých zainteresovaných, ale nejen jich, objevuje motiv ztráty lidskosti. Také v důsledku toho se proti těmto osobám začali ozývat fanoušci i fotbalové kluby, jelikož nechtěli podporovat tento zdánlivě nezdravý doplněk. Samotný termín „agent“ se v této době nepoužíval a činnost těchto lidí spočívala především ve vyhledávání hráčů nebo zprostředkování jejich přestupu mezi kluby. V předprofesionální fázi pak neexistoval žádný dokument či zákon, který by nějakým způsobem specifikoval tuto činnost či ji reguloval.

Jedním z nejznámějších doložených průkopnických aktů, který předznamenal moderní podobu práce fotbalové agentury, se datuje k roku 1957, kdy Gigi Peronace dohodl rekordní fotbalový přestup Johna Charlese z britského klubu Leeds United do italského Juventus Torina za 65 000 liber, což byla v dané době skutečně vysoká až nepředstavitelná přestupová částka. Peronace využil skuliny, kdy ve Spojeném království sice existoval mzdový limit, ale v Itálii nikoliv. Peronace též dopomohl Charlesovi k inkasování podpisového bonusu 10 000 liber. Peronace následně získal díky tomu i další klienty, jako byli například Jimmy Greaves nebo Denis Law, kdy jim dokázal zprostředkovat zajímavé možnosti a stal se jakýmsi pionýrem práce fotbalového agenta v současném pojetí.

Sogut a Khan (2022) dále popisují průběh vývoje ve Spojeném království, kde byla zrušena klauzule o maximální mzdě a bylo tak přijaté stejné nařízení jako v Itálii. Fotbal v Anglii se tak stal atraktivnějším, což názorně dokládá skutečnost, že platy v roce 1964 vzrostly o 61 %. V roce 1960 Mark McCormack dostudoval právnickou fakultu na Yale University a potkal se s tehdejší golfovou hvězdou Arnoldem Palmerem. Prvně jmenovaný potom začal zastupovat několik dalších hlavních světových hvězd. Kariéra McCormacka se slibně rozvíjela, a tak založil International Management Group a začal diverzifikovat své portfolio klientů napříč sporty, kdy se jeho klienty stalo několik tenistů, anebo například nepřekonatelná brazilská fotbalová hvězda Pelé. Jedním z nejdůležitějších kroků, které agent McCormack učinil, pak bylo rozšíření podpory klientů a sponzoringu. McCormack také změnil povinnost ke klientovi ve smyslu upřednostňování a zvýšení jejich prodejnosti a popularity.

Sogut a Khan (2022) popisují tento fakt jako revoluční a lze mu přičíst položení základů role sportovních agentur ve fotbale a ve sportu obecně. Fotbal jako takový pak prošel významným vývojem globalizace a v důsledku toho popularita fotbalu významně stoupla. S tím rostl i objem peněz, a tedy i příležitostí pro fotbalové agenty. V 70. letech 20. století pak pokračovala internacionalizace sportu, součástí toho pak bylo uvolnění restrikcí přestupů a agenti tak mohli hledat nové cesty transferů napříč kontinenty. V tomto období se pak dle Soguta a Khana objevilo několik zajímavých fotbalových agentů. Jedním z nich byl Dennis Roach, který zastupoval legendu Johanna Cruyffa. Povedl se mu také transfer v hodnotě 1 milionu liber a během své kariéry zastupoval hvězdy typu Marka Hughese nebo Harryho Redknappa.

Dalším světově uznávaným agentem byl Pini Zahavi, který začal svou činnost v roce 1979 a mezi jeho klienty patřil například Rio Ferdinand nebo v dnešní době Robert Lewandowski. Zahavi je pak dle Soguta a Khana (2022) brán jako představitel moderní fotbalové agentury, jelikož hráčům zprostředkoval i právní poradenství, smlouvy, reklamní kontrakty, daňové a účetní poradenství atd. Beniak (2016) pak uvádí, že množství peněz se v oblasti světového fotbalu mnohonásobně zvýšilo v devadesátých letech, a to hlavně z důvodu konce regulace televizního trhu. Televizní společnosti tak mohly soutěžit o televizní práva, což notně navyšovalo jejich cenu. V roce 1995 pak došlo ke zlomovému okamžiku, kdy Evropský soudní dvůr rozhodl v žalobě belgického fotbalisty Jeana-Marca Bosmana, že fotbalový hráč smí po vypršení smlouvy v Evropské unii odejít do jiného klubu bez jakékoliv náhrady. V dnešní době to tedy znamená, že v případě, že nechce klub přijít o hráče, musí s ním prodloužit smlouvu nebo ho prodat, což vedlo k více přestupům, více smlouvám a tím i k většímu množství práce a peněz.

Sogut a Khan (2022) zdůrazňují, že větší množství peněz pak mělo za důsledek exponenciální růst počtu agentů pohybujících se ve fotbale, a tak v roce 1994 FIFA formálně převedla agenty jako profesionály, a tím začali spadat pod určitou regulaci pomocí stanov. To znamenalo, že byl zaveden licenční systém, kdy agent mohl získat licenci a byl oprávněn působit jako zprostředkovatel. Mnoho národních agentur pak pokračovalo v regulaci formou vlastních zkoušek, poplatků a přihlášek se záměrem poklesu počtu agentů na trhu. V roce 1996 se pak na trhu objevil jeden z nejznámějších současných agentů Jorge Mendes, který aktuálně

zastupuje světové hvězdy, namátkou lze zmínit třeba Cristiana Ronalda, Angela Di Mariu, anebo manažera Joseho Mourinha. Objem finančních prostředků ve fotbale i nadále rostl a s tím i počet agentů, kteří vstupovali do tohoto odvětví s vidinou velkých zisků, přičemž je možno dodat, že tito zájemci o uplatnění se v lukrativním oboru se rekrutovali takřka ze všech vrstev společnosti. Fotbalovými zprostředkovateli se tak stávali původní profesí právníci, bankéři, aktivní fotbalisté po skončení hráčské kariéry, hráčští skauti, specializovaní sportovní novináři a další příklady. V roce 2001 měla FIFA celosvětově 631 registrovaných agentů, v roce 2009 jich bylo už 5193. V roce 2015 tak došlo ke kompletní deregulaci a národní asociace dostaly možnosti vytvořit si zcela vlastní předpisy pro získání licence.

V České republice bylo dle Beniaka (2016) ve stejném roce jen 51 registrovaných zprostředkovatelů. V roce 2017 už toto číslo dle oficiálních zdrojů stoupl na počet 174. Rekordmanem je v tomto ohledu Itálie, kde aktivně působí více než 15 tisíc agentů, což lze důvodně přisuzovat zejména absenci jakékoliv legislativní regulace či nastavením limitujících podmínek ze strany svazu nebo jiné sportovní autority. Beniak (2016) k tomu dodává, že uchazeč o licenci fotbalového agenta za ni v Česku zaplatí cirká 100 tisíc Kč, dále musí splnit podmínku komunikace ve světovém jazyce na předepsané úrovni, zaplacení pojištění odpovědnosti ve výši 2 milionů Kč a složení písemného testu ze znalostí národních i mezinárodních fotbalových předpisů, osobnostních práv a smluvního práva. Zatímco tak v minulé generaci mladých fotbalistů na úrovni reprezentačních výběrů mělo k dispozici svého manažera sotva polovina těchto hráčů, dnes je výjimkou, když takový hráč s žádným agentem nespolupracuje.

### **2.2.2 Specifika financí v odvětví**

Fotbalové prostředí v České republice je velmi specifické odvětví z mnoha úhlů pohledů, ať už se to týká třeba financování fotbalových klubů, vyplácení odměn hráčům, ale i financování samotných agentů. Andrisák (2021) poznamenává, že je Česko jednou z posledních zemí, ve kterých nejsou fotbalisté zaměstnanci, nýbrž jsou za svoji práci odměňováni na základě proplacení faktur. Mají tedy statut osob samostatně výdělečně činných, logicky tak neuzavírají klasické zaměstnanecké kontrakty. V posledních letech se to mnoho subjektů snažilo změnit, v čele s organizací UEFA a také Asociací fotbalových hráčů. Z pohledu Fotbalové asociace České republiky (FAČR) je tento model pro profesionální kluby mnohem výhodnější, nežli by tomu bylo naopak, a tak nadále zůstává zachováno status quo.

Andrisák (2021) k problematice dále doplňuje, že další země, které uplatňují popsany model, nenáleží zrovna mezi fotbalově vyspělé země. Konkrétně jsou jimi Rumunsko a Slovinsko. Systém je funkční tak, že fotbalisté odvedou klubu službu a za tu pak jsou odměněni na základě vystavení faktury. Musí však poté sami odvádět daň, podobně jako sociální a zdravotní pojištění, které za ně klub neplatí. Vochovská Haindlová (2021) poukazuje na specifikovanou praxi hlavně z pohledu toho, že hráči nemají fakticky žádnou ochranu ze strany státu, jelikož je zde absence již zmíněné zaměstnanecké smlouvy uzavřené dle Zákoníku práce garantujícího určitou úroveň právní ochrany, jak k tomu dále podotýká. Dalšími limity u osob samostatně výdělečně činných jsou v rovině čistě reputační, protože mezinárodní asociace FIFA a UEFA po dlouho dobu požadují po svých členech, aby byl pracovněprávní vztah mezi kluby a hráči zakotven na základě zaměstnanecké smlouvy.

Vochovská Haindlová (2021) upozorňuje, že tato problematika zajímala již několikrát samotný stát, zatím to však k žádnému reálnému posunu nevedlo. Oponenturu má Haindlová v tehdejší sekretáři FAČR, který poukazuje na laxní přístup zákonodárce, tedy státu, který vykazuje nedostatečnou aktivitu k tomu tyto poměry změnit a dodává, že z jeho pohledu je současný standard smluv jedním z nejbezpečnějších forem ochrany kontraktu, kterou může profesionální

fotbalista v České republice dostat. V dané souvislosti je třeba zmínit, jakým způsobem probíhá forma odměn na základě fungování OSVČ v profesionálním fotbale v České republice. Pokud má fotbalista se statutem OSVČ roční výdělek ve výši jednoho milionu korun a uplatní si výdajový paušál na úrovni 60 %, bude jeho čistý roční příjem činit přesně 880 732 korun, přičemž sociální pojištění bude odpovídat částce 58 400 korun a zdravotní pojištění pak částce 28 708 korun, daň po uplatnění příslušných slev bude ve výši 32 160 korun.

Na modelovém příkladu lze konkrétně demonstrovat, jaká výše odvodů, daně a čistého výdělku by byla v situaci, kdy by byl fotbalista vedený jako zaměstnanec. Za předpokladu totožného hrubého ročního výdělku, jako v případě OSVČ, tedy jednoho milionu korun, by po srážce 6,5 % do systému sociálního pojištění a 4,5 % do systému pojištění zdravotního, činil čistý roční příjem 673 661 korun. Pro doplnění lze uvést, že odvod sociálního pojištění je na úrovni 65 000 korun, odvod zdravotního pojištění pak 45 000 korun. Záloha na daň, opět po uplatnění nezdanitelného minima, dosahuje 216 339. K tomu je třeba vzít v potaz také skutečnost, že další odvody, taktéž v řádu stovek tisíc korun jenom v tomto konkrétním modelovém případě, jdou k tíži zaměstnavatele. Výše uvedený způsob odměňování je nicméně kontroverzní z hlediska potenciálního označení jako tzv. Švarc systému, jehož prvopočátky v českém prostředí pocházejí právě z fotbalového prostředí, načež se následně, dnes již poměrně zaběhnutá praxe, rozšířila i do jiných sfér podnikání a ekonomických činností.

Dalším důležitým milníkem v dané souvislosti byla také kauza bývalého profesionálního fotbalisty Davida Lafaty, který po rozhodnutí Nejvyššího správního soudu uspěl ve sporu s finančním úřadem ohledně výdajového paušálu. Morávek (2017) uvádí, že dotyčný sportovec využíval možnosti uplatňovat 60% paušál, ale dle finančního úřadu měl využívat pouze 40% paušál. Finanční úřad určil, že hráčovo povolání je nezávislé, Nejvyšší správní soud však případ vyhodnotil ve prospěch fotbalisty a rozsudek příslušného krajského soudu i rozhodnutí Odvolacího finančního ředitelství zrušil s následujícím odůvodněním, kdy *„podmínky samostatnosti a za účelem dosažení zisku jsou v prováděcím nařízení uvedeny nadbytečně, jelikož se jedná o obecné podmínky, které musí být naplněny u každé živnosti (§ 7 zákona o daních z příjmů). Podstatným je, že právní úprava připouští činnost výkonného sportovce živnostenským způsobem, aniž by výslovně odlišovala činnost v individuálním a kolektivním sportu“*.

S ohledem na výše uvedené případy a celkovou problematiku je tak patrné, že nynější role agentů se již neorientuje výhradně na zprostředkování přestupu mezi kluby a sjednávání podmínek smlouvy pro zastoupeného fotbalistu, ale jejich činnost je mnohdy mnohem širší, než tomu bylo v minulosti. Agent se tak stává součástí primárního sociálního prostředí hráče, kdy mu kromě jiného poskytuje i ucelený právní nebo finanční servis, který pak hráči dopomáhá k tomu, aby všechny finanční náležitosti měl vyřešené v souladu s právním řádem a nedostal se tak do vážných mimosportovních problémů. S ohledem na komplikovanost otázky financí v profesionálním sportu obecně, není ani systém odměn agentů či sportovních agentur úplně jednoduchý a přehledný. Mádl (2022) k tomu poznamenává, že hráčtí agenti dostali na odměnách, bonusech a provizích v loňské sezóně více než 250 milionů korun. Nejvíce se na této částce podílí pražská Slavia, která vyplatila přibližně 60 % této částky. Do těchto odměn pak nejsou započítány další finanční složky, které náleží agentům přímo od hráčů. Tyto odměny pak jsou ve smlouvách zakomponovány hodně individuálně, kdy malé nebo středně velké agentury si zpravidla nárokují procentuální částku ze základního platu hráče již od jeho útlého věku. Naproti tomu jiné, typicky zavedenější a prestižnější agentury, si z odměn hráče berou procentuální odměnu až v případě, že se hráč dostane na nejvyšší úroveň. V České republice to konkrétně znamená podepsání velkého kontraktu s jedním z trojice klubů AC Sparta Praha, SK Slavia Praha anebo FC Viktoria Plzeň.

Mádl (2022) píše, že za posledních pět let vyplatila Slavia agentům celkem 580 milionů Kč, Sparta přibližně 410 milionů Kč za stejné období. V meziročním srovnání jde však vidět, že odměny agentům klesly, jelikož v roce 2020 vyplatily kluby 312 milionů Kč a za rok 2021 pouze 253,7 milionů Kč. Mádl (2022) dále upřesňuje, za co jsou agenti od klubů odměňováni. Zpravidla se jedná o provizi za přestup hráče do klubu, ale také za odchod hráče z klubu. Dalšími položkami jsou pak bonusy, které se vyplácí za prodloužení smlouvy hráčem v daném klubu. Existuje zde však nepřehledné množství konstrukcí. Nejčastěji se výše odměny odvodí jako procentuální odměna z přestupové sumy, anebo fotbalista může přijít do klubu jako volný hráč a ušetřené prostředky pak klub vyplatí jako podpisový bonus pro hráče a jeho agenta. Dalšími položkami pak mohou být odměny ve formě hráčova měsíčního platu, a to v případě, že odehraje určitý počet utkání a další formy výkonnostních bonusů, které jsou vypláceny po jejich dosažení v závislosti na individuální i klubové úspěšnosti dle stanovených podmínek. Co se týče porovnání se zahraničím ve věci agentských odměn, k tomu Mádl (2022) podotýká, že v roce 2020 podle údajů FIFA vyplatily kluby agentům 11,2 miliardy Kč, přičemž 95,8 % z této částky připadá na kluby hrající na evropském kontinentu.

Bavarianfootballworks (2022) shrnuje připravované změny, které by měly vejít v platnost 1.7.2023 a mělo by se jednat o další regulaci hráčských zprostředkovatelů, která již proběhla v letech 2008 a 2015. V současné době se celosvětová agentura FIFA obává celkové ekonomické situace a směřuje k co největšímu omezení nutných nákladů a regulaci celkového objemu finančních prostředků ve fotbalové branži tak, aby se kluby dostávaly co nejméně do finančních problémů. Týká se to i omezení financí, které od klubů plynou směrem k agentům s cílem nastavení vyšší míry spravedlnosti a transparentnosti, v neposlední řadě také snížení souhrnných výdajů. Jedním z hlavních důvodů je též fakt, že se mezi lety 2015 a 2019 provize pro agenty zvýšily čtyřnásobně. Na základě analýzy FIFA (2020) bylo zjištěno, že průměrná provize z přestupu, jehož hodnota je nižší než 500 000 dolarů, činila 17,3 % a v případě přestupů, které svojí výší přesáhnou částku 5 milionů dolarů, se pak provize v průměru pohybovala kolem 5 %. Podle Bavarianfootballworks (2022) chystá FIFA opět zavedení svého vlastního systému licencování, což by mělo zvýšit úroveň a kvalitu při zastupování fotbalistů. Nové předpisy také počítají se zákazem zaplacení provize, nebo jakékoli částky z obchodu nelicencované osobě, což by mělo zabránit platbám například rodičům hráčům, avšak i zde se již objevují první trhliny, jelikož v praxi si hráč může na klubu nárokovat vyšší bonus a následně částku odvést třetí osobě. Agenti také nebudou již moci dále zastupovat jak prodávající, tak kupující stranu, nýbrž pouze jednu smluvní stranu. FIFA také navrhuje, aby veškeré platební styky musely projít přes centrální systém FIFA. Nezdá se však, že by zmíněné pravidlo nakonec uplatnila, neboť FIFA reálně nemůže zasahovat do daňových systémů jednotlivých zemí, ze kterých pochází agenti. Dalšími navrhovanými změnami, které by měly vejít v platnost v roce 2023, jsou:

- agent má nárok na maximálně 3 % z hrubé mzdy hráče, pokud bude zastupovat hráče jeho jménem;
- agent má nárok na maximálně 3 % z hrubé mzdy hráče, pokud jedná jménem kupujícího klubu;
- v případě, že agent zastupuje kupující klub i hráče a obě strany jsou si vědomy možného střetu zájmů, ale agent dostal písemný souhlas, pak je limit stanoven na 6 % z hrubé mzdy hráče;
- agent má nárok na maximálně 10 % z hrubé částky za přestup, a to v případě, že zastupuje prodávající stranu;
- limity by se měly vztahovat na všechny agenty zastupující všechny strany, to znamená, že například tři agenti si nemohou naučtovat 9 %.



Bavarianfootballworks (2022) pak prezentuje další data pro ucelenější představu o nezbytnosti záměru regulace, kterou FIFA plánuje na rok 2023. Mezi tyto poznatky patří například informace o tom, že průměrná provize agenta za přestupy nad 5 milionů dolarů byla 5,8 %, průměrná provize agenta za přestupy pod 1 milion dolarů dokonce 16,6 %. V roce 2019 pak došlo k 3558 přestupům, ve kterých byl zainteresován, alespoň jeden hráčský agent a jen 148 převodů představovalo provizi v hodnotě 430 milionů z celkových 653,9 milionů dolarů, tzn. 4,5 % převodů generuje 65,7 % objemu provizí pro agenty. Hlavním cílem těchto regulací je tedy snížení počtu agentů, a hlavně zvýšení standardů služeb, kdy existuje předpoklad, že nastavení diskutovaných podmínek bude mít za následek kultivaci prostředí, trhu a nabízených služeb. Návrh nových pravidel je však přijímán značně kontroverzně a většina významných mezinárodních agentur již dala veřejně najevo, že předmětný návrh napadnou u příslušného soudu, jelikož se jedná o omezení svobodného podnikání.

### **2.2.3 Celý proces práce s hráčem**

Jedním z nejdůležitějších faktorů v celém procesu práce s hráčem je podepsat s ním smlouvu o zastupování. Ve fotbale jako takovém existuje několik subjektů, které se vzájemně ovlivňují. Jednotlivé různorodosti vycházející z národních sportovních předpisů a regulací jsou sjednocovány na úrovni Evropské unie. Společnost Sport Invest International a.s. je právně registrována v České republice, jakožto jedné z členských zemí, z čehož přirozeně vyplývá povinnost řídit se při své činnosti právním systémem Evropské unie i České republiky. V detailnějším pohledu jsou zde také nadnárodní asociace, jako je například celosvětová asociace FIFA, pod níž pak spadají kontinentální asociace, v Evropě jde konkrétně o asociaci UEFA. Pod tuto uskupení pak náleží národní asociace, v případě České republiky konkrétně FAČR. Dalšími subjekty vstupující do určitého vztahu mezi sebou jsou pak kluby, hráč a sportovní agentura zastupující jak kluby, trenéry nebo hráče. V případě sportovních agentur či hráčských zprostředkovatelů je nejdůležitější aspektem celé práce s hráčem smlouva o zastupování, která je jedinou formou ochrany agentury, kterou má. V současné době je v rámci českého fotbalového prostředí možné podepsat smlouvu o zastupování hráče maximálně na tři roky, po kterou sportovní agentura nebo hráčský zprostředkovatel může hráče zastupovat při jednání s kluby či dalšími subjekty. Nejčastějšími případy, kdy hráčský zprostředkovatel zastupuje klienta v jednáních, jsou situace, kdy chce hráč změnit klub, nebo jeho současný klub není spokojen s jeho výkonností a přeje si, aby hráč klub opustil.

Další situací může být například záměr klubu konkrétního hráče zpeněžit a realizovat tak z dané obchodní transakce pro sebe zisk, anebo také situace, kdy je o hráče zájem z jiného klubu. Agent je také důležitý v případě, kdy hráč odchází do jiného klubu na takzvané hostování, v takovém případě je do jiného klubu zapůjčen jen na určitou dobu. Většinou se jedná o půlroční nebo roční hostování, ale existují i případy delšího zapůjčení, a to hlavně tehdy, když je hráč ještě v mladém věku a klub, který má zájem o jeho hostování, nechce hráčově mateřskému klubu pomoci na krátké časové období, ale za to, že mu dá šanci a zápasové vytížení, tak ho chce v klubu udržet po delší čas, aby se mu tato výpůjčka vyplatila. Agent hráče také zastupuje nejen na území České republiky, ale také v zahraničí, kdy mají sportovní agentury své další zástupce, monitorují celý trh a hledají příležitosti k uzavření profitabilního obchodu. Práce agenta tedy není jen pasivním řešením nastalých situací, ale především aktivním vytvářením obchodních příležitostí. Agent tak hráče zastupuje při jednáních s kluby ohledně osobních kontraktů, čehož je součástí i veškerá komunikace s klubem ve věci sportovní výkonnosti a vývoje daného hráče, kdy hráčský zprostředkovatel je jakýmsi prostředníkem mezi hráčem na jedné straně a klubem na straně druhé, přičemž obstarává veškerou obousměrnou komunikaci. Agent hráče zastupuje také v případě dojednávání reklamních kontraktů, připravuje mu další příležitosti, kdy může hráče zhodnotit a přinést oběma stranám další finanční prostředky.

Sogut a Khan (2022) zmiňují, že práce agenta se velmi změnila a vyvinula z velmi úzké činnosti v komplexní službu. Jádrem i nadále zůstává získávání a vyjednávání vhodných přestupů a dohod o prodloužení smlouvy pro hráče. Role agenta je však již mnohem komplexnější a úspěšný hráčský zprostředkovatel nebo agentura má rozmanité pole působnosti. Jmenované subjekty tak hráči nabízí servis v oblasti financí a investic, právního chápání, smluvních znalostí, komerčního podnikání, sociálních medií, brandingů a marketingu. V současné době se fotbal výrazně globalizoval a komercializoval. Součástí práce ze strany agenta je také hráči vytvářet nové příležitosti zdroje příjmů. Agent taky musí mít obchodní představu o rozvoji osobní značky klienta. Sogut jako agent slavného fotbalisty Mesuta Özila popisuje, jakým způsobem pracoval na osobní značce svého klienta, kdy vyvinul značku M10 a na této platformě pak vydal oděvní řadu a sportovní oblečení, NFT, dále zajistil podpis se značkou Concave a další. Úkolem agenta je tedy zajistit, aby byl hráč dostatečně ohodnocen. Vše je však podpořeno kvalitou fotbalisty, který ji musí potvrzovat na hřišti, čímž následně ve výsledku na oplátku usnadní práci svému agentovi.

Celý proces práce s hráčem začíná již ve velmi útlém věku a trvá poměrnou dlouhou dobu, než hráč se svým agentem dojde až na pomyslný vrchol. V České republice tato cesta začíná zhruba kolem 13 let, kdy každá sportovní agentura má své pracovníky, kteří se nazývají skauty a jejich úkolem je navštěvovat mládežnická utkání a hledat nejtalentovanější hráče dané kategorie. Skauti musí navštívit velké množství utkání po celé republice. V jednotlivých agenturách je tento způsob odvislý hlavně od velikosti agentury a od finančních prostředků, které si daná společnost může dovolit vynakládat. Existují jednotlivci, kteří se spoléhají na informace od lidí pracujících v jednotlivých klubech, vedle toho na trhu figurují největší společnosti, jakými jsou Sport Invest International a.s. nebo International Sport Management (ISM), kteří zaměstnávají zhruba do 10 lidí, kteří se věnují práci vyhledávání talentů. V případě zahraničních agentur jsou zde pak i týmy, které působí v jednotlivých zemích, kde využívají funkční týmy. U nás v tomto případě je průkopníkem společnost Sport Invest International, která má své týmy jak v Itálii, tak například v Anglii a v mnoha dalších zemích se spoléhá na lokální jednotlivce, kteří se ve fotbalovém prostředí kontinuálně pohybují a disponují dostatkem informací potřebných pro hledání mladých nadějných talentovaných hráčů. Mimo to, ale znají i mnohá úskalí a nástrahy, jež mohou poměrně snadno a rychle oboustranně vynaložené úsilí a píli nenávratně zhatit. Nejdůležitější činností je tedy objevit správného hráče, který je dostatečně talentovaný a na základě toho je pak na agentuře, aby se jí podařilo s hráčem podepsat smlouvu o zastupování.

Sogut a Khan (2022) uvádějí, že od FIFA neexistuje žádné obecné pravidlo pro podpis smlouvy s agentem. Každá členská asociace si tak tuto hranici reguluje dle svého uvážení. Například v Británii může agent oslovit hráče se souhlasem rodičů v 16 letech. V Německu nebo USA zase žádné takové omezení není a hráč může podepsat smlouvu v jakémkoliv věku po souhlasu rodičů. V České republice je tato hranice stanovena na 15 let, kdy hráč může podepsat kontrakt na maximálně 3 roky. Neoficiálně se však oslovují kvůli konkurenci hráči podstatně mladší, jelikož v 15 letech je většina těch nejlepších hráčů již dávno oslovena jinými agenturami, což zmiňuje i Macháčková (2019) dodávající, že v důsledku ostré konkurence jsou agenti nuceni oslovovat již desetileté hráče, což je skutečně věk značně nevyzrálý a nevhodný pro podobné záležitosti víceméně obchodní povahy. V daném kontextu je třeba objektivně konstatovat, že v takovém věku hráč samozřejmě agenta nepotřebuje, avšak agent může rodičům talentovaného mladého sportovce pomoci i s jinými věcmi, než je jen zastoupení jejich dítěte. Jedná se typicky o materiální vybavení, nákup kopaček, zabezpečení specializované sportovně-lékařské péče apod. Jako ještě důležitější pak vidí určitý status, který v dnešní době hráč v kabině potřebuje, aby se necítil méněcenný. Velmi důležitý je pak také osobnostní rozvoj hráče, kdy od svých rodičů mnohdy nebere důležité rady natolik vážně jako od cizího člověka, ke kterému má

přirozeně větší respekt a spatřuje v něm autoritu, zvláště pokud se jedná například o bývalého známého fotbalistu, ke kterému mladí hráči vzhlíželi.

Smlouva o zprostředkování musí dle Zprostředkovatelského řádu Fotbalové asociace České republiky (2023) obsahovat dle Části třetí vztahy mezi registrovanými zprostředkovateli a hráči nebo kluby. Přímo §9 Smlouvy o zastupování informací bod č. 1 stanoví, že byla smlouva uzavřena ještě před tím, než dojde k zahájení zprostředkovatelské činnosti. A dle §9 Smlouvy o zastupování, pod bodem č. 2 je dále stanoveno, že smlouva musí mít písemnou formu a musí obsahovat následující náležitosti:

- přesné určení smluvní stran;
- specifikaci předmětu smluvního vztahu;
- odměnu náležící Registrovanému zprostředkovateli a platební podmínky;
- informaci, zda se smlouva uzavírá jako smlouva výhradní nebo nevýhradní;
- dobu, na kterou se uzavírá, s uvedením smluveného počátku a konce poskytování zprostředkovatelské činnosti; podmínky přesného ukončení účinnosti; datum jejího uzavření;
- podpisy smluvních stran.

Smlouva o zprostředkování musí dle Zprostředkovatelského řádu Fotbalové asociace České republiky (2023) musí být uzavřena nejdéle na dobu 3 let a smlouva o zastupování nesmí být uzavřena s hráčem, který ještě nedosáhl patnácti let věku. V případě, že je hráč mladší než 18 let, musí být smlouva o zastupování podepsána i jeho zákonnými zástupci. Každá smlouva musí obsahovat také celé jméno, datum narození nebo rodné číslo a také adresu bydliště zákonného zástupce. Smlouva musí být vyhotovena minimálně ve dvou stejnopisech, z nichž každá strana dostane k dispozici jeden originální výtisk. Kopie smlouvy je pak vložena do elektronického informačního systému FAČR, a to pouze v českém nebo slovenském jazyce. V případě, že je dokument v jiném jazyce, musí být úředně ověřen překladem do českého jazyka. Zprostředkovatel je rovněž povinen nahrát smlouvu k její registraci do elektronického informačního systému ve formátu do deseti dnů od jejího podpisu.

Sportovní agentury pak mohou do smluv zakomponovat různé individuální doložky, povinnosti jednotlivých stran a subjektů, které od sebe navzájem očekávají. V případě, že dojde v 15 letech k oficiálnímu podpisu, cesta hráče a agenta teprve začíná. Zpravidla je hráč v danou chvíli v nějakém klubu, v němž vyrůstá. Úkolem hráčského zprostředkovatele je pak analyzovat, jestli je tento klub vhodný pro jeho další růst a vyhodnotit situaci, která cesta dovede hráče do profesionálního fotbalu. Cesty existují v zásadě dvě. První možností je zůstat v klubu v dané zemi, konkrétně v České republice, a projít přes mládežnický systém klubu až do profesionálního fotbalu. I tato cesta má několik dalších variant, jakým způsobem k nim hráč může dojít. Ta nejpřímější je, že je hráč natolik dobrý, že se posunuje rychleji, než je v jeho věku běžné a již v dorosteneckém věku začíná nahlížet do fotbalu dospělého. To se děje v případech, kdy je hráčova výkonnost na vysoké úrovni a fyzicky i psychicky je připraven na přechod do dospělého fotbalu. Na této cestě je zde nezastupitelná úloha agenta, a sice nejenom v pozici mentora, ale také při vyjednávání kontraktů, kdy je důležité zhodnotit a zvolit optimální strategii pro rozvoj hráče. Konkrétně jde o to vyřešit otázky týkající se délky kontraktu, nebo platového ohodnocení. Právě otázka výše odměny je více než citelná, kdy na jednu stranu musí být pro hráče pozitivně motivující, avšak by neměla být neadekvátně vysoká až nepřiměřená v zájmu hráčova zachování zdravého osobnostního rozvoje. Konkrétní výši výplat českých profesionálních fotbalistů zveřejnil například Mádl (2019), podle něhož začínající fotbalista, který se dokáže prosadit do dospělého týmu v klubu FK Teplice, si přijde na plat kolem 15 000 korun. Zde není příliš prostor pro velké vyjednávání, ale v případě, že se hráč kariérně posouvá a jeho výkony dosahují vysokého standardu, tak i odměna se rapidně mění, a tím pádem

i důležitost agenta, který již může využít všech svých schopností k vyjednání co nejlepšího kontraktu pro klienta, ale i pro sebe.

Mádl (2019) poodhaluje konstrukci odměn profesionálních fotbalistů. V případě, že se jedná o klub SK Slavia Praha, tak odhadovaná výše základních výplat je rozdělena do tří kategorií. Začínající fotbalista si v týmu může přijít přibližně na 250 000 Kč, v případě střední generace a etablovaných fotbalistů se jedná zhruba o 500 000 Kč a následuje třetí kategorie, která se pohybuje od 800 000 Kč až po sumu 3,3 milionu Kč, kterou dostával hráč Tomáš Souček. Důležitou kategorií je pak bonusová struktura, kterou má každý hráč individuální. Agent může hráči domluvit prémie za uhrané body, za vstřelené góly, asistence, za neobdržení gólu, za odehrané zápasy, za dosažení určitých milníků, ale také za úspěchy jak individuální, tak týmové. Jako druhou variantu je pak možné zvolit odchod do zahraničí, kdy hráč z České republiky může odejít po dovršení šestnácti let. Proto je velmi důležité navázat vztah s rodiči již v brzkém věku, protože později již bývá nepoměrně složitější pracovat s osobnostními rysy hráče, ale v nejednom případě také jeho rodičů. Realita názorně ukazuje, že mnohdy varianta odchodu do zahraničí v poměrně brzkém věku prakticky nepřipadá v úvahu z důvodu lidské nepřipravenosti hráče na tak velkou změnu. V každém případě, názory napříč odbornou komunitou se na tuto zvolenou cestu různí a nejde jednoznačně říct, která varianta je obecně vhodnější. I z toho důvodu je velmi důležité mít dobrého agenta, který je i velmi blízkým člověkem celé rodině a pomůže vybrat tu nejlepší alternativu pro kariéru každého jednoho hráče. Nezanedbatelným benefitem v práci agenta je pak i forma různých stáží, kde si fotbalista může nejprve vyzkoušet krátkodobý pobyt v zahraničí a otestovat, jestli by takový přechod zvládl, či nikoliv.

