

Bohumír Štědroň a kol.

---

# **Manažerské rozhodování a sport**

# Manažerské rozhodování a sport

**Bohumír Štědroň a kol.**

---

Recenzovali:

prof. dr. Ing. Otto Pastor, CSc.

RNDr. Jiří Handlíř, CSc.

Autoři:

Lukáš Husák

Vladimír Janák

Michaela Kaprálková

Matěj Kostrec

Daniel Opelík

Tomáš Ruda

Jan Šíma

Bohumír Štědroň

Josef Voráček

Kniha vyšla na základě projektu FTVS:

Společenskovědní aspekty zkoumání lidského pohybu II, Q19

Vydala Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum

Praha 2021

Redakce Dita Křišťanová

Grafická úprava Jan Šerých

Sazba DTP Nakladatelství Karolinum

Vydání první

© Univerzita Karlova, 2021

© Bohumír Štědroň et al, 2021

ISBN 978-80-246-4928-3

ISBN 978-80-246-4929-0 (pdf)



Univerzita Karlova  
Nakladatelství Karolinum

[www.karolinum.cz](http://www.karolinum.cz)  
[ebooks@karolinum.cz](mailto:ebooks@karolinum.cz)



# Obsah

Předmluva	7
<b>I. Metody manažerského rozhodování a jejich aplikace</b> <i>(Bohumír Štědroň)</i>	8
<b>II. Analýza rozhodovacích problémů ve sportu</b> <i>(Daniel Opelík, Michaela Kaprálková)</i>	17
<b>II. Management sportovních klubů: motivy sportovních diváků ovlivňující jejich rozhodování o návštěvě sportovní akce</b> <i>(Josef Voráček, Lukáš Husák)</i>	30
<b>IV. Korupcia v športe</b> <i>(Matej Kostrec)</i>	51
<b>V. Právní aspekty ziskových a neziskových organizací pro manažery</b> <i>(Tomáš Ruda)</i>	88
<b>VI. Psychologické aspekty rizikového rozhodování ve sportu</b> <i>(Vladimír Janák)</i>	111
<b>VII. Využití sportovních dat k hodnocení výkonnosti profesionálního fotbalového klubu</b> <i>(Jan Šíma)</i>	132
<b>VIII. Závěr: Manažerské rozhodování a nové trendy</b> <i>(Bohumír Štědroň)</i>	188
Summary	192



# Předmluva

Nová, systémově koncipovaná publikace se zabývá manažerským rozhodováním včetně manažerského rozhodování v segmentu sportu. Na úvodní, obecnou část navazují dvě problémově orientované kapitoly „Analýza rozhodovacích procesů ve sportu“ a „Management sportovních klubů: motivy sportovních diváků ovlivňující jejich rozhodování o návštěvě sportovní akce“. Právní aspekty analyzované problematiky zahrnují dvě další kapitoly, a to „Korupcia v športe“ a „Psychologické aspekty rizikového rozhodování ve sportu“. Velmi zajímavá je analytická kapitola „Využití sportovních dat k hodnocení výkonnosti profesionálního fotbalového klubu“. Závěrečná část monografie je věnována informačním technologiím a novým trendům v této oblasti, zahrnující i umělou inteligenci. Vedoucí autorského kolektivu děkuje PhDr. Janu Šímovi, Ph.D., vedoucímu Katedry managementu sportu FTVS, a dalším členům katedry, dále pak JUDr. M. Kostrecovi, Ph.D., z Bratislavy za pečlivě zpracované jednotlivé kapitoly.

Nová publikace obsahuje rovněž informace o nových trendech v manažerském rozhodování a bude velmi užitečná nejen pro posluchače vysokých škol, ale i manažery na všech úrovních.

# I. Metody manažerského rozhodování a jejich aplikace

Bohumír Štědroň

Manažerské rozhodování je nedílnou součástí vývoje civilizace po celou dobu její existence. Např. prosazovat znovuoobnovení olympijských her se rozhodl Francouz Pierre de Coubertin; římský císař Vespasianus riskantně nařídil stavbu mohutného amfiteátru v roce 72 na bažinaté půdě jezera využitelného pro všechny druhy sportovních her; realizace sportovního cíle amerického prezidenta J. F. Kennedyho přistát na Měsíci do deseti let aj. či volba, zda ponechat, popř. neponechat ve funkci pro neuspokojivé výsledky v roce 2020 současného trenéra Barcelony Quique Setiána i po katastrofální prohře s Bayernem Mnichov (8:2).

