

Sportovní management 1

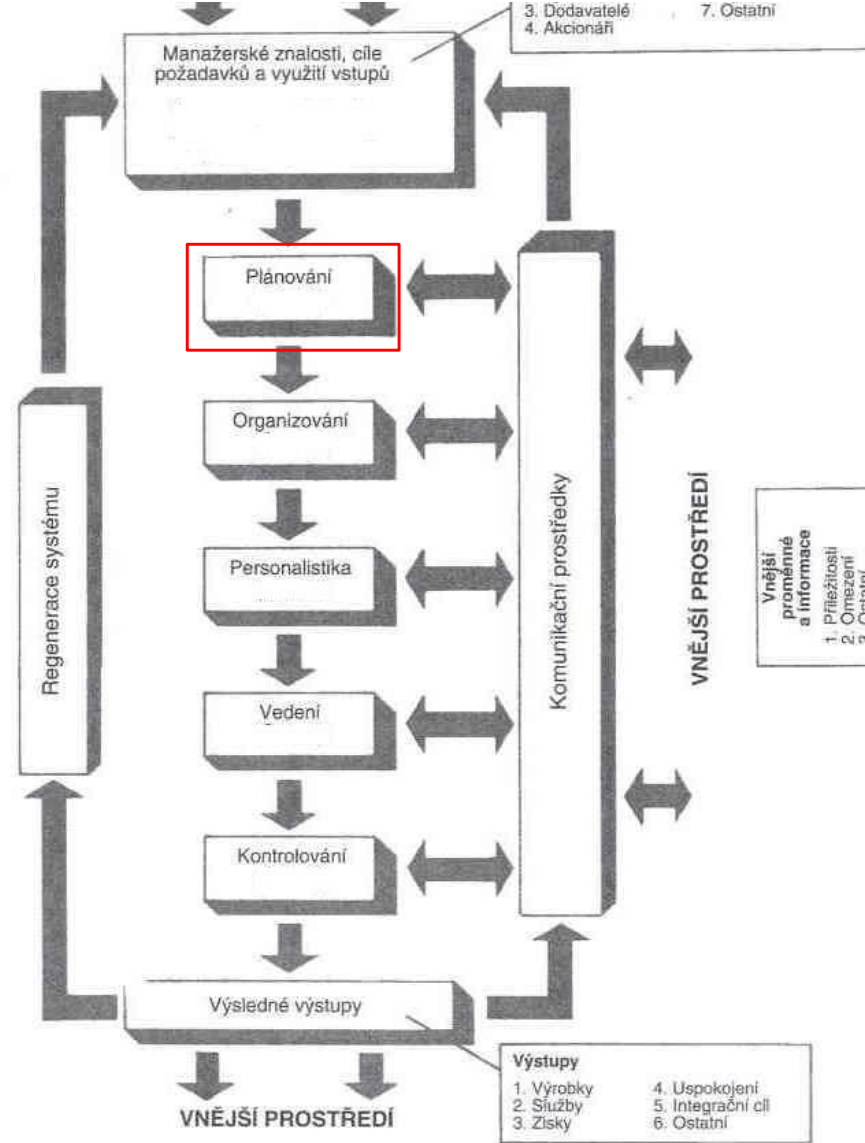
4. hodina

25. 3. 2024

Mgr. Tereza Viplerová

Strategické plánování ve sportu

Systemový přístup k managementu



Plánování

- Informační proces stanovení cílů a postupů jejich dosažení
 - V neziskovém prostředí nedostatky a problémy
 - Příčiny?
 - V ziskovém prostředí příznivější

PLÁN

- Je cílem, výsledkem plánování
- Plán je záměr:
 - na dosažení účelu (poslání, cílů, úkolů)
 - ve stanoveném čase
 - na požadované úrovni (měřítka, parametry)
- Způsob vyjádření
 - formální dokument, soubor údajů počítačově uchovávaný, ústní domluva pracovníků, záměr v hlavě vedoucího

Klíčové body zadání i plnění plánu



Plánování

- Je jedním z podstatných východisek úspěšné podnikatelské činnosti
 - Na čem závisí, do jaké míry je toto poslání splněno?
 - 1) Tvůrčí schopnost a motivace lidí dobrý plán vytvořit
 - 2) Zdrojově plán zajistit
 - 3) Realizovat plán
 - Plnění návazných sekvenčních manažerských funkcí

Klasifikace plánů

- Jaká hlediska klasifikace si pamatujete z 1. ročníku?
- Z hlediska času
- Z hlediska funkce
- Z hlediska plánovacích prostředků
- Z hlediska dynamiky

Plánování

- Je založeno na zvládnutí průběžných manažerských funkcí
 - Analýza
 - Rozhodování
 - Implementace
- Tvoří obecný základ postupu sestavení a realizace plánu

Plánování

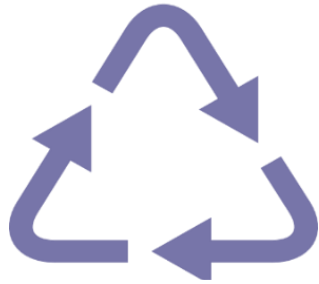
- Dobré plánování by mělo být zároveň cestou ekonomicky účelného snižování množiny rizik
 - Objektivní určení kritických faktorů
 - Stanovení postupů, jak redukovat příčiny i negativní dopady

Jaké všechny pojmy chápete
jako určitý druh plánu?

Co všechno může být plánem?

Druhy plánů

Druhy plánů



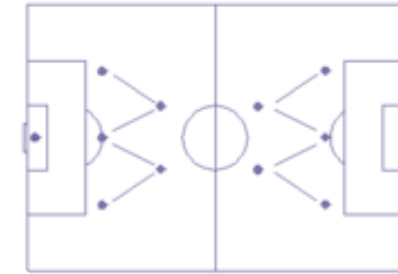
Smysl či
poslání



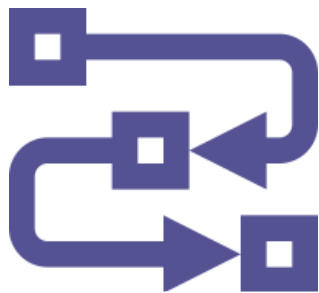
Úkoly či cíle



Strategie



Taktiky



Postupy



Pravidla



Programy



Rozpočty

Strategické plánování

Nejdůležitější nástroj pro dosahování firemních cílů

Zaměřeno na budoucnost (nad 3 roky)

- Taktické plánování (1 – 3 roky)
- Operativní plánování (do 1 roku)

Stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení

Výsledek: STRATEGICKÝ PLÁN

Strategické plánování

Technologie plánování

- Shora
- Zdola
- Kombinace

Jaké jsou výhody a nevýhody jednotlivých technologií?