Agent pak musí zvážit také jazykovou vybavenost hráče, školní docházku, jelikož ne každý hráč se nakonec stane profesionálem s velkou kariérou. Jako příklad uvádí Javůrek (2022) Jana Šebka, jemuž agentura Sport Invest International dopomohla k přestupu do věhlasného londýnského klubu Chelsea FC, kde strávil 5 let, ale výrazně se neprosadil a po návratu do Čech již jen paběrkoval a bez větší pozornosti ukončil kariéru. Dnes se však věnuje kondičnímu trénování a může uplatit hlavně jazykové dovednosti, jelikož se díky možnosti vyrůstat v zahraničí, konkrétně v Londýně, naučil velmi dobře anglicky, což mu dnes dodává mimořádnou výhodu v rámci pracovního uplatnění. Načerpal také mimo jiné spoustu životních zkušeností, osamostatnil se a také získal spoustu cenných kontaktů, ze kterých může čerpat v průběhu dalšího civilního života. Jak je možné vidět, práce agenta zdaleka nezahrnuje pouze dojednání kontraktu a přestupu, ale je to opravdu široké spektrum činností, které se navzájem prolínají a doplňují. Je tedy velmi důležité, jaké rady agent svému hráči, potažmo jeho rodině dává, jelikož mohou být naprosto klíčové v rozvoji jeho kariéry.

Agent hráče hraje velkou roli i v průběhu kariéry, kdy může ovlivnit to, jak například hráč nakládá s penězi a následně tedy i jeho startovní pozici v případě, že se rozhodne aktivní sportovní dráhu ukončit, jelikož fotbalista čelí v průběhu kariéry mnoha vlivům, které ho mohou negativně poznamenat, a to zejména v kontextu specifík prostředí, ve kterém fotbalisté vyrůstají. Jako názorný příklad lze uvést prostředí klubu AC Sparta Praha, které je díky historickým úspěchům vysoce konkurenční a očekávání úspěchu je zde velmi vysoké. Fotbalista již od útlého věku poslouchá, že v zásadě neexistuje jiná možnost než být úspěšný. K tomu nezřídka přispívají také vysoce ambiciózní rodiče, kteří jsou například samotní úspěšní ve svém oboru, anebo sami nenaplnili své dětské sportovní ambice, a tak si své sny chtějí splnit prostřednictvím svého syna. Vedle této psychologické projekce jsou mladí fotbalisté též exponováni až nezdravému množství podnětů ze sociálních sítí, kdy si již úspěšní a bohatí fotbalisté kupují různé věci a mladí fotbalisté se pak tyto hvězdy pokoušejí dohnat a napodobit, byť zdaleka nevydělávají takové peníze.

Zmíněný jev je možné charakterizovat jako tzv. „fenomén kabiny“, kterému mnohdy mladí hráči podléhají. Není nic neobvyklého, že jako první investici volí fotbalisté auto drahé značky, protože se nechtějí cítit zahanbeni a rádi by snadněji zapadli mezi své spoluhráče. Pro vyvarování se špatného zacházení s penězi je nepochybně klíčové kvalitní rodinné zázemí, které je základním předpokladem pro zvládnutí nejen těchto vlivů. Mezi další aspekty je možno zařadit osobnostní a psychickou odolnost. Pokud fotbalista tyto vlastnosti postrádá, tak je o poznání blíže ekonomickým problémům, než se na první pohled může zdát. Fotbalista pak také vlivem tlaku, kterému chce uniknout, může uchýlit k hraní snadno přístupných hazardních her, automatů nebo moderních podob gamblerství. Finanční gramotnost je tak v České republice velmi vhodným preventivním nástrojem proti selháním, které mohou mít až nedozírné následky. Agent hráčů je tedy jednou z nejdůležitějších osob v blízkosti fotbalisty, která má skutečně značný vliv na jeho směřování životem.

#### **2.2.4 Proces získávání hráčů**

Jednou z nejdůležitějších činností práce fotbalového agenta je mít kvalitní systém vyhledávání hráčů, neboť v dnešní konkurenci a množství jednotlivých agentů a sportovních agentur je nutné s tímto procesem začít již ve velmi mladém věku, tak aby se eliminovalo riziko nepovedeného výběru, a naopak podpořilo správné rozhodnutí při výběru hráče, které je klíčové, jelikož v budoucnu je agentura schopná vydělat prostředky na kvalitních hráčích nikoliv na nekvalitních. Sportovní agentury, potažmo zprostředkovatelé, využívají různé systémy a prostředky pro co nejlepší zacílení od těch sofistikovaných až po ty jednoduché, kdy se daný subjekt soustředí vyloženě na svůj odhad, intuici a dojem.

Tandfonline (2021) představila studii, jakým způsobem skauti identifikují talentované hráče. Studie využila 125 fotbalových skautů, kterým na základě online dotazníků položila tři základní otázky, a to na věk hráčů, ve kterém jsou schopni předpovídat budoucí potenciál hráčů, dále na vlastnosti hráčů, které jsou považovány za nejdůležitější a poslední otázkou bylo, jak strukturovaný způsob využívají k této identifikaci. Samotnou identifikaci pak zdroj definuje jako komplexní ucelený proces. Nejčastěji jsou tyto hráči vyhledáni ještě dříve, než se stanou součástí některé z fotbalových akademií. Celý proces pak funguje na základě zkušenosti z minulosti, na jejímž půdorysu je pak předpovídána budoucnost. Velmi často skauti využívají i řadu dalších aspektů, které je nutné vyhodnotit, a to především komunikaci s trenéry, kteří se dlouhodobě podílejí na rozvoji samotného hráče.

Neméně důležitým aspektem ve vývoji hráče jsou rodiče, kteří dávají hráči sociální předpoklady a základní povahové rysy, jakož i genetické predispozice. Bergkamp (2021) popisuje výběr hráčů jako nesmírně obtížný. Mnoho výzkumů napříč sporty ukazuje, že rozvoj hráčů je často nelineární a z toho důvodu je často velmi náročné odhadnout jejich budoucí výkonnost, a to i s přihlédnutím k tomu, že mnoho parametrů se v jejich repertoáru dovedností v určitém věku ještě ani nenachází. Pokud jde o odpověď na otázku, v jakém věku jsou tedy skauti schopni předpovídat, do jaké míry bude konkrétní jedinec úspěšný, nejčastěji tato identifikace probíhá ve věku 13-15 let a mnohdy i mladších. Co se týče konkrétních atributů, jež skauti nejčastěji vyhledávají a oceňují, Tandfonline (2021) popisuje, že například australské skauti a trenéři vnímají, že technické dovednosti, psychologické dovednosti a x-faktor, tedy něco navíc, jsou těmi nejdůležitějšími. Naopak jako méně důležité považují motorické dovednosti nebo fyzické predispozice. Jako třetí důležitý aspekt pak studie Tandfonline (2021) považuje strukturované zhodnocení a analýzu těchto predispozic. Studie zjistila, že skauti v předvídaní nakonec stejně nejvíce dají na svůj vlastní pocit a celkový dojem.

Bergkamp (2021), ale poukazuje, že je nakonec velmi důležitá strategie, která je strukturovaná a plánovaná určitým způsobem a systémem při kombinaci různých způsobů predikce tak, aby skauti dospěli ke konečné předpovědi výkonu. Tandfonline (2021) vypočítala směrodatnou

odchylku, aby rozlišila rozptyl věku, ve kterém skauti dokázali předpovědět, zda je možné, aby fotbalista v budoucnu působil jako profesionál. Výsledkem je zjištění, že v případě, kdy skaut pozoroval hráče v kategorii U12 a mladší, pak subjektivně dokázal spolehlivě předpovědět budoucí vývoj hráče ve věku 13,6 let, u skautů, kteří se zabírali výběrem hráče v kategorii U13-U15 to bylo 14,2 let a v případě kategorie U16-U18 to bylo 15 let. Velmi zajímavým faktem je, že 63 ze 125 skautů pozorovalo hráče v kategorii U12 a mladší. V rámci rozmanitosti a důležitosti atributů, které skauti považují za důležité, je možno je rozdělit na pět výkonnostních kategorií, viz níže:

- technické;
- taktické a kognitivní dovednosti;
- osobnostní a mentální dovednosti;
- fyzické a fyziologické dovednosti;
- další různé atributy.

Tandfonline (2021) dále uvádí, jak často byl každý jednotlivý atribut zmíněn a jaký je považován za nejvíce prediktivní pro budoucí výkon hráče. Celkem skauti identifikovali 59 atributů. V případě, že vezmeme v úvahu obecné výkonnostní aspekty, tak skauti nejčastěji zmiňovali atributy jako technické dovednosti, kdy konkrétně 163 odpovědí patřilo do této kategorie, následovalo 132 odpovědí, které zmiňovaly taktické a kognitivní aspekty a 128 fyzické a fyziologické dovednosti, 124 odpovědí patřilo do osobností a mentální výbavy a 47 odpovědí zahrnovalo různé další atributy. 46 ze 125 skautů, což je 37 %, vybralo jako nejdůležitější faktor technické dovednosti.

Mezi dalšími velmi zajímavými odpověďmi vycházejícími z dotazníkového šetření zaznělo, že přibližně 74 % skautů často hodnotí různé hráče stejného věku a na shodné herní pozici, kdy 73 % dotazovaných uvedlo, že již před samotným hodnocením ví, které hodnotící atributy použije. Ačkoliv se může zdát, že většina skautů využívá především sofistikované hodnotící procesy, tak v konečném důsledku dá nakonec velmi často primárně na svůj osobní pocit. V České republice pak existuje nespočet různých společností či jednotlivců, kteří k výběru hráčů využívají různé systémy vyhledávání podpořené sofistikovanými databázemi, kde se uskladňují a vyhodnocují data, která do nich vkládají jednotliví pracovníci agentur, či samotní zprostředkovatelé, samozřejmě v závislosti na jejich technologických možnostech. Někteří skauti se mohou zaměřovat vyloženě na specifickou oblast České republiky, některé subjekty každému pracovníkovi dají na starost region, ve kterém se pohybuje a vyhledává hráče.

Další fází, která je nezastupitelnou složkou v procesu získávání hráčů, je komunikace s rodiči, která obvykle začíná úvodním telefonním hovorem. Existují zde v zásadě dvě hlavní možnosti komunikace, která mimo jiné reflektuje nějakým způsobem kulturní prostředí, ale i jiné sociální a socio-ekonomické vlivy a aspekty. Úroveň komunikace mezi jednotlivými subjekty bývá také jedním z determinujících faktorů, proč je práce agentů ve fotbale vnímána spíše negativně než pozitivně, a to hlavně z důvodu toho, že hráč by nikdy neměl být kontaktován zprostředkovatelem napřímo, jelikož ještě nedosáhl 18 let. Je třeba dodat, že popsaná praxe není v českých reáliích nikterak výjimečná. Tato komunikace v mnohých případech probíhá ještě před patnáctými narozeninami mladého hráče, přičemž mnoho rodičů pochopitelně vnímá tuto hranici jako velmi nízkou a nepřejí si, aby byli jejich děti tímto způsobem kontaktovány, jelikož si uvědomují, že na vývoj jejich ratolestí to může mít nepříliš žádoucí vliv. Praxe však bohužel ukazuje, že mnoho agentů nicméně toto přání nerespektuje a kontaktují děti například skrze sociální sítě, což na tyto zprostředkovatele nevrhá dobré světlo.

Prestižní a zavedené agentury tedy nejprve kontaktují rodiče hráče a první schůzka probíhá pouze s nimi, kdy si vyjasní veškeré možnosti, které je agentura schopná pro hráče zajistit a jakým způsobem mu může dopomoci k zajímavé kariéře. Každá společnost pak také sází na různé formy doplňkového servisu, kterými motivuje hráče k tomu, aby spojily svou sportovní budoucnost právě s ní. V dané souvislosti je třeba zmínit i důležitost osobnosti výbavy samotného zprostředkovatele, který je buď představitelem společnosti, nebo v jejím zastoupení vystupuje jako pracovník či reprezentant agentury, jejíž jméno na trhu je i určitým nositelem hodnot. Servisní služby se samozřejmě mnohdy velmi různí, přičemž agentury obvykle hráčům nabízejí:

- lékařský servis;
- kondiční trénink a fyzioterapii;
- výživové poradenství;
- zahraniční stáže a jazykové kurzy;
- vzdělání a psychologii;
- daně a právní servis;
- práci s médii a PR;
- materiální vybavení.

Na základě zprostředkovatelského řádu Fotbalové asociace České republiky (2023) může agentura spolu s rodiči hráče uzavřít smlouvu až do délky tří let. Smlouva se pak parametry může mnohdy odlišovat. Závazná základní pravidla jsou stanovená Fotbalovou asociací České republiky, nicméně jednotlivé dílčí parametry jsou zcela individuální a fungují i jako nástroj diferenciací v rámci konkurenčního boje. Smlouva o zastoupení hráče fotbalu je smlouva uzavřená podle Zprostředkovatelského řádu FAČR a dále v souladu s předpisy FIFA upravujícími činnost hráčských zprostředkovatelů. Podstatné náležitosti zmíněné smlouvy jsou ve stručnosti uvedeny a okomentovány níže:

- smluvní strany (jsou jimi vždy společnost a hráčský zprostředkovatel na straně jedné, a na straně druhé hráč, který jedná v případě, že je starší osmnácti let, v případě nižšího věku může smlouvu uzavřít jen se souhlasem svého zákonného zástupce);
- předmět smlouvy (předmětem smlouvy je úprava vzájemných práv a povinností smluvních stran, která definuje výhradní zastupování hráče registrovaným zprostředkovatelem při zprostředkování, vyjednávání a zajištění dohody o změně profesionálního kontraktu, nebo při změně klubu v souladu se zájmem hráče, nebo při jednání hráče s klubem o podmínkách smlouvy o výkonu hráče a jeho sportovní činnosti, a také při zprostředkování, obstarávání či zajištění jiných záležitostí souvisejících s výkonem hráče při jeho sportovní činnosti, zprostředkovatel je také oprávněn jménem hráče vystupovat při jednáních s kluby a jinými třetími stranami);
- práva a povinnosti zprostředkovatele (zprostředkovatel je povinen vykonávat ve prospěch hráče zprostředkovatelskou činnost směřující k zajištění toho, aby hráč mohl uzavřít profesionální smlouvu s klubem nebo ji mohl ukončit, rozšířit či upravit a také jej zastupuje při jednáních s jinými kluby, jinými zprostředkovateli zastupující zájmy klubů, či jinými třetími osobami);
- práva a povinnosti hráče (hráč poskytuje zprostředkovateli výhradní právo vykonávat činnost k zastoupení své osoby při veškerých jednáních směrem k uzavření smluvních vztahů souvisejících, anebo vyplývajících ze sportovní činnosti hráče);

- doba trvání smlouvy (smlouva se uzavírá na dobu určitou, a to maximálně na dobu tři let);
- odměna (v případě domluvy se hráč zavazuje zaplatit zprostředkovateli procentuálně stanovenou odměnu, včetně daně z přidané hodnoty ze svého základního hrubého ročního příjmu, na který má nárok na základě profesionální smlouvy, nebo smlouvy o výkonu sportovní činnosti zprostředkované zprostředkovatelem);
- exkluzivita (hráč a zprostředkovatel uzavírají exkluzivní výhradní smlouvy a hráč poskytuje zprostředkovateli výhradní právo zastoupení s celosvětovou působností hráče, který se tím zavazuje, že nepověří svým zastoupením žádnou třetí osobu. V případě, že dojde k porušení, může být po hráči nárokováno zaplacení pokuty. Hráč se také zavazuje, že bez přítomnosti zprostředkovatele neudělá žádné právní ani ekonomické rozhodnutí a v případě, že dojde k porušení, může být po hráči vymáháno zaplacení definované pokuty);
- povinnost mlčenlivosti (smluvní strany zachovávají o obsahu smlouvy a veškerých skutečnostech z ní vyplývajících mlčenlivost. V případě, že dojde k porušení, opět může být hráč sankcionován);
- ch) závěrečná ustanovení (smluvní strany zde stvrzují, že právní režim smlouvy se řídí pravidly FIFA a FAČR a dále v obecnější rovině českým právním řádem. Jakékoliv spory, které vzniknou mezi smluvními stranami, budou řešeny v souladu se stanovami a vnitřními předpisy FAČR jejími příslušnými orgány, tj. zejména Sborem rozhodců, případně orgány FIFA, přičemž veškeré změny musí mít písemnou formu).

### 2.2.5 Praktiky na trhu

Prostředí agentů, zprostředkovatelů a sportovních agentur je vysoce konkurenční prostředí, a to kromě jiného i z toho důvodu, že se ve jmenovaném oboru díky velmi bohatým majitelům, sponzorům, televizním právům, klubům, hráčům, agentům a dalším subjektům nachází opravdu velký objem peněžních prostředků a každá ze zúčastněných stran tak zákonitě chce pro sebe pomyslně ukrojit, pokud možno co nejvíce z tohoto koláče.

Mádl (2016) v daném kontextu zmiňuje spor mezi agenty, kdy konkrétně agent Pavel Paska požádal Fotbalovou asociaci České republiky, aby se zaobírala chováním jiného agenta, Pavla Zíky. Prostředí agentů je i v naší zemi kompetitivně značně vyostřené. Asociace fotbalových agentů, kterým předsedá právě Paska, podala podnět ke Komisi pro činnost zprostředkovatelů kvůli podezření, že Zíka porušil určité normy, které jsou stanoveny. Dotčený na toto podezření odpověděl: „zaznamenal jsem, že snad měl nějaké výhrydy vůči mně Martin Hrdlička. Já jsem každopádně přesvědčen, že jsem se žádným pravidlům nezpronevřil a jsem samozřejmě připraven si svou práci obhájit. Jde o konkurenční boj, každý chce mít ty nejlepší hráče.“ Způsob obhajoby tak poměrně názorně dokresluje určité nastavení oboru, v němž je typicky akcentován prvek byznysu, zejména pokud jde o nejžádanější a nejnadějnější sportovce, kterých není s ohledem na velikost českého trhu nazbyt.

Mádl (2016) také publikoval, že výše jmenovaný agent Zíka se po vypršení konkurenční doložky vrátil se svou novou společností Global Sport, kterou spoluvlastní s pražským podnikatelem Karlem Pražákem. V aktuálním sporu jde o tzv. přetahování hráčů zastupovaných agentem Martinem Hrdličkou ze strany agenta Pavla Zíky, na což prvně jmenovaný poukazoval. Další spor z roku 2021 týkající se tehdejšího hráče SK Slavia Praha Jana Kuchty prověřovala přímo FAČR. Předmětný spor konkrétně vznikl mezi majitelem K2K Sports, Karlem Kiselem, který oslovil hráče agenta Milana Martinoviče, který byl v tu dobu smluvním zástupcem fotbalisty Kuchty. Kisel se dle doložených textových zpráv tázal hráče na stávající kontrakt a nabízel mu možnost pomoci s přestupem do zahraničí. Martinovič se tak obrátil na



asociaci fotbalových agentů, jež následně kontaktovala Komise pro činnost zprostředkovatelů, aby se případem zabývala. Pavel Paska jako člen představenstva AFA se vyjádřila k celému případu tak, že „*představenstvo AFA Paska, Nehoda a Lacina považuje jednání pana Kisela za nepřipustné. Hrubě porušuje zprostředkovatelský řád fotbalové asociace. Trváme na okamžitém řešení*“. V konkrétním, doposud neuzavřeném, modelovém příkladu je spor postoupen svazovou komisí disciplinárnímu orgánu, která může v případě prokázání skutkové podstaty potrestat dotyčného až do výše 500 000 Kč a zákazem činnosti na 5 let.

Výše popsaný případ přibližující chování některých agentů není ani v domácích reáliích až tak výjimečným excesem, jako více či méně aplikovanou součástí zaběhnuté praxe. Netýká se jen profesionálních fotbalistů. Veřejným tajemstvím je, že podobné pokusy s prvky manipulace neváhají někteří agenti či zastupující společnosti použít bohužel i pro získání talentů z nejmladších kategorií. Jak je již zmíněno v předchozích kapitolách, vše začíná již okolo třináctého roku hráče, kdy se jednotliví agenti vzájemně předhánějí se záměrem smluvně podchytit a zavázat si žádaného hráče. Vrchol nekalých praktik, které se ovšem jen stěží prokazují a mnohdy tak zůstávají jako pouhé zákulisní informace, představuje údajné přímé uplácení rodičů, kdy jim někteří nejmenovaní agenti slíbí za podpis smlouvy odměnu, která může dosahovat desítek tisíc korun. Stejný průběh pak nastává i po podpisu smlouvy s jiným agentem, což není překážkou pro konkurenci, která hráče pod řádně uzavřenou smlouvou kontaktuje s příslibem nejrůznějších výhod, odměn, přestupů atd. Závěrem je třeba zopakovat, že takové chování není nijak výjimečným a je součástí tvrdého konkurenčního boje agentů nejen v České republice, ale i v zahraničí. Přesvědčit některé podnikatelské subjekty, ale i jednotlivce z řad agentů, o tom, že určitá kultivace oboru, v němž jistě i nadále bude panovat silně konkurenční a intenzivní boj o spolupráci s nejperspektivnějšími sportovci, je v zájmu všech bude úkolem nelehkým a dlouhodobým. Klíčovou roli by v tom měly sehrát zejména největší a nejzavedenější agentury, čemuž bude věnován prostor i v analytické a návrhové části práce.

## 2.3 Metodika

Volba tématu diplomové práce vychází primárně z autorova kontinuálního zájmu o danou problematiku a dlouholetých zkušeností s ekonomickým odvětvím předmětného subjektu, pro který je strategická analýza zpracovávána. Práce je standardně rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž v rámci teoretické části je obsahem především komplexní zmapování odborně teoretického rámce prostřednictvím identifikace, rešerše a vlastního zhodnocení relevantních domácích i zahraničních zdrojů vztahujících se k řešeným a diskutovaným otázkám, tématům strategické analýzy a strategického řízení podnikatelských subjektů. Součástí teoretické části je také vymezení a charakteristika hlavních i v praxi obecně nejpoužívanějších analýz náležejících do úrovně strategického managementu, a to jak analýz vnitřního prostředí (interních), tak analýz vnějšího prostředí (externích). Příkladem lze uvést například SWOT analýzu jako zástupce prvně jmenované skupiny, anebo PEST analýzu jakožto typického reprezentanta externí analýzy. Vzhledem k tomu, že předmět činnosti společnosti Sport Invest International je možné označit jako značně specifický, představuje další z tematických celků teoretické části práce popis klíčových jevů a rysů spojených s trhem sportovního managementu, na němž jmenovaná analyzovaná společnost působí. Určité odlišnosti od jiných oborů podnikání je možné spatřovat například ve sféře financí, práva, dodavatelsko-odběratelských vztahů, intenzity konkurence, nebo správy zákaznického portfolia. Každé ze jmenovaných funkčních oblastí podnikání je tak věnován v příslušné části dostatečný prostor s cílem zasazení jednotlivých poznatků do širšího kontextu, a to včetně nastínění doposud nevyřešených či nejednoznačně přijímaných pravidel a opatření dopadajících

na obor jako celek, například změny právní úpravy, vliv mezinárodních asociací a celkové tendence přísnější regulace odvětví.

Praktická část diplomové práce na téma Strategická analýza společnosti Sport Invest International má převážně analytický charakter a jejím cílem je prostřednictvím reprezentativních a relevantních analýz používaných v oblasti strategického řízení formulovat hlavní návrhy a doporučení pro vrcholové řízení společnosti Sport Invest International, a.s. V návaznosti na provedené analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, stejně jako podrobnou analýzu konkurence, následuje návrhová část formulující zásadní opatření a doporučení určená pro krátkodobější i dlouhodobější časový horizont. Nedílnou součástí analytické části představuje také finanční analýza, ve které jde o posouzení finančního zdraví definované organizace, neboť finanční stránka fungování ekonomického subjektu se zákonitě promítá do všech dalších strategických i podpůrných činností. V rámci finanční analýzy je kladen důraz zejména na vybrané poměrové ukazatele.

Pokud jde o konkrétní data, která jsou dále v jednotlivých analýzách vyhodnocována, tyto jsou jak primárního, tak i sekundárního charakteru. Jde tedy jednak o data, která jsou získávána, tříděna a sumarizována z veřejně dostupných zdrojů, například v případě finanční analýzy základní účetní výkazy zveřejněné v souladu s příslušnou právní úpravou. Zároveň jsou v práci použita data, jež nebyla v agregované podobě dosud v žádném veřejném zdroji publikována, což se týká například konkurenčního srovnání počtu zastupovaných hráčů (klientů/zákazníků), jejich tržního ocenění, struktury klientských portfolií nebo dalších údajů vycházejících primárně z postupně se tvořící interní databáze. Z důvodu přehlednosti jsou důležité údaje či aspekty v analytické i návrhové části vedle jejich uvedení v souvislejšímu textu zachyceny i schematicky v několika shrnutích, zpravidla na konci příslušného tematického celku či podkapitoly.

V souladu s definovaným cílem diplomové práce, jímž je prostřednictvím reprezentativních a relevantních analýz používaných v oblasti strategického řízení formulovat hlavní návrhy a doporučení pro vrcholové řízení společnosti Sport Invest International, a.s., byly zvoleny také výzkumné metody. Tou hlavní je analýza doplněná komparací použitou zejména v části analýzy věnující se srovnání společnosti Sport Invest International se svými nejvýznamnějšími konkurenty. Srovnávána jsou jak kvantitativně a objektivně měřitelná data, tedy například celková tržní hodnota hráčského portfolia nebo průměrný věk zastupovaných hráčů, tak i rozdílný přístup v konkurenčním boji, pokud jde o způsob respektování psaných i nepsaných pravidel, tedy kvantitativní pohled je doplněn i o poznatky a zkušenosti spíše kvalitativního rázu. Komparace představuje nezastupitelnou roli také v části věnované finanční analýze, kde je srovnáván nejen vývoj v čase, ale i pozice uvnitř nejbližšího konkurenčního pole.

Analytická část práce hledá odpovědi na řadu dílčích výzkumných otázek, jejichž zodpovězení má následně sloužit jako podklad pro revizi a případnou modifikaci stávající 'core-business' strategie. Přehled hlavních doporučení, návrhů a opatření vzešlých z předmětných analýz tak bude k dispozici pro praktické využití a reálnou implementaci do každodenní praxe fungování i jako jeden z výchozích materiálů pro účely vrcholového managementu jmenované společnosti, pokud jde o návrhy dlouhodobějšího, koncepčního a strategického charakteru. Mezi příklady zásadních výzkumných otázek nejen pro účely této práce, ale také z hlediska praktické využitelnosti, je možno jmenovat například:

- Jaké externí vlivy na fungování trhu je třeba do budoucna reflektovat jako dominantní?
- Jaká je současná pozice společnosti oproti nejbližším konkurentům a v čem se v posledních letech změnila?
- Jaké pojetí služby lze doporučit s cílem (znovu)získání konkurenční výhody?
- Je třeba provést významnější změny v oblasti finančního řízení?
- V čem lze spatřovat hlavní přidanou hodnotu nabízených služeb a jakými způsoby ji nadále rozvíjet?
- Jakým způsobem definovat a prakticky profilovat generickou obchodní strategii?
- Je stávající organizační struktura v souladu se strategickými cíli vyhovující a jak ji případně účelně upravit?
- Jaké nové aktivity by byly žádoucí v kontextu pozitivního vnímání značky?

Východiskem a výsledkem provedeného výzkumu, jakož i celé práce, je tedy vzájemně provázaný souhrn klíčových závěrů a doporučení vzešlých z analytického zkoumání výše uvedených strategických otázek. V zájmu komplexnosti zahrnuje praktická/empirická část práce jak analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, tak i finanční analýzu, nebo analýzu konkurence. Externí a interní analýzy jsou spíše charakteru kvalitativního s určitými limity exaktnosti. U konkurenční analýzy, podobně jako u finanční analýzy, je předmětem zájmu a analytického posouzení takřka výhradně kvantitativní hledisko. Konkurenční analýze je věnován značný prostor i z toho důvodu, že vstupy nových subjektů odlišného zaměření na trh jsou do značné míry determinující pro celý obor. Co se týče finanční analýzy, zde je předmětem výzkumného zájmu také potvrzení či vyvrácení předpokladu, že určitá část konkurentů si svá ekonomická data chrání i nad rámec zákonně přípustného jednání, konkrétně třeba ve smyslu nezveřejňování povinných ekonomických výkazů účetní závěrky.

### **3 Praktická část**

Následující tematický celek obsahující praktickou část práce se nejprve zaměřuje na charakteristiku zkoumaného subjektu z hlediska jeho historie, vývoje, majetkového a vlastnického zázemí, jakož i ve smyslu stručného představení organizační struktury. Stěžejní náplní této praktické, resp. analytické části diplomové práce je však pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí, zevrubné analýzy konkurence a také finanční analýzy zaměřené na poměrové ukazatele posouzení současného stavu a pozice předmětného subjektu a v návaznosti na to interpretace výsledků provedených analýz, na kterou následně navazuje část věnovaná prezentaci klíčových návrhů a doporučení vyplývajících z provedených analýz.

#### **3.1 Charakteristika analyzovaného subjektu**

Jak je již zmíněno výše, podkapitola přibližující v zájmu zasazení jednotlivých aspektů do kontextu daného oboru a jeho vývoje charakterizuje analyzovaný subjekt z pohledu jeho majetkové a organizační struktury, firemního uspořádání a obecnějších údajů typu jejího umístění a data vzniku, a to dle oficiálních údajů z obchodního rejstříku. Úvodem této části je možné předeslat, že Sport Invest International je společností, která takřka po celou dobu jejího působení udávala trendy v daném oboru a vydobyla si na něm pevnou pozici.

##### **3.1.1 Základní informace**

Název společnosti: Sport Invest International, a.s.

Sídlo: Hvězdova 1716/2, 140 00 Praha 4

IČ: 60201428

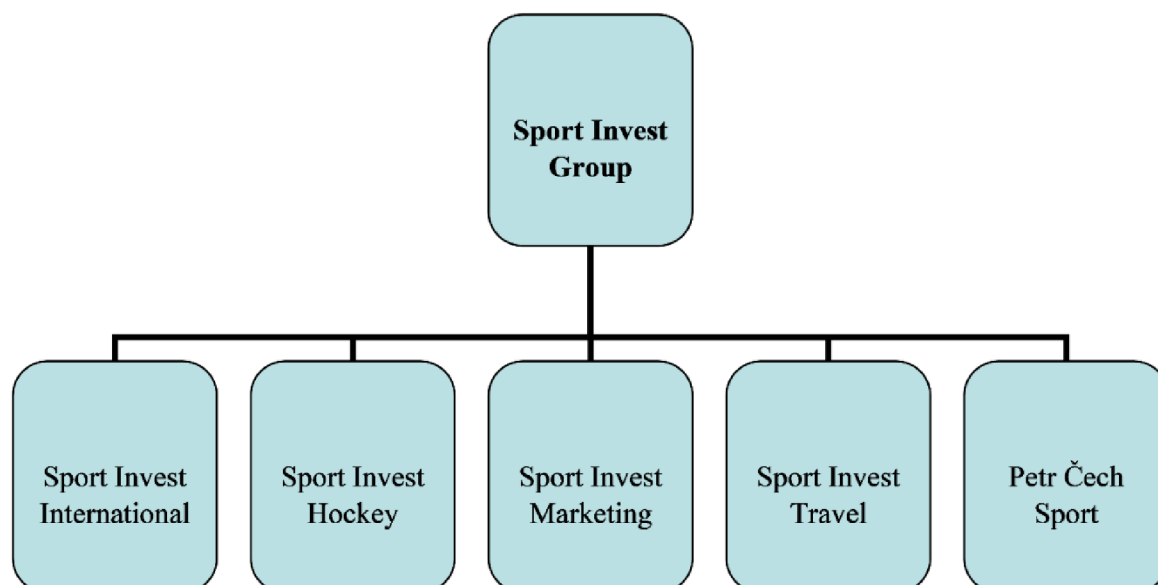
Rok vzniku společnosti: 1998

Společnost Sport Invest International je možné označit za nejúspěšnější fotbalovou agenturou v České republice, která se může pyšnit více než 20letou historií. Svoji činností se zaměřuje především na zprostředkování domácích a zahraničních transferů a vyjednávání o podmínkách profesionálních hráčských smluv. Spektrum aktivit zmíněné společnosti je však podstatně širší, stejně jako se postupně společnost rozšiřuje i pokud jde o personální či jiné zajištění své činnosti. Jde o jednu z mála společností na trhu, o které by bylo možné říct, že je klasického korporátního charakteru, jak naznačuje i její geografické umístění uprostřed metropolitní kancelářské výstavby.

##### **3.1.2 Podniková struktura**

Společnost Sport Invest International je součástí struktury společnosti Sport Invest Group, která zahrnuje několik společností vystupující pod jednou společnou značkou Sport Invest, jak je zachyceno na obrázku 1 níže. Dalšími společnostmi patřící pod tuto strukturu jsou společnosti Sport Invest Hockey, Sport Invest Marketing, Sport Invest Travel a také společnost Petr Čech Sport. Sport Invest Hockey je společnost zastupující největší počet hráčů v Česku i na Slovensku s působností po celé Evropě a zejména v nejprestižnější kanadsko-americké soutěži NHL.

