

*VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE*  
*FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ*



*Obor: Sportovní diplomacie*

**Od počátečního nadšení k následné deziluzi  
aneb proč florbal nezavedl nový hrací čas**

*(závěrečná práce)*

*Autor: Zuzana Svobodová*

*Vedoucí práce: Mgr. Ing. Kateřina Kočí, Ph.D.*

*Odborný vedoucí práce: Filip Šuman*

*Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z pramenů.*

*V Praze, dne 15. května 2023*

*242949 Pwbdh'*

.....

*podpis studenta*

### ***Poděkování***

*Dovoluji si touto cestou poděkovat všem, kteří mi pomohli s tvorbou mé závěrečné práce. Paní Kateřině Kočí za její trpělivost, cenné rady, podporu a věcné a relevantní komentáře, kterými mi velmi pomohla a poslala mne vždy správným směrem. Vážím si také jejího pochopení pro studenty bez schopnosti dobrého time-managementu! Díky patří i panu Filipu Šumanovi, který mi byl a stále je svou velkorysostí a záparem při psaní velkou inspirací. Upřímně děkuji.*

## ***Abstrakt***

Tato práce si klade za cíl zmapovat z dostupných zdrojů šestiletý vývoj tématu realizace konceptu „Future of Floorball“, který charakterizuje především zavedení nového hracího času, a postoje mezinárodní florbalové federace k němu. Úvodní kapitoly této práce přináší pohled na sportovní federaci jako politickou organizaci a vlivy v ní působící, především v podobě zájmových skupin, dále je detailně představeno prostřední mezinárodního florbalu a definování důležitých aktérů. Na ně navazuje kvalitativní obsahová analýza datového souboru vytvořeného z veřejně dostupných materiálů uveřejněných mezinárodní florbalovou federací. Na základě následného zkoumání jsou odhaleny změny postoje IFF, identifikují se zájmové skupiny, které mohly mít vliv na konečné rozhodnutí a zkoumá se, zda a jak se vliv projevil – tzn. hledá se korelace mezi postoji jednotlivých skupin a výsledkem konečného rozhodnutí. Výsledkem zkoumání je identifikace těch zájmových skupin, které měly vliv na konečný výsledek.

***Klíčová slova:*** *Zájmové skupiny, kvalitativní obsahová analýza, Future of Floorball, Mezinárodní florbalová federace*

<i>Pojmy a zkratky</i>	2
<i>Úvod</i>	3
<i>Sportovní federace jako politická organizace</i>	6
Zájmové skupiny	8
Typologie zájmových skupin	8
Funkce zájmových skupin	9
Strategie zájmových skupin	11
<i>Mezinárodní florbalové prostředí</i>	12
Struktura řízení a důležití aktéři mezinárodního florbalu	14
<i>Výzkumná metoda</i>	20
Tvorba datového souboru	21
Příběh konceptu „Future of Floorball“	22
Rok 2017	22
Rok 2018	23
Rok 2019	26
Rok 2020	28
Rok 2021	29
Rok 2022	31
<i>Diskuze</i>	35
Konkrétní zájmové skupiny v mezinárodním prostředí a jejich strategie	35
Aktivita identifikovaných zájmových skupin	38
Postoj vedení IFF ke konceptu „Future of Floorball“	42
<i>Závěr</i>	48
Každá země jeden hlas!	48
<i>Seznam zdrojů</i>	51
Webové stránky IFF	51
Zdroje pro tabulky a analýzy	58
Ostatní zdroje	61
<i>Seznam obrázků</i>	64

## **Pojmy a zkratky**

**CB** – *Central Board (ústřední rada)*

**ExCo** – *Executive committee (výkonný výbor)*

**GA** – *General Assembly (valná hromada)*

**IFF** – *International Floorball Federation (mezinárodní florbalová federace)*

**RC** – *Referee Committee (komise rozhodčích)*

**RACC** – *Rules and Competition Committee (pravidlová a soutěžní komise)*

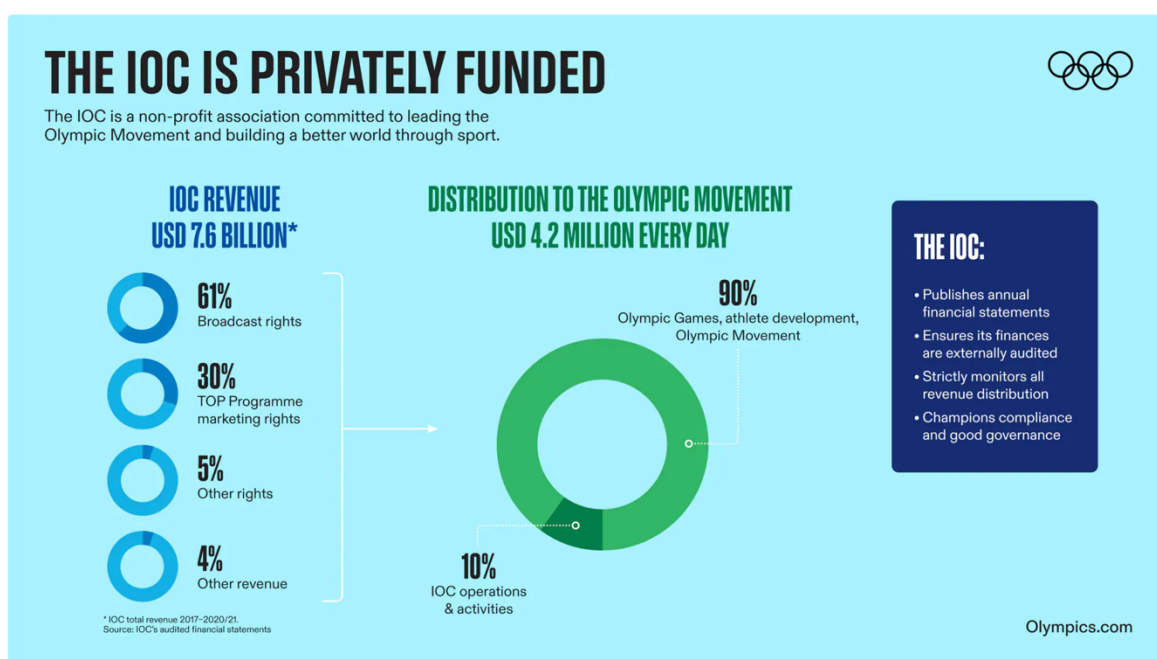
**SH** – *Světové hry*

**UEFA** – *Union of European Football Associations (evropská fotbalová federace)*

## Úvod

Mezi jednu z klíčových priorit mezinárodní florbalové federace (IFF) dlouhodobě patří zařazení florbalu na program Olympijských her (IFF, 2002b). Pravidelná účast na nich by mu pozvedla nejen popularitu a zvýšila o něm globální povědomí, ale pomohla by i po finanční stránce. Příjmy z prodeje televizních práv za hry pod pěti kruhy se celkově pohybují v řádech jednotek miliard dolarů (IOC, n.d.). Mezinárodní olympijský výbor je totiž nezisková organizace, ze které plyne až 90 % jejích příjmů zpět do sportu a jeho řídicích či zastřešujících organizací (viz obr.1).

Obrázek 1 - Přehled rozdělení zisků Mezinárodního olympijského výboru



Zdroj: IOC (n.d)

V roce 2017 se v polské Vratislavi odehrály Světové hry (SH), mezinárodní multi-sportovní akce tzv. ne-olympijských sportů. Florbal získal právo účasti se šesti týmy, musel ale ustoupit ze svých obvyklých pravidel, především běžné délky hracího času a velikosti kádrů.

Turnaj hraný v upraveném a pro vrcholnou mezinárodní úroveň neobvyklém formátu nabídl velmi zajímavý a nový pohled na florbal. Výsledkem bylo, že mezinárodní federace začala reálně přemýšlet o oficiálním zavedení změny hracího času a úpravě počtu hráčů na soupisce minimálně pro všechna střetnutí na mezinárodní scéně. Revoluční myšlenka, která měla být možnou odpovědí na palčivou situaci sportu, který usiluje o větší globální uznání stejně jako o širší mezinárodní vyrovnanost. Florbal bývá nazýván sportem čtyř zemí (Procházka, 2018; Osoba, 2019).

Tato práce si klade za cíl zmapovat z dostupných zdrojů šestiletý vývoj tématu realizace konceptu „Future of Floorball“, který charakterizuje především zavedení nového hracího času společně se zúžením kádru, a postoje mezinárodní florbalové federace k němu. Záměrem je zanalyzovat s využitím teorie, zda vůbec a pokud ano, jak bylo finální rozhodnutí ovlivněno chováním specifických zájmových skupin uvnitř nebo okolo této instituce.

Téma jsem si pro tuto práci vybrala proto, že sama aktuálně působím v managementu Českého florbalu se zodpovědností za sportovní úsek. Byla jsem proto velmi zvědavá, zda se v kontextu cílů a strategie mezinárodní federace zajímavý záměr, podaří realizovat. Původní časovou osu testování na dva roky narušil Covid, i tak mělo finální rozhodnutí padnout v prosinci 2022 na řádné valné hromadě (IFF, 2018g). K tomu opravdu došlo. Výsledkem je, že změna se momentálně nebude realizovat a vlastně ani není jasné, zda se k původní myšlence světový florbal a jeho představitelé ještě vrátí (IFF, 2022h). Pro mnohé je takový výsledek po dlouhém úsilí, které tématu věnovali, zklamáním a někdy i překvapením.

Rozhodla jsem se proto podívat se zblízka na veřejně dostupné prameny, vydané k tématu samotnou mezinárodní federací, analyzovat vývoj jejího postoje a zkoumat, zda a čím byl ovlivněn. Hlavní výzkumnou otázkou v mojí práci bude: *„Byl během let 2017-2022 postoj mezinárodní florbalové federace IFF k zavedení konceptu „Future of Floorball“ ovlivněn chováním specifických zájmových skupin? K této výzkumné otázce se budou vázat i další dílčí výzkumné otázky: „Jaké konkrétní zájmové skupiny mohly mít na postoj mezinárodní federace vliv?“, a „Jak se vliv zájmových skupin projevil?“*

Práce je členěna do čtyř kapitol, které jsou rozděleny na jednotlivé podkapitoly. První kapitola se zaměřuje na téma sportovní federace jako politické organizace, teorii zájmových skupin a detailně zkoumá dostupná východiska. Cílem je na základě stavu poznání definovat zájmové skupiny, jejich typologie a obvyklé strategie.

Druhá kapitola se věnuje mezinárodnímu florbalovému prostředí. Jsou v ní shrnuty důležité mezníky historie od založení mezinárodní florbalové federace (IFF) prvními národními federacemi. Dívá se také na fungování mezinárodního prostředí z hlediska dlouhodobé vize, cílů a strategie, které výše zmíněná IFF reprezentuje. Zároveň jsou v této kapitole definováni důležití aktéři mezinárodního prostředí, kteří na něj mají dlouhodobý vliv.



Třetí kapitola se zaměřuje na výzkumnou metodu, která je pro práci zvolena. Tou je kvalitativní obsahová analýza datového souboru vytvořeného z veřejně dostupných materiálů publikovaných mezinárodní florbalovou federací. Cílem je na základě vybraných dat vystavět příběh konceptu „Future of Floorball, a ukázat obsahový vývoj tohoto tématu v čase.

Čtvrtá kapitola pak nabízí samotné zkoumání a jeho závěry. Na základě získaných výsledků obsahové analýzy dostupných materiálů jsou odhaleny změny postoje IFF, identifikují se zájmové skupiny, které mohly mít vliv na konečné rozhodnutí a zkoumá se, zda a jak se vliv projevil – tzn. hledá se korelace mezi postoji jednotlivých skupin a výsledkem konečného rozhodnutí. Výsledkem zkoumání je identifikace těch zájmových skupin, které měly vliv na konečný výsledek.

## Sportovní federace jako politická organizace

Pojem sport v sobě spojuje nejen soutěžení a dosahování maximálního výkonu, ale také veškerou další fyzickou aktivitu zaměřenou na kultivaci člověka a jeho humanizaci (Grexa & Strachová, 2011).

Sport patří mezi jednu z důležitých součástí moderního života, v němž představuje významný a nepřehlédnutelný společenský a ekonomický jev. Sport je fenoménem, který dokáže oslovit všechny bez rozdílu věku, rasy, pohlaví, společenského postavení atd. Sport nabízí seberealizaci, emoce, aktivní i pasivní participaci. Sport je společenská událost. Sport je mostem mezi kulturami. A v této době je sport také rychle rostoucí hospodářské odvětví (Dovalil, 2019).

Formální organizaci sportu a jeho jednotlivých disciplín zajišťují sportovní federace, asociace a svazy. V současné svobodné společnosti mají tyto sportovní organizace téměř absolutní volnost toho, jakým způsobem ji povedou. Mohou si zvolit vyhovující strukturu řízení, která podpoří jejich autonomii a vyhovuje jejich potřebám (Henry & Lee, 2004).

Studium sportovních organizací poukazuje na mnoho různých typů uplatňovaného způsobu jejich správy. Dle Henryho a Lee (2004) lze správu rozdělit do tří kategorií – systémové, organizační a politické.