Na makroúrovni i mikroúrovni jsou používány analogické postupy a metody, ke kterým patří Occamova břitva, brainstorming, Paretova analýza, analýza silového pole, analýza nákladů a přínosů, rozhodovací stromy, histogram a speciální techniky.

Kombinaci uvedených postupů můžeme demonstrovat na šachovém utkání člověka se známým počítačovým programem Rybka 2.2 64bitová (ELO 2920).<sup>1</sup>

Štědroň (vedoucí autorského kolektivu) – počítačový program Rybka 2.2:

1. e4-c6, 2. d4-d5, 3. exd5 (nejjednodušší řešení v duchu Occamovy břitvy) -cxd5, 4. Sd3 (vytvářím vhodné silové pole na královském křídle a současně bráním černému tahu Sf5) -Jc6, 5.c3-e6, 6. Sf4-Jf6, 7. Jd2-Se7,

---

1 [http://crl.chessdom.com/crl/4040/cgi/engine\\_details.cgi?match\\_length=30&print=Details&each\\_game=1&eng=Rybka%202.2%2064-bit](http://crl.chessdom.com/crl/4040/cgi/engine_details.cgi?match_length=30&print=Details&each_game=1&eng=Rybka%202.2%2064-bit)



8. Jgf3-0-0, 9. 0-0 -Jh5, 10. Se3 (jde o velmi důležitou figuru pro silové pole na královském křídle) Jf6, 11. Je5-Jxe5, 12. dxe5-Jd7, 13. f4-Jc5, 14. Sc2 (jde o důležitého střelce pro královské křídlo) -g6, 15. Dg4-Sd7, 16. f5-xf5, 17. Sxf5 – h5 (program pracuje s metodou rozhodovacích stromů a identifikuje taktické obraty), 18. Dg3-Sxf5, 19. Vxf5-Sh4, 20. Dh3-gxf5 (rozhodovací metoda nákladů a přínosů implementovaná v programu je odpovědná za uvedený taktický obrat), 21. Sxc5 – Se7, 22. Sd4 – Dc8 (přesně podle rozhodovací metody nákladů a přínosů), 23. Dg3+ Kh7, 24. e6 – f6, 25. Ve1 (i bílý pracuje s metodou nákladů a přínosů), Vg8, 26. Df2-f4, 27. Jf3 (vzniká intenzivní silové pole na královském křídle) –Df8, 28. Dc2+ Kh8, 29. Je5 (intuitivní oběť jezdcy; na makroúrovni odpovídající rozhodnutí bylo vytyčení cíle přistání na Měsíci, kde rovněž nelze všechny varianty propočítat) fxe5, 30. Vxe5-Vg7, 31. Vf5-De8, 32. Sxg7-Kxg7, 33. Vf7-Dxf7 a situace počítačového programu je beznadějná...

Podívejme se na jednotlivé základní metody manažerského rozhodování v dlouhodobějším výhledu, který bude zahrnovat i nejnovější trendy v informačních technologiích a umělé inteligenci.

Jednou z nejužívanějších metod manažerského rozhodování je metoda analýzy nákladů a přínosů. Analýza nákladů a přínosů představuje jednu ze základních rozhodovacích technik. Je to komplexní metoda s mnohostranným využitím.

Např. při nabídce přechodu D. Maradonovi ze Španělska do Itálie bylo pro ilustraci zvažít náklady i přínosy, ke kterým patřilo:

- jeho krátké silné nohy a nízko položené těžiště mu dávaly velkou výhodu v krátkých sprintech, navíc byl Maradona geniální míčový kouzelník,
- v osobním životě Maradonu poznamenala nejen obrovská sláva a uznání, ale i závislost na kokainu a pohyb ve zločineckém podsvětí,
- bylo velmi pravděpodobné, že posune podřadný italský klub na samý vrchol ligy.

Analýza nákladů a přínosů se označuje v literatuře jako Cost-benefit analysis a označuje se zkratkou CBA. Šuleř (2009) tuto metodu definoval takto: „Analýza nákladů a přínosů se zabývá porovnáváním nákladů vynaložených na řešení a výsledných přínosů.“ Používá se tedy v situacích, kdy již existují preferovaná řešení a je nutno učinit definitivní rozhodnutí. Zjišťuje výhodnost daného řešení tím, že porovnává vynaložené náklady a získané přínosy.