Obrázek 1 Organizační struktura Sport Invest Group



Zdroj: vlastní zpracování

Sport Invest Marketing, který je znázorněn uprostřed větve vycházející ze zastřešující společnosti pak plní zejména dvě základní činnosti, a to zastupování individuálních sportovců, kterým dopomáhá nejen ve sportovní přípravě, ale také v budování vlastní obchodní značky. Oddělení marketingu pak má v gesci marketing nejúspěšnějších českých sportovců, kterým zajišťuje kompletní servis v dané oblasti. Součástí je i organizování vrcholných sportovních událostí, jakými jsou například Světový pohár v alpském lyžování žen ve Špindlerově Mlýně nebo Euro-basket 2022, kdy se v Praze konala jedna ze základních skupin mistrovství Evropy v tomto sportu. Další činností je pak oblast médií, PR, anebo sociálních sítí. Součástí je i spolupráce a vytváření kampaní pro etablované značky českého trhu, jako například Volkswagen, kampaň s Petrem Čechem, Škoda Auto a její spojení s hokejovým šampionátem, Gambinus a jeho projekt Kopeme za fotbal, projekt s ČPP, nebo akce Česky pěšky.

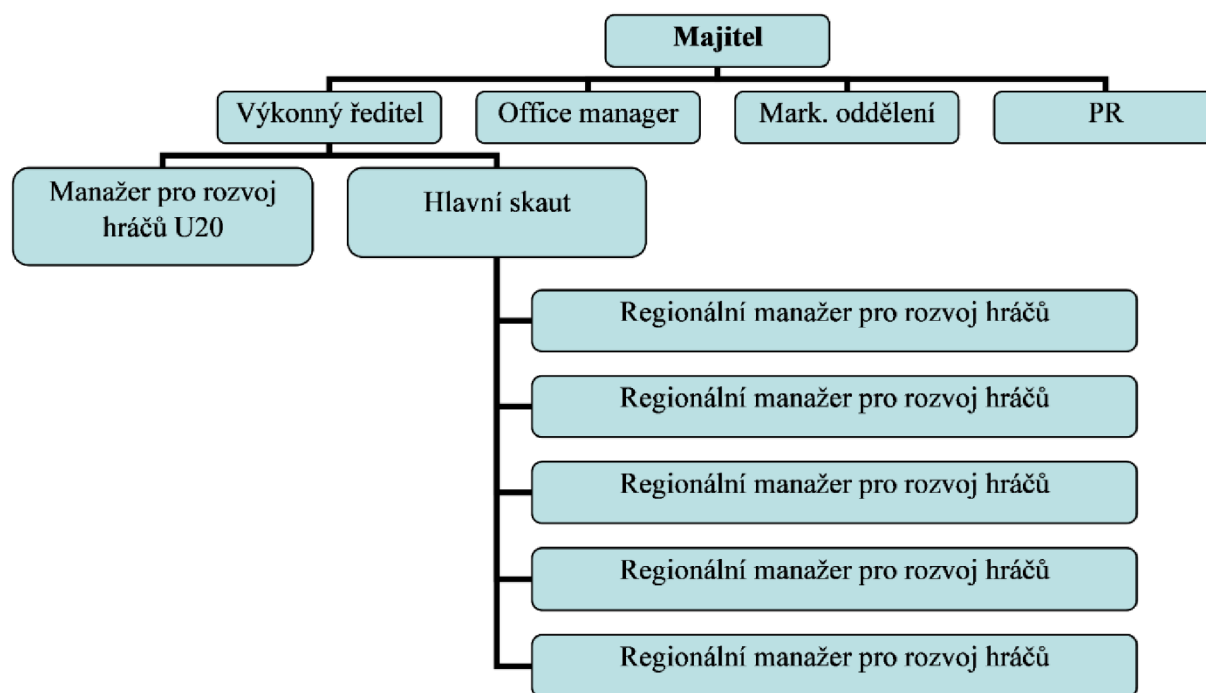
Sport Invest Travel pak organizuje a pořádá akce, události nebo cesty na největší sportovní klání po celém světě, ať už se jedná o zajištění klasických či VIP vstupenek na jednotlivé sportovní nebo kulturní akce, tak i mega-akce typu olympijských her, dále i pokrytí mimosportovních eventů, tedy typicky koncertů nebo společenských akcí. Petr Čech Sport je pak značkou spojenou s jedním z nejslavnějších českých sportovců Petrem Čechem. Pod stejnou značkou pořádá především fotbalové kempy pro mladé nadějně fotbalisty, které jsou zaměřené nejen na fotbal, ale také na vzdělání a jazykovou přípravu dětí. Ze zájmu o účast na této akci, ale i zpětné vazby ze strany zúčastněných dětí i jejich rodičů je možné objektivně dodat, že se tyto kempy setkávají se značnou oblibou.

### 3.1.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Sport Invest International má následující podobu, již znázorňuje obrázek 2. Z něj lze mimo jiné vidět, že výkonný ředitel je přímým nadřízeným vedoucího pracovníka skautského oddělení, které se zaměřuje na akviziční činnost mladých klientů. Skauting je jedním z nejdůležitějších prvků společnosti, neboť na něm notně závisí další činnost společnosti. Osoba výkonného ředitele, jak zachycuje i obrázek 2 níže je přímým nadřízeným také pro pracovníka zajišťujícím přechod mezi mládežnickými a dospělými kategoriemi, a to i vzhledem k tomu, že funguje jako jakási spojka či mezičlánek. Dalo by se říct, že pozice manažera pro rozvoj hráčů kategorie U20 plní roli pravé ruky výkonného ředitele

zejména v komunikaci s hráči této věkové skupiny, kteří přechází z gesce regionálních manažerů do gesce dospělého oddělení.

Obrázek 2 Organizační struktura společnosti Sport Invest International



Zdroj: vlastní zpracování

Regionální manažeři, jež jsou, jak vyplývá i z obrázku 2 výše, podřízenými osobě hlavního skauta, mají za úkol průběžně sledovat výkony mladých hráčů a podepsat kontrakt s nejlepšími z nich, kteří jsou potenciálním zdrojem příjmu i pro agenturu. Regionální manažeři jsou rozděleni dle působnosti v jednotlivých regionech, a to rovnoměrně dle geografického kritéria, což s sebou mimo jiné přináší určité otazníky, pokud jde o efektivitu. Dané věci se tak bude věnovat i analytická a následně návrhová část práce. Separátně pak pod majitelem funguje oddělení office manažera, které má v kompetenci jednotlivé činnosti týkající se vyúčtování, faktur, spolupráce s účetní společností a další. Podpůrnou činností pak v rámci spolupráci pod značkou Sport Invest Group je i oddělení marketingu, PR, eventy atd.

### 3.2 Analýzy konkurence, vnějšího a vnitřního prostředí

Aktuální tematický celek již směřuje pozornost k samotnému analytickému pohledu na firmu jako takovou, její okolí, ale i konkurenční subjekty. První kapitolou je analýza konkurence, v jejímž rámci je nejprve představena struktura konkurenčního pole, tedy identifikace subjektů pohybujících se na trhu sportovního managementu, a to například pokud jde o firemní typologii. Jak je zmíněno v příslušné části podrobněji, na daném trhu se potkávají subjekty splňující znaky standardní korporace, vedle nich menší dynamické podnikatelské jednotky cílící povětšinou na určitý segment, někdy zdánlivě mikro-segment a dále třeba samostatné jednotky. Tato sekce má převážně deskriptivní charakter. Na ni posléze navazuje kvantitativní část, kdy ke komparaci společnosti Sport Invest International se svými konkurenty bude využito konkrétních dat získaných z interní databáze, odborných veřejně dostupných zdrojů, jako je například Transfermarkt sloužící jako obecně nejvyšší autorita ve sféře finančního ohodnocení hráčů a dalších zdrojů. Dále jsou v analytické části práce zastoupeny kapitoly věnující se

v komplexní podobě vnějšímu i vnitřnímu prostředí předmětné společnosti, přičemž nedílnou součástí interního posouzení pozice společnosti je také finanční analýza.

### 3.2.1 Analýzy konkurence

V odvětví sportovních agentur existuje, jak je již předesláno výše, široké množství různých typů subjektů, které se různí například organizační strukturou, strategickým smýšlením, objemem disponibilních finančních prostředků, počtem pracovníků nebo například polem působnosti. Agentury se také mohou odlišovat přístupem k segmentaci trhu, domácím či zahraničním zaměřením, diferencovaným cílením na zákazníky. Stručně řečeno, faktorů a proměnných, které odlišují jednotlivé společnosti či podnikatele a které mají vliv na formování konkurenčního pole, existuje nepřeborné množství. Pokud jde o konkrétní vymezení dle typologie subjektů působících v odvětví sportovního managementu, jsou zde společnosti korporátního typu, specializované fotbalové agentury, pobočky nadnárodních společností nebo takzvaní 'solitéři', neboli samostatné podnikatelské jednotky.

Aby bylo možné hlouběji porozumět tomu, jakým způsobem fungují na poli sportovního managementu společnosti korporátního typu, je třeba tyto přesně definovat. V občanském zákoníku 89/2012 Sb. je zmíněná forma vymezena v Oddílu 2 a Pododdílu 1. Obecnější definici korporace nabízí např. Podnikatel (2023), který ji popisuje jako právnickou osobu nebo společenství osob. Korporace může v případě, že to zákon dovoluje, mít jediného člena. Investopedia (2022) pak definuje korporaci jako právnickou osobu, která má stejná práva a povinnosti jako jednotlivci ve smyslu uzavírání smluv, půjčování peněz, možností žalovat nebo být žalovaným, mít zaměstnance, vlastnit majetek, anebo platit daně. Přesné a doslovné definice korporace jsou pak závislé na jurisdikci daného státu, ve kterém společnost podniká. Zpravidla jsou korporace vedeny jako akciové společnosti, kdy je jejich hlavním charakteristickým znakem odpovědnost, jelikož se akcionáři formou dividend podílí na zisku společnosti. Korporace mohou být také veřejné, někdy i s počtem akcionářů v řádu tisíců akcionářů, anebo naopak soukromé. Akcionáři pořádají pravidelné výroční schůze, na nichž je voleno představenstvo, které najímá vedení, a které je následně zodpovědné za činnost společnosti. Vedení společnosti pak nastavuje určitou organizační strukturu, která pracuje za účelem splnění obchodních cílů společnosti.

V prostředí sportovních agentur v České republice nejlépe vystihuje znaky a povahu společnosti korporátního typu právě subjekt Sport Invest Group, a.s. Společnost Sport Invest Group, a.s. je vlastněna majiteli, kteří jsou zároveň předsedy představenstva jednotlivých dceřiných společností. Sport Invest Group, a.s. se dělí na Sport Invest International, která je hlavním zkoumaným subjektem diplomové práce. Dále je to Sport Invest Hockey, Sport Invest Marketing a Sport Invest Travel tak, jak již bylo prezentována v části věnované organizační struktuře organizace. Společnost Sport Invest International je vlastněna Viktorem Kolářem, který je zároveň předsedou představenstva. Výkonným ředitelem je jmenovitě Jindřich Šťastný, který zároveň zastává pozici místopředsedy představenstva. Podobný model řídicích pracovníků pak využívají i další společnosti patřící do Sport Invest Group, a to Hockey, Marketing i Travel, v nichž figuruje majitel celé skupiny jako předseda představenstva těchto společností, které však fakticky vede příslušný výkonný ředitel. Organizační struktura je zde spíše plochého typu, protože přímými podřízenými výkonného ředitele jsou pracovníci v pozici výkonných pracovníků manažerů, kteří se aktivně podílejí na péči o klienty. Paralelně jsou navázány na jednotlivé výkonné ředitele pracovníci podpůrných činností, které se týkají spíše back-office služeb a jiných doplňkových servisních pracovních pozic, který jsou s PR pracovníky, produkčními či marketingovými specialisty provázány napříč všemi společnostmi. Dalšími dceřinými společnostmi v různých formách jsou pak společnosti Sport Invest UK,

Sport Invest Italy, Petr Čech Sport a další. Organizační struktura celé skupiny je tedy poměrně rozvětvená a pestrá.

Dalším typem subjektu působícího na poli sportovního managementu jsou v České republice společnosti, které se specializují pouze na fotbal. Jmenovitě je možné mezi prvními zmínit agenturu ISM Pavla Pasky. Společnost International Sport Management byla dle Ismfootball (2021) založená v roce 1991. Společnost funguje na bázi hierarchické organizační struktury, v níž je majitel zároveň i CEO, generálního a výkonného ředitele, senior a junior manažerů, skautů a dalších. Tyto společnosti se specializují výhradně na fotbalové prostředí, kdy zastupují pouze fotbalisty, kterým pomáhají v budování kariéry ve smyslu uzavírání profesionálních smluv, realizace přestupů v rámci České republiky i zahraničí, poskytují také právní servis, finanční a daňové poradenství, PR a média podporu a také doplňkově zajišťují marketingové a reklamní činnosti.

Třetí typ subjektu, který se vyskytuje v prostředí českých sportovních agentur, představují podnikatelé, kteří tuto činnost provozují jako tzv. 'solitéři', to znamená, že si většinu činností zajišťují samostatně, případně v úzkém okruhu lidí a většinu servisu poskytují individuálně na bázi spolupráce s ostatními subjekty na trhu. Typickým představitelem je Martin Krob, který značnou část činností obsáhne sám o sobě. Činnostmi je myšlen především samotný skauting hráčů a následný servis, který hráčům poskytuje.

Posledním typem je participace nadnárodních společností, které působí celosvětově. Hlavní činnost pak provádějí na všech hlavních celosvětových trzích. Tyto společnosti jsou zpravidla pomyslnou špičkou byznysu sportovních agentur. Jejich organizační i majetková struktura je velmi komplikovaná, obsáhlá, korporátně definovaná, tak jako tomu je v českém prostředí u společnost Sport Invest Group, a.s. Příkladem je společnost Octagon, která se pohybuje nejen na poli sportovních agentur, ale působí v nejrůznějších sportech v celé řadě zemí a svým klientům poskytuje ucelený servis napříč těmito státy. Octagon je konkrétně společností, která zaměstnává po celém světě více než 800 lidí ve více než osmnácti zemích na světě napříč všemi kontinenty, v poslední době i včetně ČR. Jedním z českých sportovců, kterého tato společnost zastupuje, je momentálně nejznámější basketbalový reprezentant Tomáš Satoranský.

Pokud jde o srovnání konkurence na základě konkrétních relevantních dat, je k tomuto účelu vytvořena souhrnná tabulka 1 níže, ve které jsou uvedeny nejvýznamnější sportovní agentury českého fotbalového prostředí tak, aby byly zastoupeny všechny druhy typologie sportovní agentury, tedy korporátní typ, agentury zaměřené pouze na fotbalové prostředí, menší agentury, které jsou postaveny primárně na osobnosti majitele, který je obklopen pouze nejbližšími spolupracovníky a také zástupce zahraniční společnosti s přesahem do českého prostředí. Agenturami specializovanými na fotbalové prostředí jsou v tabulce 1 např. ISM, Nehoda Sport nebo ESAM. Jako první údaj je do předmětné tabulky zařazen rok založení společnosti. Jak je z tabulky 1 zřejmé, některé společnosti jsou na trhu velmi etablované a mají mnohaletou praxi v oblasti poskytování služeb sportovního managementu. Těmito společnostmi jsou například Sport Invest International, nebo ISM (International Sport Management). Důležitým, avšak ne vždy nejpodstatnějším a určujícím ukazatelem, je na druhém řádku porovnáváný celkový počet zastupovaných hráčů. Dalšími sledovanými kritérii jsou pak cena hráčů, průměrná hodnota na jednoho hráče a také nejdražší hráč v portfoliu dané agentury. Velmi důležitým faktorem pak je věkový průměr a také věkové rozložení v jednotlivých etapách sportovní kariéry. Agentury zastupují také zahraniční hráče a hráče, kteří působí v zahraničí, což je jeden z dalších významných faktorů poukazujících na strategické směřování společností. Konkrétní uvedené částky týkající se ceny hráčů či jejich průměrných hodnot jsou uvedeny vždy v eurech.



Tabulka 1 Základní data pro komparaci konkurenčních agentur

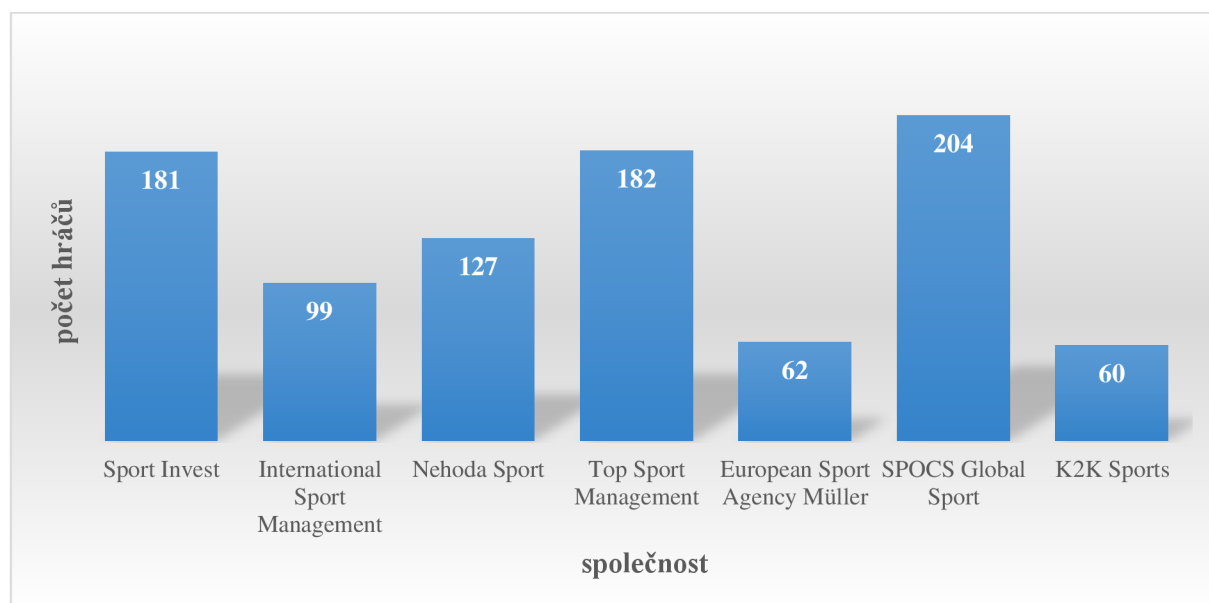
Agentura	SII	ISM	Nehoda	TSM	ESAM	SPOCS	K2K
<b>Rok založení</b>	1998	1991	1996	2013	2012	2015	2014
<b>Počet hráčů</b>	181	99	127	182	62	204	60
<b>Cena hráčů</b>	127,7 mil.	128 mil.	26,3 mil.	16,4 mil.	11,3 mil.	89 mil.	22 mil.
<b>Průměrná hodnota</b>	705,6 tis.	1,3 mil.	206,9 tis.	90,1 tis.	181,5 tis.	436 tis.	366 tis.
<b>Nejdražší hráč</b>	Tomori	Souček	Sadílek	Provod	Zelený	Kalajdovič	Coufal
	50 mil.	45 mil.	4 mil.	3,5 mil.	1,4 mil.	18 mil.	9 mil.
<b>Průměrný věk</b>	21	20,7	20,9	17,2	21,88	21,5	22,6
<b>Věk 15-19</b>	92	51	57	90	25	60	7
<b>Věk 20-29</b>	76	38	64	87	32	120	46
<b>Věk 30+</b>	13	10	6	5	5	24	6
<b>Zahraniční hráči</b>	6	1	6	1	1	151	7
<b>Hráči v zahraničí</b>	18	6	10	5	3	160	7

Zdroj: Transfermarkt (2023), vlastní zpracování

Jak lze vidět z tabulky 1 výše, celkový počet zastupovaných hráčů jednotlivými agenturami se mnohdy může velmi lišit, na což mají vliv i odlišné strategie jednotlivých subjektů. Samotný ukazatel počtu hráčů pak může poukazovat na několik aspektů, díky kterým je možné rozklíčovat strategii každé jednotlivé agentury, identifikovat ji a přiřadit také k typologii, jakým způsobem funguje. Nejvyšší počet hráčů v portfoliu má, jak je zřejmé z předmětné tabulky 1, agentura SPOCS Global Sport, která zastupuje v současné chvíli 204 hráčů. Nadpoloviční většinu pak činí zahraniční hráči, jelikož společnost je tvořena dvěma právními subjekty. Společnost SPOCS je nadnárodní sportovní agenturou zaměřenou na fotbal působící v mnoha lokalitách, jakými jsou například Mnichov, Londýn, Curych, Káhira nebo Dubaj. V českém prostředí se pak spojila se společností Global Sport. Tato spolupráce je vykreslena počtem zahraničních hráčů v portfoliu, kterých je přes 74 % a tomuto číslu se nepřibližuje žádná další česká agentura. Srovnání dle celkového počtu zastupovaných hráčů je zachyceno také v grafu 1 níže:

V počtu hráčů je na druhém místě agentura Top Sport Management, která se dle ceny portfolia hráčů nevyznačuje tím, že by počet hráčů odpovídal celkové velikosti a významnosti agentury. Spíše z toho lze vyčíst, že agentura zvolila určitý strategický směr, kdy chce mít spíše větší množství hráčů a spoléhat tak na pravděpodobnost, že větší počet hráčů přinese i větší míru pravděpodobnosti, že někdo z portfolia se stane úspěšným hráčem, na kterém bude moci agentura generovat profit.

Graf 1 Srovnání dle celkového počtu zastupovaných hráčů



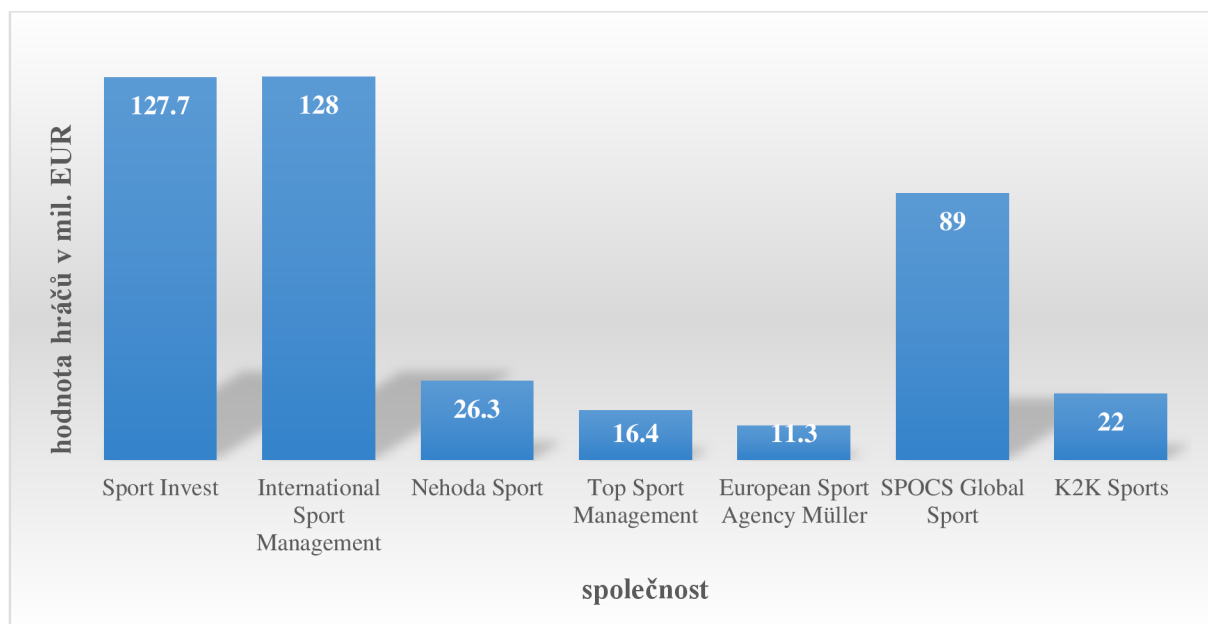
Zdroj: Transfermarkt (2023), vlastní zpracování

Třetí místo dle tohoto kritéria zaujímá agentura Sport Invest International, jejíž robustnost portfolia koresponduje s velikostí samotné společnosti, která je deklarována celkovou hodnotou všech hráčů a také nejdražším hráčem ze všech agentur. Nejméně hráčů pak má K2K Sports, a to 60, což vypovídá o stylu a zaměření společnosti, která je spíše rodinného typu podniku založeného převážně na vztazích než na servisu a vlivu velkých agentur. Jak ukazuje graf 1 výše, poměrně zavedené a etablované společnosti na trhu, typicky ISM nebo Nehoda Sport spadají dle kvantitativního vyjádření spíše do průměru pomyslného konkurenčního pole.

Patrně vůbec nejdůležitějším faktorem je celková hodnota jednotlivých hráčských portfolií, neboť právě hráči a jejich ohodnocení jsou zásadním aktivem v držení hráčských agentur. Čím vyšší hodnotu hráčské portfolio má, tím vyšší možnost získání větší hráčské provize z toho plyne. Na českém trhu jsou dva dominantní hráči, a to společnost Sport Invest International a International Sport Management (ISM), kteří se již více než dvacet let přetahují o pozici české fotbalové jedničky v oblasti zastupování hráčů. V minulosti se strategie obou velmi lišily, jelikož ISM vždy sázel na výrazně menší počet hráčů, ale o to s vyšší hodnotou, naproti tomu Sport Invest International zase cílil na vyšší průměr, kdy obvykle nezastupoval, s výjimkou Petra Čecha, nejlepší z nejlepších, nýbrž se povětšinou zaměřoval na okruh vysoce nadprůměrných, čímž mnohdy agenturu ISM překonal. Není to však jen soubor zvolených strategií, ale také typů společnosti, kdy Sport Invest International spadá pod Sport Invest Group, kam dále náleží ještě například Sport Invest Hockey, Sport Invest Marketing a Sport Invest Travel. Hodnoty hráčských portfolií tedy jasně deklarují pozici obou agentur. Rozdílná filozofie je však patrná v případě porovnání přepočtu celkové sumy na jednoho hráče, která potvrzuje hodnocení výše zmíněných dlouholetých filozofií, kdy jedna agentura vsází spíše na úzké portfolio s maximální hodnotou jednotlivých hráčů a druhá na širší různorodější portfolio i se zahraničními hráči, kteří pak výrazně zvyšují celkovou hodnotu pod správou.

Celková hodnota je tedy prakticky totožná u obou společností, a to 128 milionů euro. Komparaci celkové hodnoty hráčů v rámci portfolia zastupovaných se věnuje graf 2 níže. Více vypovídající ve srovnání je tedy průměrná hodnota jednoho hráče, která je u ISM 1,3 milionu euro, tedy výrazně vyšší oproti společnosti Sport Invest, u které je to pouze 705,6 tisíc euro, což koresponduje s prakticky dvojnásobným počtem hráčů u Sport Invest International, což snižuje hodnotu na jednoho hráče.

Graf 2 Celková hodnota hráčského portfolia agentur

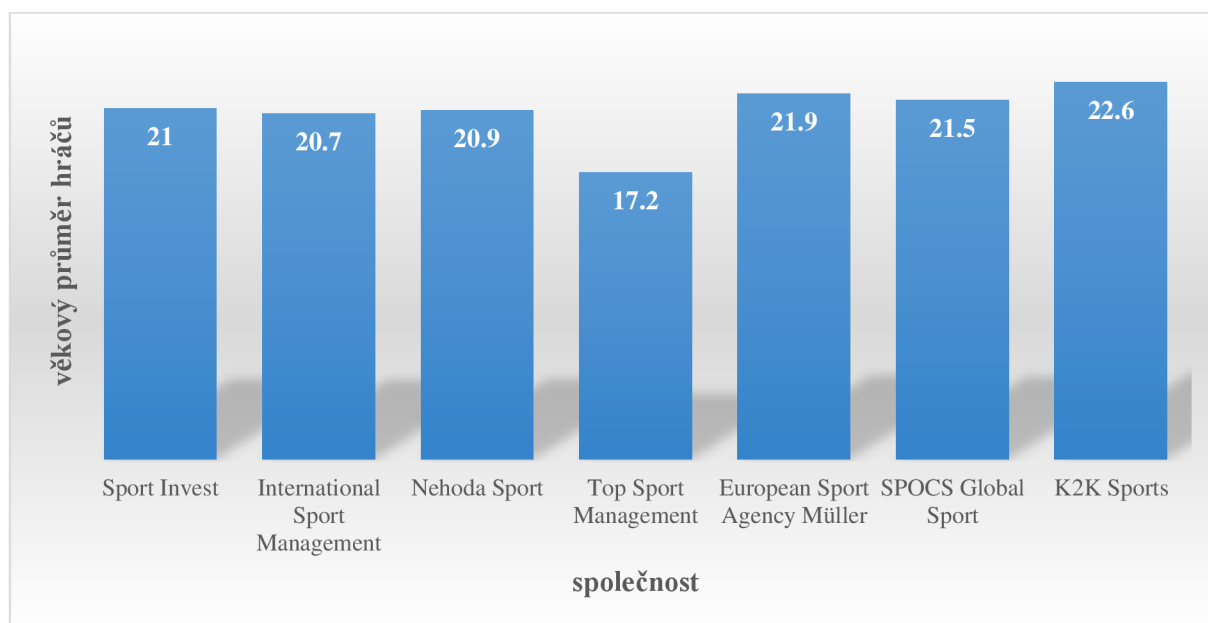


Zdroj: Transfermarkt (2023), vlastní zpracování

Rozdílnou filozofii pak potvrzují další fakta, namátkou třeba, že nejdražším hráčem u Sport Invest International je anglický obránce Fikayo Tomori, který hraje italskou nejvyšší soutěž a jeho hodnota je dle Transfermarkt (2023) 50 milionů euro. Naopak u ISM je to český fotbalista hrající v anglické elitní soutěži Tomáš Souček, kdy jeho současnou hodnotu odhaduje stejný odborný zdroj na 45 milionů eur. Tento trend pak pokračuje i na druhých pozicích, kdy druhým nejdražším hráčem Sport Invest International je nigerijský hráč hrající za španělský klub Villarreal CF Samuel Chukwueze, jehož hodnota je odhadována na 20 milionů eur. U ISM je to pak znovu český fotbalista Patrik Schick z německého Bayeru Leverkusen s hodnotou 34 milionů ve stejné měně. Třetím v pořadí je pak s hodnotou portfolia 89 milionů euro společnost SPOCS Global Sport. Ta zastupuje převážně zahraniční fotbalisty, přičemž nejdražším hráčem je srbský fotbalista Sasa Kalajdzic z anglického klubu Wolverhampton Wanderers a jeho odhadovaná hodnota v aktuálním roce činí 18 milionů euro. Nejnižší celkovou hodnotu, jak je vidno ze zmíněného grafu 2 výše, zastupovaných hráčů má agentura ESAM s úhrnem 11,3 milionu. Nejnižší průměrnou hodnotu na jednoho hráče má pak Top Sport Management, který jde spíše cestou kvantity než kvality a průměrná cena jednoho hráče tak u něj činí pouze cca 90 tisíc eur.

Důležitým faktorem utvářejícím strategii jednotlivých agentur je pak průměrný věk portfolií jednotlivých společností, z kterého lze usoudit, zdali společnosti sází spíše na momentální rentabilitu či hledí spíše do budoucnosti. Daný ukazatel je znázorněn v grafu 3 níže. Obecně je cílem být velmi ziskovým i v současné době, spolu s připravenými dorůstajícími mladými nadějnými hráči. Společnost Sport Invest International se s věkovým průměrem 21 let nachází mezi ostatními agenturami zhruba uprostřed.

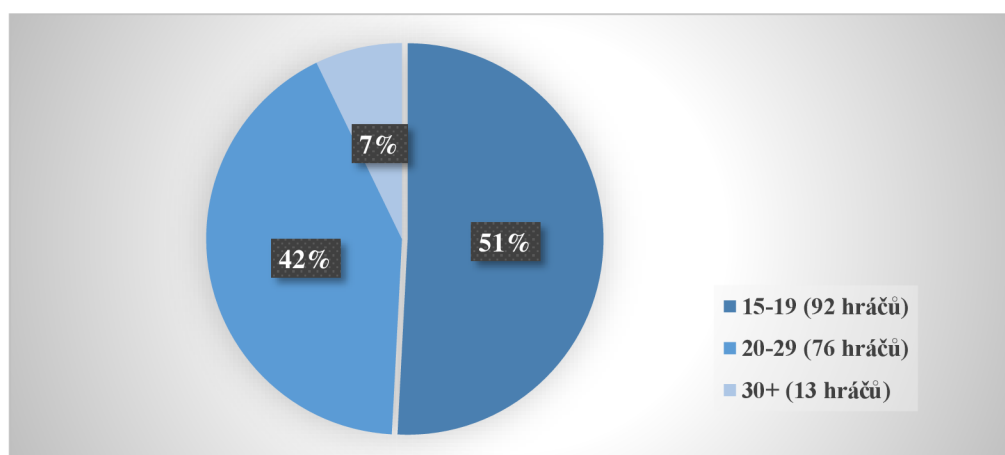
Graf 3 Průměrný věk hráčů v portfoliu agentur



Zdroj: Transfermarkt (2023), vlastní zpracování

Z grafu 3 výše je patrné, že nejmladším portfoliem disponuje agentura Top Sport Management, která jednoznačně následuje strategii zastupovat co nejvíce mladých hráčů s očekáváním, že se jich co nejvíce uchytí v profesionálním fotbale. Věkový průměr u této společnosti je pouze 17,2 let, což je výrazně méně než u ostatních agentur. Na druhé straně portfolia je agentura K2K Sport, kde je jasně zřetelné, že sází spíše na současnost a hráče, na který může vydělat v nejbližším období. Popsaný přístup se zdá být logickým vzhledem k tomu, že tyto menší hráči nemají takovou finanční sílu jako tržně zavedené agentury a jsou nuceny generovat prostředky neustále, aby se například nedostali do platební neschopnosti. Následující graf 4 přibližuje strukturu hráčů dle věku u předmětné společnosti Sport Invest International. Věkové rozložení jmenovaného subjektu je možné označit za velmi zdravé, jelikož z celkového počtu 181 hráčů je celých 51 % ve věku 15-19 let, což je podstatné z pohledu budoucí očekávané rentability, neboť má agentura dostatek mladých fotbalistů, které by mohla v příštím období potenciálně zhodnotit, a tím si zajistit kladný hospodářský výsledek.