*„Politická správa poukazuje na to, jak vlády nebo řídicí orgány ve sportu „řídí“ spíše než přímo kontrolují chování organizací“ (Henry & Lee 2004, s.24).*

Paralely mezi vedením sportovních organizací a politickým řízením neoddiskutovatelně existují (Lesch, Kerwin, Wicker; 2022), proto není divu, že se v něm mohou projevit stejné či podobné jevy, které jsou z politiky známé. Jedním z nich je existence zájmových skupin a jejich vliv na rozhodování a směřování těchto „svrchovaných“ organizací.

Gammelsæter a Walters (2019) například ukazují, jak i tak dominantní organizace jakou je evropská fotbalová federace (UEFA), která posílila vůči ostatní sportovní konkurencí tím, že centralizovala evropská fotbalová marketingová a televizní práva, musela ustoupit a restrukturalizovat se v momentě, kdy se ukázalo, že osmnáct největších evropských klubů začalo pracovat na vytvoření vlastní nezávislé soutěže.

V tom okamžiku UEFA raději zajistila těmto klubům vyšší příjmy ze svých soutěží, protože pochopila, že právě tyto kluby jsou základními stavebními kameny toho, co spravuje.

Následující podkapitola přinese teoretickou definici zájmových skupin, jejich typologii a obvyklé strategie.

## **Zájmové skupiny**

Ze sousloví zájmová skupina vyplývá, že se jedná o společenství lidí se stejným zájmem. Ty mohou a často jsou od sebe vzájemně zcela odlišné. Podstatnou charakteristikou zájmových skupin je, že samy neusilují o získání moci, ale snaží se ovlivnit ty, kdo moc mají.

Odborně definovali tento pojem např. Cabada a Kubát (2002, s.220) - „*V širším pojetí se jedná o dobrovolně utvářené sociální jednotky s určitými cíli a členěním, které se snaží o uskutečnění zájmů svých členů ve smyslu potřeb, užitku a ospravedlnění.*“ nebo Thomas (2004, s.3) „*Sdružení jednotlivců, organizací, nebo veřejných či soukromých institucí, které na základě jednoho nebo více společných zájmů usiluje o ovlivnění veřejné politiky v jeho prospěch.*“

Obecněji se k definici postavil Berry a Wilcox (2007), kteří zájmovou skupinu popisují jako kteroukoliv organizaci, která usiluje o ovlivňování politiky a rozhodování státu. Z pohledu Heywooda (2008) je zájmová skupina sdružením, které se pokouší získat vliv na politické směřování nebo politická opatření vlády. Zároveň dodává, že jejich pole působnosti a šíře zájmu je mnohem užší než to, které mají politické strany.

Ze všech výše zmíněných definic lze tedy vyvodit, že za zájmovou skupinu lze považovat takovou skupinu, která je organizovaná a společně vyvíjí úsilí, kterým chce ovlivnit politiku ve svůj prospěch. Mezi tradiční zájmové skupiny tak patří jak různé spolky, svazy a kluby, kde působí jedinci se stejným hobby, tak i profesní sdružení lidí působících ve stejném pracovním oboru či odvětví.

## **Typologie zájmových skupin**

Dělení zájmových skupin je možné podle mnoha různých kritérií, která ještě detailněji definují o jakou skupinu se jedná. Jedním z možných dělení je to, podle typu zájmu.

Říchová (2012) hovoří o zájmových skupinách politických a nátlakových. Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že zájmové skupiny politické usilují zejména o zisk finančních výhod pro

svůj záměr, zatímco skupiny nátlakové mají zájmy spíše ideologické. Každopádně pro obě z nich platí, že jsou produktem občanské společnosti, jsou politicky aktivní, ale odmítají politickou odpovědnost.

Baroni a kol. (2014) zmiňují, že rozlišení zájmových skupin jsou často opřena o jejich chování nebo míru jejich organizovanosti. Organizované skupiny jsou takové, které mají jasně daný společný cíl, definovanou strukturu organizace, vlastní členy, zdroje financování apod. Latentní (neorganizované skupiny) mají společný zájem, ale díky své přílišné rozmanitosti, velikosti atd. se nedokáží zorganizovat. V těchto případech si dokonce členové těchto skupin nemusí být vědomi své příslušnosti k ní (Nedbal, 2015). Může jít např. o voliče, sportovce nebo spotřebitele.

Cabada a Kubát (2004) nabízí pohled na typy zájmových skupin z pohledu jejich původu a dělí je na autonomní a podpořené skupiny. Podpořené skupiny na rozdíl od autonomních nevznikají a neexistují díky vlastnímu zájmu daných jedinců sdružených ve skupině, ale jsou vytvořeny účelově jako reakce např. na jednotlivé zákony připravované zákonodárnou mocí a jejich cíle se mění dle potřeby.

Heywood (2002) se dívá na zájmové skupiny skrz jejich postavení ve vztahu k vládě a tím i jejich strategii při vykonávání nátlaku a rozděluje je na tzv. Insider groups (vnitřní skupiny), pro které je charakteristické, že mají přednostní přístup k vládě a rozhodnutí jsou s nimi konzultována a Outsider groups (vnější skupiny), které se k vládě přímo nedostanou a svůj zájem musí prosazovat skrz široké vrstvy obyvatelstva, díky nimž se pokoušejí ovlivnit politický proces.

## **Funkce zájmových skupin**

Cílem činnosti jakékoli zájmové skupiny je dosáhnout toho zájmu/účelu, pro který byla vytvořena či zorganizována. Základní funkcí zájmové skupiny je přiblížit občany státu, tj. umožnit jim podílet se na nepřímém vytváření politiky.

Cabada a Kubát (2002) uvádějí, že příslušnost k zájmovým skupinám poskytuje jejich členům platformu, díky které se shodnout na společném zájmu, určí společné priority a tím vytvoří jakousi tzv. společnou vůli. Tu pak projeví při vytváření specifického programu

určenému k politickému prosazení. Jejich tvrzení se opírá o strukturální rozčlenění základních funkcí zájmových skupin, které pojmenoval Fiala (1997).

Jedná se o:

- **Artikulaci zájmů**, kdy jsou zájmy jednotlivých členů zhmotněny v konkrétní požadavky celé skupiny a ty jsou prezentovány (artikulovány);
- **Agregaci zájmů**, což znamená výběr zájmů jednotlivých členů pro vytvoření jednotných cílů;
- **Selekci zájmů**, tedy účinnou redukci zájmů jednotlivců, ze kterých se na základě priorit vytvoří společné cíle;
- **Politickou integraci**, při které dochází ke sblížení členů zájmové skupiny a vytváření pocitu loajality a sounáležitosti;
- **Legitimační funkci**, která zajišťuje přibližování státu a občanů, a tím legitimizuje jeho jednání

Komplexní pohled na funkci zájmových skupin přináší Kunštát (2006, s.14), který říká:

*„Vstupování zájmových skupin do rozhodovacích mechanismů je nezanedbatelným zdrojem informací o tom, jak jsou ve veřejném prostoru rozvrstveny individuální i kolektivní názory, postoje a hodnoty. Zájmové skupiny nenabízejí pouze platformu k individuálním aktivitám, ale napomáhají také celkové orientaci (socializaci) jednotlivců ve společnosti. Vykazují tedy vnitřní i vnější strukturální působení, které je pro sociální vědy relevantní obzvláště tam, kde je využito jako „společenská infrastruktura“ k formulaci a realizaci politických cílů státu.“*

Naznačuje tak, že zájmové skupiny mohou sloužit jako jakási mapa potřeb a zájmů, díky které je možné lépe se orientovat v sociálním prostoru, a to jak pro jednotlivce, tak pro samotné „policymakers“.

## Strategie zájmových skupin

Zájmové skupiny využívají různé strategie k prosazení svých cílů a získání vlivu na tvorbu politiky. Konkrétní postupy, forma a typy strategií jsou odvislé od národní tradice a politické kultury dané země.

Jednu z obecných definic strategií a jejich užití vytvořili Roskin, Cord, Medeiros a Jones (2017), kteří hovoří o následujících taktikách. Ty se odvíjejí od toho, komu je určen tlak zájmových skupin.

Jedná se o:

- **Kontakty se zákonodárci** – tzv. lobbying, kdy se někteří členové zájmové skupiny dokáží dostat do blízkosti zákonodárců a navazují s nimi osobní vztahy.
- **Kontakty s výkonnou mocí** – princip stejný jako u lobbyingu, jen v tomto případě si členové zájmových skupin vytváří osobní vztahy s exekutivní mocí a získávají vliv na resorty, které mají na starost oblast jejich zájmu
- **Apely na společnost** – nejedná se o osobní vztahy, ale o mobilizaci společnosti pomocí marketingu a médií, čímž získávají veřejnou podporu a mohou působit na představitele státu

Výše uvedené lze shrnout tak, že pro úspěšné prosazení zájmů skupiny je potřeba důkladná znalost prostředí a schopnost vytvoření si blízkých osobních kontaktů a vztahů se správnými lidmi, kteří mají vliv a kompetence v dané oblasti. Vyplácí se také zahrnout dostatečně velkou část společnosti, která dokáže mít v daném tématu vliv na veřejné mínění.

Následující kapitola představí detailně mezinárodní florbalové prostředí a na základě popisu jeho historického vývoje a rozvoje naznačí míru vlivu, kterou jednotliví členové v současné době mají. Budou tak identifikovány dominantní zájmové skupiny a klíčoví hráči. Jejich strategie budou následně studovány na konkrétním příkladu konceptu „Future of Floorball“ v letech 2017-20122.

## Mezinárodní florbalové prostředí

Mezinárodní florbalová federace (IFF), která je střešní organizací florbalu ve světě, vznikla v roce 1986 a zasadily se o to tehdy společnými silami Finsko, Švédsko a Švýcarsko (IFF, n.d., a). Florbal se postupně rozrůstal, v roce 2008, kdy byl schválen jeho první ucelený komplexní strategický dokument - „IFF STRATEGICAL VISION 2009 – 2020“, měla IFF 47 členů (IFF, n.d., b). Právě v této strategii zaznívá důležitý cíl, který bude ovlivňovat mezinárodní prostředí florbalu v příštích dvaceti letech:

*„Florbal je adaptabilní pro hraní na globální úrovni s přihlédnutím ke všem různým infrastrukturním podmínkám, podle standardizovaných herních pravidel, s mistrovstvím světa, které se hraje s účastníky z pěti kontinentů, na základě kvalifikace a je na programu Univerziády, Světových her a/nebo Olympijských her do roku 2020.“* (IFF 2008a, s.8)

Stejný dokument pak říká, že IFF bude pracovat na naplnění všech potřebných kritérií k tomu, aby bylo možné na výše zmíněných akcích startovat (IFF, 2008a).

Dále v něm IFF popisuje, na jakých principech má být založeno její fungování. Principy se opírají o stanovy a zároveň o společně definované hodnoty světového florbalu. IFF deklaruje důležitost demokratického uspořádání a řízení, jehož nejvyšším orgánem je valná hromada. Každá z členských federací zastupuje jednu zemi a má jeden hlas bez ohledu na svoji velikost dle počtu členů. Dalšími důležitými principy, které z pohledu IFF tvoří její filozofii, jsou princip subsidiarity, delegování a posílení národních federací. Spíše tedy federalismus než centralismus (IFF, 2008a).

Deklarovaný záměr federalismus lze považovat za vhodné uspořádání pro IFF, kdy jejími členy jsou rozdílné organizace z celého světa a specifika jejich „produktu“ - rozuměj rozvoje florbalu - intenzivně ovlivňují jejich místní podmínky a prostředí. V takovém případě by pokus o centralizaci a její prosazování bylo zcela kontraproduktivní (Eilon, 1999).



Na valné hromadě v roce 2014 IFF představila tzv. „Revizi v poločase“, tedy reakci na proběhlých šest let a potvrzení vize do budoucna. I nadále se v ní hovoří o důležitosti zůstat agilní, připravený na změny, uvědomovat si různé potřeby v různých zemích a usilovat o zařazení na tzv. „Short list“ sportů pro Olympijské hry (IFF, 2014a).

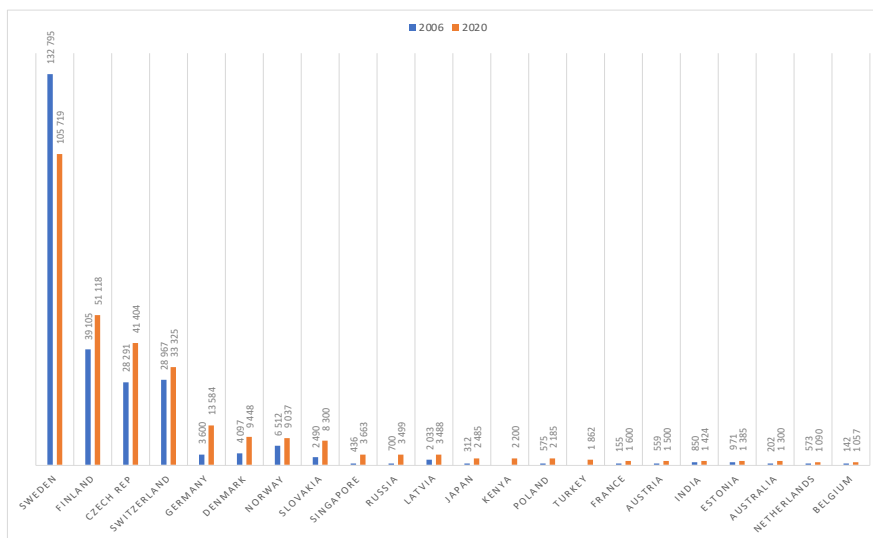
Je zjevné, že „olympijský sen“ je hnacím motorem aktivit mezinárodního hnutí, které si uvědomuje, že se díky němu může stát globálně významnějším a komerčně úspěšnějším. Za pravdu mu dává i např. Davis (2012) popisující ekonomické efekty i vliv na sledovanost příběhů olympijských sportovců. Díky své malé četnosti (pouze jednou za čtyři roky), mají Olympijské hry ve světě sportu zcela unikátní a nenapodobitelné postavení.