Analýza nákladů a přínosů je základní metodou pro hodnocení investičních projektů, jelikož zahrnuje nejen běžné finanční hodnocení, ale také socioekonomické dopady. Sociální přínosy si můžeme představit

jako zlepšení zdravotního stavu obyvatel, vliv na životní prostředí a další. Právě takovéto zaměření metody umožňuje stanovit výhodnost i u projektů, které nepřinášejí finanční zisk. Tím jsou myšleny projekty veřejně prospěšné povahy, jejichž cílem není maximalizace zisku, ale zvýšení užítku jakýchkoli subjektů.

Při tvorbě analýzy nákladů a přínosů se postupuje podle tří základních kroků. Zaprvé je třeba zhodnotit všechny náklady. Do analýzy se zahrnují evidentní i méně obvyklé náklady a pro zahrnutí veškerých položek je vhodné využít metodu brainstormingu. Náklady by měly být vyjádřeny v penězích, i když to u nějakých položek není snadné.

Druhý krok představuje sepsání všech přínosů, očekávaných od vybraného řešení. Zjišťujeme přínosy primární, které s projektem přímo souvisí, i přínosy sekundární. U přínosů, které nejdou vyjádřit v peněžních jednotkách, se využívají odhady. Odhady se mohou provádět v několika variantách. Poslední krok spočívá v porovnání zjištěných nákladů a přínosů a následné rozhodnutí, zda jsou manažeři ochotni tyto náklady vydat na získání předpokládaných přínosů. Rozhodující faktory představuje také doba návratnosti vložených investic a celkový objem nákladů. Organizace musí disponovat dostatečným množstvím finančních zdrojů (Šuleř 2009).

Pro praktickou ukázkou analýzy nákladů a výnosů bude použit příklad ze sportovního prostředí, a to organizace olympijských her na Měsíci v roce 2040, kde je nutné odpovědět na řadu otázek:

- Jsou olympijské hry, největší a nejprestižnější sportovní událost historie lidstva, proveditelné na Měsíci?
- Bylo by výhodnější na Měsíci uspořádat zimní, nebo letní olympiádu?
- Jak na naši přirozenou družici dopravíme materiál a postavíme stadiony?
- Kdo uděluje souhlas pro realizaci takového ambiciózního plánu?
- Je nutné dořešit zdroj financování.
- Které politické a lobbistické organizace oslovit?

Olympiáda na Měsíci totiž není science fiction, ale reálně proveditelná akce, která v budoucnu může pomoci sjednotit celý svět s mnoha multiplikačními efekty.

## **Hlavní část: Proč na Měsíci?**

Olympijské hry na Měsíci by mohly být historickou událostí lidstva. Symbolem toho, že lidé už jsou tak vyspělí, že mezi sebou dokážou závodit nejen na planetě Zemi, ale i na jediné známé přirozené družici naší planety. Měsíc se také nabízí svojí atmosférou, jelikož je jeho přitažlivost šestina zemské, atleti by byli schopni házet, skákat nebo zvedat mnohem více.<sup>2</sup> Celý život se atleti ze všech koutů světa snaží zlepšit o desetinu vteřiny nebo o zlepšení v řádech centimetrů. Teď si představte, že jim dáte možnost být šestkrát lepší, že vyhraje někdo, kdo skočí 50 metrů do dálky, nebo ten, kdo hodí téměř půl kilometru oštěpem. Nebyla by to zábava, oslava lidských možností, které nejsou tolik negativně ovlivněny gravitací?

## **Zimní, nebo letní olympiáda**

Olympijské hry se konají jednou za dva roky, s tím, že se rovnoměrně střídají zimní a letní hry. Proto bude potřeba učinit důležité rozhodnutí, zda se budeme snažit na Měsíci uspořádat zimní, nebo letní hry, a patřičně toto rozhodnutí zdůvodnit. Podle mého názoru bude výhodnější na Měsíci uspořádat hry letní, protože Měsíc nemá žádné hory a také proto, že na letní olympiádu sportovci nepotřebují takové množství vybavení. Za úvahu by možná také stálo udělat dohodu s olympijskou komisí s tím, že olympiáda na Měsíci by byla taková událost, že bychom mohli vybrat dané sporty, které by se nám pro tento účel hodily ze zimních i letních kategorií. Udělat tedy smíšené hry, kdy by sporty byly vybrány podle dostupnosti, popularity a samozřejmě jejich možnosti provedení na Měsíci. Například pro alpské lyžování nemáme na Měsíci žádný dostatečný kopec a jeho vybudování by bylo extrémně nákladné, ale postavit golfové hřiště na Měsíci by bylo také velmi nákladné. V roce 2040 mají také být letní olympijské hry, což našemu plánu lehce hraje do karet. Letní olympiáda přivítá v průměru 11 tisíc atletů soutěžících na 30 až 40 stadionech a až půl milionu turistů, kteří se na tuto sportovní událost sjedou ze všech koutů světa.<sup>3</sup>