Technologie plánování – shora

- plán se tvoří na úrovni generálního manažera, vrcholový management a ty se pak předávají nižším úrovním managementu

+

- dílčí cíle jednoznačně identifikovány
- plány tvořeny na úrovni, která má celkový přehled

–

- vyšší úroveň neví, jaké konkrétní problémy jsou na úrovních, kde se plán bude realizovat
- omezuje tvořivost
- mírně demotivující

Technologie plánování – zdola

- plány se tvoří na úrovni nižšího mng, pak postupují nahoru

+

- vznik na úrovni, která má dostatek informací, znalostí o podmínkách prostředí výroby a materiálu
- lepší motivace

–

- obtížná koordinace takto vzniklých plánů s ostatními, dílčími jednotkami

Technologie plánování – kombinace

- plány se tvoří dohromady ve spolupráci vrcholového, středního a liniového managementu

+

- reálné plány
- vysoká pravděpodobnost dosažení takto vytvořeného cíle

–

- časová náročnost vytváření plánů
- náklady na komunikaci
- efektivita

Co umožňuje strategické plánování TVS organizacím?

1. Promyslet jakým způsobem sportovní organizaci založit
2. Definovat nejdůležitější cílové skupiny
3. Určit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle
4. Určit způsob, jakým se budou tyto cíle plnit

Ilustrace soustavy cílů v organizaci

Charakter cílů	Řídící úroveň	Časový horizont
Vize, popř. poslání firmy	Vlastníci, představenstvo	Několik let
Cíle podnikatelské strategie		
Cíle dílčích funkčních oblastí (výroba, prodej, finance...)	Vrcholové vedení	
Cíle dílčích organizačních jednotek (závodů, divizí, SBU...)	Vedoucí pracovníci „středních“ úrovní řízení	1 – 2 roky, měsíce
Cíle dílčích útvarů organizačních jednotek (ústavů, úseků, odborů...)		Měsíce, dekády, dny
Cíle pracovišť, dílčích kolektivů	Vedoucí pracovníci nejnižších úrovní řízení	
Cíle jednotlivců		

Strategické plánování



Kde chceme být za 3, 5 nebo 10 let?



Co musíme udělat, abychom se tam dostali?



Jaké na to musíme mít zdroje?



Jaké změny musíme provést uvnitř firmy, abychom se vyrovnali s vlivy okolního prostředí?



Jak získat/udržet konkurenční výhodu nad našimi konkurenty?

Strategické plánování

Vychází z rozboru současného stavu

Vedeno myšlenkou dosáhnout v budoucím prostředí cílů, které umožňují **bezproblémový a efektivní vývoj**

- **1. Vytyčení cílů** – vyplývají z vnitřního zdrojového prostředí, z dosažitelných prostředků a podmínek vnější situace

Analýza budoucího prostředí – předvídatelná rizika, hodnocení možností, předností a nedostatků

Etapy strategického plánování

Strategické plánování – etapy

1. Vytvoření vize a stanovení poslání resp. mise firmy



2. Rozbor vnějšího podnikatelského okolí organizační jednotky



3. Rozbor vnitřní podnikatelské situace organizační jednotky



4. Vyhodnocení specifických předností a konkurenční pozice organizační jednotky



5. Rozbor zdrojových možností rozvoje a vytvoření specifických podnikatelských předností org. jednotky, popř. jejích částí

Strategické plánování – etapy

6. Stanovení soustavy cílů



7. Formulace scénářů a výběr vhodné podnikatelské strategie



8. Rozpracování možných dílčích strategií



9. Postupná realizace strategie organizace

1. Vize, mise

Vize

- Imaginable
- Desirable
- Feasible
- Focused
- Flexible
- Communicable

Vize



The Future is Sustainable



World Without Waste (do roku 2030)



Vize Kofoly je zero waste, tedy nulový odpad, a carbon neutral (uhlíková neutralita) do roku 2030.



SKUPINA ČEZ

Vizí skupiny ČEZ je přinášet inovace pro řešení energetických potřeb a přispívat k vyšší kvalitě života.



Správná volba

Vize



Náš automobil do každé americké rodiny.



Počítač na každé pracoviště a do každé domácnosti.



Počítač na každý pracovní stůl a do každého domu, a to se softwarem Microsoft.



Pro život, jaký je
Chceme být oporou každému v ČR –
jednotlivci, rodině, firmě, instituci.

Mise

- Kdo jsou zákazníci
- Které výrobky a služby organizace poskytuje
- Čím a kde je vymezena oblast, popř. místo podnikání
- Jaké hlavní směry techniky a technologie jsou uplatňovány
- Jaké jsou základní sociálně-ekonomické cíle organizace
- Jaká je základní „filosofie organizace“ (základní hodnoty, aspirace, priority)
- V čem spočívají přednosti (silné stránky) podnikání, a to ve vazbě na konkurenční podmínky

Mise



Chceme urychlit transformaci dopravy a co nejdříve spustit masovou výrobu kvalitních elektrovozů, které ulehčí životnímu prostředí.

Bata

Všechny společnosti Baťovy světové organizace si kladou za cíl rozvíjet a podporovat myšlenky a hodnoty, které u naší firmy vznikly před více než sto lety.



To help people around the world plan and have the perfect trip.