V roce 2016 publikuje IFF dokument nazvaný „IFF Annual Report 2015-2016“ v jehož úvodu upozorňuje na fakt, že se podařilo prosadit florbal na Světové hry 2017 v polské Vratislavi. *„Světové hry jsou naší příležitostí ukázat sportovní komunitě, co náš sport může přinést multi-sportovním hrám v budoucnu a stát se součástí nových akcí, stejně jako ukázat, jak adaptabilní jsme, když budeme hrát v novém herním formátu a hracím čase.“* (IFF 2016a, s.3)

## Struktura řízení a důležitost aktéři mezinárodního florbalu

Zakládajícími členy mezinárodní federace byli Švédci, Fini a Švýcaři. Právě tyto tři země do této chvíle patří mezi ty nejsilnější jak z hlediska počtu členů (*viz obr.2*), a tedy velikosti a významu florbalu ve své zemi i globálním vlivu na něj, tak z hlediska stability svých mezinárodních sportovních úspěchů (*viz obr.3*).

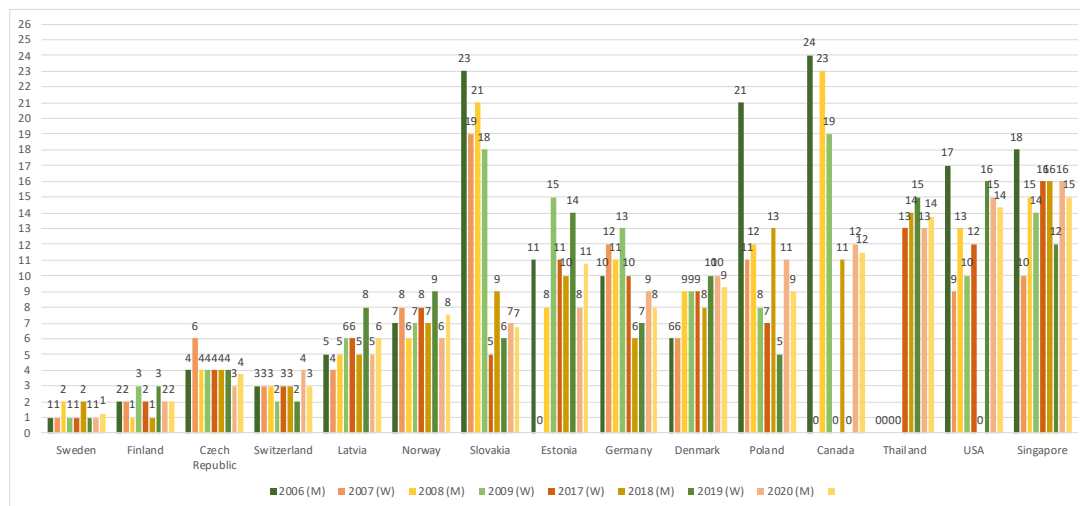
Obrázek 2 - Vývoj počtu členů vybraných národních federací (2006-2020)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat o počtu hráčů členských federací IFF (IFF,n.d., b).

V závěsu za nimi je Český florbal, který je aktuálně třetí nejpočetnější národní federací a místo v TOP 4 mu přísluší i z hlediska sportovních výsledků na mezinárodní scéně. Mezi deset největších zemí dle členské základny pak patří Dánsko, Norsko, Německo, Slovensko, Singapur a Rusko.

Obrázek 3 - Pořadí MS žen a mužů ve vybraných letech

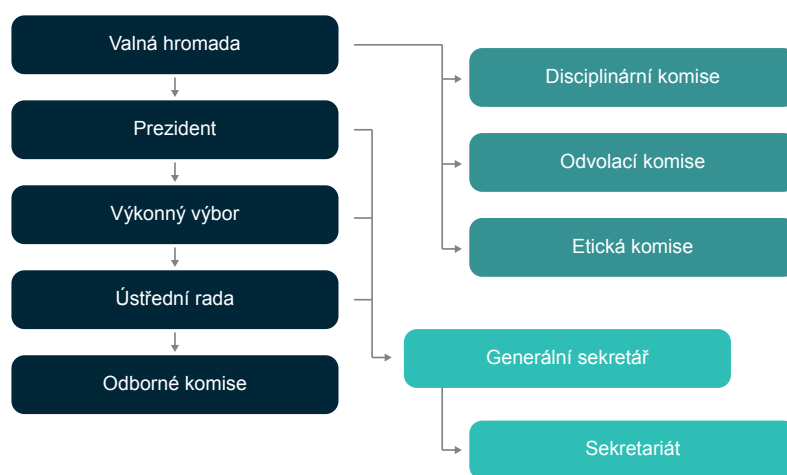


Zdroj: Vlastní zpracování dle dat o pořadí jednotlivých MS z let 2006 – 2019 (IFF, n.d., c, d)

Tato desítka tvoří téměř 80 % počtu registrovaných hráčů (IFF, n.d., b). Výsledkově se mezi nejúspěšnějších deset dokázaly v posledních deseti letech prosadit ještě země jako Estonsko, Lotyšsko a Polsko.

Současný formát řízení mezinárodní federace probíhá na několika úrovních a naznačuje jej obrázek 4. Nejvyšším orgánem je *řádna* případně *mimořádná valná hromada*, které se mohou účastnit všichni řádní, prozatímní, čestní a přidružení členové. Aktuální verze stanov (IFF, 2020e) říká, že každý řádný člen IFF, který splnil veškeré svoje závazky vůči IFF má nárok na jeden hlas v rámci řádné případně mimořádné valné hromady bez ohledu na počet členů, a tedy svou velikost a význam pro florbal v globálním kontextu. Tento princip je v IFF od jejího počátku a je jedním z jejích důležitých pilířů.

Obrázek 4 - Struktura řízení mezinárodní florbalové federace



Zdroj: Vlastní zpracování dle platných stanov IFF (IFF, 2020e)

*Ústřední rada* Mezinárodní florbalové federace je dle stanov výkonným orgánem, který zastupuje IFF vůči veřejnosti. Počet členů ústřední rady se od roku 1986 postupně měnil. Nejprve na základě samotnými členy vyjádřených potřeb, kdy menší skupina dokáže pracovat efektivněji (IFF, 2006b), později i formálně oficiálními změnami stanov - nejméně bylo sedm členů, nejvíce pak až možných třináct včetně prezidenta (IFF, 2020e).

Také role ústřední rady se v čase vyvíjela stejně jako nároky a očekávání od jeho složení. Díky rozrůstajícímu se počtu přistoupivších federací bylo nutné začít regulovat postupně některé aspekty, aby byl reflektován vývoj mezinárodní střešní organizace v čase a došlo k její modernizaci. Jednalo se např. p počet zástupců z jedné země, genderovou vyváženost, délku mandátu atp.

Neoddiskutovatelnou zásluhu na rozšíření florbalu ve světě mají zakládající členové (viz str.14) a díky tomu si na mezinárodním poli dlouhodobě drží svou strategickou pozici a vliv.

Obrázek 5 - Přehled členů výkonného výboru dle zemí (1986-2023)

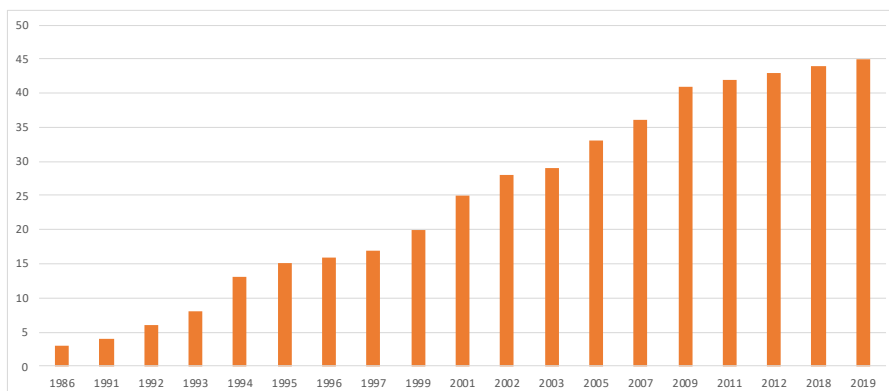


Zdroj: Vlastní zpracování dle zápisů z volebních valných hromad IFF (IFF, 1986-2020)

Jak vyplývá z obrázku 5, mělo Švédsko ve světovém vedení (rozuměj ústřední radě) průměrně dva členy. Počet Finů osciloval mezi jedním až třemi. Švýcaři, až na jedno krátké dvouleté období, měli vždy minimálně zástupce jednoho.

Díky postupnému rozšiřování počtu řádných členů mezinárodní federace (viz obr.6) se i řízení IFF začalo rozšiřovat.

Obrázek 6 - Vývoj počtu řádných členů IFF (1986-2019)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat o počtu hráčů členských federací IFF (IFF,n.d., b).

V některém z volebních období do roku 2022 působili v ústřední radě představitelé dalších dvanácti zemí, z nichž sedm bylo z Evropy, dva z Asie, dva z Ameriky a jeden z Austrálie (viz obr.5).

O větší rozmanitost se postaral nejen větší zájem o pozice, ale také výše zmíněná změna stanov, podle které mohla mít každá národní federace pouze jednoho zástupce s výjimkou pro roli prezidenta (IFF, 2006a). Na tomto místě je tak nutné podotknout, že dominance Švédů je způsobena mimo jiné faktem, že prezidentem IFF je Švéd, který je ve funkci nepřetržitě od roku 1996.

Dalšími důležitými prvky, které se do stanov propsaly, jsou délka mandátu, která se z původních dvou let prodloužila rozhodnutím valné hromady v prosinci 2012 na roky čtyři (IFF, 2012b). O šest let později došlo k další změně, kdy bylo schváleno, že člen ústřední rady může zůstat ve funkci maximálně tři po sobě jdoucí období, s platností od voleb roku 2024 (IFF, 2018g). Už v roce 2010 začala IFF také řešit téma genderové vyváženosti v ústřední radě a schválila změnu stanov (IFF, 2010b), která garantovala zvolení minimálně jednoho zástupce za obě pohlaví. Zbývající místa se obsazují v pořadí dle dosaženého počtu hlasů (IFF, 2010c). V roce 2020 zanesla IFF do stanov článek, který říká, že bude usilovat o to, aby byla obě pohlaví zastoupena minimálně z 30 % ve všech jejích orgánech (IFF, 2020d).

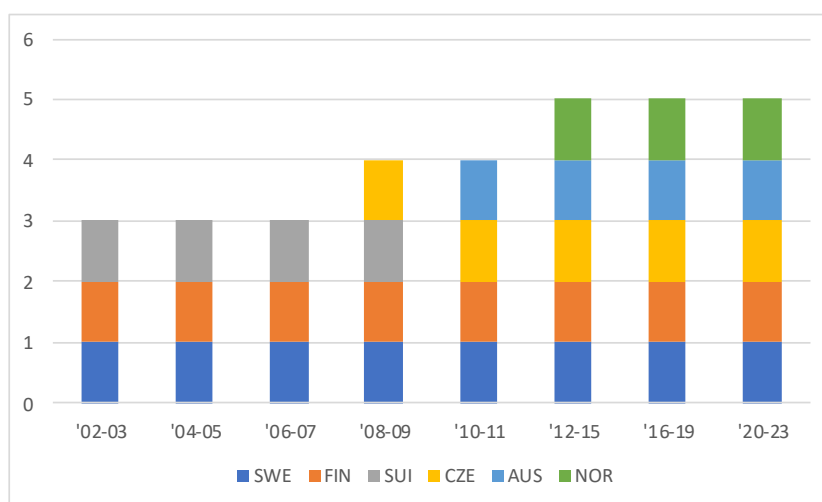
Významnou změnu systém řízení IFF zaznamenal v okamžiku, kdy byl do stanov zanesen výkonný výbor (ExCo) - původně neformální skupina členů ústřední rady, která byla poprvé ustanovena v roce 2002 a ve které zasedali prezident a jeho dva viceprezidenti (IFF, 2002a). Těto „akční“ skupině byly postupně svěřovány různé úkoly, které bylo třeba vykonat a zařídit. Ve výroční zprávě z let 2002-04 je její činnost popsána tak, že mimo jiné pracovala na mezinárodních záležitostech a spolupráci s ostatními sportovními orgány (IFF, 2004a). V této formě skupina pracovala do roku 2012.

Za zmínku stojí, že princip jejího složení, který původně zahrnoval pouze volené členy, se v roce 2005 změnil. Došlo k tomu v okamžiku, kdy se z jednoho z viceprezidentů stal generální sekretář, tedy funkce administrativní a placená, jmenovaná ústřední radou, ale nikoli volená valnou hromadou (IFF, 2005). V roce 2010 se pak na návrh prezidenta stala ExCo čtyřčlennou (IFF, 2010a).