Graf 4 Věkové rozvrstvení hráčů u agentury Sport Invest

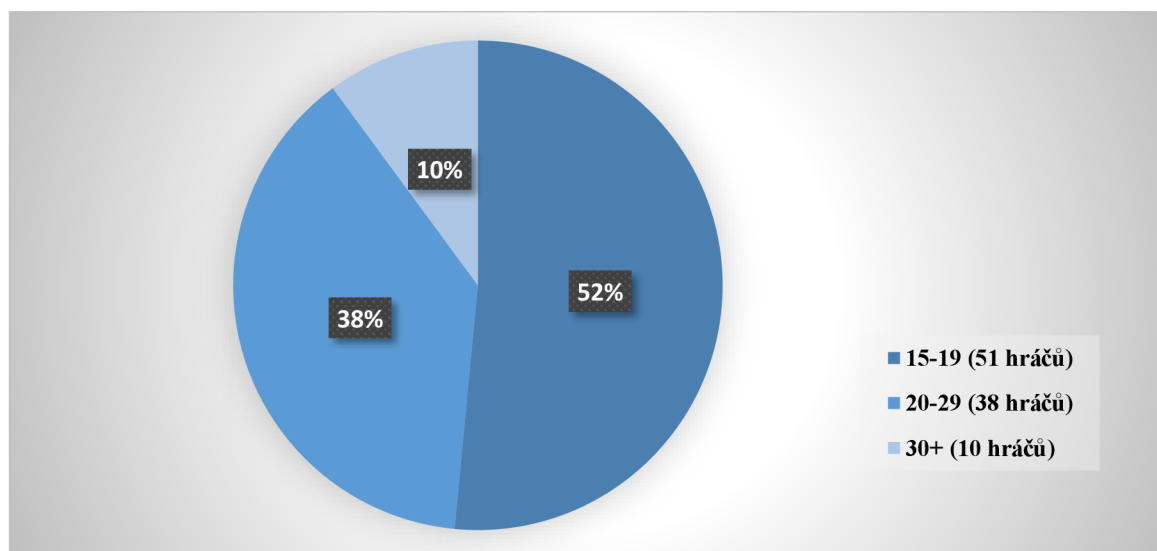


Zdroj: Transfermarkt (2023), vlastní zpracování

Pozitivní poznatek týkající se aktuálního průměrného věku zastupovaných je však pouze dobrým předpokladem do budoucna. V dané souvislosti je třeba zdůraznit, že existuje celá řada dalších proměnných, které predikci potvrdí či vyvrátí, jelikož počet hráčů neznamená, že mají dostatečnou kvalitu na to být úspěšnými v profesionálním sportu. Velmi pozitivním je nicméně i věkové rozvrstvení, jak ukazuje graf 4, kdy 76 hráčů má Sport Invest International ve věku mezi 20 a 29 let, což je obecně nejvhodnější věk pro obchodování s hráči. Pouze 7 %, tedy početně 13 hráčů pak eviduje Sport Invest v kategorii 30+. Právě věková struktura zastupovaných hráčů je v branži obecně považován za jeden z klíčových, proto je mu věnována v této části práce značná pozornost jak u předmětného subjektu, tak i u jeho přímé konkurence.

Pokud jde o nejbližší konkurenci a rozvrstvení jejího aktuálního klientského, tedy hráčského, portfolia, to je znázorněno v grafu 5 níže. Z něj je zřejmé, že ISM má věkové rozložení velmi podobné Sport Invest International, kdy 52 % hráčů je tvořena nejmladší kategorií, 38 % střední kategorie s nejlépe obchodovatelnými a rentabilními hráči s nejvyšší hodnotou a pouze 10 % hráčů v portfoliu agentury ISM se nachází v kategorii hráčů starších třiceti let, jejichž potenciál dalšího výhodného zobchodování je obvykle velmi nízký.

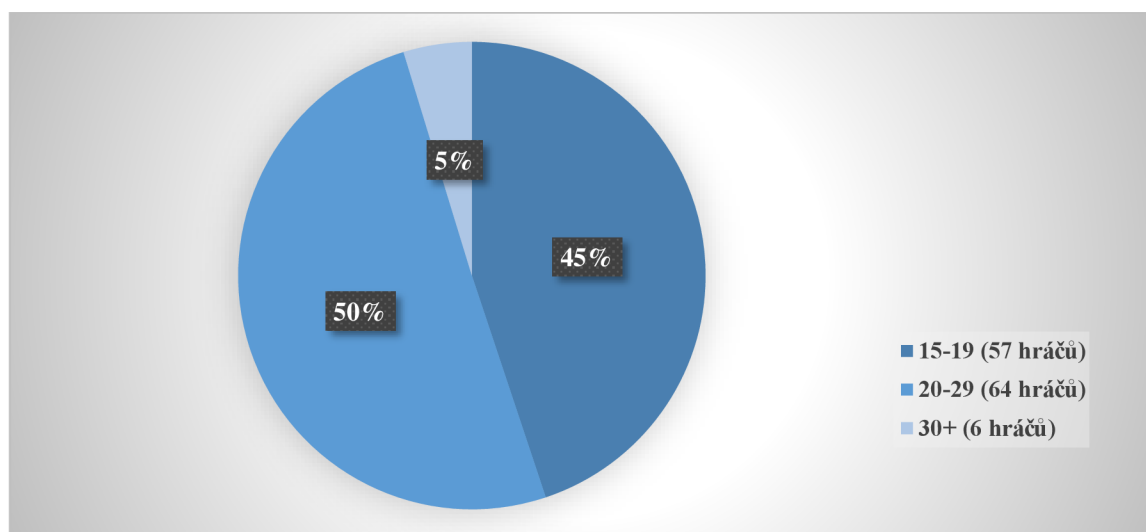
Graf 5 Věkové rozvrstvení hráčů u agentury ISM



Zdroj: Transfermarkt (2023), vlastní zpracování

Dalšího z blízkých konkurentů analyzované společnosti, konkrétně agenturu Nehoda Sport a jeho hráčského portfolia z hlediska perspektivnosti, tedy z pohledu věkové struktury, zachycuje graf 6 níže. Z něj je vidno, že subjekt Nehoda Sport z celkového počtu 127 hráčů se 45 % z nich nachází v rozmezí 15-19 let věku, což je přesně 57 hráčů. Číslo se přibližuje 50 %, což není hodnotitelné negativně, nicméně pokud by se toto číslo dostalo přes 50 %, bylo by to považováno obecně jako optimální výsledek. Existuje více možných příčin, které výsledek ovlivňují, a sice předpoklad, že má společnost kvalitní skauting, o čemž by mohla vypovídat vysoká úspěšnost v propustnosti mezi kategorií 15-19 a 20-29, nebo naopak podepisování hráčů v současné době neprobíhá podle plánu, proto je číslo nižší než u střední kategorie. Pouze pět procent v rámci celého hráčského portfolia u zmíněné společnosti je tvořena hráči starší třiceti let, tedy obecně kategorie s nižší perspektivou ekonomického zhodnocení v rámci sportovního trhu.

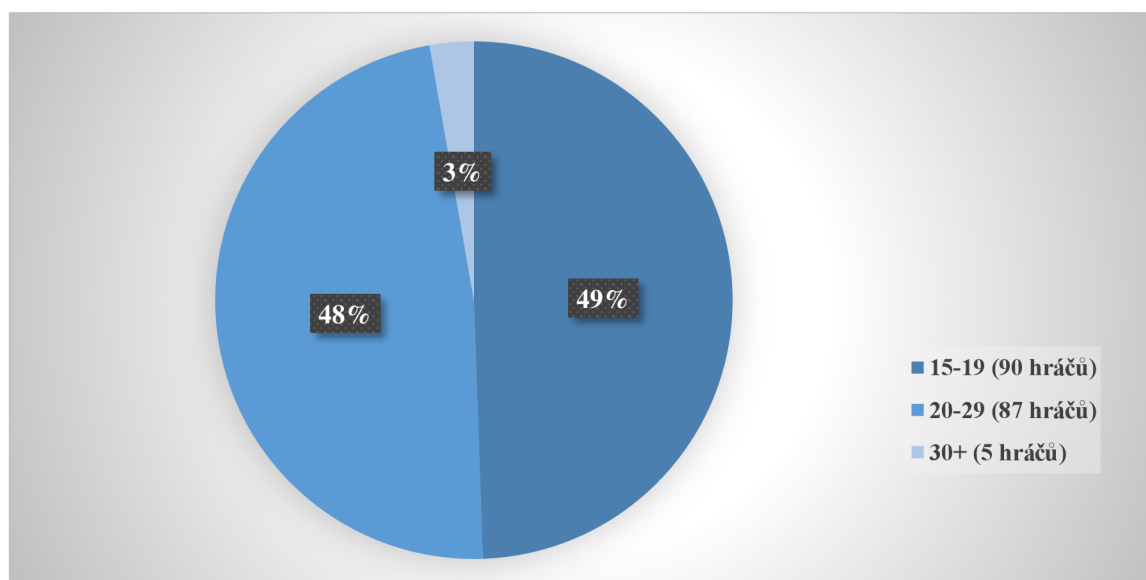
Graf 6 Věkové rozvrstvení hráčů u agentury Nehoda Sport



Zdroj: Transfermarkt (2023), vlastní zpracování

Ukazatel věkového rozložení hráčů u další z konkurenčních firem, tentokrát Top Sport Management je prezentováno v grafu 7 níže. Je možné z něj odvodit, že jmenovaná společnost má v současné době 49 % portfolia v kategorii 15-19 let a 48 % ve střední kategorii. Jak také ukazuje graf 7, pouze tři procenta hráčů pak připadají na nejstarší kategorii 30+. Agentura tak má vyvážený poměr mezi nejmladší a střední kategorií, což lze hodnotit jako pozitivní fakt, neboť má v současné době dostatek potenciálu k obchodování a v budoucnu připravený nadějný počet možností k dalším obchodům.

Graf 7 Věkové rozvrstvení hráčů u agentury Top Sport Management

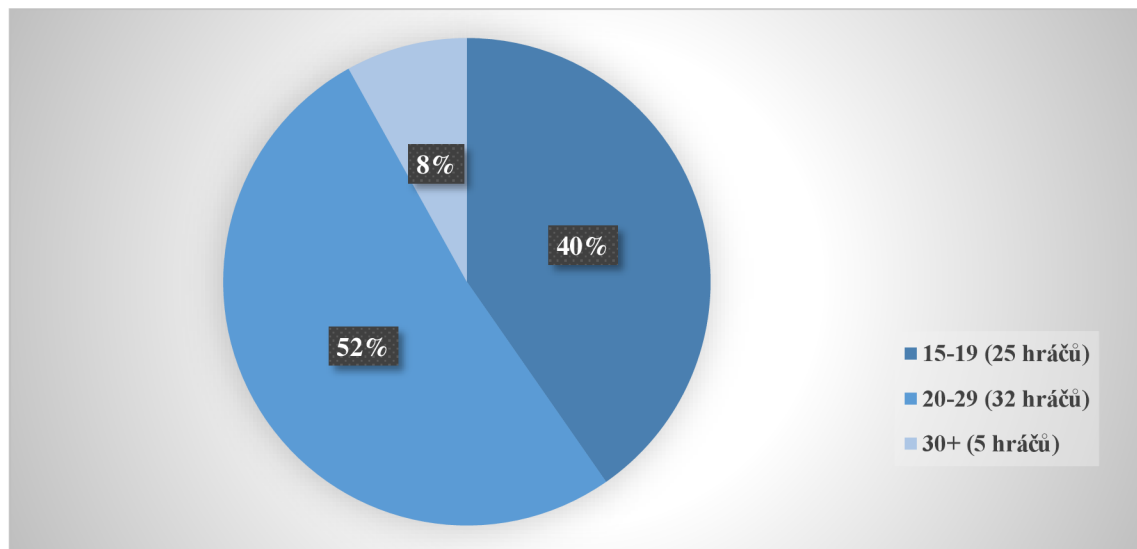


Zdroj: Transfermarkt (2023), vlastní zpracování

Pokud jde o rozložení hráčského portfolia u agentury ESAM (European Sport Agency Müller), která reprezentuje spíše menší, avšak etablovanou firmu na daném trhu, je možné pozorovat určité rozdíly oproti výše publikovaným výsledkům vztahujícím se k dalším konkurentům. Jak ukazuje graf 8 níže, ESAM se více koncentruje na současnost, jelikož hlavní část portfolia je tvořena kategorií 20-29 let, a to 52 %. Jak je dále patrné z grafu 8, nejmladší kategorie je pak

zastoupena počtem 25 hráčů z celkových 62 (tedy 40 %), což není příliš vysoké číslo, zvláště s přihlédnutím k tomu, jak složitá je predikce budoucího vývoje jednotlivých hráčů zákonitě spojená s vysokou pravděpodobností neúspěchu.

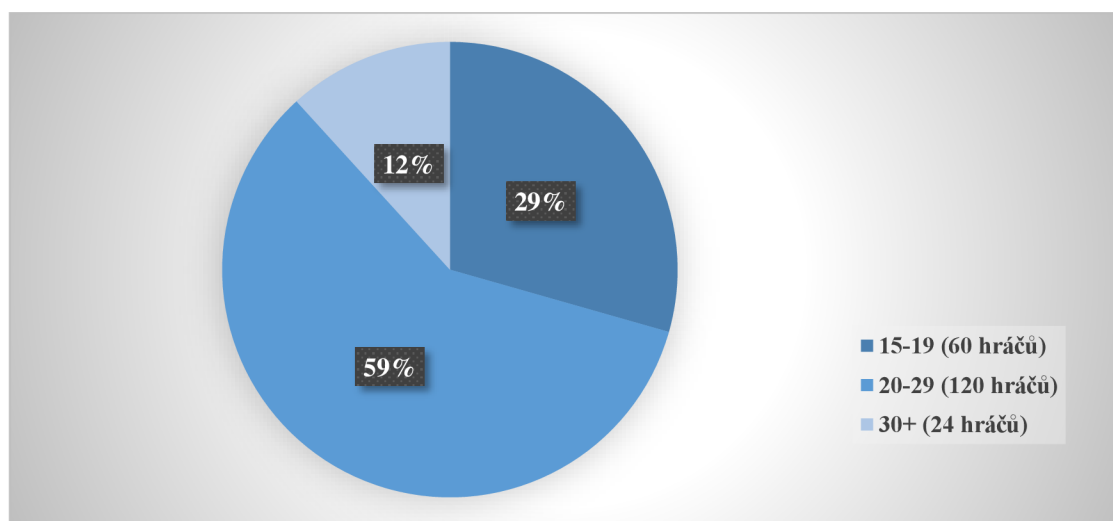
Graf 8 Věkové rozvrstvení hráčů u agentury ESAM



Zdroj: Transfermarkt (2023), vlastní zpracování

Dalším z příkladů subjektů, jehož nejpočetnější část hráčského portfolia připadá, podobně jako u ESAM výše (graf 8), na hráče ve středním sportovním věku, je agentura SPOCS Global Sports, o níž je tak možné prohlásit, že jde o poměrně zřejmou ukázkou strategie zaměřené na současnost, kdy téměř 60 % hráčů je v kategorii 20-29 a lze tak jasně odvodit, že společnost je primárně zaměřená na současný zisk. V dané souvislosti je také třeba zmínit, že obecně nejhodnotnějšími jsou hráči ve věku spíše se blížící nižší hranici tohoto věkového rozmezí, typicky ve věku dvaadvaceti nebo třiaadvaceti let, tedy hráči, kteří již mají dostatečné zkušenosti s dospělým profesionálním sportem, a přitom je u nich předpoklad minimálně dalších deseti let aktivní kariéry.

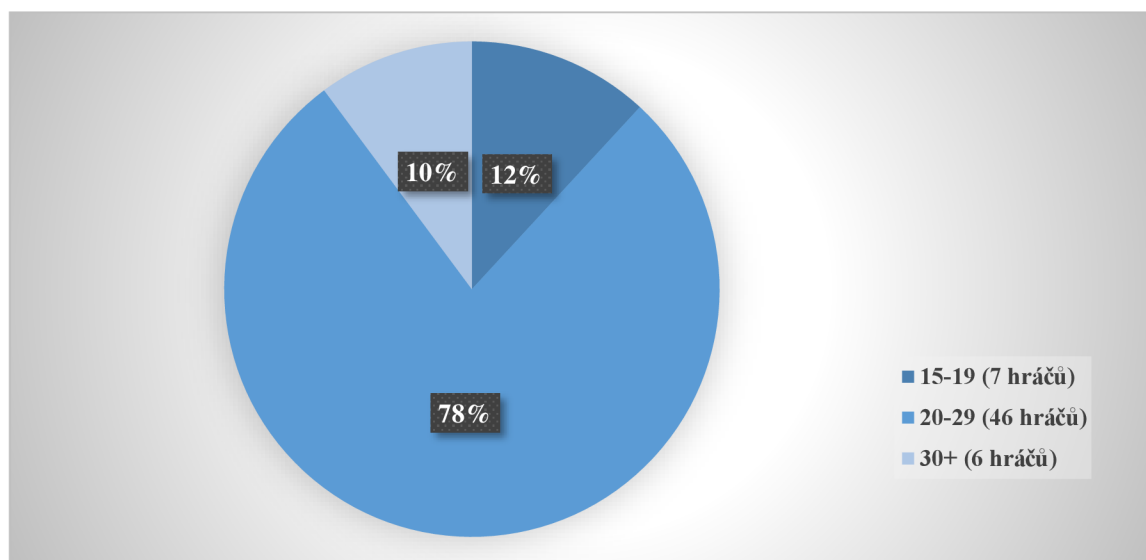
Graf 9 Věkové rozvrstvení hráčů u agentury SPOCS Global Sport



Zdroj: Transfermarkt (2023), vlastní zpracování

Jak je zachyceno v grafu 9 výše, na nejmladší kategorii připadá pouze 29 %, čímž se SPOCS Global Sport taktéž v rámci konkurenčního pole poměrně vymyká zaběhnutým standardům. Za optimální scénář či model je všeobecně považován model tzv. 'pyramidy', kdy nejmladší kategorie představuje jakousi základnu, která je postupem cizelována do kvality. Celých 24 hráčů je pak starších 30 let, což může být známkou loajality či osobněji založeného vztahu než obchodním hlediskem.

Graf 10 Věkové rozvrstvení hráčů u agentury K2K Sports



Zdroj: Transfermarkt (2023), vlastní zpracování

Ještě zřetelnější obrysy strategie preference momentálního zhodnocení hráčů před investováním do mladších talentů je možné vysledovat u jiné agentury, a to K2K Sports, o níž bylo pojednáno i závěrem teoretické části práce v souvislosti s kontroverzními a pověst oboru ohrožujícími praktikami. Zmíněná společnost K2K Sports se tedy koncentruje především na současnost, kdy prvek budoucího zhodnocení není v její strategii příliš zastoupen, alespoň jak naznačují údaje o věkovém rozvrstvení jejího hráčského portfolia v grafu 10 výše, ze kterého mimo jiné vyplývá, že pouze 7 hráčů, tedy 12 % z celého portfolia, se nachází ve věku 15-19 let. Téměř 80 % hráčů je pak ve střední kategorii 20-29 let, což je v rámci oboru nebývale vysoká hodnota.

Závěrem této části věnované zevrubné analýze konkurenčních subjektů zejména co do měřitelných kritérií na trhu sportovně manažerských agentur následuje shrnutí za použití známé a často v manažerské praxi užívané metody pěti sil 5F, jinak též Porterovy analýzy, jejíž odborně teoretické vymezení je obsahem kapitoly 2.1.3. Klíčové faktory dle příslušných faktorů, tedy intenzity konkurence, hrozby a bariér vstupu nových konkurentů, vyjednávací síly zákazníků, vyjednávací síly dodavatelů a hrozby substitučního produktu či služby, jsou ve stručnosti zachyceny v tabulce 2 níže.



Tabulka 2 Porterova analýza 5F

Vliv	Evaluace
<b>Intenzita konkurence</b>	výrazně vzrůstající, zvýšený výskyt nekalých praktik na trhu, nové typologie subjektů
<b>Bariéry vstupu nových subjektů</b>	trend zpřísnující evropské legislativy regulující obor, vysoké náklady na pořízení agentské licence
<b>Vyjednávací síla zákazníků</b>	velmi vysoká u skupiny nejperspektivnějších sportovců, rostoucí tendence s ohledem na vývoj počtu konkurentů na trhu
<b>Vyjednávací síla dodavatelů</b>	s ohledem na specifika oboru zde mají klíčový vliv osobní vazby, obecně vysoká pak u špičkových klubů
<b>Hrozba substitutu</b>	značně omezená, klíčová role know-how, kontaktů a sociálního kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování

Dominantním vlivem, který se vztahuje ke konkurenčnímu prostředí na specifickém trhu sportovně manažerských agentur v České republice je nepochybně markantní nárůst počtu ekonomických subjektů v posledních letech, což souvisí mimo jiné s atraktivitou oboru, v němž průměrná provize z uskutečněných hráčských transferů přesahovala 15 % a také s ohledem na další jednotlivé aspekty, jejichž identifikaci a popisu byl věnován značný prostor v příslušné části práce. Pokud jde o bariéry pro vstup nových subjektů, jsou jimi zejména právní faktory, konkrétně zpřísnující podmínky pro fungování oboru do budoucna a také nutnost vynaložení poměrně značných nákladů na pořízení licence, což ovšem zejména pro subjekty s mezinárodní působností a kapitálem nelze považovat za překážku zásadního charakteru. V dané souvislosti je možné také zmínit, že hrozba substituční služby je na daném trhu poměrně omezená, a to i s ohledem na důležitost dlouhodobě budovaných obchodních vztahů a know-how.

### 3.2.2 Analýzy vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí zahrnuje identifikaci a zhodnocení klíčových vnějších faktorů s různou intenzitou dopadajících na fungování společnosti Sport Invest International, a.s., a sice prostřednictvím PEST analýzy zkoumající právní, resp. politicko-právní či politicko-legislativní, ekonomické, sociální (socio-ekonomické) a technologické prostředí. Analytický pohled obsahuje jak zachycení vlivů, které jsou spíše obecnější povahy, například v případě ekonomických faktorů vývoj hlavních makroekonomických ukazatelů, které se promítají do reálného fungování analyzovaného subjektu spíše zprostředkovaně či sekundárně, tak i aspektů, které jsou typické a specifické přímo pro dané odvětví, v němž se předmětná společnost pohybuje.

Závěrem kapitoly věnované komplexní analýze vnějšího prostředí je připojeno schematické shrnutí s akcentem na nejvýznamnější identifikované faktory, včetně predikce jejich dalšího vývoje a impaktu na jmenovaný subjekt. V obecnější rovině je možné úvodem poznamenat, že PEST analýza je jednou z nejpoužívanějších metod analýzy vnějšího prostředí, přičemž společnost Sport Invest International, a.s. je, stejně jako každý jiný subjekt realizující se v konkurenčním prostředí, nucena čelit vnějším vlivům, na které musí adekvátně reagovat.

#### - politicko-právní faktory;

Společnost Sport Invest International, a.s. je akciovou společností, která se řídí zákony a předpisy zakotvenými v právním řádu České republiky. Jedním ze zákonů, který ovlivňuje fungování právní formy akciové společnosti je zákon č. 104/1990 Sb., tedy Zákon o akciových

společnostech. Česká republika je, jak známo, členem Evropské unie, z čehož následně plynou povinnosti také pro společnost Sport Invest, na niž dopadají zákony, nařízení a další regulace, které Evropská unie nastaví.

Sport Invest International, a.s. je dále závislý přímo či nepřímo na dalších institucích figurujících v prostředí českého sportu obecně, potažmo fotbalu, jako je například Ministerstvo školství a tělovýchovy mládeže, Národní sportovní agentura, která po novele zákona č. 115/2021 Sb., Zákona o podpoře sportu ze dne 31.7. 2019, přebrala některé kompetence Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy. To ovlivňuje společnost spíše nepřímo, jelikož jako akciová společnost se zaměřením obchodního modelu na zastupování českých sportovců neexistuje přímá souvislost s rozhodnutími vydanými Národní sportovní agenturou. Agentura však ovlivňuje významně přerozdělení prostředků, které se dostávají do českého sportovního prostředí. Dle CACH (2022) obdržela ze státního rozpočtu Národní sportovní agentura 6,981 mld. korun v roce 2021. Návrh pro rok 2022 pak byl 5,921 miliard. Po škrtech vlády to je v současné době pouze 4,6 mld. korun. Těmito prostředky jsou pak podporovány jednotlivé sporty dle velikosti a zájmu členské základny. V případě, že do sportu, potažmo fotbalu, směřuje menší objem finančních prostředků, znamená to, že i členská základna nebo její kvalita bude v dané konsekvenci pravděpodobně subtilnější. Konkrétně pak zbývá podstatně méně prostředků na kvalitní trenéry, odpovídající tréninkové zázemí, potřebné vybavení, což má logicky výrazný dopad na kvalitu výchovy hráčů a celého procesu s tím spojeného.

Společnost Sport Invest je pak významně závislá na kvalitě fotbalistů, jelikož její hlavní podnikatelská činnost je založena na vyhledávání nejtalentovanějších mladých hráčů, kterým poskytuje ucelený servis. Těmto hráčům zajišťuje co nejlepší podmínky proto, aby se v budoucnu dostali do špičkového fotbalového klubu, například v renomované evropské soutěži, díky čemuž pak může získat určitý podíl ve formě provize. Jde o ucelený řetězec po sobě jdoucích součástí, které se vzájemně ovlivňují. Menší objem prostředků v daném systému tak zákonitě pocítí nejen společnost Sport Invest International, ostatní subjekty na trhu, ale v zásadě všechny prvky ve zmíněném navázaném řetězci.

Dalšími institucemi, které významně ovlivňují sportovní odvětví, jsou nadnárodní a národní asociace. Sport Invest International působí v oblasti amatérského a profesionálního sportu, který se řídí regulacemi a nařízeními celosvětové agentury FIFA, evropské asociace UEFA a české fotbalové asociace FAČR, potažmo ligovou fotbalovou asociací. K tomu lze uvést, že mezi hlavní činnosti Fotbalové asociace České republiky spadá sportovní výchova, organizování sportovních soutěží, koordinace členů a dalších činností, kterými se podílí na řízení a rozvoji fotbalu. Dle něj se fotbalová asociace dále kromě jiného zabývá přerozdělením dotací, které plynou do fotbalového prostředí skrze Národní sportovní agenturu.

Fotbalová asociace České republiky pak také reguluje činnost sportovních zprostředkovatelů, a to formou určitých podmínek, které popisuje např. Beniak (2016), jenž zmiňuje, že uchazeč o licenci fotbalového agenta v České republice je povinen zaplatit za licenci 100 tisíc korun, musí také splnit podmínku schopnosti komunikace alespoň jedním světovým jazykem, dále je stanoveno zaplacení pojištění odpovědnosti ve výši dvou milionů korun a složení písemného testu ze znalostí národních i mezinárodních fotbalových předpisů, osobnostních práv a práva smluvního.

Národní fotbalová asociace je součástí zastřešující evropské organizace UEFA a celosvětové asociace FIFA, která taktéž reguluje podmínky a činnost sportovních zprostředkovatelů. Bavarianfootballworks (2022) popisuje připravované změny, které by měly vejít v platnost během léta aktuálního roku, konkrétně zahrnuje omezení výše provizí a dalších podmínek. V současné době má celosvětová agentura FIFA obavu o celkovou ekonomickou situaci a chce tak co nejvíce omezit nutné náklady a celkově objem prostředků ve fotbalovém prostředí. Jejím záměrem je také omezit výši financí, které od klubů plynou směrem k agentům, což následně

velmi ovlivňuje činnost sportovních agentur a zprostředkovatelů. Sportovní agentury a zprostředkovatelé chystají společný postup proti tomuto rozhodnutí FIFA a připravují stížnost až u orgánů Evropské unie, jakožto omezení svobodného podnikání, které je jedním ze základních deklarovaných práv v rámci Unie.

Na velké agentury zmíněné nařízení nemusí mít v důsledku úplně zásadní vliv, jelikož desetiprocentní provize z přestupu hráče za 100 milionů euro činí při aktuálním kurzu eura vůči české koruně cca 230 až 240 milionů v domácí měně. V případě přestupu hráče v českém prostředí v hodnotě 10 milionů Kč, je toto omezení podstatnější, neboť rozdíl na úrovni například o pět procent snížené provize může mít velmi negativní vliv třeba na řízení finančních toků, tedy cash-flow. Potenciální nebezpečí lze spatřovat v navrhovaných legislativních změnách týkajících se smluvních poměrů v České republice, tedy smluvního vztahu mezi hráči a kluby, jelikož hráč v České republice je historicky veden jako osoba samostatně výdělečně činná, nikoliv jako zaměstnanec, a to navzdory tomu, že je český fotbal jedním z posledních ve vyspělé fotbalové Evropě, který zastává tento model. V případě, že by se asociaci FIFA a UEFA povedlo přimět české kluby, FAČR a potažmo legislativu ke změně, mohly by se náklady pro kluby navýšit až o 30 % ročně, což může být navýšení přímo likvidační. Ovlivnilo by samozřejmě i konkrétní výše provize vyplácené agentům, které by se zákonitě musely snížit.

#### - ekonomické;

Dle České národní banky (2023) činila průměrná míra roční inflace za rok 2022 15,1 %, hlavním aspektem ovlivňující tento makroekonomický jev byl přitom vývoj regulovaných cen, cena elektřiny a pohonných hmot, jakož i cen potravin. Aktuální ekonomickou situaci České republiky, konkrétně výhled míry inflace pro rok 2023, očekává renomovaný Deloitte (2022) na průměrné úrovni 8,5 %.

Zcela zásadními faktory, které ovlivní veškeré ekonomické dění budou i nadále energetická krize, kdy jednotlivé ceny za energie mohou dále rapidně vzrůst, což by mělo dopad na ekonomickou situaci společností, nejenom analyzované Sport Invest International. Důsledek vrůstajících cen energií pak může výrazně ovlivnit platební možnosti společností, jelikož dojde k vzestupu plateb za zálohy za energie, např. v případě užívání kancelářských prostor. Dražší pohonné hmoty zase přirozeně výrazně ovlivní platby za benzín firemní flotily. V takovém případě by se společnost potýkala se zhoršením třeba provozního cash-flow, na což by musela reagovat úspornými opatřeními, ať už v běžné provozní oblasti, ve formě poskytovaného servisu nebo i změně celkové strategie, kdy se agentura může například soustředit na užší portfolio hráčů tak, aby náklady za servis a péči vykompenzovaly navýšení cen energií. Navýšení by se týkalo všech subjektů ve sportovním a fotbalovém prostředí. Ministerstvo financí (2023) pak stejně jako Deloitte očekává, že Česká republika projde mírnou recesí doprovázenou stále ještě vysokou inflací na předběžně stanovené úrovni 10,4 %.

Ministerstvo financí pak vnímá jako další faktory, které přispívají k určité ekonomické nestabilitě, růst spotřebitelských cen nejen v oblasti energií, ale také potravin, nájemného, obecně zboží a služeb. Inflace tak výrazně zvyšuje spotřebu a zároveň také snižuje životní úroveň obyvatelstva a ekonomickou sílu společností. V případě, že se jmenované aspekty převedou do oblasti sportovních agentur, tak vliv inflace může modifikovat aktivitu společností, kdy bude konkrétně docházet například k omezení počtu schůzek, zavedení limitů na pracovní cesty, a tím pádem i kontaktů s dopadem na nižší počet uzavřených obchodů, neboť všechny zainteresované subjekty budou nuceny šetřit své prostředky, a tím bude ve fotbale menší objem prostředků. Další důsledek popsaného se tak bude patrně vztahovat k menší přestupové aktivitě fotbalových klubů, z čehož vyplývá menší potenciál zisku provizí. Kluby také nebudou v takovém případě ochotny alokovat prostředky v dosavadní úrovni na platy hráčů, na druhé straně hráči zase nebudou ochotni vynakládat část svých platů za účelem odměny agentů. Nejen

pro pozitivní výhled předmětného oboru tedy velmi namíste sledovat cílový stav, v němž by se inflace pohybovala na stabilní úrovni kolem 2 %, což koresponduje i s obecnějšími makroekonomickými doporučeními.

Podle Deloitte (2022) je očekáván mírný pokles české ekonomiky o 1,1 %. Ministerstvo financí (2023) pak očekává pokles o 0,5 %. Shoda však panuje na předpokladu, že česká ekonomika projde v roce 2023 mírnou recesí, což se odrazí na celkovém objemu peněz v českém fotbale. Do profesionálního fotbalu plynou peníze převážně od majitelů klubů, společností za sponzoring a televizních práv od televizních společností. V případě, že klesne celková úroveň české ekonomiky, ovlivní to sekundárně i potenciální investice do sportovního prostředí. Dojde ke snížení kupní síly diváků, kteří budou méně utrácet peníze za vstupenky, permanentky nebo za předplatné televizních služeb, což může vést ke snížené sumě za televizní práva O2 TV Sport, která se následně přerozděluje mezi kluby. Pro kluby to zase může být další impuls k odkládání investic a snižování provozních nákladů, což se může dotknout i hráčských zprostředkovatelů. Výhodou této situace však může být stav, kdy v důsledku snížení objemu peněz v českém fotbale budou kluby nuceny prodávat své hráče, z čehož plyne šance pro hráčské agenty získat nové možnosti k obchodu, a tedy potenciálně k zisku provizí, jež však mohou být v důsledku ekonomické situace nižší.