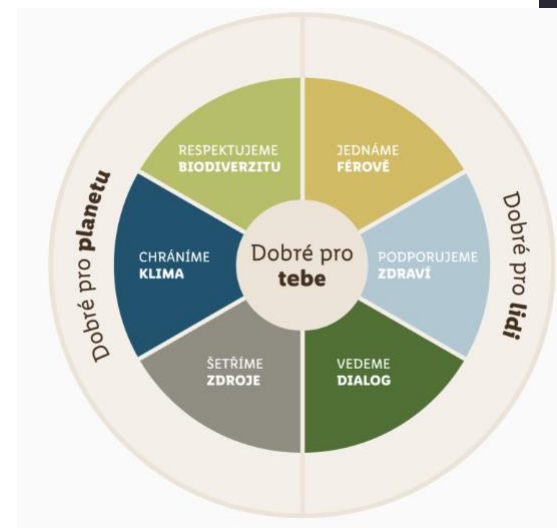


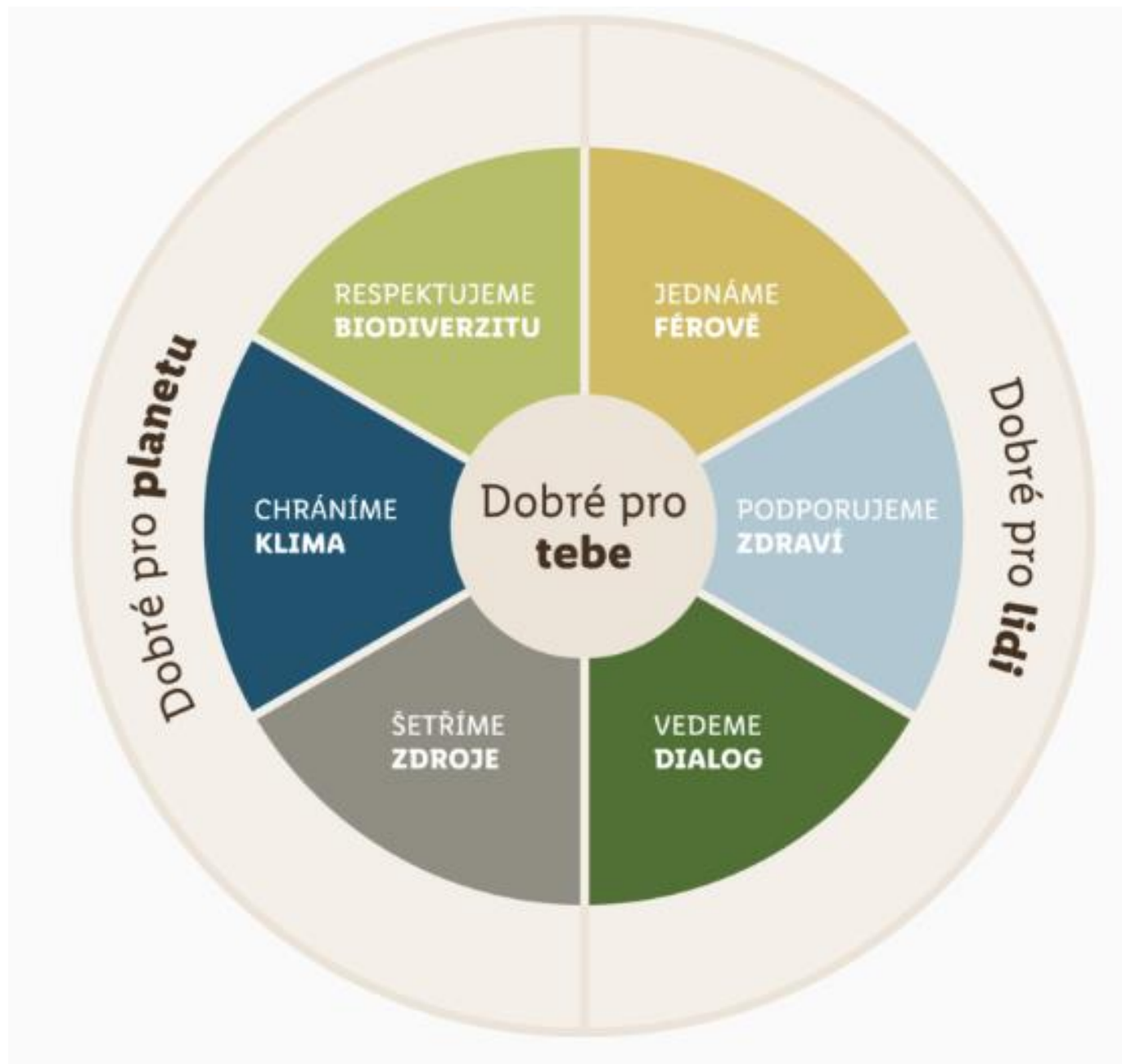
SKUPINA ČEZ

Posláním Skupiny ČEZ je zajišťovat bezpečnou, spolehlivou a pozitivní energii zákazníkům i celé společnosti.



Vynalézavost nás pohání vpřed.





Mise



Our mission is to make delicious feel-good moments easy for everyone.