V roce 2012 došlo k formalizaci skupiny a zanesení jejího fungování do stanov. Byl upraven také počet jejích členů na pět, kromě prezidenta, viceprezidenta a generálního sekretáře se doplňuje o dva zástupce ústřední rady, které navrhuje prezident a ústřední rada schvaluje. Výkonný výbor se tak stal dalším nástrojem řízení IFF. Stejná úprava pak posílila také pozici prezidenta, který díky ní získal právo ve výjimečných případech udělat rozhodnutí sám a pouze o něm informovat ústřední radu a valnou hromadu (IFF, 2012b).

Jak ukazuje obrázek 7, i v této skupině jsou stabilně zastoupeny nejsilnější florbalové země. Nikdy v ní nechybělo Švédsko a Finsko, v jednom období se překryly Švýcarsko a Česko, aby pak právě český zástupce stabilně v ExCo dodnes působil. Svou pozici mají také Austrálie a Norsko.

Obrázek 7 - Přehled členů výkonného výboru dle zemí (2002 – 2023)



Zdroj: Vlastní zpracování dle zápisů ze zasedání ústřední rady (IFF, 2002 - 2020)

Pro dokreslení celkového obrazu je důležité zmínit také některé odborné komise, které postupně v rámci IFF vznikaly. Aktuálně je jejich práce a pole působnosti dáno směrnicí schválenou ústřední radou, předsedá jim obvykle jeden z jejích členů (IFF, 2020e). Ve struktuře řízení mají roli poradního orgánu, případně vykonávají některé jim svěřené povinnosti, např. nominují rozhodčí (RC) nebo vybírají členy jury na mezinárodní akce (RACC).

Z veřejně dostupných pramenů je zjevné, že komise fungovaly od počátku IFF a měly různou roli. Byl to také způsob, jak k zájmu o mezinárodní florbal přitáhnout země, které neměly přímé zastoupení ve výkonném řídicím orgánu. Např. v roce 1996 bylo na úvodním zasedání

nově zvolené ústřední rady rozhodnuto, že pozice předsedy komise rozhodčích (RC) bude nabídnuta zástupci Švýcarska, které v danou chvíli v ústřední radě absentovalo (IFF, 1996a).

Pro tuto práci a její kontext je nejdůležitější výše zmíněná komise RACC, tedy pravidlová a soutěžní komise. Jejím posláním je - dle formálního statutu (IFF, 2007) - zavádění takových pravidel a předpisů, která poslouží férovosti a atraktivnosti eventů IFF, a která zajistí, že jejich organizátoři budou schopni uskutečnit kvalitní akce. Důležitým aspektem je

Obrázek 8 - Prezidenti a generální sekretáři IFF

IFF PRESIDENTS	
1986-1992	András Czitrom, Sweden
1992-1996	Pekka Mukkala, Finland
1996-	Tomas Eriksson, Sweden

IFF SECRETARY GENERALS	
1986	Christophe Soutter
1987	Stefan Kratz
1988-1991	Lilly Keiser
1992 - 1994	Gottlieb Kundig, Switzerland
1994 - 1996	André Lienhard, Switzerland
1996 - 2005	Stefan Kratz, Sweden
2005 -	John Liljelund, Finland

Zdroj - IFF, 2011

vystřídali pouze dva různí lidé (*viz obr.8*). Také u nich platí, že jsou zástupci zakladatelských zemí.

V této kapitole je detailně popsán způsob řízení florbalu na mezinárodní scéně i přehled nejdůležitějších aktérů, kteří na ní působí. Je zjevné, že o nejsilnější pozice se dělí zakládající členové (Finsko, Švýcarsko, Švédsko) a v průběhu času se k nim přidává ještě Česko. Všechny tyto země jsou aktivní i činné v důležitých řídicích orgánech IFF.

Následující kapitola se zaměří na výzkumnou metodu, která byla využita k získání relevantních dat pro odpovědi na výzkumné otázky.

také, že se RACC zavazuje vytvořit všechna pravidla a předpisy v souladu s mezinárodním rozvojem florbalu.

Kromě volených či jmenovaných formálních řídicích orgánů má IFF také svůj výkonný aparát, tj. sekretariát. Jeho velikost postupně rostla a rozšiřovala se. Jako první IFF obsadila pozici generálního sekretáře, tedy šéfa administrativy a ústřední postavu výkonné složky. Nejprve se jednalo o pozici dobrovolnou, zaměstnáním se pak poprvé stala v roce 1996 (IFF, 2011). Od té doby se v ní

## Výzkumná metoda

Pro účel této práce byla zvolena metoda kvalitativní obsahové analýzy dokumentů. Obecně je analýza dokumentů metodou, při které se sbírají relevantní dokumenty, z nichž chceme získat informace o daném jevu. Tyto dokumenty mohou být buď veřejné nebo osobní, primární nebo sekundární, vzniklé spontánně nebo vyvolané výzkumníkem.

V našem případě tvořily datový soubor dostupné materiály, které byly k dispozici na oficiálních webových stránkách mezinárodní florbalové federace floorball.sport. Tyto materiály byly vybrány proto, že se jedná o zdroje dostupné pro celou veřejnost bez jakéhokoli omezení. Nabízejí tak jasný a relevantní vhled do fungování organizace v jejím vlastním prostředí, stejně jako se podílejí na utváření veřejného dojmu o ní.

Cílem analýzy bylo podívat se na obsah dostupných dokumentů kvalitativní metodou, což umožňuje spíše bližší porozumění určitého jevu či fenoménu (Forman & Damschroder, 2008). Nešlo tedy o to zaměřit se „na četnost výskytu určitého tématu nebo určité postavy, na délku pořadu či na rozsah prostoru, věnovaného určité problematice“ (Janák 2018, s.68), což je typické pro analýzu kvantitativní, ale na zkoumání, jak je vystavěna argumentace v textu, jaké jsou vnitřní souvislosti sdělení vůči sobě navzájem (Janák, 2018) a jaká jsou stěžejní témata daných dokumentů a jejich kontext (Bryman, 2004). Z obecného pohledu je kvalitativní obsahová analýza nástrojem, který může posloužit různým účelům (Smith, 2000).

Limity této metody jsou především v možnosti subjektivní interpretace zkoumaného obsahu a její reliability.



## Tvorba datového souboru

Jak bylo zmíněno výše, tvořily datový soubor dostupné materiály z webových stránek mezinárodní florbalové federace. S ohledem na autorčinu znalost kontextu celého tématu byl jejich výběr zúžen na roky 2017 – 2022, ve kterých probíhala jednání o konceptu „Future of Floorball“. Za relevantní materiály byly vybrány zápisy ze setkání ústřední rady, zápisy z uskutečněných valných hromad, výroční zprávy a akční plány. Celkem se jednalo o 63 různých dokumentů. Vlastní soubor byl sestaven tak, že do vyhledávání v každém dokumentu byla zadána klíčová slova – „future of floorball“, „playing system“, „15 minutes“. Takto získané dokumenty byly zařazeny do zkoumání. Po odstranění těch dokumentů, které žádné z klíčových slov neobsahovaly, jich zůstalo k dispozici 32.

Samotná analýza textu proběhla prostřednictvím programu pro analýzu kvalitativních dat MAXQDA 11. Pomocí kódování byly jednotlivé dokumenty nejprve seskupeny dle klíčových témat (konkrétní akce, postoj aktéra, schválení rozhodnutí apod.) a následně roztrženy chronologicky, tak aby bylo možné sestavit časovou osu vývoje názorů. Celkem bylo identifikováno 60 segmentů, které obsahovaly pro zvolené téma relevantní zmínku.

Další pohled na data umožnilo kódování dle obsahového významu jednotlivých postojů mluvčích k různým návrhům, které byly rozčleněny na

- **pro** (*in favor*) - např. „cítí, že se jedná o správný krok k modernizaci sportu; krok správným směrem; jsem potěšen návrhem apod.“
- **neutrální** (*neutral*) - věcné doplnění k tématu
- **proti** (*against*) - „vyjádřil nesouhlas se změnou; prohlásil, že je pro 3x15 minut - *tím se postavil proti testování, pozn. aut.- apod.*“
- **bez komentáře** (*no comment*) - nevyjádřil/a se
- **jiný komentář** (*other comment*) - „zdůraznil, že i FIFA uvažuje o změně; navrhl změny testovat na mladších kategoriích apod.“

Na základě vybraných dat bude v další kapitole vystavěn příběh konceptu „Future of Floorball“, který ukáže obsahový vývoj celého tématu v čase.

## Příběh konceptu „Future of Floorball“

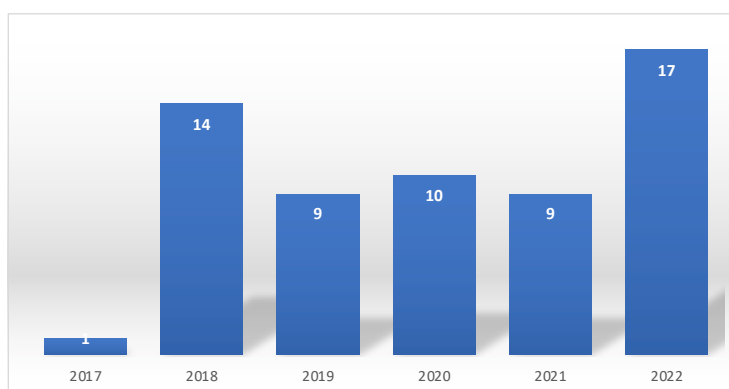
Jak bylo představeno v kapitole 2 (*viz str. 15*), je činnost IFF řízena jejím nejvyšším výkonným orgánem – ústřední radou. Ta rozhoduje o způsobu vykonávání strategie schválené valnou hromadou. Následující kapitola tak bude sledovat vývoj konceptu „Future of Floorball“ za pomoci vystavění časové osy se záchytnými body v podobě jednání ústřední rady a zasedání valné hromady jako dvou nejdůležitějších řídicích složek mezinárodní florbalové federace.

### Rok 2017

Rok 2017 byl pro mezinárodní florbalovou scénu svým způsobem přelomový. Florbal se poprvé ve třetím tisíciletí účastnil Světových her (SH), jedné z nejdůležitějších mezinárodních multisportovních akcí. Ta zahrnuje sportovní disciplíny, které nejsou na programu Olympijských her (TWG, n.d., a) a v daném roce je hostila polská Vratislav. Naplnil se tak jeden ze strategických cílů, který si IFF stanovila v roce 2008 (*viz str. 12*).

Stejně jako Olympijské hry i SH mají definovaný počet sportovců - pro rok 2025 cca. 5 000, který jsou schopny hostit (TWG, n.d., b). To vytváří tlak na jednotlivé sporty, které o svoji účast usilují, aby hledaly nejvhodnější formát své disciplíny. Pro florbal bylo klíčové snížit obvyklý počet hráčů na soupisce z dvaceti na čtrnáct, a i tím se stát konkurenceschopným v porovnání s ostatními adepty na účast. Menší počet hráčů zároveň vyústil v kratší hrací čas, standardních 3x 20 minut bylo nahrazeno neobvyklými 3x15 minutami. Turnaj odehrály Švédsko, Finsko, Švýcarsko, Česko, Polsko a USA.

Obrázek 9 - Počet zmínek o zkoumaném tématu dle let



Zdroj: Vlastní zpracování z datového souboru (IFF, 2017 – 2022)

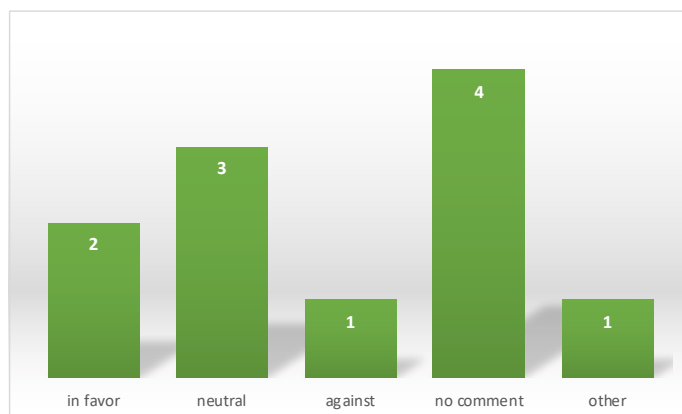
Ze zkoumání datového souboru vyplynulo, že počet zmínek o daném tématu ve vybraných 32 dokumentech v čase výrazně osciloval (viz obr.9). Počátek celého tématu je v polovině roku 2017, v přímé reakci na uskutečněné Světové hry (viz výše). Jediná zmínka je z červencového setkání ústřední rady, na kterém generální sekretář informuje o tom, že „zaznamenal mnoho pozitivních komentářů k hracímu času 3x15 minut (IFF 2017, s.8).“

## Rok 2018

Dle zápisu z jednání ústřední rady téměř o rok později, v červnu 2018, přichází komise RACC, které má v rámci mezinárodní florbalové federace na starost pravidla a soutěže (viz str.19), s obsáhlým návrhem na změny, které vycházejí z vůle členských federací (IFF, 2018a). V rámci asociačního meetingu, který se konal v prosinci 2017, došlo dle textu v návrhu RACC k diskuzi budoucího formátu Mistrovství světa (IFF, 2018b). Toto téma nabídlo celou plejádu různých řešení, v rámci kterých se opakovaně ozvaly hlasy, aby došlo ke snížení počtu hráčů a zkrácení hracího času. Pro úplnost dodejme, že zápisy z asociačních meetingů nejsou veřejně k dispozici, není tedy možné u žádného z témat ověřit konkrétní postoje vyslovené přítomnými zástupci členských zemí.