---

2 Dostupné na YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=va9T6W4CsZ8>

3 Dostupné na stránkách tripsavvy.com: <https://www.tripsavvy.com/rio-olympics-by-the-numbers-4066923>

## **Rozpočet a financování**

Jedna z nejdůležitějších otázek realizace jakéhokoliv projektu je jeho rozpočet. Uspořádání olympijských her je finančně i organizačně nákladná záležitost; realizace olympiády vyjde zhruba na 20 až 50 milionů dolarů. Velmi totiž záleží na infrastruktuře pořadajícího státu, na počtu stadionů v dané lokalitě, výstavbě nových zařízení, zlepšení infrastruktury atd. S tím, že Měsíc nemá žádnou infrastrukturu ani stadiony, což bude vše potřeba vybudovat, budou náklady na olympiádu značně vyšší, než tomu bylo v předchozích letech na Zemi.

## **Náklady vybraných zemí na vojenské účely**

Odkud a kdo bude tedy financovat tento projekt? Každá zúčastněná země přispěje podílem 50 procent ze svých výdajů na obranu a svých výdajů na armádu. Roční náklady na tuto činnost jsou pouze z deseti nejvyspělejších zemí světa přes tisíc bilionů dolarů ročně. Pokud by tedy pouze těchto deset zemí přispívalo polovinou svého rozpočtu na realizaci tohoto projektu, měli bychom budget více než 100 tisíc bilionů dolarů do roku 2040.<sup>4</sup> Za takové množství peněz se dá pořádit olympijská vesnice na Měsíci i olympijské hry na Měsíci. V tabulce níže můžete vidět přesnou částku a odpovídající hodnoty jednotlivých zemí za vojenskou útratu.

Podle prognózy NASA budou v roce 2040 komerční lety na Měsíc fungovat zcela běžně, není potřeba se příliš starat o zajištění dopravy divákům, kteří se na Měsíc mohou dopravit na své vlastní náklady. Bude nutná rovněž doprava sportovců, což zajistí olympijské výbory jednotlivých zemí, a také vybudovat pro sportovce zázemí a infrastrukturu.

## **Výstavba stadionů**

Cenu jednoho kilogramu materiálu poslaného na Měsíc odhadujeme v dnešní době na 45 000 Kč. V roce 2040 lze odhadnout, že by cena mohla klesnout nejméně stokrát; cena kilogramu materiálu poslaného

---

4 Dostupné na stránkách Forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2017/04/24/the-top-15-countries-for-military-expenditure-in-2016-infographic/#7dc46dbc43f3>

na Měsíc by mohla být pouze 450 Kč.<sup>5</sup> Podle statistik z USA postavit jeden stadion pro 100 000 lidí stojí 1 miliardu amerických dolarů. Na výstavbu onoho stadionu potřebujeme zhruba 40 tisíc tun materiálu.<sup>6</sup> Predikcí pomocí lineární funkce dojdeme k závěru, že bychom na Měsíc s uvedeným rozpočtem mohli poslat dostatek materiálu na to, aby se tam dalo postavit tisíce stadionů. Samotná výstavba stadionů by byla při použití autonomních robotů jednoduchá.

Bude nutné získat pro projekt minimálně dvacet nejvlivnějších politiků, dvacet nejvlivnějších influencerů a dvě stě největších firem; projekt přinese trvalé zakázky pro největší firmy a podstatně se sníží riziko náhodně vzniklé války.

K mnoha dalším, v literatuře velmi podrobně popsaným metodám manažerského rozhodování patří:

- analýza silového pole (identifikace řídicí síly a brzdící síly),
- Occamova břitva (pro vysvětlování určitého jevu nemá být používáno více argumentů, resp. entit (jednotlivostí), než je nezbytně nutné; zbytečné komponenty je nutné eliminovat),
- brainstorming, brainwriting a metoda Delphi,
- Paretovo pravidlo (velmi zjednodušeně, že za 80 % problémů může 20 % příčin),
- technické modely (histogram, rozhodovací stromy a mapy, scénáře a stovky dalších modelů).

Zajímavým rozhodovacím problémem, který může být pro vedoucího pracovníka sportovního klubu aktuální, je využití digitálních měn ve sportu. Uvedme jen základní fakta v tomto turbulentně se vyvíjícím segmentu.