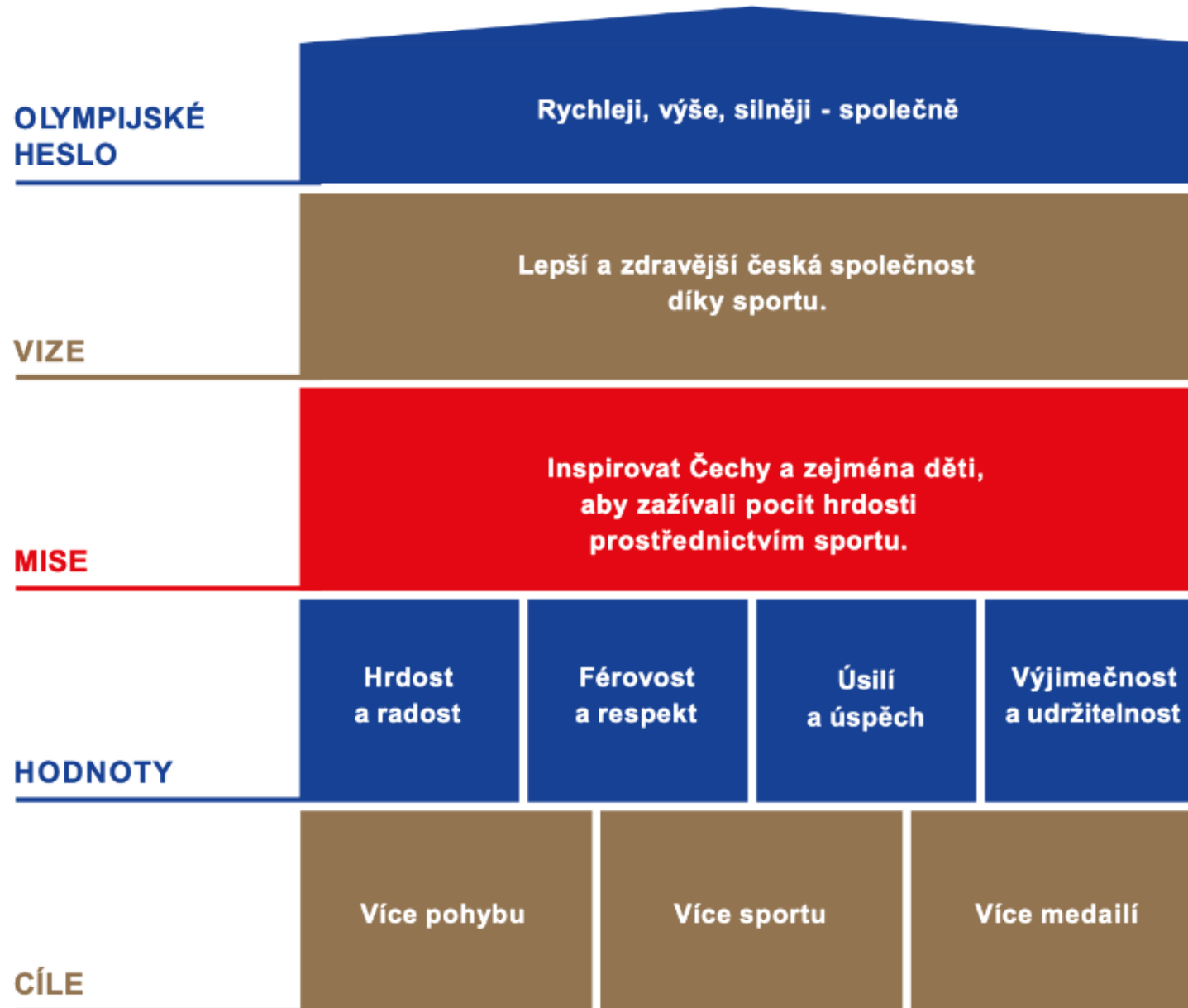


The Foundation of Players' mission is to help those former players in need and cooperate in sporting events and share the barcelonism.



Poslání: Vnášíme pocit klidu a jistoty do myslí našich klientů.
Mise: Jsme oporou a pomáháme procházet přelomovými životními situacemi každému, kdo v nich nechce být sám.

Příklad vize, mise a hodnot ČOV

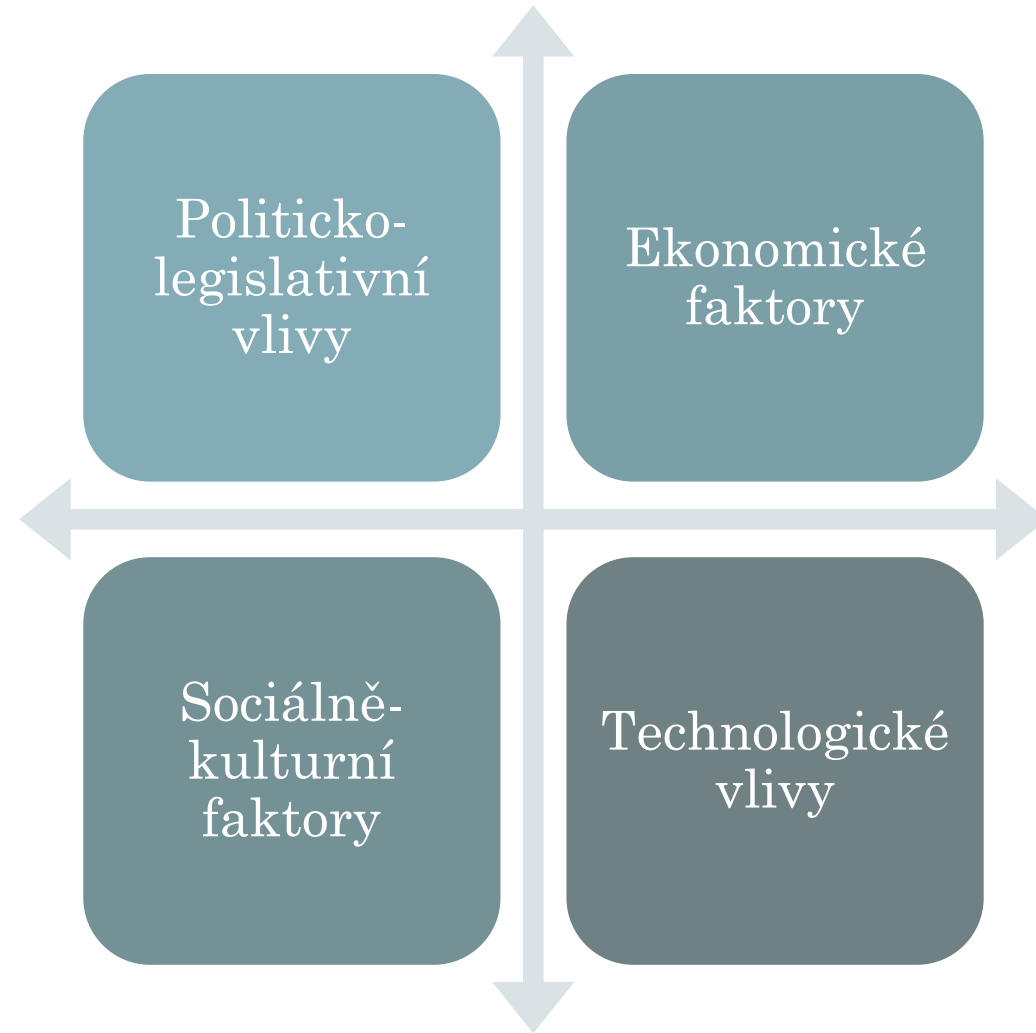


2. Rozbor vnějšího okolí

2. Rozbor vnějšího okolí

- Ekonomické, sociální, politické a legislativní faktory v dané oblasti podnikání
- Pravděpodobný vývoj v určitém časovém horizontu
- Situace a vývoj na trhu v dané oblasti, příležitosti a rizika podnikání
- Konkurence (soupeření, spolupráce)

PEST analýza



PESTLE analýza

- Analytická technika ke strategické analýze okolního prostředí
- Váží různé faktory vnějšího prostředí
 - P – politické (Jaká je politická situace v zemi a jaký vliv má na váš trh?)
 - E – ekonomické (Jaké ekonomické faktory na trhu převládají?)
 - S – sociální (Jaký vliv mají socioekonomické faktory?)
 - T – technologické (Jaké technologie jsou trendem a jaký bude jejich vývoj?)
 - L – legislativní (Jaké jsou současné právní předpisy, které mají vliv na vaše odvětví?)
 - E – ekologické (environmentální) (Jaká jsou environmentální potíže odvětví a jaký vliv mají?)
- Podstatou je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nevýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci

PESTLE analýza

Politické faktory

- Politická stabilita
- Daňová politika
- Environmentální předpisy
- Obchodní omezení
- Cla, vývoz a dovoz

Ekonomické faktory

- Hospodářský cyklus
- Trendy HDP
- Směnné kurzy
- Kupní síla
- Úrokové míry
- Inflace
- Nezaměstnanost
- Průměrná a minimální mzda
- Vývoj cen energií
- Daňové zatížení, životní náklady

Sociálně-kulturní faktory

- Demografický vývoj populace
- Kulturní normy a očekávání
- Zdravotní služby
- Bezpečnost
- Změny životního cyklu
- Mobilita
- Úroveň vzdělávání
- Přístup k práci a volnému času

Technologické faktory

- Vládní podpora vývoje a výzkumu
- Celkový stav technologie a rychlost změn
- Nové objevy
- Rychlost zastarávání
- Vývoj infrastruktury
- AI, internet, strojové učení apod.