Každopádně RACC na tyto podněty reaguje pozitivně a vytváří návrh, který je oba bere v potaz. K realizaci změny má dojít v červenci roku 2020 (IFF, 2018b). Ústřední rada schvaluje postup s tím, že v září rozhodne, zda navržené změny dá ke zvážení valné hromadě v prosinci téhož roku. Dle zápisu ústřední rady nedochází k žádné diskusi a usnesení je přijato jednomyslně (IFF, 2018a).

Obrázek 10 - Postoje členů výkonného výboru 09/2018



Zdroj: Vlastní zpracování ze zápisu ústřední rady (IFF, 2018a)

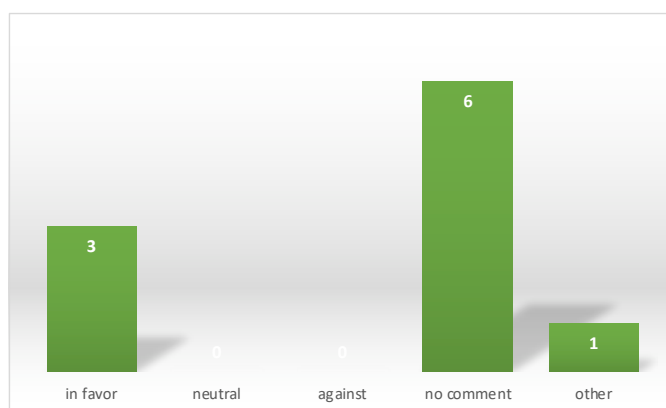
Na zářijovém jednání ústřední rady pokračuje intenzivní práce na návrhu. Předseda RACC přináší konkrétní znění změny hracího času a počtu hráčů s tím, že změna bude platná pro všechny soutěže organizované IFF (IFF, 2018c).

Dochází k výměně názorů mezi jedenácti přítomnými členy ústřední rady. Otevřeně proti je zástupce Finska, ostatní buď návrh podporují, staví se neutrálně, zdržují se komentáře nebo přidávají jiné argumenty (*viz obr. 10*). Výsledkem je, že ústřední rada jednomyslně schvaluje usnesení, kterým se zavazuje předložit návrh valné hromadě v prosinci 2018 (IFF, 2018c).

Říjnové jednání přináší zvrát v připraveném plánu. Dle zápisu z jednání ústřední rady obdržela tato dopis od finské a švédské federace, který ji vede k přezkoumání schváleného usnesení o předložení návrhu změny hracího času a počtu hráčů (IFF, 2018d). Text dopisu, který je podepsán generálními sekretáři zmíněných dvou federací, obsahuje sousloví „the four EFT Countries“ a vymezuje se k plánovanému návrhu (IFF, 2018e). Na vysvětlenou - „EFT Countries“ jsou Česko, Finsko, Švédsko a Švýcarsko, tedy země, které spolu pravidelně soupeří v rámci turnaje Euro Floorball Tour.

V dopise je kromě návrhu na zavedení testování formátu a odložení případné změny na rok 2022 také zmínka o tom, že dohromady v EFT zemích bude mít změna dopad na více než 70 % florbalistů na světě (IFF, 2018e). Na tomto místě je nutné připomenout, že systém řízení mezinárodní federace funguje na principu jednoho hlasu na valné hromadě pro každou zemi bez ohledu na počet členů (*viz str. 12*).

Obrázek 11 - Postoje členů výkonného výbor 10/2018



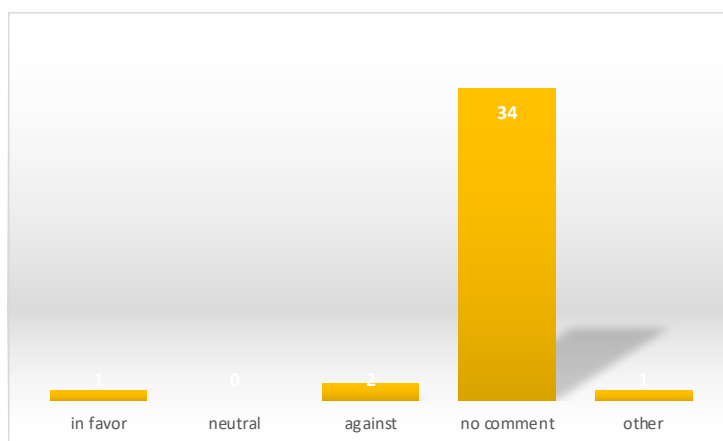
Zdroj: Vlastní zpracování ze zápisu ústřední rady (IFF, 2018d)

Ústřední rada měla dle zápisu rozsáhlou diskusi na proběhlém workshopu předcházejícímu její zasedání. Na něm hledala vhodného řešení nastalé situace. Výsledkem je shoda na tom, že rada připraví nový návrh pro valnou hromadu. Zároveň se hledá způsob toho, zda vůbec a jak veřejně vysvětlit, že se změna posune minimálně o čtyři roky (IFF, 2018d). Jak naznačuje obrázek 11 nikdo se nestaví odmítavě k vysvětlení změny návrhu, většina se diskuse o tomto tématu ani neúčastní a názor nevyjadřuje. Aktivní jsou zástupci Česka, Švýcarska, Austrálie a Dánska. Závěrem je, že bude připraveno veřejné vysvětlení nového záměru ústřední rady a tím i nového návrhu pro valnou hromadu. Usnesení je ústřední radou jednomyslně přijato (IFF, 2018d).

V prosinci 2018 probíhá za účasti 38 řádných členů IFF valná hromada. Mezi materiály pro přítomné zástupce národních federací (IFF, 2018h) se objevuje výroční zpráva za předchozí dvouleté období, která na několika místech pozitivně hovoří o zkušenosti se změnou času a popisuje proces, kterým se postupovalo při přípravě návrhu pro valnou hromadu. Směrem ke Světovým hrám 2017 zaznívá, „že turnaj byl úspěch s extrémně zajímavými vysoce kvalitními zápasy bez pomalých nebo mrtvých momentů.“ (IFF 2018f, s.38). V hodnocení asociačního meetingu z roku 2017 se objevuje informace, dle které „se téměř všechny přítomné federace domnívají, že myšlenka zkrácení času a počtu hráčů týmů má být příštím krokem v rozvoji florbalu.“ (IFF 2018f, s.9)

Přesto je dle předchozí domluvy ústřední rady předložen návrh testování konceptu „Future of Floorball“ - tedy nového hracího času a počtu hráčů - na období následujících čtyř let s tím, že v prosinci 2022 dojde k finálnímu rozhodnutí o případném přijetí změny (IFF, 2018h).

Obrázek 12 - Postoj řádné valné hromady 12/2018



Zdroj: Vlastní zpracování ze zápisu z valné hromady (IFF, 2018h)

Ze zápisu z valné hromady je patrné, že ze všech přítomných pouze jedna federace podpořila explicitně návrh testování (Finsko), dvě byly proti (Ukrajina a Nigérie), jedna přišla s komentářem k realizaci těchto testů (Slovinsko) (*viz obr.12*). Ostatní země se jakéhokoli komentáře zdržely a usnesení o zavedení testování bylo jednomyslně schváleno (IFF, 2018h).

Součástí materiálů valné hromady je také akční plán na roky 2019-2020. I v něm je zmíněno, že zkušenost ze Světových her byla pozitivní a že na asociačním meetingu v roce 2017 byly přítomné země pro zavedení změny. Dále se v něm ale hovoří o tom, že se v čase před valnou hromadou začaly objevovat hlasy, které zpochybňovaly dopady diskutovaných změn. Proto se ústřední rada rozhodla nadále zkoumat a vyhodnocovat nejlepší možný formát hry v budoucnu (IFF, 2018g).

## **Rok 2019**

V březnu 2019, dle zápisu, přináší generální sekretář na jednání ústřední rady návrh na postup při zavedení testování. RACC dostává za úkol získat zpětnou vazbu od jednotlivých federací směrem k tomu, co testovat a jak to vyhodnocovat. Zároveň má RACC připravit návrh, na kterých IFF eventech bude testování probíhat. Mezi ně patří mistrovství světa juniorů a dospělých, kvalifikace na mistrovství světa, více úrovní klubového poháru mistrů atd. Ústřední rada bez diskuse jednomyslně přijímá toto usnesení (IFF, 2019a).

Na červnové jednání přináší RACC výsledky zpětné vazby. Zapojilo se do ní jedenáct národních svazů, které přišly s návrhy, v rámci kterých soutěží budou nový hrací čas a případně i menší počet hráčů na soupisce v následující sezoně testovat. Jsou mezi nimi dvě ze čtyř „EFT Countries“, Švýcarsko přijde s konkrétním návrhem v srpnu a Švédsko zatím váhá a informuje, že testování případně realizuje až o sezonu později. Za zmínku stojí, že v zápise je poznámka, že Švédsko odpovědělo až po urgenci. S návrhem přichází také zbytek evropských zemí patřících do TOP 10 dle velikosti či sportovních výsledků (*viz str.14*). Mimo Evropu má konkrétní plán pouze Jižní Korea (IFF, 2019b).

Zároveň RACC navrhuje, aby k testování v rámci eventů pořádaných přímo IFF došlo pouze v rámci EuroFloorball Challenge – turnaje pro klubové mistry v zemích umístěných v žebříčku od 11.místa dál (IFF, 2019b).

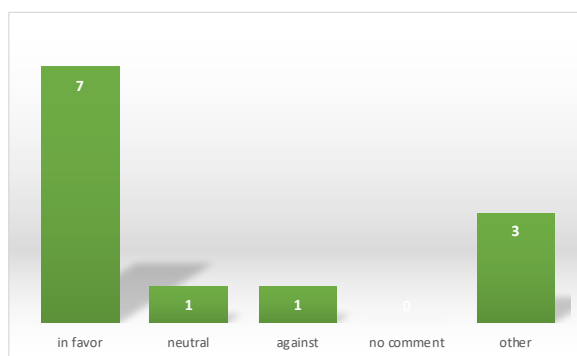
Proběhne krátká diskuse, ve které se předsedkyně komise sportovců zajímá o proces schválení návrhu a zda do něj byl někdo z členů její komise zahrnut. Předseda RACC vysvětluje, že se zatím jedná pouze o návrh a že bude vytvořen evaluační formulář pro jednotlivé země, do kterého je možné zahrnout i stanovisko sportovců v dané zemi. Ústřední rada jednomyslně schvaluje usnesení a stvrzuje možnost testování ve vybraných zemích a na vybraných akcích IFF (IFF, 2019b).

V září reportuje sekretariát IFF o proběhlém turnaji EuroFloorball Challenge, který se hrál podle testovacího formátu. „*Zdá se, že to pro týmy fungovalo, ale zpětná vazba se bude sbírat,*“ stojí v zápise z jednání (IFF 2019c, s.6). Tu se sekretariát zavazuje předat po jejím dokončení. Zároveň je potvrzeno, že koncept „Future of Floorball“, jak se souhrnně změně říká, bude součástí prosincového asociačního meetingu. Plán je ústřední radou jednomyslně bez komentáře schválen (IFF, 2019c).

Na prosincovém jednání při projednávání konceptu „Future of Floorball“ předseda RACC zmiňuje, že jeho komise je ve složité v situaci, kdy spolu nesouhlasí členové komise zastupující ty země, které o změnu stojí a ty, které navrhují konání mistrovství Evropy (IFF, 2019d). Těmito navrhovateli jsou dle zápisu z valné hromady z roku 2018 již několikrát zmíněné „EFT Countries“ (IFF, 2018h).

Dále poukazuje na fakt, že s ohledem na velmi malý počet zemí, který reálně změny testuje, a většina tak bude v budoucnu poskytovat stanovisko bez opravdových zkušeností, doporučuje RACC, aby se do testování zapojili opravdu všichni. Předseda zároveň říká, že je nezbytně nutné, aby testování proběhlo na eventech pořádaných IFF. Přináší návrh, který tento postoj zohledňuje (IFF, 2019d).

Obrázek 13 - Postoje členů výkonného výboru 12/2019



Zdroj: Vlastní zpracování ze zápisu ústřední rady (IFF, 2019d)

Dochází k rozsáhlé diskusi, která zahrnuje mnoho různých témat a pohledů a vyjádří se všichni přítomní členové ústřední rady. Sedmkrát zazní, že testování má proběhnout dle návrhu – ozývá se „*je důležité testovat, nikdy to nebude vyhovovat všem..*“, „*není problém testovat na kvalifikacích..*“ apod. ., jeden názor je vysloveně proti, kdy předsedkyně komise sportovců říká, že „*na kvalifikacích by neměl být jiný systém než na závěrečném turnaji, což je postoj sportovců..*“ (IFF 2019d, s.14). Třikrát zazní, že by bylo vhodné návrh dále konzultovat a diskutovat (viz obr.13), tento názor zastávají zástupci Česka, Finska a Španělska. Informace od zástupce Švýcarska je, že sami testovat nebudou, ale nechají zpracovat akademickou studii, která se bude zabývat dopady možných změn na diváky a ostatní stakeholdery. Zároveň ale vyjádří souhlas s testováním na akcích (IFF, 2019d).