Společnost Sport Invest se pohybuje nejen v českém prostředí, ale také v prostředí mezinárodního obchodu, kde probíhají finanční transakce formou transferů za hráče nebo dalších provizních odměn, ať už ze strany fotbalových klubů, anebo hráčů. V takovém prostředí pak hraje velmi důležitou roli kurz, který může výrazně ovlivnit příjmy nebo výdaje klubů a následně také finance pro zprostředkovatele. Tento jev je možné demonstrovat na názorném příkladu transferů fotbalových klubů. V případě, že je domácí měna silná, můžou si domácí kluby dovolit pořídit hráče ze zahraničí za výhodnějších podmínek. V případě, že klub koupí hráče za 1 milion euro a kurz bude jako v roce 2021 27:1 oproti CZK, vyjde tento přestup na 27 milionů korun. V případě 10% provize pro agenta, bude odměna činit 2,7 milionu Kč. Pokud ale domácí měna posílí a kurz eura bude u současných 24 korun za 1 euro, bude hodnota přestupu činit pouze 24 milionu Kč a provize agenta bude 2,4 milionu Kč. Tento jev silné a slabé koruny má ve smyslu fotbalových zprostředkovatelů mnoho proměnných, protože v určitém případě může být silná nebo slabá koruna výhodou, ale zároveň také nevýhodou.

Z uvedeného příkladu je zřetelné, že ve spojitosti s agenty je velmi těžké určit, jestli je výhodnější silná nebo slabá koruna, přičemž zprostředkovatel může těchto situací využít ve svůj prospěch. V případě slabé koruny jsou sice české kluby nuceny nakupovat za vyšší částky, ale procentuální odměna se tím pádem zvyšuje. Mnohem významnější je však slabá koruna jako obchodní příležitost pro zahraniční subjekty nakupující v českém fotbalovém prostředí, jelikož jsou pro ně hráči na české trhu levnější, trh je pak pro ně atraktivnější a jsou ochotni zde více utrácet peníze, což má za následek znovu vyšší provizní potenciál.

Pokud je koruna silnější, tato atraktivita z pohledu zahraničních subjektů mírně klesá, také odměna za účast domácích klubů v evropských pohárových soutěžích je výrazně nižší, což je možné popsat následovně. V případě, že český klub postoupí do Ligy mistrů a inkasuje například 15 milionů euro, tak kurz měny může významně ovlivnit, jak vysoká tato částka bude. Na tyto odměny jsou pak navázány různé dohody mezi agenty a kluby, kdy může agent za postup klubu, jehož součástí byl jeho hráč, také dostat potenciální odměnu. Výše odměny v domácí měně pak bude ovlivněna právě výškou kurzu. Modelový příklad postupu českého klubu do Ligy mistrů v hodnotě 15 milionů euro je takový, že při kurzu 23 korun za jedno euro bude odměna 1 % z postupové částky pro hráčského agenta v hodnotě 3 450 000 Kč. V případě kurzu 27 Kč za 1 euro bude tatáž provize činit 4 050 000 Kč, což je rozdíl 600 000 korun. Vývoj kurzu tak hraje významnou roli v odměnách pro hráčské zprostředkovatele ve více konkrétních

činnostech. Tito zprostředkovatelé se nicméně mohou chránit různými dodatky, jako jsou platby pouze v eurech nebo jiné cizí měně, což je od kurzového rizika může ochránit.

Na poli sportovních agentur v českém prostředí došlo k významnému nárůstu počtu osob a společností, které do něj s různými strategiemi vstupují. V České republice se číslo označující počet aktuálně si konkurujících subjektů za poslední léta významně navýšilo. Dle Beniaka (2016) bylo v roce, kdy byla informace publikována, v České republice jen 51 registrovaných zprostředkovatelů. V roce 2017 už toto číslo vystoupalo dle Fotbalové asociace ČR (2017) na 174. Zmíněný údaj ovšem nezahrnuje pouze lokální podnikatelské subjekty, nýbrž také zahraniční společnosti typu Octagon nebo Stellar.

Významný nárůst konkurence pak znamená mj. větší tlak na procesy v rámci společnosti Sport Invest International, a.s., která musí zefektivnit všechny činnosti s důrazem na generování jednoznačné obchodní strategie, která plyne z jasné definice strategie výběru hráčů, samotné péče, poskytování služeb a samotného komplexního přístupu. Větší konkurence totiž znamená, že v případě snižování celkové kvality české mládeže obecně, je klíčovým aspektem pro obchod počátek tohoto řetězce v podobě velmi kvalitního skautingu. Snižování kvality a konkurenceschopnosti náleží více do sociální oblasti, kde je také daný vliv podrobně analyzován, nicméně má nemalý vliv také na to, jakého hráče agentura dokáže získat pro zastupování s následnými možnostmi budování jeho kariéry a plánování hráčského rozvoje, to vše je doprovázeno doplňkovými službami. Agentura Sport Invest je tak nucena se významně odlišovat od konkurence, jelikož služby jako právní servis, daňové poradenství, PR, mediální servis atd. jsou dnes spíše standardem nežli významnou konkurenční výhodou.

Je nutné zajít mnohem dále ve smyslu významné individualizace ve prospěch hráče, konkrétněji ve formě kompletního vypracování strategického plánu každého jednotlivého hráče. Individualizace služeb pak znamená vytvoření řetězce, ve kterém je agent pro hráče a jeho rodinu nejbližším člověkem a od nejútlejšího věku je veden ke kvalitní kariéře pomocí nastavení doplňkového tréninkového programu, který dopomůže ke kvalitní sportovní přípravě a průpravě, která je důležitá zejména v dětském věku, kdy je možné mnoho faktorů ještě ovlivnit. Zmíněná průprava pak má za následek vytvoření žádoucích pohybových návyků sloužících především jako účinná prevence proti zraněním, které jsou pro každého sportovce, ale i subjekty závislé na jejich sportovním úspěchu tím největším možným strašákem a ohrožujícím faktorem. V ekonomické rovině je toto možné označit jako vážné ohrožení investice. Dalšími službami by měla být práce se sportovním psychologem, s výživovým poradcem, s odborníkem na školství a vzdělávání, a to jak ve smyslu formálního, tak i neformálního, zajištění jazykové vybavenosti a další. Neméně důležitý servis by měl být poskytnut v podobě mediální a zejména finanční gramotnosti, kdy je postaráno o hráčovy finanční prostředky, stejně jako o jeho pojištění. Přírozenou součástí by měla být pravidelná komunikace s hráčem, navození vzájemné důvěry v nejen obchodním vztahu, neustálé vyhodnocování kariéry a jednotlivých kroků tak, aby o hráče bylo maximálně postaráno. Jedině ucelený individualizovaný servis je dobrou ochranou a zároveň výhodou v konkurenčním prostředí.

#### - **sociální;**

Společnost Sport Invest má hlavní činnost založenou na zdánlivě jednoduchém principu. Klíčovou činností je vytipování mladého talentovaného sportovce ve věku kolem 13 let a následně formou určitého mentoringu a doplňkových služeb mu pomoci dosáhnout profesionální kariéry. Problémem kromě vzrůstající konkurence a neustálého zvyšování počtu zprostředkovatelů je, ale také jiná linie daného soukolí, a to konkrétně snižující se úroveň všeobecné pohybové zdatnosti u dětí, což má za důsledek klesající konkurenceschopnost českých sportovců. V případě nízké kvality českých sportovců bude i společnost Sport Invest

významně ohrožena, protože bude klesat také zájem o přestupy či obecně o české sportovce, což vyústí v nižší počet obchodních aktivit a také množství peněz v celém sportovním, nejenom fotbalovém, prostředí.

Kosová (2022) popisuje nastalou situaci v českém sportu, kdy se obecná pohybová zdatnost dětí neustále zhoršuje. Projekt Olympijský víceboj realizovaný společností Sazka ukázal, že velmi důležitým faktorem, který hraje roli ve zdatnosti školáků, byla pandemie covidu 19 a z ní vyplývající restriktce, jelikož největší zhoršení pohybové zdatnosti v roce 2022 bylo prokázáno u dětí, které začaly chodit do školy během pandemického období. Situaci popisuje Kejval z ČOV, který explicitně konstatuje, že byla obětována jedna generace dětí, neboť se v důsledku covidu a daných opatření nemohly zapojit do pravidelné sportovní činnosti, navíc sportovní svazy nemohly provádět náborů. Vážným důsledkem je po pandemii covidu nárůst výskytu obezity, jejíž výskyt se dle Ministerstva zdravotnictví zvýšil až o 60 %. K podobným závěrům dochází i další studie zkoumající pohybovou zdatnost kontinuálně od roku 2010, a to prostřednictvím různých objektivně vyhodnotitelných metrik. Jeden z takových výzkumů probíhá na reprezentativním vzorku více než 1000 základních škol v České republice a zastřešuje jí Fakulta tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy.

Další z výzkumných projektů zabývajících se tématem vývoje pohybových dovedností u dětí napříč celou zemí byl publikovaný Peričem (2022). Studie pro ČOV zahrnuje ještě delší časovou řadu, konkrétně období od roku 1991 do roku 2021. Mnohé závěry z něj vyplývající je možné vidět jako skutečně alarmující, a to například podíl osob s nadváhou v populaci, jenž dosahuje 38 %. V této souvislosti studie také prezentuje fakt, že celosvětově umře více lidí v důsledku obezity či zdravotních problémů spojených s nadměrnou tělesnou hmotností než kvůli hladu. Pokud jde o konkrétní sportovní výkonnostní parametry, je možné pro příklad zmínit srovnání průměrného výkonu při běhu na 1000 m, kdy u školních chlapců došlo během posledních pěti let ke zhoršení o 25 sekund, v případě skoku z místa se za stejnou dobu průměrná hodnota snížila ve stejné skupině o 15 cm. Perič k tomu poznamenává, že *„největší propad je především v běhu, a to jak ve vytrvalostním, tak ve sprintu. Právě tyto dovednosti jsou nejvíce navázány na pravidelný trénink. Naopak výsledky, které pravidelné sportování tolik neovlivňuje, jako je skok z místa či rovnováha, jsou srovnatelné s těmi před covidem.“* Celý problém je pochopitelně podstatně širší a následně se promítá do snížení členské základny mladých aktivních sportovců, kdy je popsán trend nejvíce patrný zejména v menších městech a obcích. Všechny výše uvedené aspekty tak logicky ohrožují potenciální budoucí výnos společnosti Sport Invest, která je do značné míry závislá na kvalitě začínajících sportovců.

#### - **technologické.**

Známou skutečností, na kterou si již společnost zvykla jako na určitou konstantu a jednu z mála jistot je to, že technologie hrají v současném světě velmi důležitou roli. Většina z nich zcela zásadně ovlivňuje naše životy, ať už je to v oblasti komunikace, kdy je možné spojit se s kýmkoliv na světě prakticky odkudkoliv, ale i způsob komunikace prostřednictvím sociálních sítí, videokonferencí a stále více také pomocí virtuální reality. Zásadní je i přesah do oblastí vzdělávání, kdy je dnes možné dostat se prakticky k jakýmkoliv informacím víceméně během okamžiku. Také například zdravotnictví prošlo zcela zásadní proměnou. Jiným příkladem pak může být třeba zábavní průmysl, kdy především díky streamovacím službám si uživatel může užít sledování filmu téměř kdykoliv. Ve výčtu, do jakých všech oblastí pracovního i sociálního života stále rychleji a výrazněji moderní informační a komunikační technologie, by bylo možné dalekosáhle pokračovat. Stejně tak, ani sport se dnes bez technologického posunu a vlivu neobejde, jelikož nám poskytuje nepřehledné množství možností, jak je využít. Totéž se týká i sportovních agentur, které nejen v kontextu zostřené konkurenčního prostředí budou nuceny tyto technologie efektivně a účelně využívat, a to i z toho důvodu, že úspěšné nakládání

s nimi bude nepochybně generovat významnou konkurenční výhodu, naopak nezachycení těchto tendencí bude pravděpodobně znamenat pomyslné odsouzení k neúspěchu.

Na technologie obecně v prostředí sportu lze nahlížet z různých úhlů pohledů. Jeden z nich představuje pozici sportovce, jak mu právě technologie mohou dopomoci k lepšímu výkonu. Druhý z nich se týká samotných agentur, konkrétně pak toho, jak bude schopna tyto výkony a výkonnostní pokroky predikovat a odhalovat s přispěním datové analýzy. Sportovci, potažmo fotbalisté, si mohou díky různým monitorovacím zařízením, jako jsou sport testery nebo GPS senzory měřit určité výkonnostní ukazatele, jako je rychlost, uběhnutá vzdálenost, tepová frekvence a na základě těchto dat následně nastavit trénink tak, aby došlo k posunu výkonnosti. Jmenované faktory pak hrají roli také v oblasti prevence zranění, neboť je možné díky těmto ukazatelům predikovat určité pravděpodobnosti, na jejichž základě může hrozit zranění. V této souvislosti je třeba zopakovat, že hráč je nejdůležitějším aktivem jak klubu, tak i sportovní agentury, přičemž jeho zdravotní stav je klíčovým předpokladem pro schopnost podávat kvalitní výkony a dosahovat svého potenciálu.

V posledních letech došlo v tomto ohledu k výraznému posunu i v prostředí českého fotbalu, kdy již skoro každý tým využívá zmíněné technologie. Problémem však stále zůstává interpretace dat a jejich následné správné využití. Také v oblasti mládeže lze vysledovat posun pozitivním směrem, kdy právě hlavně zde hrají prim agenti, kteří jsou mnohdy na vlastní náklady schopni zajistit odborné externí služby, kdy následně s hráči tyto informace z nich získané vyhodnocují. Analýza se netýká jen fyzických aspektů hry, ale také taktické stránky, tedy video-analýzy, kdy se dnes stává standardem monitorování všech tréninků nebo zápasů, které jsou zaznamenávány na automatizované kamery, případně jsou využívány drony s cílem pořízením lepších záběrů z tréninkového procesu i samotného zápasu. Také v tomto ohledu vyvíjejí patřičnou aktivitu agenti, kteří financují v rámci podpory společnosti, jakou je například 11Hacks, která je nejznámější datovou společností v České republice a jejímž cílem je pomáhat komplexně analyzovat hráčovy sportovní výkony.

Očekává se, že v budoucnu se datová analýza stane nedílnou součástí procesu vyhledávání hráčů a následné práce s nimi. Vše začíná již od predikce biologického věku, v jakém se hráč nachází, tedy zda například v útlém věku nevyniká primárně v důsledku svého akcelerovaného vývoje, nebo naopak jestli ještě nemá velký prostor pro vývoj a není upozaďován na základě svého pomalejšího fyzického vývoje, který ho v dané situaci limituje. Důležitým indikátorem je i predikce výšky, jelikož dnešní fotbal se stává stále fyzičtějším a mnoho klubů na určitých pozicích již nemá obchodní zájem o hráče pod určitý stanovený fyzický limit. Například v Anglii kluby s největší pravděpodobností nekoupí brankáře, jehož výška je nižší než 190 cm. Tímto způsobem pak agent může odhadovat výnosnost každého jednotlivého hráče, eliminovat tak své omyly, a tím snížit vynaložené náklady na podporu hráčů, kteří nemají požadované parametry pro požadavky dnešního vrcholového fotbalu. Kromě výšky jsou to pak již zmíněné GPS senzory a monitoring rychlosti, která je spolu s výškou alfou a omegou současného fotbalu a jde o nejdůležitější komponentu výkonu, na který skauti berou zřetel.

Dalším důležitým aspektem je sběr a vyhodnocování dat, které plynou z jednotlivých fotbalových utkání, a to například, jak je hráč úspěšný v přihrávkách dlouhých nebo krátkých, jak je úspěšný v hlavičkových soubojích nebo soubojích obecně, jestli má problém v soubojích jeden na jednoho, nebo zda mu činí problém reakce na centrované míče, případně bránění určitých prostor. To vše jsou tvrdá data, která je nutné vyhodnocovat a na jejich základě predikovat budoucí vývoj. Vedle toho jsou zde i měkká data, spíše pocitová, kdy skauti objíždějí utkání a následně zpracovávají reporty na jednotlivé hráče, kteří jsou hodnoceni dle celé škály stanovených parametrů, jež jsou zadávány do databází a v nich pečlivě shromažďovány a následně analyticky vyhodnocovány.

V tabulce 3 níže jsou identifikovány klíčové aspekty jednotlivých vlivů dle zařazení výše, tedy vycházející z politického, resp. politicko-právního prostředí, ekonomického, příp. socio-ekonomického, sociálního (společenského) a konečně technického, respektive technologického prostředí. Vedle popisu daného faktoru je v následujícím sloupci předmětné tabulky 3 připojena také stručná predikce vývoje toho vlivu či faktoru, tedy nastínění toho, zda lze očekávat změnu či zachování současného stavu, případně jakým směrem by se daná změna měla odehrávat, v návaznosti na to je pak v dalším sloupci uvedeno, zda tento předpokládaný vývoj bude mít na analyzovaný subjekt dopad spíše v pozitivním či negativním smyslu, což je znázorněno plusovým či minusovým znaménkem. Pro přehlednost je vždy vybráno pouze několik zásadních faktorů v řádu jednotek, ačkoliv, jak bylo již diskutováno výše aspektů, které mají potenciál ovlivnit fungování předmětné společnosti do budoucna je celá řada a konkrétní vývoj dílčích faktorů je vždy spojen se značnou mírou nejistoty.

Tabulka 3 Klíčové faktory vzešlé z podrobné PEST analýzy

Prostředí	Klíčový faktor	Predikce	Příležitost+/Hrozba -
Politické	Závislost na vládních orgánech (vláda, NSA, EU)	Legislativní změny	-
	Závislost na orgánech FIFA, UEFA, FAČR	Regulace odvětví	-
Ekonomické	Inflace	Růst všeobecné cenové hladiny a důsledek menší ekonomické aktivity obyvatelstva, dražší úvěry	-
		Dražší úvěry	-
	HDP	Pokles kupní síly majitelů	-
		Nutnost prodávat hráče	+
	Kurz měny	Výhodný kurz pro prodej	+
		Nevýhodný kurz pro prodej	-
	Konkurence	Zvyšující se konkurence	-
Sociální	Pokles pohybových dovedností dětí	Snížení členské základny	-
Technologické	Nevyužití dat	Analýza, databáze	+

Zdroj: vlastní zpracování

Jako jeden z nejvýznamnějších faktorů ze skupiny politických či politicko-právních byl vybrán aspekt vlivu národních i nadnárodních institucí zejména ve smyslu chystaných legislativních změn, viz jejich podrobné přiblížení v předchozí části kapitoly. Obecně je možné konstatovat, že potenciál vývoje těchto faktorů má pro analyzovanou společnost spíše negativní charakter. Mezi zásadními ekonomickými faktory, jak vyplývá z tabulky 3 výše, je možné jmenovat další růst inflace, který spolu s očekávaným poklesem kupní síly firem i obyvatelstva a také dražšími



úvěry bude patrně působit záporně, naproti tomu potenciálně výhodný měnový kurz nebo vyšší potřeba zobchodování hráčů skýtá pro analyzovaný subjekt určité příležitosti.

Tabulka 2 také uvádí mezi sociální faktory vliv poklesu pohybových dovedností dětí, kdy se dá očekávat další snižování členské základny, což pro firmu také představuje hrozbu. Jako klíčový technologický aspekt je v tabulce uvedeno využití či nevyužití dostupných možností pro analýzu hráčského výkonu a následné zpracování dat prostřednictvím stále se zdokonalujících databázových programů. V tomto ohledu předpověditelný vývoj znamená pro společnost spíše příležitost.

### 3.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro podrobné analytické zmapování vnitřního prostředí společnosti Sport Invest International byla zvolena SWOT analýza identifikující silné a slabé stránky, čímž zprostředkovává přítomný pohled na subjekt a zároveň popisuje příležitosti a hrozby, tedy nabízí i určitý výhled do budoucna. Jde o hojně využívanou manažersko-strategickou analýzu, která je pro účely této práce uvedena nejprve slovně a ve vzájemných souvislostech a následně vyjádřena i prostřednictvím kvantitativních škál. Kapitola věnující se analytickému pohledu na interní prostředí společnosti dále zahrnuje také finanční analýzu s cílem posouzení nejen minulé a současné ekonomické výkonnosti a výnosnosti společnosti Sport Invest International, ale též jeho celkového ekonomického zdraví. Součástí kapitoly je i komparace finančních výsledků s konkurenčními podniky.

#### - SWOT analýza;

Pokud jde o identifikaci hlavních **silných stránek** a předností spojených se společností Sport Invest International, předně je třeba zmínit, že subjekt působí na trhu již téměř 25 let, její založení je datováno do roku 1998. Za toto období prošlo prostředí sportovních zprostředkovatelů dlouhým vývojem, který je například definován změnou počtu jednotlivých subjektů na trhu, kdy v devadesátých letech to byly pouze jednotky takových subjektů, v současné době jsou to již desítky. Konkurenční prostředí je tedy obecně náročnější, fragmentovanější i vyhrocenější, než tomu bylo v začátcích, tedy době počátečního formování trhu. Velkou výhodou silných etablovaných společností je pak zejména jejich renomé, jelikož v dnešní době, kdy se na trh dostává řada nových firem, je prověřená historie jedním z velmi důležitých aspektů při rozhodování klientů, kterou společnost si vyberou, aby je v kariéře zastupovala. Společnost Sport Invest za dobu 25 let působení na trhu zprostředkovala více než 340 mezinárodních transferů ve více než 28 světových trzích, které se týkaly více než 180 zahraničních klubů. Klienti Sport Investu pak v průběhu doby získali 113 mezinárodních trofejí, mezi nimiž například UEFA Champions League, UEFA Europa League, UEFA Cup, UEFA Supercup, mistrovské trofeje ve všech nejvyšších evropských fotbalových soutěžích, jako jsou Anglie, Itálie, Španělsko, Německo, Francie, Portugalsko, Rusko atd.

Sport Invest International také spolupracoval a spolupracuje s celou řadou elitních českých fotbalových hráčů. Nejvýznamnějším klientem je pak bezesporu Petr Čech, který dle jeho osobní stránky odchytal v anglické Premier League, která je nejlepší fotbalovou soutěží na světě, celkem 444 utkání, udržel 202 čistých kont a získal nespočet významných trofejí. Mezi další významné klienty minulosti patřili například David Rozehnal, který v kariéře nastupoval za slavné kluby jako Lazio Řím nebo Paris Saint-Germain, Newcastle United nebo Hamburger SV. Dalším klientem byl také Martin Jiránek, jenž strávil převážnou část kariéry v Rusku, kde je dodnes legendou věhlasného Spartaku Moskva, úspěšně působil také v Anglii nebo Itálii. Fotbalovému prostředí velmi známými klienty společnosti Sport Invest International byli v minulosti také například Radek Kováč, Jiří Jarošík, Radek Šírl, Michal Kadlec, Libor Sionko a mnoho dalších českých fotbalistů, kteří zanechali v historii českého fotbalu hlubokou a nesmazatelnou stopu.

Byť jsou konkrétní čísla a jména jistě velmi důležitá a pro klienty mohou hrát významnou roli, kdy je jim jasně deklarováno, jakými úspěchy se může agentura pyšnit a jakou práci v minulosti odvedla, samo o sobě je třeba k udržení těžce vybojovaných pozic na trhu přidat mnohé další. Jedním z takových neméně významných aspektů je důvěra ve značku, vybudované obchodní vztahy a celkově know-how jako základní nehmotné aktivum, na němž je možné i do budoucna stavět. Jelikož skutečně velké transfery, které se společnosti v minulosti povedlo úspěšně zrealizovat a dotáhnout do zdárného konce, mnohdy neprobíhají snadno. Naopak se jedná doslova o mravenčí práci všech zainteresovaných stran, přičemž na největších transferech se mnohdy pracuje celé roky, neboť o těchto záležitostech rozhodují obchodníci, majitelé, podnikatelé z nejdůležitějších společností, pro něž je mimo jiná charakteristická protřelost tvrdými komplikovanými jednáními, kdy získat si důvěru těchto lidí je někdy skoro až nereálné. Sport Invest International se umí pohybovat i na této vysoké byznysové úrovni, a hlavně v době budoucí se může o tyto zkušenosti zahrnující třeba síť kontaktů nebo také sílu značky opřít, zejména v případě žádaných klientů, jejichž kvalita bude natolik vysoká, že zaujme i skutečně elitní evropské fotbalové kluby. Právě díky těmto vytvořeným vazbám na top kluby prakticky ve všech evropských zemích dokáže společnost zajistit klientovi prvotřídní angažmá v opravdu vysoce kvalitním týmu.

Díky síti těchto kontaktů si Sport Invest vybuvoval také určité zázemí ve formě spolupracovníků či dceřiných společností, jako je například anglická pobočka Sport Invest UK, která zastupuje hráče Fikaye Tomoriho, nebo v minulosti dnešní hvězdu AS Řím Tammyho Abrahama. Pobočku má Sport Invest v současné době také v Itálii. Další spolupracovníky může společnost využít také například v Německu, Turecku nebo v Rusku, byť kvůli válce je tento trh momentálně nevyužívaný. Za celou svojí historii si společnost Sport Invest International vybuvovala velmi dobrou pozici a dnes může těžit z velmi dobrého postavení, a to především díky své silné vybudované obchodní značce, která se dokázala dostat do povědomí českého profesionálního sportu obecně. Mnoho českých společností, potažmo zprostředkovatelů figurují pod nějakou obchodní značkou, žádná z nich však většinou nedokáže vystoupit ze stínu svého majitele. Sport Invest International je prakticky jediným subjektem na českém fotbalovém trhu, který se u veřejnosti dokázala stát značkou sama o sobě a nefiguruje jako byznys jednoho muže, jako je tomu i u některých konkurenčních subjektů.

Nejeden subjekt v oboru uplatňuje organizační model závislosti na jednom majiteli, který svoji firmu zastihuje a v případě, že by se rozhodl své působení ve společnosti ukončit, je vysoce pravděpodobné, že by zanikla i společnost, jelikož je postavena pouze na jménech a osobnosti takového majitele. Společnost Sport Invest International má samozřejmě také své majitele, nicméně značka subjektu již mnohonásobně překročila toto spojení a vyústila v zakořenění povědomí o ni, což dává předpoklady k tomu, aby úspěšně prosperovala eventuálně i s jiným majitelem, případně s jinými zaměstnanci, jelikož není 'společností jednoho muže', jako je tomu u některých konkurentů.

Velkou výhodou Sport Invest International je i zázemí této společnosti, která je součástí obchodní značky Sport Invest Group. Lze tak propojit činnosti například s jednotkou Sport Invest Marketing či Sport Invest Travel. O klienty se stará nepřeberné množství zaměstnanců, kteří usilují o zajištění co nejlepších podmínek pro zastupované hráče tak, aby se prakticky o nic nemuseli starat, měli maximální oporu a mohli se na dosažení co nejlepších výsledků ve fotbalové kariéře. Hráčům Sport Invest International v rámci servisu nabízí:

- lékařskou péči, kdy společnost spolupracuje s nejlepšími českými lékaři, neboť je důležité, aby se hráči nesoustředili pouze na řešení následků, ale také prevenci zranění, které se bohužel ve sportu nezdědka vyskytují;

- kondiční trénink a fyzioterapie je neméně důležitou součástí prevence zranění, provázanost služeb lékařské péče a fyzioterapie je ideálním způsobem propojena pod záštitou společnosti, která je tak ve spolupráci s mnoha odborníky schopná zastupovanému hráči zprostředkovat sestavení individuálního programu;
- výživové poradenství je oblastí, která je v současné době hojně využívanou službou, protože zdravý životní styl je jedním ze základních aspektů dobré a kvalitní výkonnosti;
- jazykové kurzy zprostředkovává Sport Invest pro své klienty díky široké síti mezinárodních kontaktů ve vyspělých evropských klubech. Součástí takových stáží je pak i důraz na komunikaci a jazykovou vybavenost, a proto chce SI klienty posouvat i v této oblasti, kterou pak mohou zastupovaní klienti využívat i v osobním životě v případě, že by se jejich kariéry nevyvíjeli směrem profesionálního fotbalu, ale například civilně-profesním;
- psychologie a vzdělání je také součástí servisu hráčům, jelikož cílem Sport Invest International je nevychovat pouze kvalitní sportovce, ale také především kvalitní lidi a osobnosti, proto je spolupráce s nejlepšími odborníky v oboru samozřejmostí;
- daně a právní služby jsou velmi vítanou službou, jelikož společnost zastupuje i klienty, kteří vydělávají vysoké finanční prostředky v různých zemích, a tudíž je kvalitní právní a daňový servis velmi důležitý
- práce s PR a médií je zajištěna díky marketingovému oddělení, které pomáhá vytvářet obraz sportovců v co nejlepším světle nebo dopomáhá k reklamním smlouvám a monetizaci hráče nejen na hřišti;
- materiální vybavení ve formě kopaček, různých senzorů a dalšího vybavení je velmi důležitou součástí servisu hlavně u mladých hráčů, kteří si ještě nemohou ze svých či rodinných příjmů dovolit nejkvalitnější možné vybavení.

O hráče se stará tým profesionálních odborníků, kteří především o mladé hráče pečují na základě rozdělení v jednotlivých kategoriích a také regionech v České republice, neboť veškerou komplexní péči o všechny klienty nemůže zvládnout jeden člověk, ale je nutná široká síť tak, aby zastupovaní hráči měli co nejlepší servis. V současné době je ve Sport Invest International tým 8 lidí, kteří jsou rozdělení regionálně a také kompetenčně, kdy někteří mají na starosti kategorie od nejmladších do konce mládežnického věku, někteří pak zase citlivý věk přechodu mezi mládeží a dospělým fotbalem. Důležitou součástí je i administrativní servis, nebo hráčský servis ve smyslu dovedností atd. Mimo fotbal se může Sport Invest International pyšnit mezinárodně respektovanými majiteli, zkušenými řídicími pracovníky, regionálními manažery, odborníky na marketing, média a PR, oddělením produkce nebo experty na sociální média a administrativní servis. Tento tým pak čítá dohromady přibližně 20 pracovníků, kteří se vytvářejí vysoce nadstandardní servis.

Přes výše zmíněné dlouhodobé silné stránky, mezi kterými je možné zopakovat zejména poměrně bohaté zkušenosti se zastupováním velmi kvalitních hráčů, což přispělo k utvoření silného brandu Sport Invest jak jej známe dnes, se v současné době bohužel nedá říct, že by portfolio společnosti bylo uspokojující a na takové kvalitativní úrovni, na niž byla společnost, potažmo fotbalové prostředí, zvyklá z minulosti. Při identifikaci **slabých stránek** je třeba předně zmínit, že nejdražším hráčem v portfolio je momentálně hráč AC Milán Fikayo Tomori a Samuel Chukwueze z CF Villareal, kteří jsou však zahraničními produkty a Sport Invest International je stále českou společností, která se vždy orientovala převážně na portfolio českých hráčů, kteří tvořili jádro zastupovaných, na což navazovaly akvizice, jako jsou například výše zmínění hráči. V současné době je však nejlepším zastupovaným českým hráčem Pavel Kadeřábek, který působí v německém týmu TSG Hoffenheim. Dalšími hráči

v zahraničních klubech pak jsou například reprezentační brankář Jiří Pavlenka v týmu Werder Brémy, nebo obránce národního týmu Tomáš Kalas v anglickém Bristol City.

Pokud tyto kluby porovnáme s kluby, ve který působili hráči Sport Investu několik let zpět, tak lze dojít k závěru, že momentálně je pozice Sport Invest International nepoměrně horší. V minulosti působili hráči například v klubech jako CSKA Moskva, West Ham United, FC Basilej, Olympique Marseille, Chelsea FC, Celtic Glasgow, FC Kodaň, Bayer Leverkusen, Hannover 96, Fenerbahce Istanbul a mnoha dalších věhlasných sportovních organizacích.

Rozdíl v kvalitě tehdejšího portfolia hráčů na jedné straně a portfolia dnešního je znatelný. Sport Invest se díky tomu stává zranitelnějším, jelikož i většinu mediální pozornosti si kvůli tomu v poslední době bere konkurence, a to hlavně společnost ISM, která zprostředkovala přestupy Tomáš Součka do týmu West Ham United nebo Patrika Schicka, který přestupoval do AS Řím, respektive z AS Řím do Bayeru Leverkusen a také Adama Hložka, který přestoupil také do německého Bayeru Leverkusen. Mediální pozornost se tedy orientuje především k těmto hráčů a také agentovi Pavlu Paskovi. Za zmínku stojí například ještě hráč Alex Král a jeho přestup do Ruska a poté hostování ve West Ham United, nebo Vladimír Coufal, který také přestoupil do anglického klubu West Ham United. V případě těchto přestupů tak Sport Invest nepřichází pouze o příležitost velmi dobrého prodeje, ale také o zájem médií, což pak vyústí například v horší vyjednávací pozici v případě rekrutování mladých hráčů, kteří mají vzory aktuálně především v Adamu Hložkovi nebo Patriku Schickovi, a poté tito hráči fungují jako skvělý příklad pro navázání potenciální spolupráce. Sport Invest v současné době postrádá jednoznačného lídra, který by byl pro mladé české hráče, ale i média pomyslnou vlajkovou lodí, jakou býval v minulosti Petr Čech. Takového hráče momentálně v portfoliu nelze najít.