Legislativní faktory

- Změny legislativy v oblasti zaměstnanosti
- Antimonopolní zákony
- Přístup k využívaným materiálům
- Vliv na kvóty, dovoz, vývoz nebo zdanění
- Vlastní zákony, pravidla, předpisy organizace

Environmentální faktory

- Zákony o likvidaci odpadů
- Zákony o ochraně životního prostředí
- Regulace spotřeby energie
- Udržitelnost, etika získávání zdrojů



PESTLE Analysis of Adidas

Political Factor

- The company should analyse the political stability before starting operation.
- Company should analyse the trend in political policies.

Economic Factor

- The economic dynamics like unemployment, inflation and percapita income.
- Before investing in the market the company should analyse the purchasing power capacity.

Social Factor

- The company focuses on the latest trends and update its products.
- The company has focused on the younger generations for its products.

Technological Factor

- Adidas has devised its own technology for its manufacturing units.
- The company has focused more on e marketing technologies for efficient marketing

Legal Factor

- The company should avoid indulging in any legal controversies.

Environmental Factor

- The company should abandon the use of restricted raw materials.
- The company should use the organic materials and check its pollution emission.



PESTLE Analysis of Adidas

.....

Political Factor

- The company should analyse the political stability before starting operation.
- Company should analyse the trend in political policies.

Economic Factor

- The economic dynamics like unemployment, inflation and percapita income.
- Before investing in the market the company should analyse the purchasing power capacity.

Social Factor

- The company focuses on the latest trends and update its products.
- The company has focused on the younger generations for its products.

Economic Factor

- The economic dynamics like unemployment, inflation and percapita income.
- Before investing in the market the company should analyse the purchasing power capacity.

Social Factor

- The company focuses on the latest trends and update its products.
- The company has focused on the younger generations for its products.

Technological Factor

- Adidas has devised its own technology for its manufacturing units.
- The company has focused more on e marketing technologies for efficient marketing

Legal Factor

- The company should avoid indulging in any legal controversies.

Environmental Factor

- The company should abandon the use of restricted raw materials.
- The company should use the organic materials and check its pollution emission.



PESTLE Analysis of Nike

Political Factor

- Access to Favorable Government policy, political stability, regional tax policy, Limited trade restrictions

Economic Factor

- Target middle and high income populations with better purchasing power.
- Target developing countries with higher par capital

Social Factor

- Target health conscious population.
- Develop Social Campaigns to attract younger generation.

Technological Factor

- Installation of modern technologies to improve efficient manufacturing.
- Modern technologies improve research and development.

Legal Factor

- Strict Adherence to safety rules and Regulations
- Strict guidelines on enforcing copyright regulations on imitation companies.

Environmental Factor

- Research and use of sustainable raw materials.
- Planning and conducting environment awareness campaigns.



PESTLE Analysis of Apple

Political Factor

- China is the main hub of Apple's manufacturing unit.
- Management should be aware of political conditions of China.

Economic Factor

- Any changes in labor charge of China will affect the revenue drastically.
- Variation in the income of middle class may cause fluctuations in the revenue.

Social Factor

- Comp any need to expand its market to Africa.
- The middle class people of USA avoids the Apple brand since it is expensive.

Technological Factor

- Increasing availability of cheaper substitutes may reduce the company's revenue.
- In the light of safety the Apple gadgets are not safe.

Legal Factor

- The company should start investing in Automobile business which is more beneficial to the company.

Environmental Factor

- The disposal of lithium battery is still a big question for the management.
- The company should devise a method to dispose the e waste.



PESTLE Analysis of Uber

Political Factor

- The company check the labor rules followed by the local government.
- The company has to deal with the sanctions imposed in many countries

Economic Factor

- The app used by the Uber makes it very accessible and easy to use.
- The company has generated many job opportunities in many countries.

Social Factor

- The company is utilizing modern technologies which makes the pick up of customers quick.
- Uber provides a better ride experience to the users.

Technological Factor

- The company is using a very user friendly and modern app which is making it popular.
- Social media is well utilized by the company for promotion.

Legal Factor

- The company need to take action on the ban imposed on it.
- The company need to follow the labor rules strictly.

Environmental Factor

- The prevalence of Uber has increased the fuel consumption.



PESTLE Analysis of Coca Cola

Political Factor

- The company should follow the Food and Beverages rule.
- The company should be aware of the labor laws.

Economic Factor

- The company should make extra effort to understand the preferences of the customers.
- The company should focus more on introducing new healthy drinks.

Social Factor

- The company has introduced a healthy drink in the United States.
- The company need to introduce the same policy in China and Japan.

Technological Factor

- In order for the delivery of High end products the company is utilizing modern technologies.
- The company had made the best use of the social media for marketing.

Legal Factor

- The company has taken special care to not indulge in any controversy or violation of laws.

Environmental Factor

- The company must shift their plants to the places with more availability of water.

3. Rozbor vnitřní situace

3. Rozbor vnitřní situace

- Zaměřeno na kritické vyhodnocení:
 - Reálné konkurenční pozice
 - Informací o rozhodujícím podnikatelském okolí
 - Informací o předpokladech využití dalších příležitostí (vyhodnocení silných a slabých stránek)

3. Rozbor vnitřní situace

- Silné stránky
 - Činnosti, které jsou na vyšší úrovni než u konkurence
- Slabé stránky
 - Činnosti, které jsou na nižší úrovni než u konkurence

4. Vyhodnocení specifických předností a konkurenční pozice

SWOT analýza

- Využívá se často pro analýzu postavení podnikatelské strategie
 - Kombinuje a vzájemně váží silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses) vůči konkurenci
 - Příležitosti (opportunities) a hrozby (threats)

SWOT analýza

Interní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Externí prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Pomocné prvky	Škodlivé prvky

- Kombinuje analýzu interních a externích faktorů
- Silné a slabé stránky – aktuální stav
- Příležitosti a hrozby – zaměřené do budoucna

SWOT analýza

Interní prostředí

Externí prostředí

SWOT analýza – externí prostředí

Hospodářský vývoj
dané země

Demografický vývoj
obyvatelstva

Legislativní procesy
a změny

Politická situace

Postavení sportu
(hodnota) v dané
zemi

Místní, regionální,
národní a
mezinárodní vývoj
sportu

Vývoj v hromadných
sdělovacích
prostředcích

Vývoj konkurentů
SK

Obchodní možnosti
SK

SWOT analýza – interní prostředí

Funkce a činnosti
SK

Personální
zabezpečení

Členové SK

Oddíly (ev. jiné
organizační složky)