Výsledkem diskuse je usnesení, dle kterého proběhnou konzultace o navrženém způsobu rozšířeného testování na kvalifikacích a finální rozhodnutí padne na příštím zasedání ústřední rady. Usnesení je jednomyslně přijato (IFF, 2019d).

## Rok 2020

Na únorovém jednání ústřední rady informuje generální sekretář o záměru uskutečnit konzultaci směrem ke konceptu „Future of Floorball“ během květnového mistrovství světa juniorek ve Švédsku. Návrh je jednomyslně bez diskuse přijat (IFF, 2020a).

Zároveň předseda RACC navrhuje - na základě proběhlého workshopu s členy ústřední rady, jak vyplývá ze zápisu - aby v sezoně 2020/2021 došlo k realizaci rozšířeného testování na eventech IFF. Má zahrnovat mezinárodní klubové soutěže, kvalifikaci žen na mistrovství



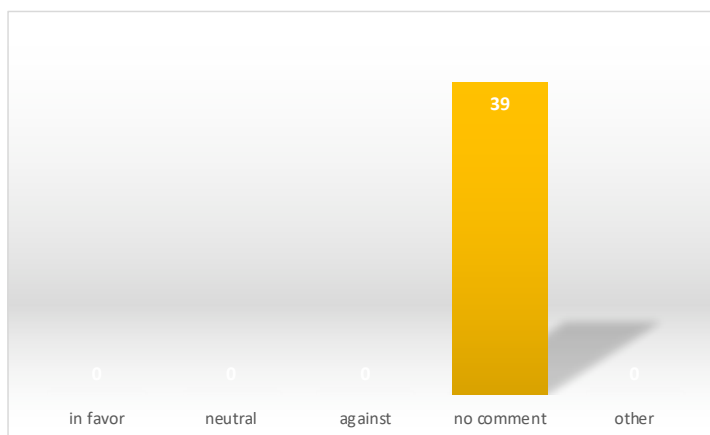
světa 2021 a světově hry 2021. Probíhá hlasování, ve kterém je v poměru sedm ku dvěma návrh schválen. Předsedkyně komise sportovců a zástupkyně Finska se vyjadřují odmítavě k testování na kvalifikacích žen (IFF, 2020a).

Na tomto místě je potřeba podotknout, že veškeré plány, které ústřední rada pro rok 2020 měla, zhatila pandemie Covid -19 a žádná z plánovaných akcí tohoto roku se neuskutečnila.

V prosinci je na valné hromadě 39 řádným členům IFF představena výroční zpráva, která obsahuje detailní popis vývoje konceptu „Future of Floorball“. Ústřední rada v ní připouští, že došlo ke kritice četnosti testů a že na jejím základě rozhodla o rozšíření testovacích akcí s tím, že k celkovému rozhodnutí o zavedení konceptu dojde na valné hromadě 2022 (IFF, 2020b).

Stejnému plénu je představen i akční plán na období 2021-2022, ve kterém zaznívá, že testování bude pokračovat (IFF, 2020c). Výroční zpráva i akční plán jsou bez komentáře jednomyslně přijaty (viz obr.14) (IFF, 2020d).

Obrázek 14 - Postoj řádné valné hromady 12/2020



Zdroj: Vlastní zpracování ze zápisu z valné hromady (IFF, 2020d)

## Rok 2021

Během únorového jednání ústřední rady informuje RACC, že se připravuje na kvalifikační turnaje, ze kterých chce sbírat zkušenosti fungování nového konceptu. Ústřední rada informaci jednomyslně bez komentáře přijímá (IFF, 2021a).

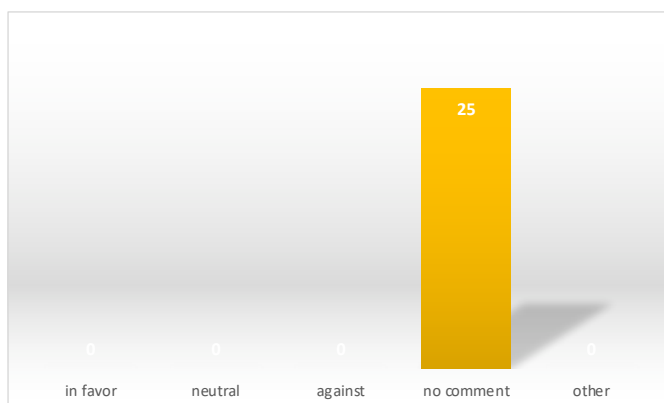
V květnu prezident IFF informuje na pravidelném jednání členy ústřední rady, že výkonný výbor IFF plánuje společné setkání s prezidenty a generálními sekretáři „EFT Countries“, které bude mít na programu mimo jiné také koncept „Future of Floorball“. Ústřední rada usnesení jednomyslně bez komentáře přijímá (IFF, 2021b).

Na červnovém jednání ústřední rady vysvětluje předseda RACC postoj své komise k výsledkům testování a upozorňuje, že nebylo odehráno dostatečné množství utkání. S ohledem na to navrhuje, aby byla do systému testování zahrnuta i kvalifikace mužů na mistrovství světa 2022. Po krátké diskusi, do které se zapojí pouze tři mluvčí (generální sekretář, zástupce Česka a Austrálie), je rozhodnuto o tom, že se nechá návrh schválit mimořádnou valnou hromadou v prosinci roku 2021. Usnesení je jednomyslně ústřední radou přijato (IFF 2021c).

Během následujícího jednání ústřední rady v září zazní od člena sekretariátu IFF při hodnocení mistrovství světa juniorek krátká poznámka o tom, že testování formátu 3x15 minut fungovalo dobře a že je důležité si tuto zkušenost zapamatovat. Ústřední rada informaci jednomyslně bez komentáře přijímá (IFF, 2021d).

Na listopadovém zasedání informuje generální sekretář ústřední radu o průzkumu, který proběhl v souvislosti s mistrovstvím světa juniorek. Průzkum ukázal smíšené pocity z formátu 3x15 minut – některé pozitivní, některé negativní. Předseda RACC oceňuje existenci dotazníku, který může být inspirací pro vyhodnocování budoucích akcí. Ústřední rada informaci jednomyslně bez komentáře přijímá (IFF, 2021e).

Obrázek 15 - Postoj mimořádné valné hromady 12/2021



Zdroj: Vlastní zpracování ze zápisu z valné hromady (IFF, 2021f)

Prosincová mimořádná valná hromada probíhá za účasti 25 řádných členů, kteří bez komentáře jednohlasně schvalují prodloužení testovacího období konceptu „Future of Floorball“ a zahrnutí kvalifikací mužů na MS 2022 (viz obr.15) (IFF, 2021f).

## Rok 2022

Březnové zasedání ústřední rady se nese v duchu práce s výstupem z asociačního meetingu, kterým je SWOT analýza (viz obr.16) (IFF, 2022a).

Obrázek 16 - SWOT analýza konceptu "Future of Floorball"

### Strengths

- Better TV product
- Closing the gap
- More action, faster games (matches won't have any 'dead points')
- For smaller MAs it is easier to get teams
- Generation Z will not watch too long matches
- More matches per day (will fit in the playing schedule)
- Multisport Events (showing that we are willing to adjust)
- Olympic Opportunity (showing that we are willing to adjust to a more modern version)
- More even matches
- Active playing

### Weaknesses

- Smaller teams (Teams with less players)
- Against the tradition
- How the teams react?
- Losing the spirit of Floorball
- Less time to play
- Change of the tactics
- Less players get development internationally
- Change of players due to injury in games?

### Opportunities

- More games will fit in the playing schedule per day
- NEW playing format increases interest
- Positive for smaller Floorball Countries
- "Stars" might be more visible
- Different game time for juniors and adults
- Selling the product
- More games in the WFC (possibility to have more than 16 teams and/or play 'handball version')

### Threats

- Losing players, because teams are smaller (effecting normal leagues also - not only the national team)
- Losing "old" and "original" fans
- New structure will bring opposition
- How to sell the new concept
- Less players
- How to change 40 years away
- Only two-line ups
- 5 minutes penalty (Not valid since the new rules were set already in October)

Zdroj: IFF, 2022b

Členové rady se společně shodují, že je třeba vytvořit soubor tzv. často kladených otázek v souvislosti s konceptem „Future of Floorball“, které dokáží zodpovědět veškeré potenciální otázky spojené s tímto tématem. Dochází k závazku, že téma bude diskutováno na příštích jednáních rady. Usnesení je jednomyslně bez komentáře přijato (IFF, 2022a).

Během červnového jednání představuje generální sekretář členům ústřední rady plán na postup při tvorbě analýzy a hodnocení testování konceptu „Future of Floorball“. Analyzován bude počet vstřelených branek během kvalifikací mužů na MS a vytvoří se statistická analýza porovnávající různé aspekty mezi zápasy hranými 3x20 minut a 3x15 minut (IFF, 2022c).

Dochází k diskusi o způsobu hodnocení, které uskuteční RACC. Její předseda říká, že hodnocení vznikne na základě dotazníku zaslanému na všechny účastníky kvalifikací, včetně trenérů, hráčů atd. Prezident IFF říká, že je třeba dotazník intenzivně šířit, generální sekretář říká, že je třeba získat zpětnou vazbu od všech týmů, aby existovalo dostatečné množství dat. Zástupce Česka vyjadřuje názor, že je třeba mít na paměti, že většina hráčů může vnímat zmenšení velikosti týmů negativně a že tento postoj může mít vliv na výsledky průzkumu. Prezident IFF zdůrazňuje, že téma je potřeba probrat v rámci federací jednotlivých členů ústřední rady. Usnesení je jednomyslně přijato (IFF, 2022c).

Generální sekretář dále připomíná, že je potřeba připravit usnesení ke konceptu „Future of Floorball“ pro prosincovou valnou hromadu. Usnesení je bez komentáře jednomyslně přijato (IFF, 2022c).

Na zářijovém zasedání připomíná generální sekretář nutnost připravit usnesení pro valnou hromadu. Usnesení je ústřední radou bez komentáře jednomyslně přijato (IFF, 2022d).

Dále prezident IFF informuje členy ústřední rady, že se uskuteční setkání výkonného výboru IFF s prezidenty a generálními sekretáři „EFT Countries“, jehož hlavním bodem jednání bude koncept „Future of Floorball“. Ústřední rada usnesení bez komentáře jednomyslně přijímá (IFF, 2022d).

Předsedkyně komise sportovců informuje, že od svých členů také sbírá zpětnou vazbu ke konceptu „Future of Floorball“ a hracímu času 3x15 minut. Ústřední rada usnesení bez komentáře jednomyslně přijímá (IFF, 2022d).

Během zasedání v říjnu informuje Prezident IFF o proběhlém jednání výkonného výboru IFF s prezidenty a generálními sekretáři „EFT Countries“. Jeho tématem byl koncept „Future of Floorball“ a vzájemná spolupráce. Ústřední rada usnesení bez komentáře jednomyslně přijímá (IFF, 2022e).

Dále ústřední rada připravuje návrh usnesení pro valnou hromadu. Dle zápisu došlo k hluboké diskusi během workshopu, konkrétní výstupy ale nejsou zapsány. Zaznamenány jsou pouze postoje některých členů (IFF, 2022e).

Zástupce Česka zdůrazňuje, že je nutné dát najevo, že testování bude pokračovat. Je potvrzeno, že prezentace usnesení pro valnou hromadu bude diskutována na příštím jednání ústřední rady. Zástupkyně Finska vyjadřuje přesvědčení, že je potřeba do diskuse zahrnout všechny zúčastněné strany, definovat, co je třeba měnit a následně začít zjišťovat, jak to provést.

Představitel Španělska vnímá, že je třeba vědět, co jednotlivé země chtějí změnit a následně je úkolem ústřední rady nalézt, co by mělo být testováno. Prezident IFF cítí, že nyní je prostor podívat se na nové věci k testování stejně jako vyhodnocení testování stávajícího. Následně ústřední rada usnesení pro valnou hromadu jednomyslně přijímá (IFF, 2022e).

Na listopadovém jednání ústřední rady proběhne diskuse k prezentaci připraveného usnesení pro valnou hromadu. Ústřední rada informaci bez komentáře jednomyslně přijímá (IFF, 2022f).

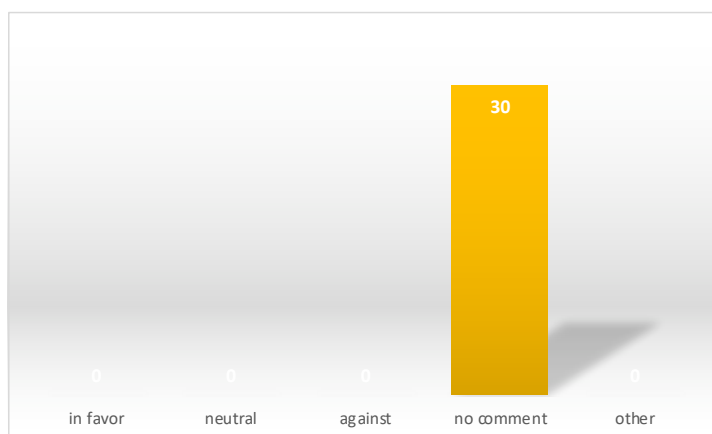
Během zasedání valné hromady, které se účastní 30 řádných členů, je delegátům představena výroční zpráva za období 2021-2022. V ní je detailně popsáno, jakým způsobem probíhalo testování a jak toto testování bylo ovlivněno pandemií. To zapříčinilo nedostatek zkušenosti z možných dopadů původního návrhu (IFF, 2022g).