Kryptoměny využily při svém vzniku technologie a ekonomické poznatky získané při vývoji a praktických aplikací elektronického podpisu. Jde o nový, zcela unikátní fenomén. Nejsou teoreticky vázány na žádná hmotná aktiva (jako zlato, nemovitosti atd.). Jsou plně decentralizované, to znamená, že nejsou garantované žádným státem, městem ani velkou nadnárodní firmou a jejich hodnota plně závisí na důvěře konkrétních uživatelů a organizací, kteří ji jsou ochotni přijímat jako protihodnotu za své zboží a služby. Čím více uživatelů kryptoměny používá, tím více může růst jejich hodnota.

---

5 Dostupné na stránkách The Space Review: <https://www.thespacereview.com/article/284/1>

6 Dostupný na stránkách Athletics Business: <https://www.athleticbusiness.com/stadium-arena/how-stadium-construction-costs-reached-the-billions.html>

Kryptoměna (Lánský 2018) je systém, který splňuje následující podmínky:

- systém nepotřebuje centrální autoritu, distribuovaně dosahuje shody o svém stavu,
- systém uchovává přehled o jednotkách dané kryptoměny a jejich vlastnictví,
- vlastnictví jednotek kryptoměny se prokazuje výhradně kryptograficky,
- systém definuje, zda mohou vznikat nové jednotky kryptoměny – pokud mohou vznikat nové jednotky kryptoměny, systém definuje okolnosti jejich vzniku a způsob určení vlastnictví těchto nových jednotek,
- pokud jsou současně zadány dva rozdílné pokyny ke změně vlastnictví stejných jednotek kryptoměny, systém provede nejvýš jeden z nich.

Deutsche Bank vydala dne 22. 3. 2021 zprávu, ve které uvádí, že v současné době je bitcoin již třetí největší měnou (z hlediska celkové hodnoty v oběhu). Vzhledem ke svému objemu, kdy se bitcoin umístil za americkým dolarem a eurem a těsně před japonským jenem, je bitcoin měnou velmi důležitou. Celkové množství bitcoinů je v současné době odhadováno na základě tržní kapitalizace na 1,07 bilionu USD. Nevýhodou bitcoinů je především to, že obchodování s nimi je poměrně dost omezené. Ještě začátkem roku 2019 bylo celkové množství bitcoinů v oběhu ve výši 3 % amerických dolarů v oběhu. V únoru 2021 už bitcoin představuje více než 40 % amerických dolarů v oběhu. Na druhém místě se objevuje euro, čtvrté místo obsadil japonský jen, kterého je v oběhu jen o něco méně než bitcoinů. Za ním následuje indická rupie.

Kryptoměny představují zcela nový fenomén, pohybující se v současnosti (2021) po trajektorii exponenciální křivky.

Obecně můžeme postoj centrálních bank rozdělit do tří kategorií. Některé centrální banky kryptoměny zakázaly, mezi tyto banky můžeme zařadit země, jako je Čína nebo Indie. Tyto státy prohlásily transakce s kryptoměnami za nelegální. Druhou kategorií jsou země, kde dochází k jistým regulacím a korekcím transakcí s kryptoměnami. Centrální banky v těchto zemích většinou kryptoměny nepovažují za reálné peníze a přistupují k nim jako k rizikovým aktivům. Mezi tyto banky můžeme zařadit i ČNB, která reguluje velké transakce kryptoměn. Poslední kategorií jsou centrální banky, které zvažují vstup na kryptotrhy a vytvoření vlastní národní kryptoměny, která by v budoucnu nahradila stávající národní měnu. Mezi centrální banky, které zvažují tuto variantu, patří

například Švédsko (s kryptoměnou e-krone) a Korea. Kryptoměny se zabývala Evropská centrální banka (ECB), jež zvažuje fakt, že národní kryptoměny vzniknou. Aplikace metod manažerského rozhodování přinášející v segmentu kryptoměn zcela rozdílné výsledky.

## Závěry

Všechny uvedené a analyzované techniky a metody představují matematické modely. Zajímavé je, zda a jak je možné aplikovat v této oblasti umělou inteligenci. V segmentu počítačového šachu mezitím došlo k následujícímu vývoji:

Top Chess Engine Championship (TCEC), který založil Martin Thoresen v roce 2010, představuje nejsilnější šachový turnaj všech dob. Algoritmus soutěžících programů je založen na hodnotící funkci, tj. matematickém modelu a prohledávání příslušných stromů. V roce 2016 byl vítězem TCEC program Stockfish, následovaný programy Houdini a Komodo. Rok 2017 znamená kvalitativní změnu a nástup umělé inteligence. Nový šachový program Leele Chess Zero je založen na neuronových sítích, samoučení a umělé inteligenci. V superfinále, hraném na sto partií, poráží Leele Chess Zero program Stockfish v poměru 52,5 : 47,5 a začíná nová etapa nejen v počítačovém šachu.