Sportovní zařízení

Určování cen

Propagace

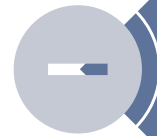
Komunikace

Finance

Závěry interní analýzy



Nejdůležitější přednosti, které chce SK udržet



Nejproblémovější slabiny, které musí SK odstranit



Možnosti, které má SK ke zvýšení svých příjmů

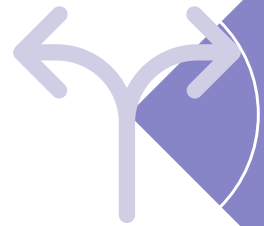


Možnosti, které má SK pro smysluplné snížení nákladů



Prioritní opatření – dlouhodobá / krátkodobá

Závěry externí analýzy



Nejdůležitější možnosti,
které v nejbližších 3
letech ovlivní vývoj SK



Největší ohrožení, která
mohou zbrzdit či více
negativizovat vývoj SK



Nejdůležitější opatření,
která je třeba činit –
krátkodobá / dlouhodobá

SWOT analýza



SWOT analýza Starbucks



FC Barcelona SWOT analysis

<p>Strenghts</p>	<p>Weaknesses</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Strong global brand name and best club in Spain and Europe 2. Excellent marketing, global brand presence and high-quality merchandising 3. Camp Nou, Barcelona has a seating capacity over around 100,000 4. Has the world's best players playing for their team 5. Unicef, Nike, Qatar Foundation are associated brands with Barcelona FC 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controversy in football matches and off-field player behavior 2. Lesser popular club as compared to English clubs
<p>Opportunities</p>	<p>Threats</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1.Tapping global fan bases like India, China, USA 2.More advertising and brand visibility would help build on brand equity 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Other top clubs buying out good players 2.Internal problems between players and management 3.Financial debts incurred due to expensive player transfers

Možné strategie pro neziskové organizace uplatnitelné v oblasti sportu

- Strategie rozvoje produktu
- Strategie diverzifikace
- Strategie pronikání na trh
- Strategie rozvoje trhu

(Šedivý a Medlíková, 2017)

SWOT analýza

	Silné stránky (S) <ul style="list-style-type: none"> • Management • Zdrojové zajištění • Technická úroveň atd. 	Slabé stránky (W) <ul style="list-style-type: none"> • Kvalita kádrů • Kvalita výrobků • Špatná pověst, image atd.
Příležitosti (O) <ul style="list-style-type: none"> • Podmínky trhu • Chyby konkurence • Politické situace • Mezistátní smlouvy • Stabilita trhu 	Přístup SO <ul style="list-style-type: none"> • Ofenzivní podnikatelský • Přístup z pozice síly • Využít všech příležitostí silného postavení 	Přístup WO <ul style="list-style-type: none"> • Opatrný podnikatelský • Posilování pozice • Sdílet příležitosti se spolehlivým spojencem atd.
Hrozby (T) <ul style="list-style-type: none"> • Silná konkurence • Diskriminační opatření • Nestabilní trh • Špatná legislativa 	Přístup ST Využití pozice síly k: <ul style="list-style-type: none"> • Blokování nebezpečí • Zastrášení konkurence • Uniknutí nebezpečí rezervy vůči riziku atd. 	Přístup WT <ul style="list-style-type: none"> • Ustoupit • Uvažovat o kompromisech • Spokojit se s málem • Likvidovat podnikatelský záměr

SWOT analýza – úkol

- Promyslete si a napište alespoň 4 silné a 4 slabé stránky UK FTVS
- Promyslete a napište si alespoň 2 příležitosti a 2 hrozby, které se pojí k okolí UK FTVS

5. Rozbor zdrojových možností

5. Rozbor zdrojových možností

Identifikace existujících disponibilních zdrojů

Porovnání (bilancování) zdrojů v čase

Jak získat dodatečné zdroje

Rozbor přiřazení dodatečných zdrojů v prostoru a čase

6. Stanovení cílů

Cíle



Cíle

- Hierarchizace a systematizace cílů
 - Nadřazené cíle SK z hlediska svazu nebo mezinárodních sportovních organizací:

Vzdělávací

- Školení instruktorů, trenérů a rozhodčích
- Novinky v metodice
- Inovace pravidel
- Interpretace legislativně právních norem

Organizační

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

Ostatní cíle (např. v mezinárodní oblasti)

Targets (objectives)