Také se ukázalo, že plánované změny mohou mít velmi různé dopady v jednotlivých zemích s ohledem na vyzrálost jejich systému soutěží. Pandemie zároveň ukázala, že koncept „Future of Floorball“ nemusí být jediným řešením problému s produktem florbalu.

Během rozhovorů se stakeholdery se podle zprávy ukázalo, že je třeba zahrnout celou florbalovou komunitu do finálního rozhodnutí o změnách nutných k rozvoji našeho produktu (IFF, 2022g).

Usnesení, které ústřední rada valné hromadě předkládá, navrhuje, aby se v dané chvíli nerozhodovalo o pokračování testování konceptu „Future of Floorball“, ale aby pokračovalo vyhodnocování, kterým směrem je potřeba florbal rozvíjet na základě inkluzivního procesu, zahrnujícího všechny stakeholdery florbalu (IFF, 2022h).

Obrázek 17 - Postoj řádné valné hromady 11/2022



Zdroj: Vlastní zpracování ze zápisu z valné hromady (IFF, 2022h)

Cílem je mít nový návrh připravený pro valnou hromadu 2024 a první výstupy z procesu již pro asociační meeting v prosinci 2023. Toto usnesení je valnou hromadou bez komentáře jednomyslně přijato (*viz obr.17*) (IFF, 2022h).

Tato kapitola se soustředila na popis všech relevantních událostí vyplývajících z analýzy zvoleného datového souboru, které se staly na časové ose let 2017 až 2022, s cílem nabídnout ucelený a komplexní pohled na danou problematiku.

Následující část této práce nejprve připomene výzkumnou otázku a následně se bude věnovat diskuzi k vytvořené analýze, vysvětlí jednotlivá data, strategie zájmových skupin a jejich schopnost vstoupit do plánovaného záměru a propojí je s teoretickou kapitolou.

## Diskuze

Z analýzy dokumentů jasně vyplývá, že vedení IFF, reprezentované členy ústřední rady, vycítilo ve zkušenosti získané uskutečněným turnajem na Světových hrách v roce 2017 příležitost zavést do florbalu nový prvek – posléze souhrnně pojmenovaný koncept s názvem „Future of Floorball“, tedy změnu hracího času a počtu hráčů na soupisce (viz str.23). Přesto na konci roku 2022, po šesti letech diskusí, testování a sbírání zpětné vazby nenavrhuje výše zmíněný nejvyšší výkonný orgán, který je navíc ze dvou třetin totožný s tím z roku 2017 (IFF, 2020d), valné hromadě žádnou změnu. Jak je to možné a co se v mezičase událo, že se postoj vedení tak výrazně změnil?

V následující diskusi nyní budeme hledat odpověď na výzkumnou otázku, která by mohla pomoci s pochopením této situace.

*„Byl během let 2017-2022 postoj mezinárodní florbalové federace IFF k zavedení konceptu „Future of Floorball“ ovlivněn chováním specifických zájmových skupin?*

K této výzkumné otázce se vážou i další dílčí výzkumné otázky: *„Jaké konkrétní zájmové skupiny mohly mít na postoj mezinárodní federace vliv? a „Jak se vliv zájmových skupin projevil?“*

### **Konkrétní zájmové skupiny v mezinárodním prostředí a jejich strategie**

Z první kapitoly (viz str.6-11) víme, že zájmové skupiny jsou sdružení, která se snaží získat vliv na politické směřování nebo politická opatření vlády (Heywood, 2008). Zároveň jsme v ní ukázali, že dle některých autorů existují paralely mezi politickým řízením a vedením politických organizací (Lesch, Kerwin, Wicker, 2022; Henry & Lee, 2004).

Parafrází výše zmíněného tak dojdeme k tvrzení, že zájmové skupiny ve sportovním prostředí jsou sdružení, která se snaží získat vliv na směřování nebo opatření uskutečňovaná „nadřízenou“ sportovní organizací. V případě národních svazů a federací jsou jimi střešní kontinentální nebo světové organizace, v tomto výzkumu konkrétně mezinárodní florbalová federace.

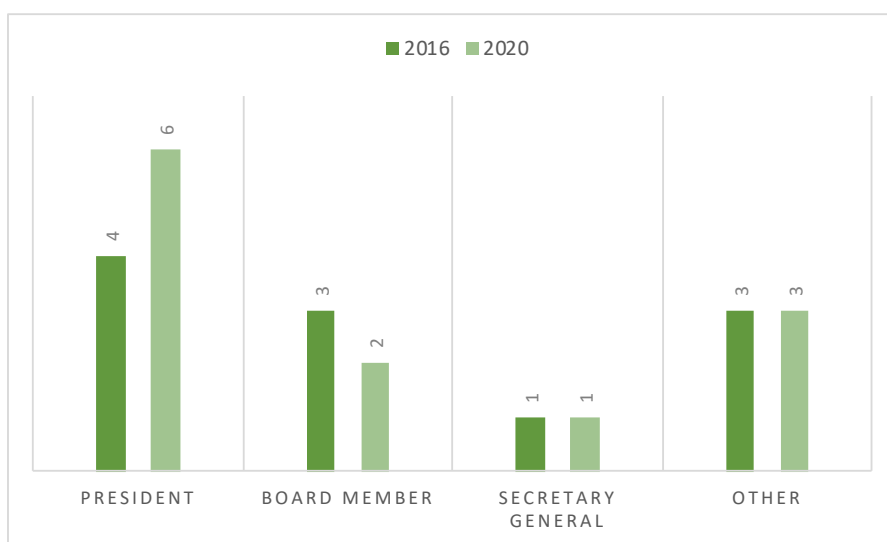
Ve druhé kapitole (*viz str.12-19*) byl představen historický vývoj prostředí mezinárodního florbalu od vzniku střešní organizace v roce 1986 až po současnost, a to jak z pohledu rozvoje formálního vedení, tak z pohledu účasti jednotlivých klíčových národních aktérů na něm.

Z přehledu jasně vyplynulo, že si zakládající členové (Finsko, Švédsko a Švýcarsko) dlouhodobě udržují vliv na mezinárodní florbalové dění, a to především díky svým členům v ústřední radě. Pro dokreslení situace dodejme, že oficiální sídlo IFF je ve Švýcarsku (IFF, 2020e), hlavní kancelář je umístěna v hlavním městě Finska – Helsinkách a soutěžní úsek je ve Švédsku (IFF, n.d.).

Za zmínku také stojí, že národní finská florbalová federace již od roku 2005 financuje provoz hlavní kanceláře a zároveň se podílí na pokrytí některých personálních nákladů zaměstnanců mezinárodní federace (IFF, 2020f).

Příspěvek na zaměstnance IFF historicky poskytoval také švédský florbalový svaz (IFF, 2012c). Ten zároveň společně s Českem a Švýcarskem poskytl IFF v roce 2019 bezúročnou půjčku na pět let se splatností od roku 2022 v celkové výši 75 tisíc švýcarských franků (IFF, 2019c).

Obrázek 18 - Role členů výkonného výboru v národních federacích



Zdroj: Vlastní zpracování (IFF, n.d., e)



Připomeneme-li si strategie zájmových skupin definované dle Roskina, Corda, Medeirosa a Jonese (2017) a převedeme je na zkoumané prostředí, zjistíme, že situace je ještě o poznání složitější než v politice. Platí totiž, že florbaloví „zákonodárci“ jsou členy ústřední rady IFF za jednotlivé země a zároveň mohou být (a v mnoha případech i jsou) vrcholnými představiteli svých národních federací, jak dokládá obrázek 18.

Z výše uvedeného vyplývá, že „kontakty se zákonodárci“, jako jedna ze známých strategií, probíhá ze strany národních federací, podílejících se na řízení IFF, téměř nepřetržitě. Dá se očekávat, že mezi představiteli stejné organizace existují osobní vztahy a vzájemný vliv na postoje je velký, což je pro zmíněnou strategii charakteristické (Roskin, Cord, Medeiros a Jones, 2017). Důležitou otázkou v tomto případě je tedy loajalita a schopnost nadhledu těch, kteří mají usilovat o vyšší dobro pro nadnárodní celek, tedy mezinárodní florbalové prostředí.

Podobně je tomu i u strategie „kontakty s výkonnou mocí“, která je charakterizována vztahy se zástupci exekutivy a vlivem na resorty v jejich gesci (Roskin, Cord, Medeiros a Jones, 2017). S ohledem na fakt, že sídlo mezinárodní federace a finské florbalové federace je na stejné adrese (SSBL, n.d.), dá se předpokládat, že ke vzájemnému kontaktu se zaměstnanci IFF dochází přirozeně.

Také dlouhodobá finanční investice ze strany finského svazu do fungování IFF (*viz str.36*) je z jedné strany bohužel a zaručeně pomohla jejímu rozkvětu, kdy bylo možné ušetřené finance za zaměstnance a kancelář financovat další (větší) rozvoje apod., zároveň je možné, že je pro IFF implicitně zavazující. Totéž platí také pro vztah s federací Švédska. I ta se, jak je zřejmé z dostupných materiálů (IFF, 2005; IFF, 2012c), podílela na financování administrativního zázemí a zaměstnanců IFF. Svou roli pravděpodobně hraje i bezúročná půjčka poskytnutá společně Švédskem, Českem a Švýcarskem (*viz str.36*), díky které IFF dokázala překlenout období nestabilního cash flow způsobeného finanční ztrátou mistrovství světa juniorů v Kanadě v roce 2019 (IFF, 2019b).

Zde si vypůjčíme výzkum Dallase a Morkowitze (2018), kteří ve svém článku podrobili analýze fenomén známý jako „neexistuje nic, jako oběd zdarma“ a zjišťovali, jak respondenti reagují na tzv. pseudo-nabídky bezplatných produktů, u kterých je následně požadováno nějaké nefinanční plnění.

Zjistili, že jsou velmi oblíbené a na průřezu šesti studií dokázali, že konzumenty jsou tyto nabídky přijímány pozitivně proto, že spotřebitelé důvěřují čistotě a férovosti záměru dané firmy (Dallas & Morkowitz, 2018).

Analogicky lze předpokládat, že IFF nepochybuje o záměru švédské ani finské federace a je jim dokonce vděčná – jejich podpora trvá od samého začátku v roce 1986, tedy téměř 40 let. Pro kontext následujícího zkoumání je ale důležité mít tyto „obědy zdarma“ na paměti.

Mimoходом, výše je naznačeno, jak Finsko a Švédsko udržují s IFF na sobě vzájemně nezávislé, individuální kontakty. Vedle toho ale existuje i jejich velmi silné spojení. Ve třetí kapitole (*viz str.22-34*) se průběžně na několika místech píše o činech, jednání a postojích tzv. „EFT Countries“, které sdružují právě Finsko a Švédsko, s nimi ještě Švýcarsko a Česko. O jak silnou skupinu se jedná ukazuje celkový počet členů těchto čtyř federací, který dohromady tvoří více než 65 % všech florbalistů na světě (IFF, n.d., b). I toto je důležitý fakt pro další kontext.

## **Aktivita identifikovaných zájmových skupin**

Pokud se nyní podíváme na data, která jsme získali analýzou datového souboru, zjistíme, že je Finsko samostatně i společně s ostatními „EFT Countries“ neaktivnější s prezentací svých názorů a postojů v mnoha důležitých momentech, které se kolem konceptu staly. Zároveň je ze strany IFF zahrnuto do oddělených strategických jednání, čímž jeho pozice posiluje a ukazuje se, jak významným hráčem je.

**Září 2018** – Finský člen ústřední rady dává na zasedání najevo nesouhlas s plánovanou změnou času na mistrovstvích světa (*viz str.24*).

**Říjen 2018** – „EFT Countries“ zasílají dopis, kterým volají po zpomalení zavádění změn, testování a odložení rozhodnutí o konceptu „Future of Floorball“ na zasedání valné hromady roku 2022. (*viz str.24*).

**Prosinec 2018** – Finsko jako jediné z 38 přítomných řádných členů na valné hromadě explicitně podporuje návrh zavedení testování (*viz str.26*).

**Červen 2019** – Finsko, stejně jako Česko, navrhuje testování konceptu ve vybraných domácích soutěžích. Celkem se zapojuje pouze jedenáct zemí z celkového počtu 71 členů IFF (*viz str.26*).

**Prosinec 2019** – Ústřední rada dostává informaci od předsedy RACC, že jednání o konceptu v rámci jeho komise je složité, protože spolu nesouhlasí její členové zastupující ty, kdo o změnu stojí a ty, kdo navrhují konání mistrovství Evropy, tedy „EFT Countries“ (*viz str.27*).

**Únor 2020** – Finská členka ústřední rady hlasuje proti návrhu zavést testování konceptu „Future of Floorball“ na kvalifikacích žen na mistrovství světa (*viz str.29*).

**Květen 2021** – Prezident informuje o plánovaném jednání se zástupci „EFT Countries“ později v květnu, které bude mít na programu mimo jiné také koncept „Future of Floorball“ (*viz str.30*).

**Září 2022** – Prezident informuje o plánovaném jednání se zástupci „EFT Countries“ později v září, jehož hlavním bodem jednání bude koncept „Future of Floorball“ (*viz str.32*).