O tři roky později, v roce 2020 na turnaji TCEC již šachové programy s umělou inteligencí ovládly horní polovinu turnaje. Přesto odborná skupina programátorů a matematiků podstatně vylepšila hodnotící funkci bývalého mistra světa Stockfish a šachový program Stockfish, založený na matematických modelech, poráží tentokrát umělou inteligenci LCZero 54.5:45:5(!). Soutěžní mezi matematickými modely, které jsou konstruovány vrcholovými specialisty, a umělou inteligencí pokračuje tedy nejen v rozhodovacích procedurách.

## Literatura

- ABC analysis. In Wikipedia: the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, [cit. 2011-06-13]. Dostupné z [www: http://en.wikipedia.org/wiki/ABC\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/ABC_analysis).
- BetterExplained. BetterExplained : Learn right, not rote. [online]. 2007 [cit. 2011-06-13]. Understanding the Pareto Principle (The 80/20 Rule). Dostupné z [www: http://betterexplained.com/articles/understanding-the-pareto-principle-the-8020-rule/](http://betterexplained.com/articles/understanding-the-pareto-principle-the-8020-rule/).
- Gros, I. 2003. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*, Praha: Grada.

Fotr, J., Dědina, J., Hružová, H. 2003. *Manažerské rozhodování*, Praha: Ekopress.

Lorenzova křivka, in: Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, [cit. 2011-06-13]. Dostupné z www: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Lorenzova\\_křivka](http://cs.wikipedia.org/wiki/Lorenzova_křivka).

Lánský, J. 2018. *Kryptoměny*. Praha: C. H. Beck.

Mikláš, D. Efektivně.eu [online]. 8. 3. 2010 [cit. 2011-06-13]. Paretova metoda v Excelu. Dostupné z www: <http://www.efektivne.eu/paretova-metoda-v-excelu.html>.

Occamova břitva. Brain tools [online]. [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/reseni-problemu/occamova-britva.htm>

Occamova břitva. Metodický portál RVP [online]. [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: [http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2804/occamova\\_britva.pdf](http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2804/occamova_britva.pdf)

Occamova břitva. Sysifos: Český klub skeptiků [online]. 2007 [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.sysifos.cz/index.php?id=slovník&act=zobrazit&idd=&pismo=-&vyraz=1189079801&heslo=Occamova%20b%F8itva>

Pareto principle, in: Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, [cit. 2011-06-13]. Dostupné z www: [http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto\\_principle](http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle).

Šuleř, O. 2009. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*, 1. vyd. Brno: Computer Press.

Věda, změny paradigmat a Occamova břitva.

Dupré, B. Neviditelný čert [online]. 2014 [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.neviditelnycert.cz/blog/filosoficky-koutek/1679-veda-zmeny-paradigmat-a-occamova-britva.html>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Histogram>

<http://www.elearn.vsb.cz>

<http://www.sportovnilisty.cz/>

[to-to-to-to-tokio-2020-a-olympijske-hry-zapomente-loh-byly-odlozeny-na-rok-2021/](http://www.youtube.com/watch?v=va9T6W4CsZ8)

<https://www.youtube.com/watch?v=va9T6W4CsZ8>

<https://www.nasa.gov/>

<https://metro.co.uk/2019/07/20/many-people-landed-moon-10430709/>

<https://www.space.com/nasa-picks-first-private-moon-lander-partners.html>

<https://www.tripsavvy.com/rio-olympics-by-the-numbers-4066923>

<https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2017/04/24/the-top-15-countries-for-military-expenditure-in-2016-infographic/#7dc46dbc43f3>

<https://www.thespacereview.com/article/284/1>

<https://www.athleticbusiness.com/stadium-arena/how-stadium-construction-costs-reached-the-billions.html>

<https://www.forbes.com/consent/?toURL=https://www.forbes.com/powerful-people/list/>