Strategic (long-term)
• 3 and more years



Tactical (medium-term)
• 1 – 3 years



Operational (short-term)
• Up to 1 year



Sport

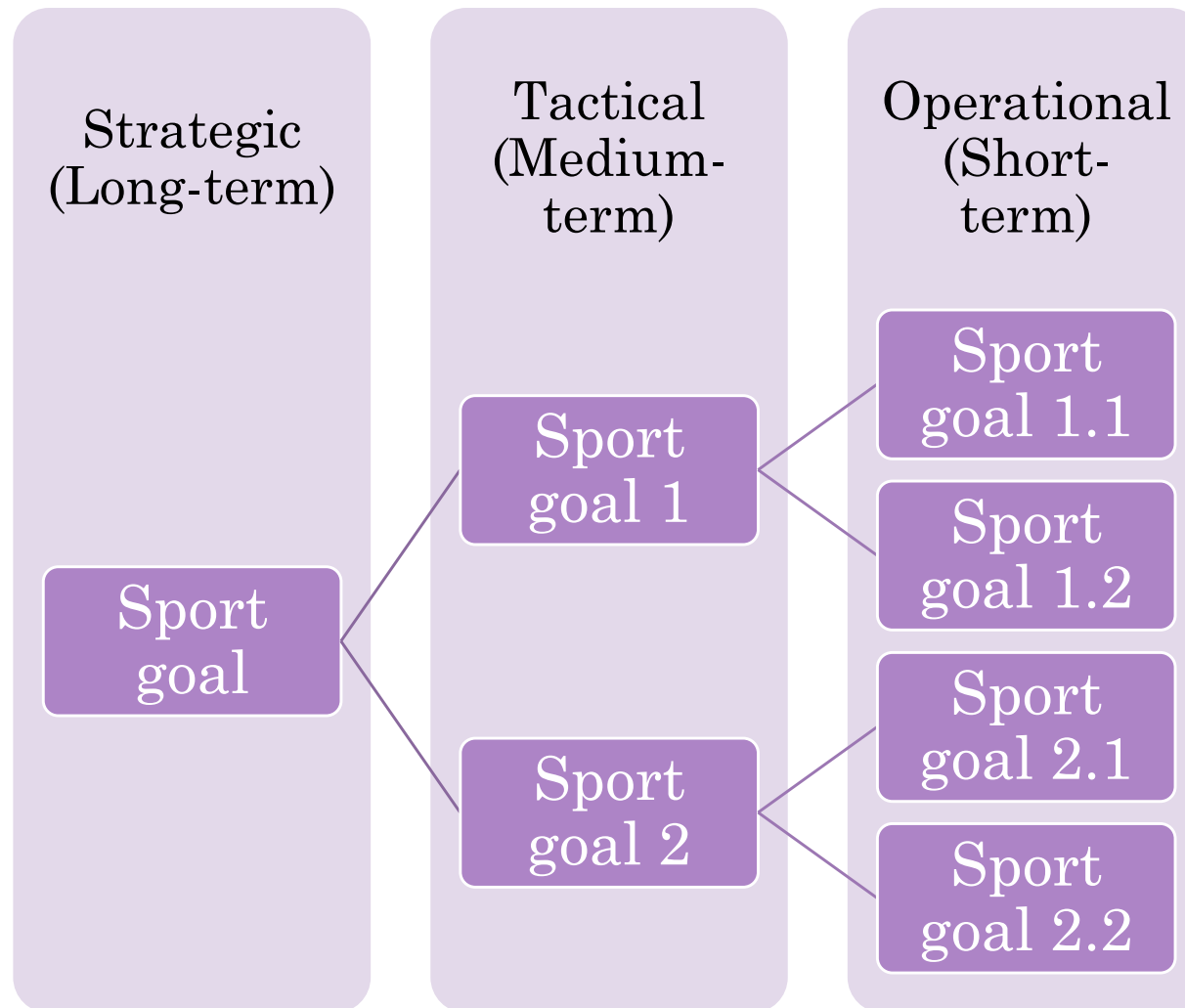


Economic



Social

Sport Targets (objectives, goals)

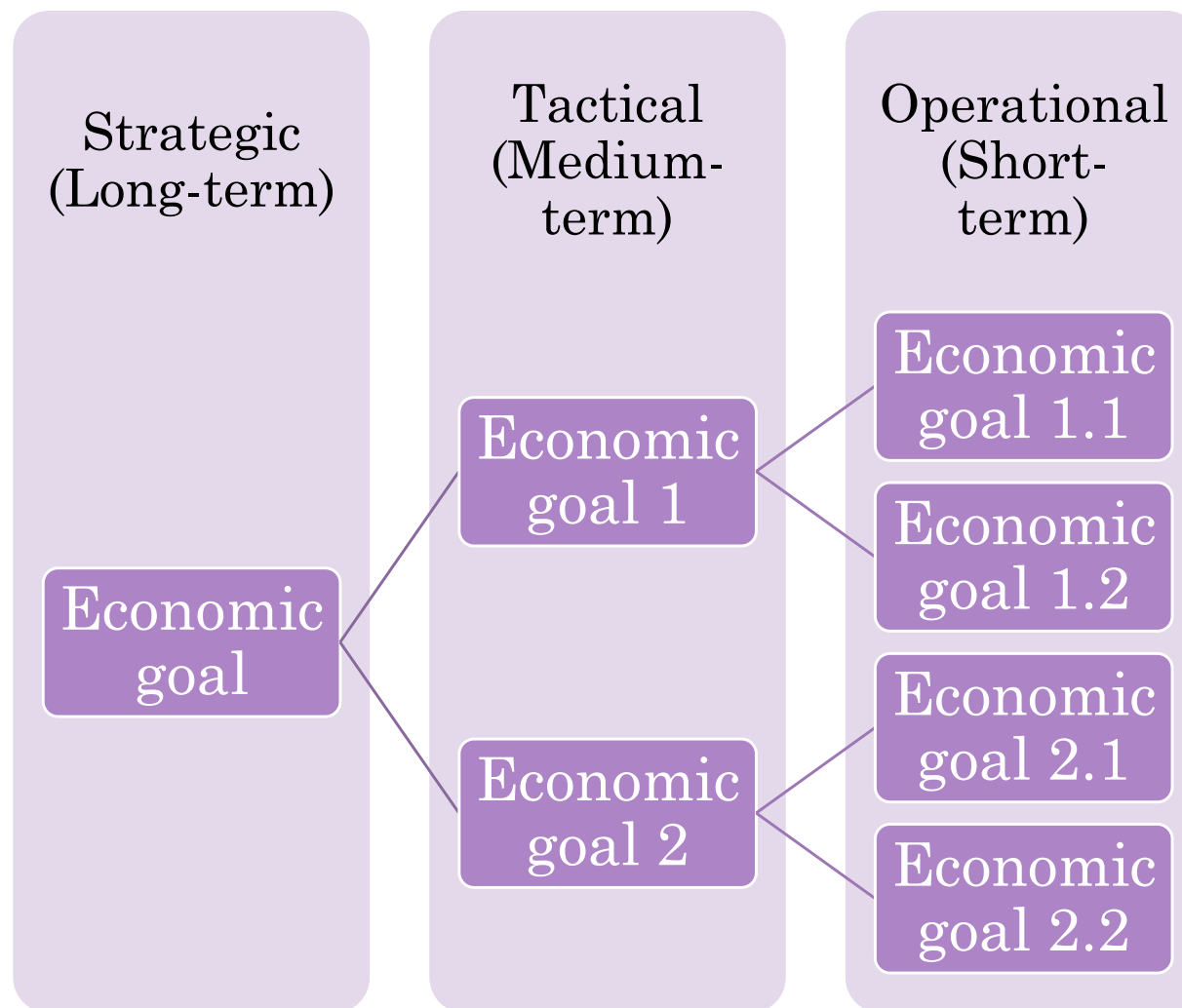


Strategic (long-term)	Tactical (medium-term)	Operational (short-term)
Podpora zdraví Seberealizace Radost z pohybu a hry	Podpora výkonnostního sportu	<ul style="list-style-type: none"> • Zadávání úkolů v návaznosti na cíle výkonnostních tříd • Motivace k výkonu • Úkoly v podpůrných opatřeních • Uznávání výkonnostního sportu
	Podpora volného času a sportu pro všechny	<ul style="list-style-type: none"> • Motivace k provádění sportovní činnosti • Objasňování cílů
	Mnohostranně vytvořená sportovní nabídka	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření funkčních skupin • Přejímání nových sportovních odvětví • Přijetí rehabilitace • Opatření k prevenci a rekonvalescenci
	Podpora talentů	<ul style="list-style-type: none"> • Cílevědomé vyhledávání trenérů a cvičitelů • Opatření k individuální podpoře talentů