Sport Invest International je pod hlavičkou Sport Invest Group velkým hráčem v případě českého trhu. Z tohoto plyne mnoho výhod, které byly zmíněny v silných stránkách. Tyto výhody se však mohou stát v určitém okamžiku i nevýhodou, a to především ve smyslu velikosti a organizační struktury. Většina agentur, jak bylo zmíněno jsou společnosti několika málo lidí a Sport Invest International je spíše společnost korporátního typu. Tam, kde může během chvilky rozhodnout jeden člověk, který si je schopný od schůzek potenciálních klientů zaopatřit celý tento proces až po jeho monetizaci, tak v případě Sport Invest International se objevují jisté znaky, které korespondují s principy a nevýhodami platících obecně pro velké společnosti.

Je tím myšlena zejména určitá neobratnost a pomalost určitých rozhodnutí a nastavení procesů, kdy například v případě, než regionální manažer osloví hráče, musí projít ještě řízením, ke kterému patří souhlas ostatních regionálních manažerů, případně souhlas hlavního skauta této sekce. Pokud se objeví v celém procesu problém například s odsouhlasením spolupráce rodiči nezletilého hráče, tak znovu musí celý proces projít určitým jednáním s nadřizenými pracovníky a posléze se může upravit nabídka. U jiných společností tento proces odpadá, jelikož majitel je účasten přímých jednání a sám si tyto schůzky, potažmo nabídky může procesovat dle své libosti. Z toho plyne, že jistá výhoda se může stát v tomto případě i poměrně silnou nevýhodou, na kterou společnost v posledních letech občas doplácí a bylo by vhodné upravit určité procesy, aby došlo ke zrychlení a k větší efektivitě. Také této otázce se bude věnovat návrhová část práce. Často také vlivem většího počtu zaměstnanců dochází k určitému odosobnění, kdy osobní vztahy s nejdůležitějšími členy společnosti nejsou tak intenzivní, stejně tak v mnohých případech nedochází mezi řadovými pracovníky a klienty tak nedochází k absolutnímu prolnutí důvěry a v symbióze s tím pak může klienty složitější organizační struktura a procesy odradit od spolupráce, neboť raději komunikují napřímo s hlavními představiteli společnosti.

Sport Invest International v současné době disponuje přibližně 92 hráči v rozmezí věku 15 až 19 let, což je poměrně vysoké číslo, které může společnosti generovat množství **příležitostí**

v budoucnu pro obnovení svého portfolia ve smyslu kvality, jelikož v případě, že agentura nemá kvalitní skautský servis, tak ohrožuje svojí budoucí rentabilitu. V takovém případě totiž nebude mít dostatečný počet hráčů v požadované kvalitě tak, aby byla schopná obchodně využít jejich potenciál a v budoucnu je ekonomicky zhodnotit. Jedním pohledem tak může být kvantita, kdy počet ještě neznamená, že se jedná i o kvalitu. Jde o provázaný systém mezi vyhledáváním, nábořem, péčí a následným prodejem hráčů do zahraniční. Do tohoto procesu je nutné zakomponovat i aspekt kvality hráčů, kteří vykazují určitý potenciál, který je nutný predikovat do budoucna a odhadnou tak nejen budoucí výkonnost jednotlivých hráčů, ale také vývoj fotbalu jako takového a spolu s tím predikovat další vývoj fotbalového trhu.

Sport Invest International v nižších věkových kategoriích v rámci hráčského portfolia disponuje 92 hráči, z nichž se 40 hráčů objevuje v reprezentačních týmech, což je 43 % hráčů v kategoriích ročníků narození 2004 až 2008. Vysoký počet hráčů má Sport Invest International i v zahraničních týmech, kde se mladí nadějní hráči pohybují v nejprestižnějších klubech Evropy, jakými jsou např. Manchester United, kde jsou v současné době tři hráči, nebo klubech typu Liverpool FC, Juventus Turín nebo TSG Hoffenheim. Analyzovaná společnost má tak díky těmto zastupovaným hráčům relativně nadějně vyhlídky do budoucna, jelikož to předznamenává určitý předpoklad či očekávání, že kvalita současného portfolia se posune zase směrem k větší kvalitě a kluby, které se objevují u mládežnických hráčů, budou i v dospělých kategoriích.

V poslední době prošel dynamickým rozvojem i ženský fotbal, což neuniklo pozornosti ani společnosti Sport Invest, která v reakci na to založila své ženské oddělení spadající pod Sport Invest International, stejně jako fotbal mužský. V současné době zastupuje Sport Invest přibližně 10 hráček, z nichž nejzajímavějším artiklem je hráčka Kateřina Svitková hrající za jeden z nejlepších světových ženských týmů Chelsea FC. Pro Sport Invest je vzhledem ke klesající kvalitě mužské základy velmi vítanou příležitostí participovat v oblasti tohoto rychle se rozvíjejícího sportu, neboť v posledních letech došlo k výraznému nárůstu investic do ženského fotbalu ze všech zainteresovaných stran, které reprezentují majitelé klubů, řídicí orgány, diváci, média a další.

V souladu s prostředky se zvyšuje i zájem o tento sport, a to nejen mezi fanoušky, ale také mezi novými hráčkami, kdy je vidět markantně zvýšený zájem o tento sport. Díky němu následně dochází i k výraznějšímu pokrytí médií, kdy se do tohoto procesu zapojili i velké televizní společnosti, noviny a další významní mediální hráči. Velký nárůst investic zaznamenaly zejména země, jako jsou USA nebo Velká Británie. V USA například v roce 2020 do ligy vstoupil tým vlastněný vlivnými ženami, jimž se podařilo získat významné sponzorské smlouvy. V Evropě došlo k nárůstu investic ze strany majitelů hlavně v anglickém fotbale, kde například liga podepsala v roce 2019 smlouvu na 10 milionů liber se společností Barclays.

Pro Sport Invest tak i toto odvětví začíná být byznysově velmi zajímavé a mohlo by v budoucnu doplnit zajímavé výdělků z oblasti mužského sportu. V nových oblastech tak může Sport Invest zužitkovat veškeré know-how, které nabyl v minulosti z významných přestupů, které uskutečnil v prostředí mužského sportu. Know-how obecně je velmi důležitým atributem, který může v budoucnu hrát významnou roli v prostředí tohoto odvětví a je jednou z nejcennějších komodit, které může každá společnost mít a má nevyčíslitelnou hodnotu, jelikož je velmi obtížné ji koupit. Sport Invest také uvažuje díky svému silnému finančnímu zázemí nad koupí vlastního fotbalového klubu, který by pro agenturu znamenal obrovskou příležitost, jak dostat celý systém pod vlastní kontrolu, jelikož by agentura získala příležitost pro své hráče, kde by například mladí hráči mohli dostat dostatek prostoru ke svému rozvoji. Pro agenturu by to byla příležitost nového zdroje příjmů, protože by kromě 100% kontroly nad hráči přidala také další zdroje, a to sponzoring, dotace, prodej lístků, televizní práva, byť stěžejní roli by hrála možnost participace

na prodeji a nákupu hráčů. Neméně významně by pak vzrostla prestiž agentury, jelikož by pro hráče mohlo být velmi atraktivní spojit se s agenturou vlastníci fotbalových klubů.

Vlastnictví klubu by se tak dalo propojit s propracovanou databází, která v sobě snoubí všechny zmíněné aspekty, a to i s ohledem na to, že takovou databázi si v současné době nemůže dovolit příliš společností na trhu. Databáze a její technologická stránka je, jak již je diskutováno výše, zdrojem nezanedbatelné konkurenční výhody i budoucích příležitostí, neméně důležité je však také její propojení s kvalitními a relevantními daty, které ale vyžadují určitý čas k nasbírání, přičemž za 25 let své činnosti jich Sport Invest nasbíral nepřehledné množství. Kvalitu dat pak reflektuje dlouhodobá zkušenost, jelikož nezáleží pouze na kvantitě, ale i na kvalitě. Celé prostředí fotbalu tak vstupuje do datové éry a ten kdo se nepřizpůsobí práci s daty, bude mít značně ztíženou šanci prosperovat. V budoucnu pak může hrát prim spolupráce s umělou inteligencí, která prochází dynamickým rozvojem. To vše jsou aspekty, které přináší společnosti Sport Invest nepřehlednou škálu možností, jakým způsobem zase utéct konkurenci a být nejdominantnější sportovní agenturou nejen v českém prostředí, ale také ve střední Evropě.

Sport Invest International se však v budoucnu musí připravit a reagovat na **hrozby** typu stále se snižující členskou základnu hráčů, a to nejen ve smyslu počtu sportujících, ale také jejich pohybové kvality. Je nutné vzít v potaz nárůst sedacích aktivit vlivem stále většího pronikání nových technologií a také významnému nárůstu oblasti e-sportu, kdy děti raději hrají počítačové hry než, aby trávily čas na hřišti a zdokonalovaly své pohybové dovednosti. To má za následek rapidní snížení úrovně motorických schopností, kdy děti značně zaostávají za svými vrstevníky z předchozích let a v mnoha činnostech jsou dle dat českého olympijského týmu jednoznačně horší. To vše má původ v oblasti celkového životního stylu naší současné civilizace, kdy také nedostatečná informovanost rodičů a učitelů o zásadách či principech zdravého životního stylu má za následek, že prioritou již není rozvíjet pohybové vlohly a hledat příležitosti ke sportovní realizaci.

Společnost Sport Invest, a nejen ta, se tak musí připravit na tvrdý konkurenční boj o každého klienta a maximálně zefektivnit celý proces zahrnující využití technologií, vyšší efektivitu nábory, zapojení zdravé míry tržní dravosti, nabízet lepší servis, významně celý proces individualizovat a soustředit svojí strategii výhradně na kvalitní hráče, které může společnost v budoucnu obchodovat a neztrácet čas méně kvalitními či průměrnými hráči, kteří v budoucnu nemají vysokou šanci přinést společnosti kýžený profit.

Praktická aplikace výše popsaného bude nezbytná také s ohledem na to, že trh je dnes doslova přesycen agenturami a zprostředkovateli. Pokud se tedy vezme do strategické úvahy významný pokles hráčské základny na jedné straně a současně s tím i nárůst konkurentů, znamená to velmi náročné podmínky pro další působení, kdy je nutné brát všechny tyto aspekty za velmi důležité ve smyslu ohrožení budoucí prosperity analyzované společnosti. Vzhledem k narůstající konkurenci se mnohdy na trhu objevují i subjekty, které přinášejí určité praktiky, které lze považovat za hraniční až nelegální. Jedná se především o lživé a pokřivené pomluvy mezi konkurenty, osočování z určitých nekalých praktik, uplácení hráčů a rodičů, aby právě je mohla zastupovat určitá agentura, oslovování příliš mladých hráčů spojené s přehnanými či zcela nereálnými sliby, které agentury v konečném důsledku logicky ani nemohou splnit. Problematika vyskytující se praktik na trhu sportovně manažerských agentur je podrobněji popsána v teoretické části práce.

Výše uvedené má také mj. ten důsledek, že celé prostředí sportovních zprostředkovatelů není obecně příliš oblíbené mezi veřejností nebo kluby, které si v některých případech stěžují, že agenti pouze parazitují na hráčích. Zmíněné tvrzení je však s ohledem na komplexnost problematiky jednostranné a zcela subjektivní, jelikož velké zavedené agentury mnohdy

přinášejí na trh významné prostředky, které reinvestují zpět do péče o hráče, především o ty mladé. Samy seriózní agentury jsou nekalými praktikami, vrhajícími stín na celé odvětví, poškozovány, a to jak tím, že dochází ke generalizaci, což má vliv i na jejich pověst, tak samozřejmě i ekonomicky.

V následující části kapitole věnované analýze vnitřního prostředí společnosti Sport Invest International je SWOT analýza rozdělena do dvou částí, kdy je ke klíčovým identifikovaným faktorům připojena váha, tedy důležitost jejich působení na subjekt a následně hodnota symbolizující, s jakou očekávanou intenzitou bude aspekt na firmu působit. Tabulka 4 níže zachycuje čtyři klíčové faktory u silných stránek a čtyři faktory slabých stránek, k nimž je vždy přiřazeno zmíněné ohodnocení na škále jedna až pět, přičemž jednička znamená nejnižší váhu/důležitost či hodnotu/intenzitu a pětka nejvyšší. Z výše podrobně analyzovaných a diskutovaných faktorů byly pro SW aplikaci analýzy SWOT vybrány, jak je patrné z tabulky 4, etablovanost společnosti na trhu, síla její značky, síť kontaktů a zázemí společnosti jako typičtí reprezentanti silných stránek, a naopak současně slabší portfolio hráčů, absence takzvané vlajkové lodi, složitější rozhodovací procesy a neosobnost vztahů na straně slabých stránek.

Tabulka 4 SW analýza

Faktory	Váha	Přepočet	Hodnota	Skóre
Etablovanost na trhu	3	0,12	1	0,12
Síla značky	5	0,2	4	0,8
Síť kontaktů	2	0,08	2	0,16
Zázemí společnosti	2	0,08	3	0,24
Slabší portfolio hráčů	4	0,16	-3	-0,48
Absence vlajkové lodi	4	0,12	-3	-0,36
Složitější rozhodovací procesy	3	0,12	-2	-0,24
Odosobnění vztahů	2	0,08	-1	-0,08
<b>Výsledná bilance</b>				<b>0,16</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Kvantitativní vyjádření silných a slabých stránek společnosti, tedy SW analýza ukazuje, že váhy jednotlivých faktorů v kombinaci s jejich hodnotou ukazují, že silné stránky v tomto vyjádření převyšují slabé stránky, čemuž nejvíce přispěly faktory síla značky a etablovanost na trhu a její dlouhodobě budovaná pozice v daném odvětví sportovních zprostředkovatelských agentur. Co se týče slabých stránek tak mezi nejvýznamnějšími slabinami lze v této souvislosti zmínit především slabší současné portfolio zastupovaných hráčů a s tím spojená absence hráče vrcholné evropské úrovně s vysokým tržním oceněním a marketingovým potenciálem. Shodný model analytického rozpracování SWOT analýzy byl použit taktéž pro budoucí perspektivu analyzované společnosti, tedy kvantitativní ohodnocení klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb, které budou firmu ovlivňovat v budoucím období. Analogicky bylo zvoleno pět klíčových faktorů z každé kategorie, tedy jak u příležitostí, tak i u hrozeb, jim byly přiřazeny váhy a hodnoty s přihlédnutím k předchozím analýzám a subjektivní predikci. Pokud jde o hlavní příležitosti, jak je vidět z tabulky 5 níže, je za ně možné považovat vysoký počet mladých hráčů v rámci klientského portfolia, rozvoj ženského fotbalu, případnou akvizici fotbalového klubu nebo další rozvoj datové analýzy a databázových programů. Tabulka 5 představuje s příslušným kvantitativním ohodnocením i hlavní hrozby, jimiž jsou snižující se konkurenceschopnost hráčů, zvyšující se konkurence na trhu sportovně manažerských (zprostředkovatelských agentur) nebo trend nekalých až nezákonných praktik.

Tabulka 5 OT analýza

Faktory	Váha	Přepočet	Hodnota	Skóre
Vysoký počet mladých hráčů	4	0,16	3	0,48
Ženský fotbal	4	0,16	2	0,32
Akvizice fotbalové klubu	3	0,12	2	0,24
Data a databáze	3	0,12	4	0,48
Snižující se členská základna	3	0,12	-3	-0,36
Zhoršující se konkurenceschopnost hráčů	4	0,16	-3	-0,48
Zvyšující se konkurence	2	0,08	-4	-0,32
Trend ilegálních praktik na trhu	1	0,04	-2	-0,08
<b>Výsledná bilance</b>				<b>0,28</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud jde o analýzu OT, tedy analýzu příležitostí a hrozeb vycházející ze SWOT analýzy, je možné konstatovat poměrně optimistické vyhlídky, neboť váha tedy důležitost jednotlivých potenciálních pozitivních aspektů spolu s jejich očekávanou intenzitou, jak by mohly na analyzovaný podnik působit převyšuje potenciálně negativní faktory, tedy hrozby. Z jednotlivých konkrétních faktorů příležitostí tak k tomuto výsledku přispěly faktory vysoký podíl mladých hráčů v klientském portfoliu a další rozvoj databáze hráčů využívajících i pokročilé metriky pro ohodnocení výkonu.

#### - finanční analýza.

V následující části práce spadající stále do tematického celku věnovaného analýze vnitřního prostředí bude nejprve analyzován stav a vývoj finančního hospodaření v rámci Sport Invest International a následně bude předmětem zájmu komparace vybraných ukazatelů finanční analýzy (poměrových ukazatelů) organizace Sport Invest International s nejbližšími konkurenty. Vzhledem k tomu, že finanční analýza je pouze jednou ze součástí analytické části práce, je s ohledem na rozsah a hlavní stanovené cíle práce uvedena ve stručnější podobě.

Referenční časové období 2017-2021 je zařazeno především z důvodu, že ekonomické údaje za uplynulý rok 2022 nejsou ještě k dispozici. Podobné limity se vyskytují i u konkurenčních agentur zařazených do analytického šetření, u nichž je přístup k povinnosti veřejně publikovat ekonomické údaje podstatně horší než u společnosti Sport Invest. Přesto je k dispozici dostatečný objem dat v požadovaném rozsahu i kvalitě k tomu, aby bylo možné finanční analýzu samotné společnosti i jejich nejbližších konkurentů provést.

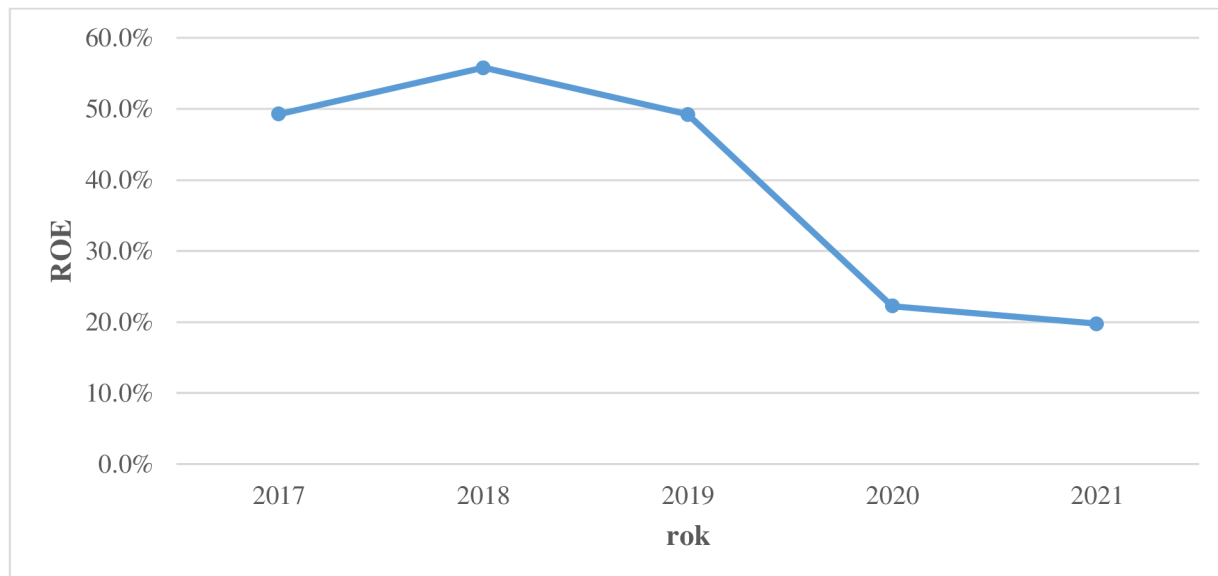
Konkrétním zdrojem dat pro výpočet, rozbor a interpretaci výsledků jednotlivých poměrových ukazatelů jsou účetní výkazy předmětných firem publikované v rámci účetních závěrek ve sbírce listin na portálu (justice.cz) spravovaném Ministerstvem spravedlnosti ČR. Pokud jde o konkrétní použité účetní/ekonomické výkazy, jsou jimi rozvaha (bilance), výkaz zisku a ztráty, příležitostně pak příloha k jmenovaným výkazům upřesňující určité informace v nich uvedené. Cílem této části práce je nalezení odpovědi na jednu z definovaných výzkumných otázek, a to, zda je třeba provést významnější změny v oblasti finančního řízení ve společnosti Sport Invest.

Prvním zvoleným poměrovým ukazatelem, který je v rámci finanční analýzy sledován a vyhodnocen, je indikátor rentability vlastního kapitálu (return on equity – ROE). Jde patrně obecně nejvíce využívaný ukazatel, pokud jde o skupinu ukazatelů rentability/ziskovosti/návratnosti, který napovídá mnohé o zhodnocení vložených prostředků



a jejich vývoji. V grafu 11 níže lze vidět, jak se rentabilita vlastního kapitálu vyvíjela konkrétně u analyzované společnosti Sport Invest International.

Graf 11 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) ve společnosti Sport Invest

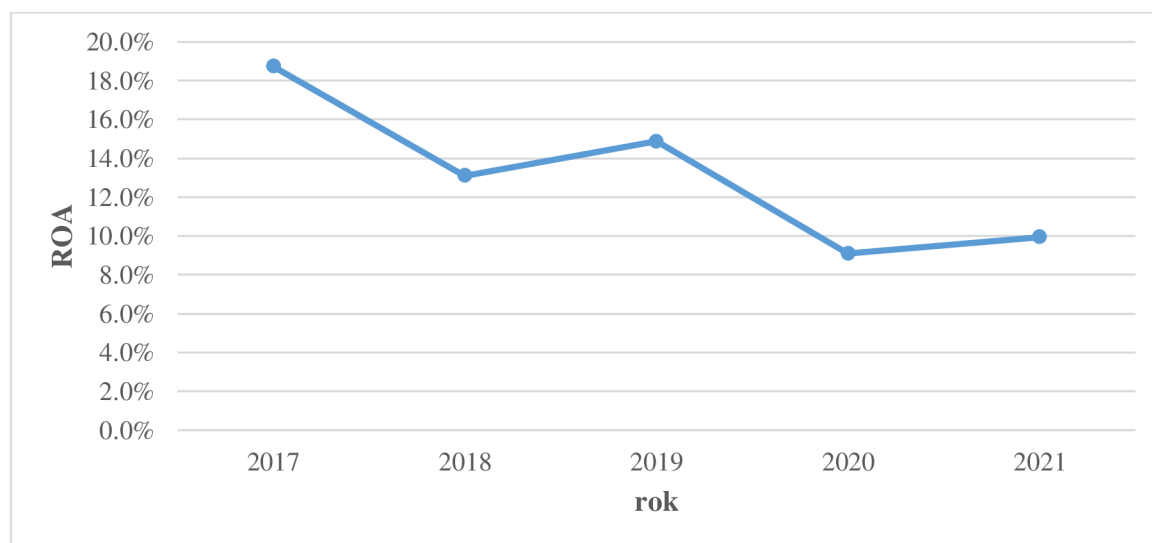


Zdroj: vlastní zpracování

Ve všech sledovaných letech byly výsledné hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu nad úrovní obecně doporučených hodnot označujících úspěšnost a ziskovost podnikání. Zejména v prvních analyzovaných letech byly tyto výsledné hodnoty vysoce nad průměrem. V důsledku pandemie Covid došlo k poměrně podstatnému snížení této návratnosti, avšak i v těchto slabších letech je možné označit výsledky za poměrně pozitivní a uspokojivé.

Podobným ukazatelem ze stejné kategorie je rentabilita celkových aktiv (return on assets – ROA), jenž je podílem zisku, konkrétně EBIT, a celkové sumy netto aktiv tak, jak je vykazuje rozvaha/bilance. Stejně jako u předchozího indikátoru, také zde bývají výsledné hodnoty vykazovány v procentech, přičemž doporučené či optimální hodnoty se různí například dle životního cyklu obchodní společnosti, oboru či zemi, v níž podnikají, nicméně obecně je možné říct, že konkrétně u ukazatele ROA by měla výsledná návratnost překročit 5 %. Konkrétní vývoj u společnosti Sport Invest International zachycuje graf 12 níže.

Graf 12 Rentabilita celkových aktiv (ROA) ve společnosti Sport Invest

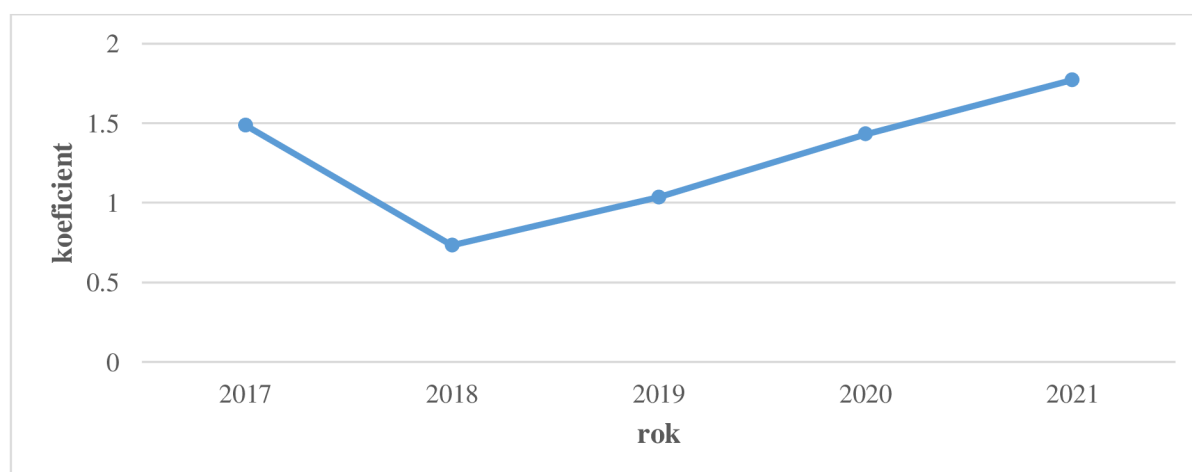


Zdroj: vlastní zpracování

Nejlepšího výsledku, pokud jde o výše uvedený ukazatel rentability celkových aktiv, bylo dosaženo v prvním sledovaném roce, a to téměř 20 %. V dalších letech lze sledovat spíše klesající tendenci tohoto ukazatele, nicméně celkový vývoj lze označit za poměrně setrvalý a pozitivní, kdy se rentabilita aktiv ve všech letech pohybovala nad úrovní doporučených hodnot. Je třeba také zmínit vliv covidové pandemie, který obecně v letech 2020 a 2021 zhoršoval finanční výsledky většiny firem nejen ve sportovním odvětví.

Dále je obsahem finanční analýzy vyhodnocení ukazatelů likvidity v období od roku 2017 do roku 2021 u společnosti Sport Invest International. Likvidita obecně znamená schopnost přeměny daného druhu majetku na hotové peníze, což má vliv na to, jaké jsou možnosti ekonomické entity pro uhrazení splatných závazků. Pokud jde o běžnou likviditu, střední doporučenou hodnotou je výsledek 2 při porovnání oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Konkrétně pak vývoj indikátoru v případě jmenované společnosti zachycuje graf 13 níže:

Graf 13 Běžná likvidita ve společnosti Sport Invest



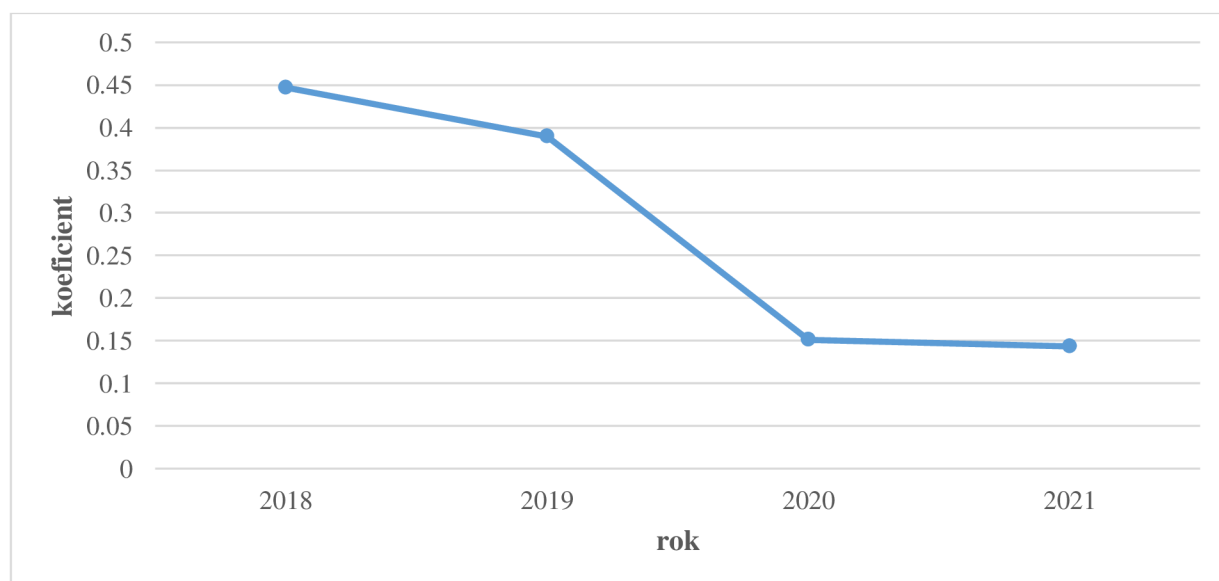
Zdroj: vlastní zpracování

Pokud jde o výsledné hodnoty ukazatele běžné likvidity, je možné v obecné rovině konstatovat, že ve většině sledovaných období nedosahovaly výsledky optimální výše, avšak dané závěry nebyly nijak alarmující a dá se říct, že se doporučeným hodnotám blížily. Pozitivně lze hodnotit

i vývoj tohoto ukazatele, kdy v posledním sledovaném roce (2021) vyšla běžná likvidita u společnosti Sport Invest International v těsné blízkosti koeficientu 2.

V rámci poměrových ukazatelů finanční analýzy týkající se společnosti Sport Invest International je její součástí také indikátor likvidity okamžité, který uživatelům poskytuje informaci o tom, jak je společnost schopna splácet aktuálně splatné závazky, přičemž doporučené hodnoty jsou obvykle udávány na minimální úrovni 0,2, kdy za optimální jsou pak považovány kolem koeficientu 0,6. Jak se konkrétně Sport Investu dařilo v definovaném období naplňovat tyto předpoklady je zřejmé z grafu 14 připojeného níže.

Graf 14 Okamžitá likvidita ve společnosti Sport Invest

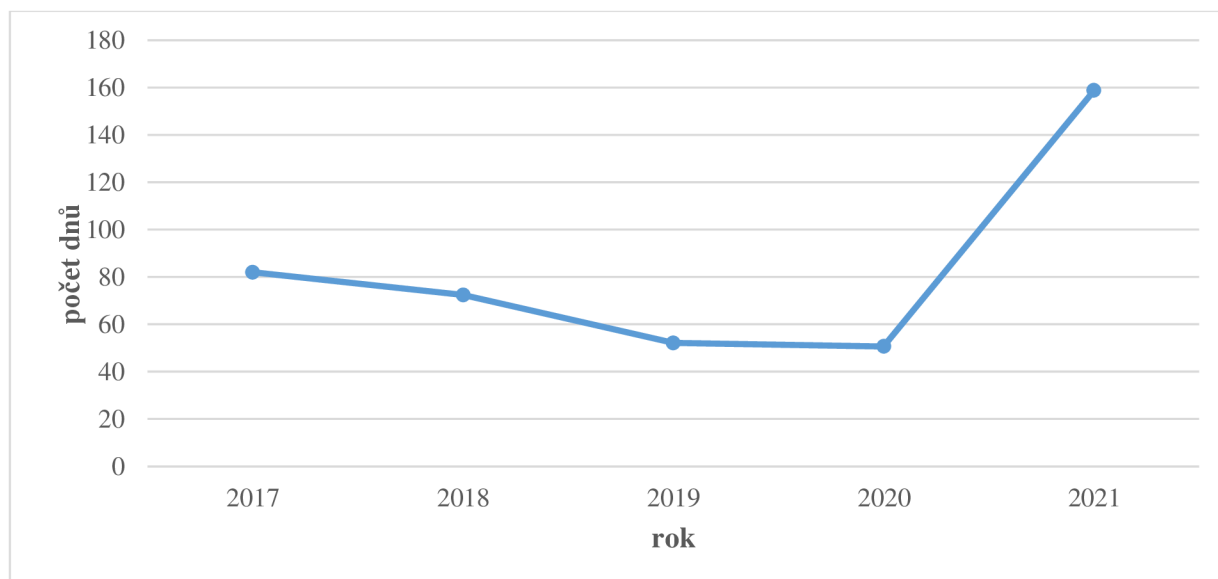


Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče indikátoru okamžité likvidity, jak ukazuje graf 14 výše, v tomto případě je trend u analyzovaného subjektu naopak záporný. Ani v jednom ze sledovaných účetních období nebyly výsledné hodnoty na úrovni doporučených hodnot, a zvláště v posledních dvou sledovaných letech byly vypočtené ukazatele poměrně nízké, kdy se pohybovaly i pod úrovní minimálně přístupných hodnot, na což musí SI reagovat tak, aby do budoucna nezpůsobila nižší míra okamžité likvidity problémy z hlediska finančních toků (cash flow).