## **II. Analýza rozhodovacích problémů ve sportu**

Daniel Opelík, Michaela Kaprálková

V posledních letech nabývá na síle a důležitosti manažerské rozhodování, které velmi ovlivňuje chod organizací a také jejich případnou prosperitu. Z těchto důvodů je podstatná identifikace klíčových rozhodovacích problémů v rámci organizace a jejich strukturované řešení za pomoci metod manažerského rozhodování. Strukturované řešení problémů včetně jejich identifikace povede ke zjednodušení celého procesu manažerského rozhodování a také významně přispěje k tomu, že samotná rozhodnutí budou provedena ve prospěch organizace s cílem finálního řešení rozhodovacího problému. Proces rozhodování a identifikace rozhodovacích problémů se týká také organizací působících v oblasti sportu. Z těchto důvodů se tato část knihy zabývá právě analýzou rozhodovacích problémů v oblasti sportu a uvádí příklady implementace metod a postupů manažerského rozhodování do sportu.

### **Identifikace rozhodovacích problémů**

V každé podnikové praxi, i v segmentu sportu, vznikají problémy či problémové situace, které je nutné určitým způsobem řešit. Některé problémové situace se jeví jako zcela jednoduché a snadno řešitelné, jiné jsou již od pohledu mnohem složitější a komplexnější. Právě v případech složitých situací je potřeba situaci řádně identifikovat, analyzovat a navrhnout vhodné způsoby jejího řešení. Fotr a kolektiv (2016) uvádí, že identifikace problémových situací opravdu v některých případech není jednoduchou záležitostí, avšak k lepšímu porozumění a identifikaci může napomoci splnění následujících kritérií:

- stanovení jasných cílů,
- sestavení přehledu, odchylek a hrozeb,
- sledování průběžného vývoje, důkladné vnímání příležitostí a hrozeb (interních i externích),
- hledání možných zlepšení, optimalizace.

U komplikovanějších problémových oblastí je vhodné po jejich identifikaci provést jejich rozbor či rozklad a zajistit tak lepší rozložení a rozvržení daného problému. Fotr a kolektiv (2016) doporučují v tomto kontextu rozčlenit problémovou situaci do dílčích úloh a provést tzv. dekompozici problémové situace. V případě identifikace a provedení rozkladu je nutné dbát na určitou míru strukturovanosti a organizovanosti problému, jelikož chaotické rozdělení identifikovaného problému by mohlo mít za následek špatnou strukturu celého procesu rozhodování a mohlo by vést až k samotnému špatnému rozhodnutí. V tomto ohledu je nasnadě konstatovat, že v případě složitějších rozhodovacích problémů a jejich rozkladu je mnohdy otázkou, zda využít formu kolektivního, či individuálního rozhodování (Blažek 2014). Někteří autoři (Štědroň a kolektiv 2015, Fotr a kolektiv 2016) doporučují tyto situace řešit za pomoci skupinového rozboru (v týmu), což ve výsledku může mít různé efekty. Blažek (2014) uvádí dva efekty, které zpravidla provází participace dalších osob v rámci rozhodovacího procesu:

- posilování kapacit využitelných pro rozhodovací procesy (kvalitativně i kvantitativně),
- usnadnění rozhodnutí, participují ti, kteří jsou realizací rozhodnutí posléze ovlivněni.

V případě rozhodování o identifikaci a rozdělení konkrétního rozhodovacího problému ve skupině je vhodné využití určitých systematických metod, které pomohou práci ve skupině správně rozdělit. Klasickým příkladem jednoduché metody, v mnoha případech snadno využitelné, je brainstorming či brainwriting. Brainstorming je technika, která se snaží zapojit kreativitu a otevřené myšlení všech zúčastněných při řízení diskuze facilitátorem (Žáček 2015, Zainol 2016). Štědroň a kolektiv (2015) podotýkají, že brainstorming by se měl tvořit na základě této doporučené struktury: přípravná fáze, kreativní diskuze participantů, evaluace a implementace výsledků. U metody brainwriting je snaha o stejné zapojení kreativity účastníků jako u brainstormingu, avšak tato metoda se

odehrává písemně. Obě uvedené metody, brainstorming i brainwriting, mají své specifické druhy a varianty.<sup>1</sup>

Po provedení identifikace a dekompozice daného rozhodovacího problému následuje definování cíle, tedy žádoucího výsledného stavu. Blažek (2014) uvádí, že je nutné specifikovat stav, který má nastat, tedy tzv. „kam chceme dojít“. Problémem ve sportovní praxi je to, že jsou cíle u rozhodovacích problémů dosti často stanovovány nahodile, obecně, nestrukturovaně a bez většího předchozího promyšlení. Právě proto je cíle nutno formulovat vždy explicitně a v konkrétní jasné podobě (Fotr a kol. 2016). Z těchto důvodů je vhodné ke stanovení cílů u rozhodovacích problémů využívat metodu SMART, jak doporučuje mnoho autorů (Blažek 2014, Fotr a kol. 2016, Ogbewi 2017). Metodu SMART je možno chápat následovně (Blažek 2014, Masterman 2014, Prukner 2014):

- S – specific (specifický),
- M – measurable (měřitelný),
- A – achievable (dosažitelný),
- R – realistic (reálný),
- T – timely/timed (včasný či časově ohraničený).