Sportovní cíle – příklad

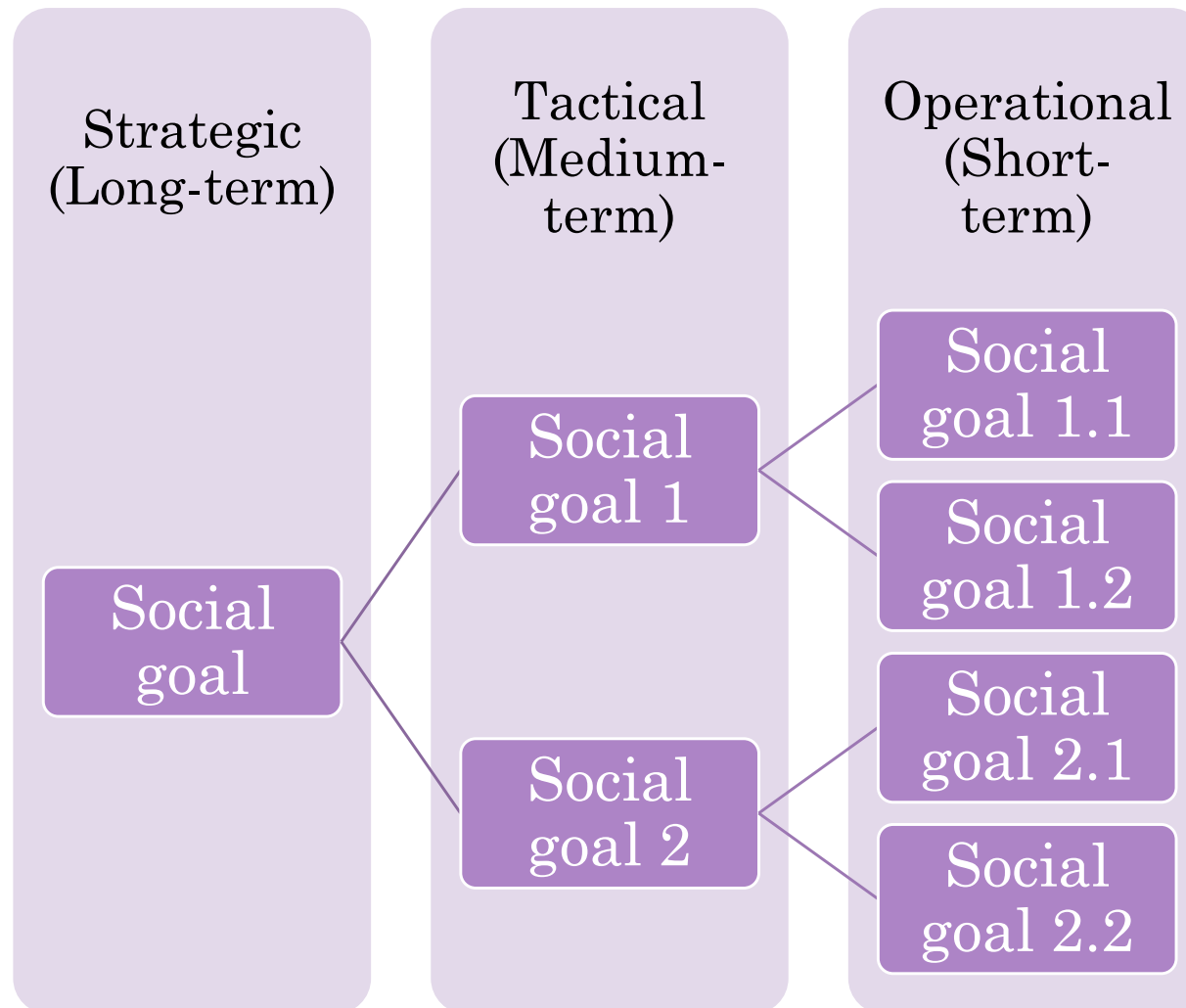
Strategic (long-term)	Tactical (medium-term)	Operational (short-term)
	Zlepšení kvality tréninku a cvičení	<ul style="list-style-type: none">• Pokračování vzdělávání trenérů a cvičitelů• Motivace sportovců• Zlepšení tréninkových a cvičebních podmínek
	Vzdělávání ve sportu podle pedagogických zásad	<ul style="list-style-type: none">• Seznámení s pedagogickými základy• Využití pedagogických zásad• Další vzory pedagogických zásad
	Odstranění nedostatků na sportovištích	

Economic Targets (objectives, goals)



Strategic (long-term)	Tactical (medium-term)	Operational (short-term)
<p>I</p> <p>Úspěšné ekonomické vedení SK</p>	<p>Zlepšení řízení klubu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nový systém řízení – plánování organizování, účetní evidence, profesionální vedoucí komerčních aktivit • Přizpůsobení nabídky činností SK poptávce • Získávání kvalifikovaných řídicích pracovníků
	<p>Zlepšení finanční situace</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Předělování rozpočtovaných prostředků podle cílů • Přizpůsobení výše příspěvku poskytovaným činnostem ze strany SK • Zvýšení doplňkových finančních zdrojů (sponzoři, komerční činnost) • Úsporná opatření
	<p>Nová image SK pro veřejnost</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koncepce aktivního využívání médií • Koncepce PR • Posílení reklamy

Social Targets (objectives, goals)



Sociální cíle – příklad

Strategic (long-term)	Tactical (medium-term)	Operational (short-term)
Podpora příslušnosti k SK, společnosti a spokojenost jeho členů	Podpora poskytovaných společenských forem	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora koordinátorské práce • Zohlednění mezilidských vztahů • Odstranění egoismu
	Hledání nových společenských forem	<ul style="list-style-type: none"> • Hledání v jiných klubech a programech • Hledání v cizině • Vlastní experimenty • Dotazování členů
	Povzbuzování atmosféry porozumění	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupůsobení při vytváření cílů • Identifikace s SK • Pronikání této činnosti mimo SK

Metoda S.M.A.R.T.

S – Specific

- Při stanovování cílů buďte **konkrétní**. Měli byste dobře definovat, co je přesně problém a jak bude (vy)řešen.

M – Measurable

- Vaše cíle musí být **měřitelné** a musí být možné ověřit, zda došlo k jejich naplnění.

A – Achievable

- Cíl si stanovte tak, aby byl **dosažitelný**. Pokud bude příliš ambiciózní, může být jeho splnění nad vaše síly.

R – Realistic

- Cíl musí být **reálný**, aby ho bylo možné naplnit ve stanoveném čase. Ověřte si, zda máte pro jeho naplnění dostatek dat, informací i znalostí.

T – Timed

- Cíl musí být **časově ohraničený**. Hlavní cíl si rozdělte na etapy (dílčí cíle či úkoly) a stanovte si termíny, do kdy je splníte.

7. Formulace scénářů a výběr vhodné strategie

8. Rozpracování možných dílčích strategií

9. Postupná realizace strategie

Prostor pro diskuzi