Vedle poměrových ukazatelů rentability a likvidity, které jsou prezentovány viz výše, jsou sledovány také reprezentativní indikátory ze skupiny aktivity, nebo také řízení aktiv. Konkrétně jsou zvoleny často používané ukazatele doby obratu pohledávek a dále pak doby obratu závazků. Doba obratu pohledávek v podstatě sleduje, za jak dlouhou dobu se přemění pohledávky v jiné oběžné aktivum, tedy peníze, buď v hotovosti, anebo na běžném účtu. Vývoj představeného ukazatele ve společnosti Sport Invest za definované období 2017 až 2021 ukazuje graf 15 níže, z něhož je na první pohled patrné, že po období stabilního vývoje došlo k posledním sledovaném roce ke strmému růstu této doby, což samozřejmě není pozitivním zjištěním.

Graf 15 Doba obratu pohledávek ve společnosti Sport Invest

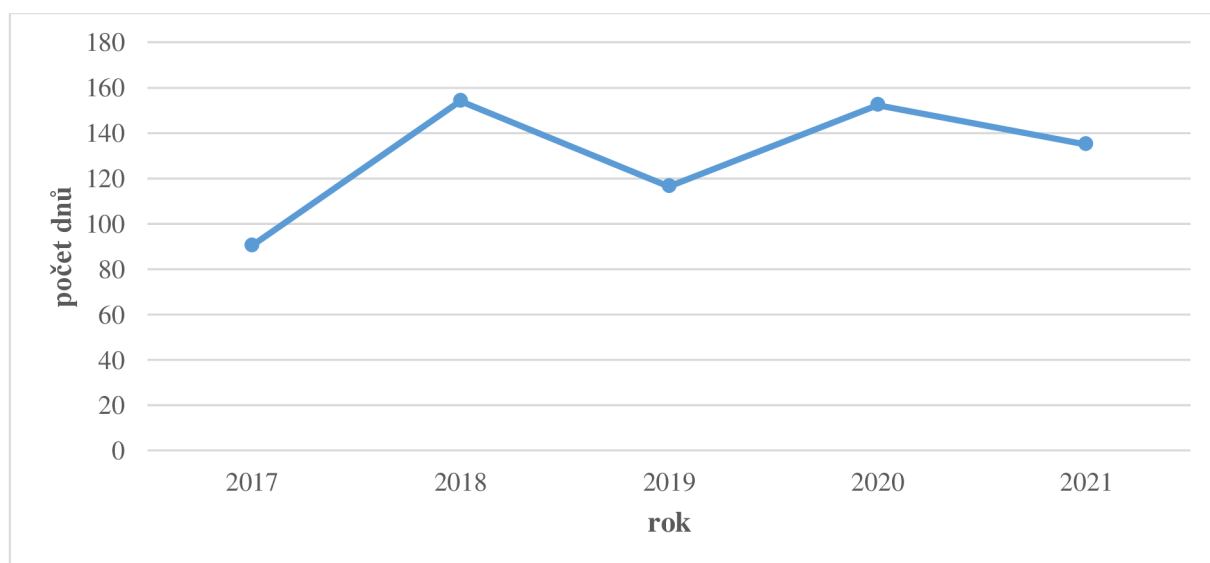


Zdroj: vlastní zpracování

Po většinu sledovaného období se doba obratu pohledávek, jak je zřejmé z výše publikovaného grafu 15, vyvíjela stabilně, a to na úrovni cca mezi 60 až 80 dny, kdy se pohledávky z obchodních vztahů projeví v tržbách. Jak je vidět z grafu výše, zcela se v tomto ohledu vymykal rok 2021, tedy poslední sledované období, kdy došlo u Sport Investu k poměrně razantnímu zvýšení tohoto ukazatele, a to až na úroveň až 160 dní splatnosti pohledávek. Možnému řešení negativního trendu se bude věnovat i návrhová část.

Druhým ukazatelem ze skupiny poměrových ukazatelů popisujících aktivitu je doba obratu závazků, tedy průměrná doba, kdy jsou subjektem uhrazeny splatné závazky. Indikátor a jeho vývoj konkrétně u předmětné společnosti je zachycen v grafu 16 níže. Z něho lze vidět, že v průběhu sledovaného období docházelo k oboustranným výkyvům. Pokud jde o srovnání výsledných hodnot s hodnotami optimálními či doporučeným, je třeba vždy ukazatel doby obratu závazků porovnávat v kontextu předchozího ukazatele, tedy doby obratu pohledávek.

Graf 16 Doba obratu závazků ve společnosti Sport Invest



Zdroj: vlastní zpracování

Obecným pravidlem, pokud jde o porovnání doby obratu závazků na jedné straně a doby obratu pohledávek na straně druhé, je pravidlo, že doba obratu závazků by měla být vyšší než u druhého jmenovaného ukazatele. Při pohledu na konkrétní výsledky vztahující se k analyzované společnosti Sport Invest International je zřejmé, že pozitivního trendu bylo dosaženo v období od roku 2017 až do roku 2020, naproti tomu v roce 2021 byla naopak vyšší doba obratu pohledávek, což bylo způsobeno podstatným zvýšením její doby. Doba obratu závazků se pohybovala oproti tomu stabilněji.

Pokud je o základní poměrové ukazatele finanční analýzy u konkurenčních společností, v roce 2017 prakticky všechny z nich dosáhly uspokojivých výsledků v oblasti rentability vyjma společnosti K2K, která vykazovala záporná čísla, jak ostatně ukazuje tabulka 5 níže. V případě rentability vlastního kapitálu byla výsledná u K2K -118,58 %, což silně kontrastuje s doporučenou hodnotou, která by měla být dle obecných poznatků vyšší než 8 %. Pokud je rentabilita vlastního kapitálu v takto nízkých, resp. záporných relacích znamená to, že nakumulovaná ztráta z minulého období převýšila vlastní kapitál. Nejlepších výsledků v rentabilitě vlastního kapitálu dosáhla společnost Top Sport Management, která vykázala zhodnocení 103 %, což je samo o sobě vysoko nad doporučovanou hodnotu. Ostatní společnosti si však vedly také velmi dobře a všechny tuto doporučenou hodnotu 8 % přesáhly výrazně. Rentabilita vlastního kapitálu znázorňuje, jestli a jak efektivně je společnost schopná využít vložená aktiva k dosažení zisku. V případě rentability celkových aktiv je obecně doporučováno dosáhnout minimálně 5% zhodnocení, což indikuje, zdali podnik využívá své prostředky dostatečně efektivně, tedy směrem k vytvoření zisku. Výsledky byly obdobné jako u rentability vlastního kapitálu, kdy všechny společnosti bezpečně přesáhly tuto hodnotu kromě K2K, která vykázala zápornou hodnotu -67,32 %. Jak je zřejmé i z předmětné tabulky 6, nejlepším výsledkem se pyšní znovu Top Sport Management.

Tabulka 6 Souhrnné výsledky poměrových ukazatelů za rok 2017

2017	SII	ISM	TSM	Nehoda	ESAM	SPOCS	K2K
<b>ROE</b>	49,2 %	62,1 %	103,3 %	22,8 %	24,2 %	73,3 %	-118,6 %
<b>ROA</b>	18,7 %	36,7 %	68,3 %	21,6 %	18,6 %	15,2 %	-67,3 %
<b>ROS</b>	9,4 %		45,4 %	16,0 %	29,2 %	8,2 %	-113,6 %
<b>Běžná likvidita</b>	1,49	5,86	8,54	15,16	237,64	2,31	7,09
<b>Pohotová likvidita</b>	1,46	5,86	8,54	15,14	237,64	2,31	4,67
<b>Okamžitá likvidita</b>					160,08		
<b>Doba obratu celkových aktiv</b>	1,99		1,50	1,34	0,64	1,85	0,59
<b>Doba obratu zásob</b>	0,84			0,24			60,80
<b>Doba obratu pohledávek</b>	81,89		101,45	205,34	166,64	79,32	13,81
<b>Doba obratu závazků</b>	90,27		24,63	16,78	2,15	79,29	25,17

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti likvidity jde primárně o posouzení toho, nakolik je podnik odolný vůči riziku platební neschopnosti, a spolu s tím, jak je podnik schopný platit své závazky. Optimální hodnotou je stanovena v rozmezí 1,5-2,5, při kterém je podnik řádně připravený na popsání riziko a má

dostatečné množství likvidních prostředků. Žádná ze společností se nedostala pod tuto hranici a jediná společnost Sport Invest International vykázala nejnižší možnou hranici 1,5, která je ještě vnímána jako optimální. Ostatní společnosti přesáhly obecně doporučenou hodnotu velmi výrazně, nejvýrazněji pak ESAM, který vykázal hodnotu 237,64. Takto vysoká hodnota není samozřejmě žádoucí, jelikož to znamená, že podnik notně snižuje svoji vlastní rentabilitu a optimálně nezhodnocuje vlastní investice.

Doba obratu pohledávek pak ukazuje, jak dlouho čeká podnik na úhradu závazků, přičemž optimální hodnota je navázána na dobu obratu závazků, která by měla přesahovat právě dobu obratu pohledávek. Tuto podmínku splnily dvě společnosti, a to Sport Invest International, která své závazky hradí v průměru po 90 dnech a pohledávky jsou jí uhrazeny po 81 dnech a také K2K, která závazky hradí v průměru po 25 dnech a pohledávky jsou jí uhrazeny zhruba po 14 dnech. Ostatní společnosti naopak vykázaly velmi neuspokojivá čísla, což má vliv na nutnost udržování vysoké hladiny likvidity, jelikož by se vlivem prodlení v platbách mohly dostat do platební neschopnosti. Díky vysoké likviditě jsou však schopny své vlastní závazky hradit promptně. Nejrychleji závazky hradí ESAM, a to již po dvou dnech, na uhrazení ale čeká 166 dnů. Ještě větší nepoměr vykazuje společnost Nehoda Sport, která hradí své závazky po 16 dnech, ale pohledávky jsou jí hrazeny až po 205 dnech, takový nepoměr by mohl společnost poměrně snadno přivést ke značným finančním problémům.

V roce 2018 se v případě rentability vlastního kapitálu nedostaly nad doporučenou hodnotu dvě společnosti, a to ISM a SPOCS. Jak znázorňuje tabulka 7 níže, společnost ISM vykázala hodnotu rentability vlastního kapitálu 3,63 % a zaostala tak za obecně doporučenou hodnotou, která by měla být na úrovni 8 %. Společnost SPOCS se pak přiblížila spodní hranici doporučeného optima, a to na 7 %. Nejvyšší zhodnocení vlastního kapitálu pak dosáhla opět TSM, konkrétně 116 % následovaná společností Sport Invest International s 55 %.

Tabulka 7 Souhrnné výsledky poměrových ukazatelů za rok 2018

2018	SII	ISM	TSM	Nehoda	ESAM	SPOCS	K2K
<b>ROE</b>	55,81 %	3,63 %	116,00 %	29,22 %	28,64 %	6,82 %	37,96 %
<b>ROA</b>	13,10 %	2,96 %	91,52 %	28,08 %	40,93 %	2,52 %	17,66 %
<b>ROS</b>	7,80 %		50,95 %	30,30 %	34,57 %	0,89 %	13,81 %
<b>Běžná likvidita</b>	0,73	25,93	6,04	39,33	43,42	1,52	1,85
<b>Pohotová likvidita</b>	0,72	25,93	6,04	39,30	43,42	1,52	1,69
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,45				14,33		
<b>Doba obratu celkových aktiv</b>	1,68		1,80	0,93	1,18	2,82	1,28
<b>Doba obratu zásob</b>	0,59			0,25			22,93
<b>Doba obratu pohledávek</b>	72,37		75,72	214,06	121,72		9,11
<b>Doba obratu závazků</b>	154,05		32,41	9,43	11,28	80,46	146,91

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita celkových aktiv, která by měla být nad 5 %, indikuje, že nad požadovanou hodnotu se nedostaly pouze konkurenti ISM a SPOCS. Rentabilita tržeb by se pak měla pohybovat optimálně kolem 10 %, kdy tuto hodnotu následovaly téměř všechny společnosti zařazené do komparace, vyjma subjektů Sport Invest International a SPOCS, které dosáhly výsledné hodnoty 7,8 %, respektive 0,89 %, jak je také uvedeno v tabulce 7. Ukazatel rentability tržeb v obecné rovině znamená, jakou provozní efektivitu společnosti vykazují. Nejvyššího výsledku v tomto případě dosáhla společnost TSM, a to 50,95 %. Obecně doporučované hodnotě 1,5-2,5 u ukazatele běžné likvidity splnily všechny společnosti kromě Sport Investu, který dosáhl hodnoty pouze 0,73. Zmíněná výsledná hodnota je tak varovným signálem, že by se podnik mohl dostat do platební neschopnosti, neboť ani likvidita pohotová a okamžitá nebyla ve sledovaném roce, příliš příznivá. Pohotová likvidita by se měla pohybovat optimálně mezi hodnotami 1 -1,5, kdy v případě hodnoty 1 je podnik schopný se vyrovnat se svými závazky bez prodeje zásob, což se ale v případě Sport Investu nestalo a společnost vykázala hodnotu 0,72. Podobně tomu tak bylo u likvidity okamžité, u níž stanovuje minimální hodnotu MPO přibližně na úrovni 0,2.

V rámci běžné likvidity se v cílovém rozmezí pohybovaly pouze společnosti SPOCS a K2K. Ostatní společnosti vysoce přesáhly obecně doporučovanou hodnotu, a to jak v běžné, tak pohotové likviditě. Minimální doporučená hranice doby obratu celkových aktiv je doporučena na úrovni 1, přičemž ukazatel poukazuje na to, jak účinně podnik využívá svůj majetek. Nejvyšší hodnoty dosáhla společnost SPOCS, ale i ostatní agentury se pohybovaly nad danou hranicí, s výjimkou společnosti Nehoda Sport. Doba obratu závazků a pohledávek, v kontextu srovnání těchto dvou ukazatelů, se jevila příznivě, viz tabulka 7, zejména u společnosti Sport Invest, která se v roce 2018 mohla spolehnout spolehlivé odběratele, naopak nepříznivé výsledky se vztahovaly například ke společnosti Nehoda Sport nebo ESAM s velmi dlouhou dobou uhrazení pohledávek, což lze označit za velmi rizikové.

V roce 2019 nejlepších čísel v rámci rentability vlastního kapitálu dosáhla společnost K2K, a to 305 %, kdy ve světle jednoho z nejsledovanějších ukazatelů reflektujících úspěšnost podnikání je patrné, že společnost prožila velmi úspěšný rok a dokázala zhodnotit vlastní vložený kapitál velmi výrazně. Jak dále ukazuje tabulka 8 níže, naopak společnost Nehoda Sport se zápornou hodnotou skončila ve ztrátě, a to jak v rentabilitě vlastního kapitálu, tak v rentabilitě celkových aktiv.

Tabulka 8 Souhrnné výsledky poměrových ukazatelů za rok 2019

2019	SII	ISM	TSM	Nehoda	ESAM	SPOCS	K2K
<b>ROE</b>	49,22 %	0,15 %	49,07 %	-5,64 %	23,85 %	103,12 %	305,79 %
<b>ROA</b>	14,87 %	0,09 %	47,84 %	-5,39 %	24,38 %	72,81 %	224,37 %
<b>ROS</b>	7,57 %		45,85 %	-11,20 %	27,25 %	33,21 %	74,73 %
<b>Běžná likvidita</b>	1,03	2,72	82,61	98,64	50,22	3,28	3,84
<b>Pohotová likvidita</b>	1,04	2,72	82,61	96,69	50,22	3,28	3,84
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,39		62,64		6,02		
<b>Doba obratu celkových aktiv</b>	1,96		1,04	0,48	0,89	2,19	3,00
<b>Doba obratu zásob</b>	0,88			0,51			
<b>Doba obratu pohledávek</b>	52,16		107,04	589,66	334,92		8,39
<b>Doba obratu závazků</b>	116,37		4,80	7,42	7,58	48,26	31,21

Zdroj: vlastní zpracování

Běžná, okamžitá i pohotová likvidita se nesla v roce 2019 v obdobném duchu jako v roce předešlém, kdy jedinou společností pod optimálními hodnotami byl Sport Invest International, který ani v jednom ze sledovaných ukazatelů nedosáhl na optimální hodnoty. Tabulka 8 výše dále zachycuje, že ostatní společnosti zase naopak dosahovaly vysokých hodnot, jež následně snižují rentabilní schopnost, jelikož vážou nadměrné množství likvidních prostředků. Doba obratu závazků a pohledávek také kopírovala předcházející roky, kdy obrovský nepoměr mezi splatností závazků a pohledávek vykazovaly tři společnosti. Extrémním příkladem je společnost Nehoda Sport, které bylo hrazeno od svých odběratelů po 589 dnech, zatímco vlastní závazky byly spláceny průměrně po 7 dnech, což je v ostrém kontrastu s obecným doporučením, dle kterého by měla být doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek. Také společnost ESAM v předmětném roce čelila problémům s platební morálkou svých odběratelů, což zřetelně naznačuje výsledek ukazatele doby splatnosti závazků na úrovni 330 dnů. Společnost Sport Invest International pak stejně jako ve všech sledovaných letech dosáhla optimálních hodnot.

Výsledné hodnoty vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy za rok 2020 u sportovních agentur zařazených do komparace pak zachycuje tabulka 9 níže. V něm vykazovala rentabilita zápornou hodnotu pouze u společnosti ESAM, a to -9,75 % u ROE, u ROA to bylo -9,95 %. Obecně doporučovanými hodnotami jsou osm, resp. pět procent, kdy toto kritérium, jak je zřejmé z tabulky 9 splnily všechny další společnosti. Nejvyšší rentability dosáhla znovu společnost K2K, a to velmi vysokých 342 % u rentability vlastního kapitálu a 226 % u rentability celkových aktiv následovaná společností Top Sport Management s 84 %, respektive 68 % u ROE.

Tabulka 9 Souhrnné výsledky poměrových ukazatelů za rok 2020

2020	SII	ISM	TSM	Nehoda	ESAM	SPOCS	K2K
<b>ROE</b>	22,54 %	35,14 %	84,39 %	23,23 %	-9,75 %		342,35 %
<b>ROA</b>	9,10 %	26,91 %	68,28 %	22,30 %	-9,95 %		226,82 %
<b>ROS</b>	6,47 %		58,05 %	51,72 %	-30,01 %		79,29 %
<b>Běžná likvidita</b>	1,43	4,30	4,37	34,91	74,71		3,00
<b>Pohotová likvidita</b>	1,43	4,30	4,37	34,89	74,71		3,00
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,15		45,48				
<b>Doba obratu celkových aktiv</b>	1,41		1,18	0,43	0,33		2,86
<b>Doba obratu zásob</b>	0,03			0,47			
<b>Doba obratu pohledávek</b>	50,67		155,07	682,60	936,17		7,06
<b>Doba obratu závazků</b>	152,35		58,45	23,06	14,35		41,79

Zdroj: vlastní zpracování

Běžná a pohotová likvidita pokračovala v roce 2020 v trendu předchozích let, kdy společnost Sport Invest International téměř dosáhla optimální hodnoty u běžné likvidity, a to 1,43, u okamžité likvidity, jak je zřejmé z tabulky 9 výše, naopak s hodnotou 0,15 skončila pod minimálně doporučenou hranicí 0,2. Ostatní společnosti přesáhly optimální rozmezí mnohonásobně, kdy například SPOCS dosáhlo hodnoty 74 u běžné i pohotové likvidity nebo společnost Nehoda Sport koeficientu 34.



Souhrnné údaje vztahující se k roku 2021, zpracované v tabulce 10 níže, jsou bohužel značně omezené, neboť doposud zveřejnilo své účetnictví za toto účetní období pouze několik společností, mezi nimi Sport Invest International, Nehoda Sport a ESAM. Skutečnost, že některé ze společností plně nereflektovaly povinnost zveřejňovat základní ekonomické výkazy, se promítla do neúplnosti přehledů zachycujících výsledky ukazatelů finanční analýzy i v předchozích rocích, jak je zřejmé i z tabulek výše. Ve sledovaném roce 2021 pak nicméně vykázal pozitivní čísla z hlediska rentability zejména subjekt ESAM, a to konkrétně u indikátoru ROE 53 % a u ROA 48 %, jak zachycuje i tabulka 10 níže. V případě společnosti Sport Invest International to pak bylo u ROE 19 % a u ROA téměř 10 %. Nehoda Sport naopak zakončil rok pouze s velmi mírným zhodnocením okolo 0,5 %, což je hluboce pod doporučené hodnoty.

Tabulka 10 Souhrnné výsledky poměrových ukazatelů za rok 2021

2021	SII	ISM	TOP Sport	Nehoda	ESAM	SPOCS	K2K
<b>ROE</b>	19,77 %			0,37 %	53,29 %		
<b>ROA</b>	9,95 %			0,36 %	48,68 %		
<b>ROS</b>	7,80 %			0,91 %	36,96 %		
<b>Běžná likvidita</b>	1,77			58,67	9,44		
<b>Pohotová likvidita</b>	1,77			58,63	9,39		
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,14			4,16	0,02		
<b>Doba obratu celkových aktiv</b>	1,27			0,39	1,31		
<b>Doba obratu zásob</b>				0,52	1,43		
<b>Doba obratu pohledávek</b>	158,67			832,71	198,04		
<b>Doba obratu závazků</b>	139,93			15,28	28,79		

Zdroj: vlastní zpracování

Běžná likvidita u Sport Invest International vykázala hodnotu 1,7, opět dle tabulky 10 výše, což je v rozmezí obecně doporučené hodnoty 1,5-2,5. Společnost tak měla ve sledovaném roce dostatek likvidních prostředků, ale zároveň nevážala jejich nadbytečné množství, které je možno využít efektivněji. Oproti tomu společnost Nehoda Sport s hodnotou 58 významně přesáhla doporučenou relaci. Doba obratu pohledávek a závazků pak velmi negativně vyzněla ve prospěch subjektu Nehoda Sport, kdy u ní pokračoval trend nesplacených pohledávek ze strany odběratelů.

Výslednou hodnotu na úrovni 832 již lze považovat za skutečně hraniční s potenciálem významně negativního ovlivnění běžné činnosti společnosti. Oproti tomu si jmenovaný subjekt stále udržuje pozitivní přístup ke splatnosti vlastních závazků. Jak také zachycuje tabulka 9 výše, Sport Invest International v roce 2021 splácel závazky dříve oproti době splacení pohledávek, což je v rozporu s odbornými doporučeními v dané věci.

### 3.3 Návrhy a doporučení

V následující části práce budou formulovány hlavní doporučení, návrhy a zamýšlená opatření tak, jak vyplynuly z dílčích i souhrnných analýz předešlého tematického celku. Analytická část podkryla celou řadu využitelných poznatků, s nimiž je třeba pracovat, začlenit do budoucích plánů či komplexnějších strategií a v neposlední řadě také vhodně implementovat do praxe. Některé z takto získaných informací jsou povahy zachycení signifikantních vývojových trendů přímo v daném oboru, anebo jde o vlivy, jejichž původ a příčina netkví v předmětném odvětví, avšak primárně či sekundárně se do něj s různou intenzitou a naléhavostí promítají. Budoucí prosperita a její pozice na trhu tak bude do značné míry determinována tím, do jaké míry se vypořádá s novými výzvami, aktuálními trendy i celou řadou dalších faktorů, jejichž identifikaci, vymezení a predikcím se také analýza obsáhle, zevrubně a systematicky věnovala.

Vzhledem k tomu, že organizace se pohybuje na trhu vyznačujícím se množstvím specifík, značnou dynamikou a vysokou mírou intenzity konkurence, je třeba revidovat a modifikovat současnou strategii směrem k budoucnosti, v níž lze předpokládat rostoucí důležitost schopnosti flexibilně reagovat na vnější i vnitřní změny podmínek pro podnikání. Tato kapitola si tak klade za cíl prezentovat celé spektrum nejrozličnějších konkrétních námětů a návrhů, rozdělených do jednotlivých funkčních podpůrných činností, tvořících pomyslně menší či větší střípky do celistvé mozaiky strategických opatření pro neklidné časy. Jednotlivé návrhy a doporučení jsou nejprve členěny dle podnikových činností/oblastí, jako např. financí, marketingu, personálního řízení, organizačního uspořádání spol., designu poskytovaných služeb, a dále podrobněji interpretovány. Závěrem kapitoly je posléze připojeno schematické shrnutí těch doporučení a navrhovaných opatření, která je možno označit za zásadní a nejvíce relevantní.

#### Finance

Stabilní finanční zázemí a celkově dobré ekonomické zdraví společnosti, jak indikuje většina výsledných hodnot poměrových ukazatelů finanční analýzy, která byla v rámci analytické části provedena a vyhodnocena, poskytuje subjektu výhodnou výchozí pozici do dalších let jak ve smyslu disponování potřebným pomyslným finančním polštářem pro případ méně úspěšných roků, tak i pro vytváření nových inovativních přístupů, projektů a aktivit směrem k budoucímu upevnování a vylepšování své pozice na trhu a dosažení dlouhodobějších korporátních cílů, jimiž je i v souladu s historií subjektu a jejího významu při formování daného trhu, jakož i konzistentně budovaným know-how, vedoucí postavení na českém trhu sportovně-manažerských agentur s ambicí extenzivnější expanze do dalších zemí středoevropského regionu, tak i do sportovně evropsky nejvyspělejších zemí, jako je například Německo, Velká Británie nebo Francie.

Finanční analýza přinesla poznatky v návaznosti na výzkumnou otázku, zda je třeba provést významné změny v oblasti finančního řízení. Co se týče konkrétních návrhů a doporučení tak, jak vyplynuly z uskutečněné finanční analýzy, je možné zejména doporučit vytvoření efektivního a funkčního systému řízení pohledávek, neboť poměrové ukazatelé aktivity skýtají značný prostor pro zlepšení. V případě ukazatele doby obratu pohledávek je možné vysledovat značně negativní trend, kdy v posledním sledovaném období došlo k poměrně skokovému zvýšení této doby, kdy se pohledávky změní v tržby. Doba obratu pohledávek tak převýšila v posledním analyzovaném roce dobu obratu závazků, což je opačný výsledek, než tomu bylo doposud. Popsaný trend je tak třeba hodnotit jako nežádoucí a přijmout opatření typu implementace informačního systému, jenž systematickým způsobem bude pohledávky po splatnosti evidovat a spravovat. Jako poměrně neekonomické se ukazuje relativně vysoká hladina držené hotovosti v pokladně, a to i s ohledem na aktuální inflační čísla. Lze tedy doporučit přesun části hotovostních prostředků na produkty přinášející alespoň určitý

nominální výnos a také zvýšení objemu investic z volně dostupných disponibilních peněžních prostředků do projektů a aktivit, jimiž bude věnován prostor v rámci dalších funkčních oblastí a podnikových činností. S ohledem na nebyvale rostoucí ceny nákladových vstupů je také namístě navrhnout úspory vzniklé větší efektivitou činností související s přenastavením organizační struktury, jejíž konkrétní obrysy budou prezentovány v příslušné sekci návrhové části. V komparaci s nejbližším konkurentem, společností ISM, analyzovaná společnost zaostává v indikátorech ziskovosti/rentability. Je to dáno tím, že se organizaci v posledních letech nepodařilo zrealizovat hráčský transfer do klubu evropské špičky, na rozdíl od zmíněné konkurence.

### **Management (‘core business strategy’)**

Výzkumná otázka pro tuto oblast zní, jakým způsobem definovat a prakticky profilovat generickou obchodní strategii. V této souvislosti je třeba připomenout, že předmětný obor je specifický také tím, že skutečné výsledky práce a důsledky obchodních kroků učiněných v současné době se projevují s časovým zpožděním a určitou setrvačností. Konkrétně to znamená, že pro možnost realizovat lukrativní přestup žádaného hráče ve věku kolem dvaceti let v řádu jednotek, v některých případech desítek milionů eur, z čehož zákonitě pramení velmi vysoká provize pro agenturu transfer zprostředkující a uskutečňující, je klíčovým a nezbytným předpokladem správný odhad potenciálu hráče v jeho věku 15 let či ještě dříve a v případě nejtalentovanějších jedinců spolu s tím také typicky svést úspěšný souboj s konkurenčními subjekty, které mají logicky totožný záměr. Více je o této problematice souvisle pojednáno v tematickém celku 2.2. Pokud jde o reakci na jednu z výzkumných otázek, a to jaká je současná pozice subjektu oproti nejbližším konkurentům a v čem se v posledních letech změnila, zde je třeba kriticky uvést, že předmětné společnosti se v předchozích pěti letech nepodařilo v tomto ohledu naplnit svůj potenciál, a to mimo jiné také kvůli jistému odklonu od strategie diferenciacie, tedy záměru zastupovat skutečně potenciálně nejúspěšnější sportovce ke strategii více zaměřené na kvantitu. Ve světle výše popsané skutečnosti se však SI opět navrácí ke strategii, již by bylo možné charakterizovat jako více diferencovanou, selektivní a exkluzivní a kterou je třeba ještě zřetelněji profilovat, což je také cílem dalšího textu.

### **Organizační struktura**

K tomu, aby měli pracovníci (agenti/regionální manažeři) starající se o stávající hráčské portfolio a o akvizici hráčů nových, pokud možno dokonalý přehled a optimální podmínky pro co nejpřesnější odhad a pro co nejhodnější řízení sportovních kariér svých svěřenců je také třeba úzké zacílení na svoji oblast zájmu (věkovou, regionální, klubově příslušnou) na jedné straně a širokou podporu zázemí společnosti na straně druhé. Současná organizační struktura se v určitých bodech jeví s výše uvedeným jako ne zcela kompatibilní, a tak je v návaznosti na jednu z definovaných výzkumných otázek, zda je stávající organizační struktura v souladu se strategickými cíli vyhovující a jak ji případně účelně upravit, spolu se zápornou odpovědí na ni možné navrhnout následující. Analytická data zjevně ukazují, že nejcennější hráčský materiál se koncentruje v Praze, a to zejména v klubech Sparta, Slavia, méně pak Dukla nebo Bohemians. Naproti tomu, v některých regionech typu Karlovarský kraj nebo Vysočina je tato koncentrace nepoměrně nižší. Organizační uspořádání a z něho vycházející modus operandi regionálních manažerů zmíněný fakt ovšem nedostatečně reflektují. Nelze do budoucna například doporučit jako účelné prolínání sledování utkání jednotlivými agenty napříč regiony, tedy konkrétně například jednorázovou cestu regionálního manažera, který má na starosti Středočeský kraj na utkání v Moravskoslezském kraji a podobně. Naopak se jako vhodnější řešení nabízí vyšší míra specializace manažerů a personální posílení nejvíce exponovaných regionů, tedy početně nerovnoměrné a ohniskovější zastoupení, kdy například pro hráčskou kategorii 13-19 let v Praze by byli vyčleněni dva až tři agenti (lze uvažovat i o personálním posílení z externích zdrojů), zatímco pro některé kraje se nabízí naopak sloučení (např.

Jihočeský a Vysočina, Ústecký a Liberecký apod.). Přidanou hodnotou nastíněného řešení kromě jiného bude také detailnější znalost zájmových klubů a jejich hráčů, ale také ekonomická racionalizace provozní stránky činnosti agentury.

### **Personalistika**

S organizační strukturou je velmi úzce propojena oblast personalistiky. S odkazem na kapitulu 3.1.5 je patrné, že možnosti kariérního postupu a celkově propustnost mezi jednotlivými liniemi řízení není s ohledem na korporátní charakter uspořádání organizace oproti jejím konkurentům dostatečná. Jinými slovy, například pozice jednotlivých regionálních manažerů neboli hráčských agentů, která je, jak vyplývá i z výše popsaného, pro budoucí prosperitu klíčová a nenahraditelná, má velmi omezené možnosti kariérního vývoje, což zákonitě zvyšuje frustrační potenciál především u zdravě ambicióznějších zaměstnanců na jmenované pozici. V rámci personálního řízení chybí, anebo nejsou dostatečně naplňovány, určité nástroje, které mají potenciál stávající situaci zlepšit. Konkrétně je možné doporučit vytvoření kariérního plánu pro různé pozice s akcentem na úroveň regionálních manažerů, větší zapojení manažerů operativní a taktické úrovně do procesu tvorby a realizace kontraktů, decentralizace rozhodovacích pravomocí, participace manažerů nižší úrovně na samostatných projektech dle vlastního pole působnosti a zájmu, návrh systému vzdělávání.

Právě oblast vzdělávání, přesněji vytvoření podmínek pro rozvoj kompetencí a schopností jednotlivých manažerů skýtá značný prostor pro realizaci řady námětů. V souladu s kapitolou 3.2.2 analytické části práce je namístě zmínit, že do sportovního prostředí stále více pronikají různé technické novinky. V rámci firemního vzdělávání se tak nabízí jako velmi užitečný kurz zaměřený na hlubší porozumění hojně používaných metrik pro evaluaci výkonu a potenciálu hráčů. Efektivní práce s daty bude nepochybně důležitým předpokladem budoucího úspěchu i v tomto oboru.

Ve společnosti jsou doposud velmi omezené možnosti personalizovaného vzdělávání i třeba pokud jde o kancelářské nebo databázové programy (excel, sap), které jsou také pro účely práce na definovaných pozicích široce uplatnitelné. Jako nedostatečné je možné vnímat také vzdělávací příležitosti pro rozvoj a trénink tzv. 'soft-skills', jež jsou mnohdy také pomyslným trumfem v 'přetahované o nejcennější zboží'. Konkrétně pak lze doporučit pro zahrnutí do systému firemního vzdělávání kurzy vyjednávacích schopností, rétoriky, asertivity, obchodních dovedností, základů psychologie a pedagogiky a další. Pracovníci organizace mají také minimální možnost, ať už aktivní či pasivní, účasti na různých sportovních eventech, konferencích a odborných seminářích (z poslední doby např. Sport Alive, Psychologie sportu v praxi), které mají význam jak v rovině osobního rozvoje, tak i v rovině budování kontaktů a reálných sociálních sítí. Také v tomto směru tak lze doporučit vyšší objem investic a celkově vyšší míru pozornosti tímto směrem.