I přesto, že metoda SMART uvádí jako jeden z bodů měřitelnost (M), není důvod, proč nestanovovat jak kvantifikovatelné, tak i nekvantifikovatelné cíle v případě řešení rozhodovacích problémů. V některých případech podnikové praxe v segmentu sportu jsou totiž cíle složitě kvantifikovatelné, ale i tak o nich musí být rozhodováno v co nejvyšší míře racionálně a objektivně. Hebák (2013) dodává, že je samozřejmostí, že kvantifikované cíle je snazší změřit a vyhodnotit.

Po stanovení cíle lze rozhodovací problémy dále klasifikovat, analyzovat a snažit se o nalezení příčin rozhodovacího problému. To umožní například metody kauzální analýzy, které vedou k odhalení příčin daného problému, a nikoliv jen jeho projevů, což poté umožní efektivnější řešení problému, o kterém daný, v tomto případě sportovní, subjekt rozhoduje. Příkladem metod může být kauzální řetězec, kauzální strom či Ishikawův diagram (Hrůzová, Richter, Švecová 2003; Fotr a kol. 2016).<sup>2</sup>

K ucelenému obrazu přispívá možnost vybrané rozhodovací problémy finálně zachytit v podobě grafického vyjádření. Mezi metody, které graficky ztvárňují a strukturují rozhodovací problém v komplexním

---

1 Více informací – Manažerské rozhodování v praxi (Štědroň a kolektiv 2015).

2 Více informací – Manažerské rozhodování (Fotr a kol. 2016).

obraze, spadají influenční diagramy a kognitivní mapy. Následující část textu se věnuje těmto metodám, vymezuje je a uvádí konkrétní případové studie z oblasti sportu.

## **Vymezení influenčních diagramů**

Influenční diagramy zachycují a zobrazují jednotlivé problémy, o kterých je nutno rozhodovat. Tyto diagramy mají za cíl přehledně a jasně vyobrazovat konkrétní rozhodovací problém včetně vzájemných vazeb mezi jednotlivými prvky (uzly) modelu (Fotr, Hnilica 2014; Fotr, Švecová a kol. 2016). Influenční diagramy tak představují komplexní grafické řešení a zpracování vybraného rozhodovacího problému. Složitost a detailnost je v případě influenčních diagramů vždy na zvážení, a to především s ohledem na účel diagramu a náročnost analyzované problematiky. Vzhledem ke komplexnosti sportovního prostředí je důležité nalézt při tvorbě influenčních diagramů vhodný poměr mezi přílišnou detailností a přílišnou strohostí schématu. Influenční digram lze totiž chápat jako systém, který zjednodušuje realitu, nicméně aby mohlo dojít ke správnému rozhodnutí, musí stále popisovat realitu dostatečně detailně.

Influenční diagram má acyklickou podobu, kdy vyobrazuje uzly jako proměnné určitého typu a dále pak jejich propojení pomocí různých vazeb neboli závislostí (Hrůzová, Richter, Švecová 2003; Detwarasiti, Shachter 2005; Fotr a kol. 2016). Následek, respektive cíl, kterého má být dosaženo, je označen jako cílová proměnná. Tato cílová proměnná může být jak kvantifikovatelným, tak i nekvantifikovatelným znakem (Fotr a kol. 2016). Pro přehlednost je potřeba určit, jakým způsobem budou proměnné i vazby mezi nimi označeny a graficky znázorněny (Detwarasiti, Shachter 2005; Fotr a kol. 2016):

- rozhodovací proměnné – jedná se o proměnné, o kterých může organizace či její manažeři rozhodovat,
- situační proměnné – dělíme na stavové veličiny (výsledky určitých procesů) a exogenní veličiny (situace z vnějšího prostředí organizace),
- cílová proměnná,
- pravděpodobnostní závislost,
- informační závislost,
- funkční závislost.

Rozhodovací proměnné jsou graficky znázorněny pomocí obdélníku s ostrými hranami. Situační proměnné jakožto stavové veličiny jsou