### **Produkt (parametry, rozšířené pojetí služby)**

V návaznosti na kap. 3.2.3 v rámci analytické části práce je třeba konstatovat, že jednou ze silných stránek společnosti Sport Invest International je stabilně vysoká úroveň a komplexnost poskytovaných služeb, které je možné zjednodušeně definovat jako zajišťování kompletního servisu pro špičkové sportovce. Stabilně výrazně nadprůměrnou kvalitu nabízených služeb je možné doložit objektivně měřitelnými kritérii, avšak neméně významná je i celková percepce jmenované společnosti a jejích služeb ze strany všech zúčastněných stran pohybujících se nejen na poli sportovně manažerském a marketingovém, ale i ve sportu obecně, tedy i pokud jde o vnímání ze strany sportovních expertů a insiderů, ale i poučených laiků nebo obecné sportovní veřejnosti. S odkazem na SWOT analýzu je namístě také vyzvednout jako jednu z dalších předností, na které je třeba i do budoucna stavět, dobré obchodní jméno a značky, kterou si zájmové skupiny přicházející do kontaktu s organizací spojují s určitými

hodnotami, očekáváními a představami. Přes výše uvedené skýtá nastavení služby taktéž značný prostor pro určité inovace, rozšíření a jiné pojetí, než tomu bylo doposud.

Výzkumné otázky zahrnují také úkol nalézt takové pojetí služby, které lze doporučit s cílem (znovu)získání konkurenční výhody. Jednou z přidaných hodnot stávající nabízené služby analyzované společnosti je spolupráce s experty v různých oborech, jako je lékařství, psychologie, fyzioterapie, daně a účetnictví, vzdělávání, média a public relations a další. Oproti jiným konkurenčním agenturám je rozsah a spektrum těchto doplňkových služeb širší, na druhou stranu není potenciál této spolupráce zdaleka plně využit. Chybí přesné vymezení podmínek kooperace s těmito odborníky, a tak se v praxi operativnost vyřízení, tedy zejména kritérium času, požadavku odvíjí spíše od osobních vazeb interních pracovníků agentury se zmíněnými experty, pro které je na jednu stranu spolupráce s agenturou záležitostí prestiže, avšak například po stránce získání klientů či ekonomického efektu není nikterak motivující, neboť povětšinou disponují bohatou vlastní zákaznickou základnou. V praxi tak zákonitě dochází k situacím, že někteří z panelu odborníků jsou především pro mladší zastupované sportovce takřka nedostupní a z deklarované úzké spolupráce s odborníky, se tak stává spíše marketingová berlička než plnohodnotný prvek poskytované služby. Jedním z možných řešení, které se nabízí k realizaci a implementaci, je tak přesnější ukotvení kooperace s členy expertního panelu tak, aby měli povinnost v určitém časovém období přednostně poskytnout služby klientům, za což jim bude náležet fixní paušální odměna či jiný motivující benefit.

Jak již bylo na několika předchozích místech akcentováno, komerční úspěšnost organizace a její dlouhodobá prosperita je odvislá od úspěšnosti jejich klientů, tedy na tom, zda u nich dojde k rozvinutí jejich talentu a potenciálu. Je nesporné, že pro hráčský rozvoj hraje nezastupitelnou roli konfrontace s příklady nejlepší praxe. Lze si to představit jako sportovní benchmark. Pro sportovní růst zastupovaných hráčů je tak důležité, aby se pravidelně střetávali s nejlepšími vrstevníky v evropském měřítku, což je částečně saturováno reprezentačními utkáními, anebo v omezenější míře účastí na mezinárodních turnajích či přátelských zápasech v případě některých klubů. Reálný přínos jmenovaného ovšem naráží na své limity, například v tom, že se jedná o časově omezený úsek zploštěný prakticky maximálně do 90 minut bez možnosti nahlédnout do tréninkového procesu, metodiky sportovní přípravy atd. Pro komplexnější růst hráče, nejen po stránce sportovní, ale i celkově osobnostní, naplnění a rozvíjení jeho předností, a naopak eliminace jeho rezerv a slabších stránek je třeba systematictějších impulsů a podnětů. V rámci nastavení služby tak lze mimo jiné doporučit aktivní participaci na zajištění stáží vybraných hráčů ve špičkových evropských akademiích a mládežnických centrech (příkladem lze uvést Salzburg, Amsterdam, Liverpool aj.).

## **Marketing**

Zejména k marketingu se pak váže výzkumná otázka týkající se toho, jaké nové aktivity by byly žádoucí v kontextu pozitivního vnímání značky. V návaznosti na předcházející odstavce jde v kladném slova smyslu hodnotit význam a jméno subjektu v odvětví. Na druhé straně lze spatřovat značné limity ve znalosti firemní značky či poskytovaných služeb nad rámec oboru. Zjednodušeně je to možné shrnout tak, že ve sportovním světě, myšleno českém, se jedná o pojem, avšak s malým přesahem navenek, tedy nad rámec odvětví, v němž se společnost realizuje. Značné rezervy a prostor pro iniciativu do dalšího období také zůstává ve sféře společensky odpovědné firemní politiky. Jako konkrétní příklad je možné navrhnout převzetí záštity a sponzorské pokrytí některého z oblíbených turnajů pro mladé sportovce, zejména pokud jde o fotbal, anebo přímo realizaci zcela nové soutěže s bohatým doprovodným programem, určené sportovcům žákovských kategorií, nesoucí jméno společnosti, tedy např. 'Sport Invest Cup', a tak přispět budování značky a jejímu pozitivnímu vnímání ze strany aktivních hráčů na samém počátku kariéry a samozřejmě i jejich rodičů, což může také sehrát pozitivní roli při rozhodování o tom, jaké agentuře svěří zodpovědný úkol řízení sportovní

dráhy jejich ratolestí. Současný stav, kdy například jeden z nejatraktivnějších turnajů pro mladé fotbalisty se paradoxně jmenuje po fastfoodovém řetězci, k podobným aktivitám přímo vybízí.

Celkově pak lze doporučit větší aktivitu, pokud jde o žádoucí ambici stát se obecně respektovanou autoritou ve sportovní oblasti s určitým celospolečenským přesahem. V tomto směru je možno navrhnout, aby zejména mediálně známé tváře společnosti a členové nejvyššího managementu disponující nemalým mediálním kapitálem se více vyjadřovali nejen k aktuálním trendům ve sportu, ale i tendencím přesahujícím hranice sportu, které se však do něj nezřídka promítají. Jako příklad může sloužit třeba sociální a socio-ekonomické aspekty analyzované v kapitole 3.2, konkrétně PEST analýze, z níž mimo jiné vyplývá, že jedním z nejvíce ohrožujících faktorů pro předmětnou společnost, ale i vlastně odvětví jako celek, je celkově se zhoršující pohybová zdatnost dětí a dospívajících a spolu s tím i snižující se členská základna mladých sportovců. V návaznosti na klíčové výzkumné otázky definované v metodické části práce, se právě tento popsáný vliv jako jeden z dominantních, jenž je třeba zohledňovat při strategickém uvažování. Například v době protipandemických restrikcí však dostatečně hlasitě nezaznívaly názory sportovních odborníků, včetně představitelů firmy, že vhodným řešením ochrany rizikových skupin rozhodně není zákaz pohybových, sportovních a zájmových aktivit dětí či povinné uzavření škol.

Do budoucího období je tak žádoucí mnohem proaktivnější přístup ze strany agentury, a to zejména pokud jde o problematiku sportování dětí a mládeže, v níž disponuje organizace rozsáhlým know-how využitelným také jako případnou prevencí před dalšími neuváženými kroky způsobujícími mnohdy více škody než užitku. Co se týče konkrétních nástrojů k danému účelu, nabízí se systematictější využití sociálních sítí, tiskových zpráv či zpracovávání odborných expertíz. K doporučením je možno zařadit, i s ohledem na znaky nezřízenosti a živelnosti vstupu nových subjektů do odvětví, znovuoobnovení reálného fungování asociace fotbalových agentů, anebo vytvoření nového společenství s vypracováním aktuálních standardů kvality zastupování hráčů, v čemž by měla hrát společnost Sport Invest International zásadní roli.

Důležitým nehmotným bohatstvím v rámci oboru jistě zůstane také hodnota dobrého jména, které není spojováno s žádným skandálem, medializovanou aférou, nekalými praktiky či podobnými jevy. V tomto ohledu, i v kontextu s navrhovanou vůdčí rolí ve společenství sportovně manažerských subjektů a aktivitám směřujícím k percepci autority v oboru, lze jednoznačně doporučit také důsledné dodržování férového přístupu ke všem zúčastněným stranám a zájmovým skupinám, a to i při vědomí toho, jak jednoduché je, v negativním slova smyslu, se nechat inspirovat praktikami některých konkurentů, čemuž se věnují i například kapitoly 2.2.4 (proces získávání hráčů) nebo 2.2.5 (praktiky na trhu).

### **Technologie, inovace**

Ani oblast sportovního managementu není výjimkou, pokud jde o trend vzrůstajícího vlivu a prostupování moderních technologií do každodenní práce, ale i strategického uvažování. Podrobně se tématu v souvislostech a na konkrétních praktických příkladech věnuje část analytické kapitoly věnované analýzám vnějšího prostředí (3.2.2) v části technických a technologických faktorů. Co se týče návrhů a doporučení, je mezi nimi v první řadě potřeba zmínit vyšší míru propojení s datově-analytickými firmami, tedy nejenom poskytnutou finanční podporu, ale také pravidelné reportování kvantitativní i kvalitativní zpětné vazby s cílem individuálněji přizpůsobit jednotlivá metrická výkonová data analytickým a prediktivním potřebám. Souvisejícím návrhem je další rozvoj vlastní databáze, která je jak zdrojem aktuální konkurenční výhody, tak i budoucí příležitosti (viz kapitola 3.2.3). Analytická práce s daty je však aktuálním tématem i u jiných agentur, proto je třeba využít určitého náskoku

před konkurencí a databázi za pomoci IT odborníků dále vylepšovat jak po stránce jednotlivých funkcionalit, tak i po stránce UX/UI.

Souhrn klíčových návrhů a doporučení:

- prohlubování obchodní strategie diferenciací, tedy konkurování prostřednictvím exkluzivních a komplexních služeb se selektivnějším zaměřením na nejtalentovanější jedince;
- revize a modifikace organizační struktury směrem k větší specializaci regionálních manažerů;
- decentralizace řízení a rozhodovacích pravomocí zejména v oblasti vyjednávání kontraktů, mezinárodních aktivit nebo rozpočtování (např. směrem k tomu, aby regionální manažeři disponovali přiděleným rozpočtem pro účely čerpání externích služeb dle potřeb jejich hráčského portfolia);
- úspora nákladů racionalizací organizačního schématu, omezení činností přinášejících nízkou přidanou hodnotu v porovnání s vynaloženými výdaji (nadměrné cestování, provozní duplicity);
- vytvoření funkčního informačního systému správy a řízení pohledávek;
- přesunutí části volných disponibilních peněžních prostředků na produkty generující finanční výnos;
- úprava modelu kooperace s expertním týmem směrem k větší akceschopnosti a operabilitě;
- vytvoření motivačního systému vzdělávání pro linii regionálních manažerů s akcentem na obchodní a interpersonální dovednosti a kompetence;
- aktivnější účast na sportovních eventech typu odborných seminářů a konferencí;
- zahrnutí nabídky stáží pro vybrané sportovce do rozšířeného pojetí nabízené služby;
- další rozvoj vlastní hráčské databáze spolu s podílem na vývoji nových funkcionalit systémů pro analýzu sportovního výkonu;
- uspořádání fotbalového turnaje zaměřeného na hráče žákovských kategorií pod záštitou společnosti;
- větší mediální aktivita vrcholných představitelů subjektu s cílem zvýšit povědomí o značce nad rámec oboru;
- iniciování vzniku nové asociace firem působících v odvětví sportovního managementu zahrnující vznik aktualizovaných standardů kvality v zájmu zachování prestiže oboru jako celku a upevnění postavení organizace jako jeho leadera a příkladu férové praxe;
- modernější pojetí marketingu s důrazem na sociální sítě a nová média (př. story-telling).

## 4 Závěr

Cílem práce bylo prostřednictvím reprezentativních a relevantních analýz používaných v oblasti strategického řízení formulovat hlavní návrhy a doporučení pro vrcholové řízení společnosti Sport Invest International, a.s. Jmenovaná společnost se pohybuje ve velmi specifickém odvětví sportovních agentur, přičemž konkrétní odlišnosti a specifika se týkají například konkurenčních vztahů, vazby na správu klientského portfolia, komunikace, finanční správy, samotného práva a dalších aspektů. V teoretické části došlo k vymezení a definování hlavních analýz, které spadají do prostředí sportovního managementu. Jednalo se převážně o analýzy vnitřního prostředí, kterými byla například SWOT, nebo vnějšího prostředí, kterého byla součástí PEST analýza. Zmíněné analýzy byly definovány a charakterizovány na základě zdrojů vycházejících primárně z odborné literatury s cílem získání uceleného pohledu na danou odbornou problematiku.

Teoretická část byla také doplněna o kapitulu pojednávající o specifických prostředí, které bylo nutné z hlediska základního vhledu a pochopení mnohdy unikátních zákonitostí celkového odvětví jako takového, jeho fungování a také identifikování četných nástrah pro zkoumanou společnost. Praktická část si následně kladla za hlavní cíl vyhodnotit aktuální stav i dosavadní vývoj společnosti, popsat základní informace, organizační a majetkovou strukturu, a především provést analýzy vycházejících z vnitřního a vnějšího prostředí, zevrubný rozbor konkurence a její vliv na analyzovanou společnost. Analýza konkurence se zaměřila především na určitou komparaci skrze relevantní data, jejichž původ byl jak z veřejně dostupných, ale také interních zdrojů, jež se týkala především konkurenčního srovnání počtu hráčů v portfoliu, srovnání tržní ceny nejdražších hráčů, anebo srovnání věkových kategorií zastupovaných hráčů. Vnější analýza pak byla primárně zastoupena PEST analýzou a zaměřila se na vnější právní, ekonomické, sociální a technologické vlivy, která působí na společnost. Vnitřní prostředí bylo reprezentováno SWOT analýzou, která definovala silné a slabé stránky a také příležitosti nebo hrozby, které podnik může využít nebo, které ho naopak ohrožují. Součástí analýzy byla také finanční analýza, která se snažila poskytnout ucelený pohled na finanční situaci společnosti Sport Invest International, ale také na nejbližší konkurenty a poskytla pohled na finanční hospodaření na základě veřejně dostupných dat. Na analytickou část pak přirozeně navazovala navrhovaná řešení vyplývající z vypracovaných analýz, která si kladou za cíl poskytnout společnosti nejen náhled na její dosavadní směřování, ale také inspiraci obsahující nastínění možností k provedení změn v různých firemních činnostech.

Hlavní doporučení je možno chápat jako prezentaci podnětných poznatků, které může společnost v budoucnu využít, potažmo zapracovat do vlastních plánů týkajících se strategického směřování a jejich samotné implementace do dílčích strategií s cílem použití v reálném prostředí. Společnost se pohybuje na velmi specifickém trhu, který je do značné míry determinován určitou dynamikou a intenzivní silou konkurence, na jejímž základě je nutné současnou strategii směrem do budoucna upravit či modifikovat. Pro budoucí úspěch, podobně jako její případné posílení, či oslabení těžce vybojovaných pozic v rámci pomyslného konkurenčního pelotonu bude třeba reflexe stávajícího vývoje spolu s přenastavením některých procesů. Cílem kapitoly tak bylo poskytnout nejrůznější varianty a podněty diverzifikované do jednotlivých funkčních celků. První skupinou je oblast financí, která na základě provedené finanční analýzy pomocí poměrových ukazatelů indikuje stabilní finanční zázemí a je tak možné reálně predikovat, že společnost se i v budoucím období bude moci opřít o dobré ekonomické zdraví. Společnost Sport Invest International disponuje dostatečnou finanční hotovostí pro případ nenadálých situací, dostatečným množstvím prostředků pro inovování, realizování vytyčených projektů a cílů, což dává poměrně optimistické vyhlídky pro dosažení dlouhodobého cíle upevnění svého postavení vůdčí sportovní agentury v českém prostředí.



V rámci oblasti managementu bylo na základě výzkumu vysledováno, že konkrétní změny, které budou provedeny, se mohou projevit až s jistým časovým zpožděním. Pozitivním zjištěním je skutečnost, že společnost disponuje nadějným rozložením klientského portfolia s převahou hráčů v rozmezí věku 15 až 19 let. Druhou stránkou věci je ovšem fakt, že v takovém případě si na profitabilní realizaci významného přestupu musí společnost počkat na dobu, až hráči z této věkové kategorie dospějí do určitého věku, kdy je jejich hodnota nejvyšší. Z vypracovaných analýz však bylo zjištěno, že v posledních pěti letech se SI v určitém ohledu odklonila od své strategie diferenciacce a byla zaměřena spíše na kvantitu než na kvalitu. S ohledem na vypracované analýzy však bylo možné rozpoznat určité změny, kterými zamýšlí společnost více zvýraznit exkluzivitu a významněji se profilovat směrem ke kvalitnějšímu a méně početnějšímu portfolia.

V oblasti organizační struktury bylo na základě analýz doporučeno zvýšit koncentraci regionálních manažerů v oblastech s větší pravděpodobností výskytu mladých talentovaných hráčů a regiony s nižší koncentrací spíše upozadit. Strategie určitého prolínání se také na základě analytických dat nejevila jako nejefektivnější, proto bylo jedním z návrhů v této souvislosti vyčlenit pro exponované ohniskové regiony, jakými je třeba Praha, specificky více pracovníků, kteří se budou genericky soustředit na tento potenciálně nejvýnosnější region. Dle zjištěných závěrů pak byla nastíněna řešení, která poskytnou přesnější znalost momentální situace exponovaných klubů, jejich hráčů. Pozitivní externalitou v důsledku učinění navrženého opatření je navíc ekonomická racionalizace procesu hráčského skautingu. Jako klíčová pozice pro společnost pak byla dle provedených analýz specifikována pozice regionálních manažerů, která je nicméně také rizikovou pro danou agenturu, jelikož pro takové pracovníky existují pouze limitované možnosti jejich dalšího profesního rozvoje, z čehož plyne riziko výskytu potenciálně nebezpečných jevů s možným silně negativním dopadem na stabilitu pracovního týmu ve smyslu zvýšené fluktuace, třeba i v rámci konkurence.

Společnost také dostatečně nereflektovala v období výzkumu nutnost zajištění možností kontinuálního vzdělávání a zvyšování kvalifikace svých klíčových pracovníků, které by vlastní zaměstnanec posunovalo až už profesně, z čehož by podnik mohl následně profitovat a také lidsky. Na druhou stranu lze pozitivně vnímat, že i přesto byl podnik schopný držet vysokou úroveň komplexnosti poskytovaných služeb, a to díky spolupráci s nejlepšími odborníky z různých oblastí, jakými jsou např. psychologie, fyzioterapie, daně a účetnictví, vzdělávání a další. Pokud jde o oblast marketingu, je možné v pozitivním slova smyslu hodnotit sílu značky v rámci svého odvětví, na druhé straně lze spatřovat limity znalosti a povědomí značky Sport Invest mimo něj, kdy nedochází k přesahu nad rámec odvětví. K tomu by mohly do budoucna pomoci aktivity jako třeba převzetí záštity nad akcemi z kategorie sportování dětí a mládeže.

Předmětná analýza a návrhy z ní vzešlé, které se týkají společnosti Sport Invest International, byly koncipovány také s ohledem na jejich využitelnost v reálných podmínkách fungování společnosti a oboru, kdy celá praktická část práce bude poskytnuta vedení společnosti Sport Invest International, která pak určité klíčové návrhy z oblastí financí, managementu, organizace, personalistiky, nastavení poskytovaných služeb, pojetí marketingu, návrhů využití moderních technologií a inovací může využít ve snaze o zlepšení podnikových procesů a celkového strategického směřování celé společnosti, tak aby společnost minimálně upevnila svoji pozici z minulosti a s výhledem do budoucna, aby tuto pozici ještě posílila. Veškeré odborné zdroje jsou v práci citovány dle normy ISO 690 a ISO 690-2.

# Literatura

## Knížní zdroje

BETZ, F. *Strategic thinking: a comprehensive guide*. North America: Emerald Publishing, 2016. 510 s. ISBN 978-1-78560-467-6.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

ÇÖGENLI, M., Z. *Digitalizations in Organizations*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, 2021. 355 s. ISBN 978-1-5275-7028-3.

DOLEŽAL, J. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-9066-9.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, K., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

HESSEL, A., JOUZEL, J., LARROUTUROU, P. *A climate pact for Europe: How to Finance the Green deal*. Bristol: Bristol University Press, 2021, 142 s. ISBN 978-1-5292-1914-2.

CHERNEV, A. *Strategic marketing management: Theory and practice*. Chicago: Cerebellum Press, 2019. 296 s. ISBN 978-1-9365-7258-8.

INFORMATION RESOURCES MANAGEMENT ASSOCIATION. *Disruptive Technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Hershey: IGI Global, 2020. 2186 s. ISBN 978-1-5225-9274-7.

KASSAY, Š. *Management: Leaders and Managers*. Bratislava: Veda, Publishing House of the Slovak Academy of Science, 2018. 178 s. ISBN 978-80-224-1654-2.

LÖFFLER, V., ŠTĚTINOVÁ, B., BERNAT, L. *Big data a umělá inteligence pro manažery: Praktický návod, jak držet krok s dobou v 21. století*. Praha: Nakladatelství Vladimír Löffler, 2021. 168 s. ISBN 978-80-908226-4-1.

MEIXNEROVÁ, L., ZAPLETALOVÁ, Š., STEFANOVÁ, Z. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty*. Praha: C.H. Beck, 2017. 224 s. ISBN 978-80-7400-654-8.

SARSBY, A. *SWOT analysis*. Ilustrované vydání. Suffolk: Spectaris Ltd, 2016. 86 s. ISBN 978-09-9325-042-2.

SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada Publishing, 2021. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

WITCHER, B. *Absolute Essentials of Strategic Management*. Norwich: Taylor & Francis, 2019. 108 s. ISBN 978-10-3217-745-8.

ZHUO, J. *První kroky v manažerské pozici: cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi*. Praha: Grada Publishing, 2020. 232 s. ISBN 978-80-271-2893-8.

## Internetové zdroje

ANDRISÁK, D. *Fotbalisté jako OSVČ? V Česku realita, v cizině nevidaná věc*. Seznam Zprávy [online]. 2021 [cit. 2022-01-04]. Dostupný z WWW: <http://www.seznamzpravy.cz/clanek/fotbaliste-jako-osvc-v-cesku-realita-v-cizine-nevidana-vec-142234>.

BAVARIAN FOOTBALL WORKS. *FIFA wants to reign in agents with new rules*. Washington D.C.: Vox Media, LLC., [online]. 2022 [cit. 2022-12-04]. Dostupný z WWW: <http://www.bavarianfootballworks.com/2022/6/5/23143490/fifa-agents-lewandowski-zahavi-alaba-uefa>.

BENIAK, L. *Čeští fotbalovi agenti aneb Mr. 15 procent*. Praha: Reportér Magazín [online]. 2016 [cit. 2022-12-02]. Dostupný z WWW: <http://www.reportermagazin.cz/a/i7uch/cesti-fotbalovi-agenti-aneb-mr-15-procent>.

BERGKAMP, T. et al. *How soccer scouts identify talented players*. Londýn: Informa UK Limited [online]. 2022 [cit. 2023-01-04]. Dostupný z WWW: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17461391.2021.1916081>.

ČECH, P.: *Bio*. Praha: Petr Čech [online]. 2023 [cit. 2023-02-20]. Dostupný z WWW: <http://www.petr-cech.cz/bio/>.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Komentář ČNB ke zveřejněným údajům o vývoji inflace v prosinci 2022*. Praha: ČNB [online]. 2023 [cit. 2023-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-prosinci-2022-zpomalila/>.

DELOITTE. *Výhledy české ekonomiky pro rok 2023*. Praha: Deloitte [online]. 2022 [cit. 2023-02-26]. Dostupný z WWW: <http://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>.

FOTBALOVÁ ASOCIACE ČR. *Seznam registrovaných zprostředkovatelů*. Praha: FAČR [online]. 2022 [cit. 2022-12-02]. Dostupný z WWW: <http://facr.fotbal.cz/seznam-registrovanych-zprostredkovatelu/a2558>.

FOTBALOVÁ ASOCIACE ČR. *Úřední deska a předpisy*. Praha: Fotbalová asociace České republiky [online]. 2023 [cit. 2022-12-04]. Dostupný z WWW: <http://facr.fotbal.cz/uredni-deska-predpisy/65?category=3>.

INTERNATIONAL SPORT MANAGEMENT. *O nás*. Praha: ISM [online]. 2022 [cit. 2023-01-26]. Dostupný z WWW: <http://ismfootball.com/info/onas/>.

JAVŮREK, J. *Je jim 18 a miň a jsou v prvotřídním klubu. České naděje v zahraničí*. Praha: NextPage Media [online]. 2022 [cit. 2022-12-06]. Dostupný z WWW: <http://www.footballclub.cz/elektronicka-tuzka/je-jim-18-a-min-a-jsou-v-prvotridnim-klubu-ceske-nadeje-v-zahranici>.

KELLY, R. *Who invented football? Where and when the beautiful game was born*. London: FootballCo Media Limited [online]. 2021 [cit. 2022-12-02]. Dostupný z WWW: <https://www.goal.com/en/news/who-invented-football-where-when-beautiful-game-born/1s84sc1yccgab1l4kcu67sygb4>.

KOSOVÁ, M. *Pohybová zdatnost dětí se stále zhoršuje. Nejhuř jsou na tom nejmenší školáci.* Praha: ESPORTS.CZ [online]. 2022 [cit. 2023-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.olympijskytym.cz/article/pohybova-zdatnost-deti-se-stale-zhorsuje-nejhur-jsou-na-tom-nejmensi-skolaci>.

MACHÁČKOVÁ, L. *Smlouva v deseti? To je prostě špatně, říká fotbalový agent.* Praha: ARBO media [online]. 2019 [cit. 2022-12-05]. Dostupný z WWW: [http://www.tyden.cz/rubriky/sport/fotbal/smlouva-v-deseti-to-je-proste-spatne-rika-fotbalovy-agent\\_525663.html](http://www.tyden.cz/rubriky/sport/fotbal/smlouva-v-deseti-to-je-proste-spatne-rika-fotbalovy-agent_525663.html).

MÁDL, L. *Agenti v Česku loni inkasovali přes čtvrt miliardy. Většinu od Slavia.* Praha: Seznam Zprávy [online]. 2022 [cit. 2022-12-04]. Dostupný z WWW: <http://www.seznamzpravy.cz/clanek/sport-fotbal-jina-liga-na-kolik-si-prijdou-fotbalovi-agenti-ctvrt-miliardy-o-parnik-nejvic-plati-slavia-196160>.

MÁDL, L. *Válka agentů 2016. Paska a spol. si stěžují na Ziku, že porušuje normy, vyšetří to FAČR.* Praha: Economia [online]. 2016 [cit. 2023-01-04]. Dostupný z WWW: <http://sport.aktualne.cz/fotbal/valka-agentu-2016-paska-a-spol-si-stezuji-na-ziku-ze-porusuj/r~707101eefcd111e5be7c0025900fea04/>.

MÁDL, L. *Vše o platech. Fotbalovou ligu tu kopou milionáři i kluci za 10 tisíc měsíčně.* Praha: Seznam Zprávy [online]. 2019 [cit. 2022-12-23]. Dostupný z WWW: <http://www.seznamzpravy.cz/clanek/vse-o-platech-fotbalovou-ligu-tu-kopou-milionari-i-kluci-i-za-10-tisic-mesicne-83773>.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR: *Lednová predikce MF: Ekonomika letos mírně poklesne a inflace výrazně zvolní.* Praha: MFČR [online]. 2023 [cit. 2023-02-26]. Dostupný z WWW: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2023/lednova-predikce-mf-ekonomika-letos-mirn-50129>.

MORÁVEK, D. *David Lafata porazil finanční úřad, sportovci mohou být živnostníci.* Praha: Internet Info [online]. 2017 [cit. 2022-12-04]. Dostupný z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/david-lafata-porazil-financni-urad-sportovci-mohou-byt-zivnostnici/>.

NENADÁL, A. *Válka agentů: podpásovku ohledně slávistického střelce Kuchty řeší FAČR.* Praha: Czech News Center, a.s. [online]. 2023 [cit. 2023-01-04]. Dostupný z WWW: <http://isport.blesk.cz/clanek/blesk-sport/391309/valka-agentu-podpasovku-ohledne-slavistickeho-strelce-kuchty-resi-facr.html>.

PODNIKATEL.CZ. *Nový občanský zákoník.* Praha: Internet Info, s.r.o. [online]. 2023 [cit. 2023-01-26]. Dostupný z WWW: <http://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4579502/>.

SOGUT, E., KHAN, J. *The History of Football Agency: The Journey of Scouts, Lawyers, Intermediaries and Middlemen.* London: Grow player agency [online]. 2022 [cit. 2022-12-02]. Dostupný z WWW: <http://erkutsogut.com/this-history-of-football-agency-the-journey-of-scouts-lawyers-intermediaries-and-middleme/>.

SOGUT, E., KHAN, J. *The Ultimate Guide to Selecting the Right Football/Soccer Agent for Your Child it Has Changed.* London: Grow player agency [online]. 2022 [cit. 2022-12-07]. Dostupný z WWW: <http://erkutsogut.com/the-ultimate-guide-to-selecting-the-right-football-soccer-agent-for-your-child/>.

SOGUT, E., KHAN, J. *The Work of Football Agents: What We Do, The Skills Required and How it Has Changed.* London: Grow player agency [online]. 2022 [cit. 2022-12-11]. Dostupný

z WWW: <http://erkutsogut.com/the-work-of-agents-what-we-do-the-skills-required-and-how-it-has-changed/>.

SPOCS: *Spocs Global Sports: athlete management*. Munich: SPOCS Global Sports [online]. 2023 [cit. 2023-02-16]. Dostupný z WWW: <http://www.spoocs.de/about-us>.

TRANSFERMARKT. Football transfers, rumours, market values and stats. Hamburg: Transfermarkt [online]. 2023 [cit. 2023-02-18]. Dostupný z WWW: Dostupný z: <http://www.transfermarkt.com>.

UEFA. Birth of United European Football Association. Nyon: *UEFA* [online]. 2023 [cit. 2022-12-18]. Dostupný z WWW: <http://www.uefa.com/insideuefa/news/01ab-0f84767887e4-8b1a9f4c41b2-1000--1954-1962-birth-of-uefa/>.

ŽELEZNÁ, M. *Financování sportu v České republice* [online]. 2022 [cit. 2023-01-26]. Dostupný z WWW. <http://www.cach.cz/perch/blog/post.php?s=2022-02-28-financovani-sportu-v-cr>.

## **Prezentace k diplomové práci**

### **Strategická analýza podniku Sport Invest International, a. s.**

**Roman Polom,  
červen 2023**

# Obsah diplomové práce



## **Teoretická část**

- komplexní vymezení problematiky strategického managementu – definice, charakteristika klíčových analýz, strategického řízení a jeho součástí;
- popis specifik odvětví trhu sportovně manažerských agentur s přesahem do úrovně strategického řízení;
- představení metodiky použité v analytické části práce.

## **Praktická část**

- analýzy konkurence, vnějšího i vnitřního prostředí, finanční analýza;
- interpretace hlavních zjištěných poznatků a závěrů;
- návrhová část obsahující formulaci klíčových doporučení.

# Cíle práce

**Cílem práce** je prostřednictvím reprezentativních a relevantních analýz používaných v oblasti strategického řízení **formulovat hlavní návrhy a doporučení pro vrcholové řízení** společnosti Sport Invest International, a.s.

V souladu s definovaným cílem práce jsou stanoveny výzkumné otázky, mezi nimi např.:

- jakým způsobem definovat a profilovat generickou obchodní strategii?
- je stávající organizační struktura vyhovující?
- je třeba provést významnější změny ve finančním řízení?



# Metodika práce

- **sběr dat** – využití primárních i sekundárních zdrojů (např. pro účely finanční analýzy ekonomické výkazy, jako jsou rozvaha nebo VZZ z publikovaných výročních zpráv, pro účely konkurenční analýzy údaje z interní databáze společnosti, nebo specializovaných odborných zdrojů typu Transfermarkt);
- použitými výzkumnými metodami v praktické části práce jsou **analýza** a **komparace**;
- v praktické části je provedena celá řada strategických analýz – SLEPT, SWOT, 5faktorová analýza konkurenčních sil, poměrové ukazatele finanční analýzy;
- zjištěné poznatky jsou dále vyhodnoceny, slovně i schematicky interpretovány;
- na analytickou část práce navazuje rozsáhlá **návrhová část** obsahující řadu námětů a doporučení pro budoucí strategické řízení subjektu Sport Invest International, a.s.

# Hlavní návrhy a doporučení



- prohlubování obchodní strategie diferenciacce;
- modifikace organizační struktury směrem k větší specializaci úrovně regionálních manažerů;
- vytvoření funkčního informačního systému správy a řízení pohledávek;
- zavedení motivačního systému vzdělávání pro linii regionálních manažerů;
- revize modelu kooperace s expertním týmem společnosti;
- rozvoj vlastní hráčské databáze s výraznějším začleněním dostupných odborných metrik pro vyhodnocení sportovních výkonů.

Prostor pro Vaše otázky:



---

**Děkuji za pozornost!**