**Říjen 2022** – Finská členka ústřední rady vyjadřuje v souvislosti s připravovaným usnesením pro valnou hromadu přesvědčení, že je potřeba komplexnější pohled na celou problematiku (*viz str.32*).

Zapojení ostatních členů ústřední rady nebo zástupců jednotlivých zemí v jiných strukturách řízení IFF je výrazně sporadičtější. Švédsko je díky faktu, že jeden jeho představitel je prezidentem IFF a zachovává si v jednáních víceméně neutrální pozici – k tématu promluví dle analýzy zápisů pouze třikrát a nikdy nehodnotí jeho vhodnost či nevhodnost (*viz str.30 a 32*) a druhý je v daném období let 2017 až 2022 předsedou RACC, která od počátku změnu navrhuje, v celé diskusi na první pohled víceméně nepřítomné a neaktivní. Přesto nelze podcenit čtyři důležité momenty.

- Švédsko v říjnu 2018 spolu s Finskem posílá již několikrát zmíněný dopis jménem „EFT Countries“. Zde je vhodné připomenout, že jej podepsali pouze zástupci Finska a Švédska, přestože se jedná o společenství zemí čtyř (*viz str.24*).
- Švédsko, na rozdíl od ostatních „EFT Countries“ váhá s testování a případně jej realizuje až o sezonu později (*viz str.26*)
- Švédsko ústy svého zástupce v RACC nesouhlasí s návrhem konceptu „Future of Floorball“ a komplikuje jednání komise (*viz str.27*).
- Švédsko je přizváno ke strategickým jednáním s výkonným výborem IFF v posledních dvou letech sledovaného období s cílem jednat o konceptu „Future of Floorball“ (*viz str.30 a 32*)

Výše popsané dokládá, že i přes určitou pasivitu nebo lépe řečeno neutrálnost švédských členů vedení IFF, patří tato federace, nejen díky velikosti své základny, neoddiskutovatelně mezi hybatele dění v globálním florbalovém prostředí a její názory a postoje jsou pro IFF natolik klíčové, že při otázce testování posílá Švédsku urgenci a chce znát jejich odpověď (*viz str.26*).

Ze zbývajících „EFT Countries“ vyvíjí určitou snahu i zástupce Česka v ústředním výboru, toho času viceprezident IFF. Zapojuje se do diskuse a jeho názor je zřetelně formulován (*viz str.28, 30, 32*). Především v závěrečné fázi těsně před valnou hromadou v roce 2022 usiluje o to, aby se koncept „Future of Floorball“ alespoň nadále testoval, čímž se staví proti postoji zástupkyně Finska (*viz str.33*).

Česko je také jako člen „EFT Countries“ spjato s aktivitami Finska a Švédska, jejich podpis na klíčovém dopisu z října 2018 ale chybí (*viz str.24*). Zároveň je účastníkem strategických jednání s výkonným výborem IFF v letech 2021 a 2022, kdy se blíží finální rozhodnutí o osudu konceptu „Future of Floorball“ (*viz str.30 a 32*).

Poslední z členů z vlivného uskupení – Švýcarsko neartikuluje samostatně téměř v žádném okamžiku jakýkoli zjevný postoj. Jediné, čím se odchýlí od ostatních, je, že se rozhodne netestovat koncept „Future of Floorball“ v rámci svých domácích soutěží a místo

toho zadá vytvoření akademické studie jeho možných dopadů. Ve stejnou chvíli ale vyjádří podporu testování na eventech pořádaných IFF (*viz str.26*). V sepletí s ostatními „EFT Countries“ pro něj platí totéž, co je výše popsáno pro Česko. Jeho podpis na dopisu z roku 2018 chybí (*viz str.24*) a je přizváno k účasti na obou plánovaných strategických jednáních s výkonným výborem IFF (*viz str.30 a 32*).

Ostatní členové ústřední rady zastupující země mimo „EFT Countries“ se v zásadě téměř nevyjadřují. Kromě podílu na samotném hlasování o navržených usneseních jim nelze na základě analýzy přisoudit jakýkoli větší vliv či pokus o prosazování svých zájmů.

Nejaktivněji působí obě předsedkyně komise sportovců, které postupně v daném období let 2017-2022 tuto odbornou komisi vedly. Ty se snaží dát najevo svá stanoviska (*viz str.27, 28 a 32*). Jejich jednání se dá považovat za očekávané vzhledem k tomu, že v mezinárodním prostředí reprezentují nejen oficiální komisi IFF, ale především specifickou zájmovou skupinu, jejíž velikost sahá k 350 tisícům členů (IFF, n.d., b).

Podíváme-li se zpět do první kapitoly (*viz str.6-11*) najdeme zde definici tzv. latentních neboli neorganizovaných skupin. Ty charakterizuje fakt, že mají společný zájem, ale nedokáží se díky své velikosti a rozmanitosti organizovat. Jejich členové si někdy ani nejsou své příslušnosti k dané zájmové skupině vědomi (Nedbal, 2015). Sportovci, v našem případě florbalisté z celého světa jsou přesně takovou skupinou.

Mezinárodní federace je sice oficiálně zaštiťuje a dává jim prostor ve struktuře řízení, zároveň si ale někteří členové uvědomují, že jejich síla teoreticky násobně převyšuje jediný hlas, který v ústřední radě díky předsedovi či předsedkyni své komise mají.

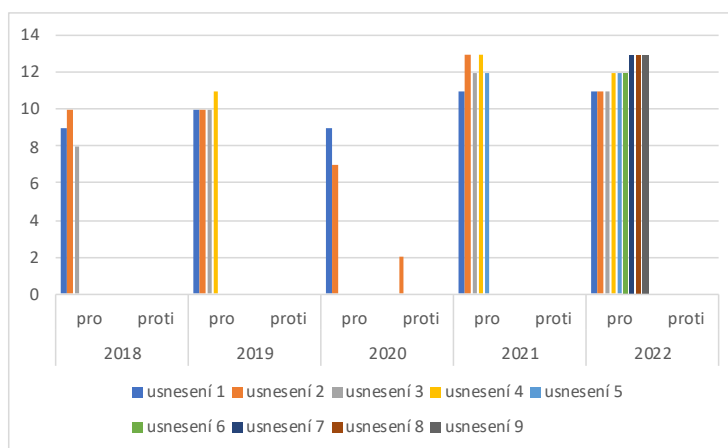
Zástupce Česka to vyjádří konkrétně upozorněním na průzkum ke konceptu „Future of Floorball“, který se uskutečňuje mezi účastníky kvalifikací, a ve kterém případné negativní stanovisko hráčů na zmenšování týmů může mít vliv na jeho výsledky (*viz str.32*). Což je logické, protože hráčů je, z podstaty týmového sportu, mezi oslovenými respondenty nejvíce.

## Postoj vedení IFF ke konceptu „Future of Floorball“

Aby bylo možné posoudit, zda byl postoj IFF k zavedení konceptu „Future of Floorball“ ovlivněn specifickými zájmovými skupinami, bylo třeba vytrždit, kategorizovat a analyzovat jednotlivá usnesení, která ústřední rada ve zkoumaném období přijala.

Mezi lety 2018 a 2022 proběhlo celkem osmnáct jednání ústřední rady, na kterých bylo téma konceptu na programu. V souvislosti s ním přijala rada celkem 23 usnesení (viz obr.19). pouze v jediném případě došlo k tomu, že hlasování nebylo jednotné (viz str.29).

Obrázek 19 - Výsledky hlasování výkonného výboru (2018 - 2022)



Zdroj: Vlastní zpracování z datového souboru (IFF, 2017 – 2022)

Obsahové zkoumání jednotlivých usnesení ze třetí kapitoly (viz str.22-34) v kontextu předchozích výsledků identifikace specifických zájmových skupin a jejich strategií, stejně jako jejich konkrétních aktivit, přineslo následující poznání.

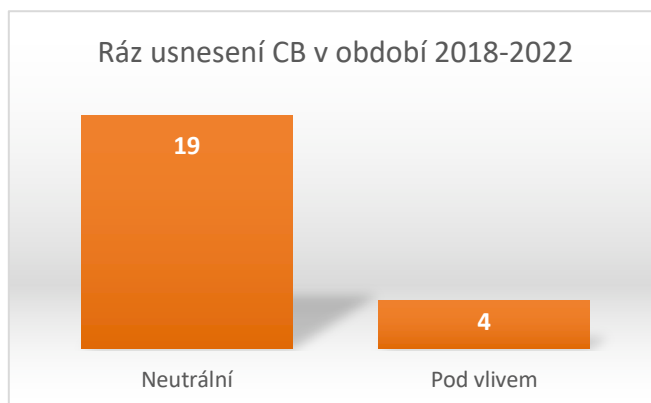
Devatenáct usnesení napříč celým obdobím bylo neutrálního rázu (viz obr.20) a zahrnovalo především praktické kroky.

Jednalo se např o:

- zavedení testování nového konceptu
- formát testování
- sbírání zpětné vazby z testování
- získání podnětů od členských federací
- poskytnutí informací členským federacím
- vytvoření usnesení pro valnou hromadu

Zbývající čtyři usnesení z celkových 23 byla označena jako tzv. usnesení „pod vlivem“, což značí, že jejich obsah měl co do činění s působením zájmových skupin.

Obrázek 20 - Ráz usnesení výkonného výboru (2018 – 2022)



Zdroj: Vlastní zpracování z datového souboru (IFF, 2017 – 2022)

Konkrétně se jednalo o následující usnesení:

**Říjen 2018** - Na ústřední radě dochází k rozsáhlé diskusi a hledání vhodného řešení. Výsledkem je, že se rada shoduje na tom, že připraví nový návrh pro valnou hromadu. Zároveň se hledá způsob toho, zda vůbec a jak veřejně vysvětlit, že se změna posune minimálně o čtyři roky. Závěrem je, že bude připraveno veřejné vysvětlení nového záměru ústřední rady a tím i nového návrhu pro valnou hromadu. Usnesení je ústřední radou jednomyslně přijato (*viz str.24*).

Toto usnesení je reakcí na vícekrát zmíněný dopis zaslaný představiteli Finska a Švédska jménem všech čtyř „EFT Countries“ (*viz str.24*). Ze zápisu z jednání je zjevné, že přestože v té době existovala schválená verze usnesení pro valnou hromadu 2018, členové ústřední rady neváhali, vzali obsah dopisu a jeho návrh o odložení změny o čtyři roky za své a připravili usnesení nové.

Jistou pikantností je, že z tohoto jednání je omluven člen rady zastupující Finsko (IFF, 2018d), který jen o měsíc dříve vyjádřil se záměrem zavedení konceptu „Future of Floorball“ nesouhlas (*viz str.24*) a celá zásadní diskuse tak probíhá bez něj.

**Květen 2021** - prezident IFF informuje členy ústřední rady, že výkonný výbor IFF plánuje společné setkání s prezidenty a generálními sekretáři „EFT countries“, které bude mít na programu mimo jiné také koncept „Future of Floorball“. Ústřední rada usnesení bez komentáře přijímá (*viz str.30*).

**Září 2022** - Prezident IFF informuje členy ústřední rady, že se uskuteční setkání výkonného výboru IFF s prezidenty a generálními sekretáři „EFT countries“, jehož hlavním bodem jednání bude koncept „Future of Floorball“. Ústřední rada usnesení bez komentáře jednomyslně přijímá (*viz str.32*).

**Říjen 2022** - Prezident IFF informuje o proběhlém jednání výkonného výboru IFF s prezidenty a generálními sekretáři „EFT Countries“. Jeho tématem byl koncept „Future of Floorball“ a vzájemná spolupráce. Ústřední rada usnesení bez komentáře jednomyslně přijímá (*viz str.32*).

Všechna tato usnesení jsou kategorizována jako usnesení „pod vlivem“ s ohledem na fakt, že všichni přítomní členové ústřední rady je přijímají zcela bez komentáře. To lze interpretovat tak, že si uvědomují, že je potřeba znát názor těchto zájmových skupin individuálně i jako celku před samotným vytvořením usnesení pro valnou hromadu 2022, aby nedošlo ke stejné situaci jako v roce 2018 a nutnosti podobně zásadní změny na poslední chvíli (*viz str.25*).

Podíváme-li se zpět do teoretické kapitoly (*viz str. 6-11*), najdeme v ní kategorizaci zájmových skupin, které nabízí Heywood (2002). Ten skupiny dělí na Insider a Outsider groups a rozdělení opírá o jejich postavení ve vztahu k vládě.

Z výše uvedeného chování ústřední rady k „EFT Countries“ je cítit, že právě tyto ať už samostatně nebo jako skupina patří mezi Insidery. Ti mají, jak poznamenává Heywood (2002), k vládě přednostní přístup a rozhodnutí jsou s nimi dokonce konzultována. Jak jinak si - než právě „přednostní konzultací“ - vyložit plánovaná setkání výkonného výboru ke konceptu „Future of Floorball“, na kterých není nikdo jiný než nejsilnější země?



Pro dokreslení celého postoje vedení IFF a odhalení případného vlivu zájmových skupin je nutné podrobit obsahové analýze také relevantní materiály předkládané valné hromadě v letech 2018 (*viz str.25 a 26*), 2020 (*viz str.29*) a 2022 (*viz str.33 a 34*). Ty jsou veřejnými dokumenty, které mají všem členům přinášet maximálně transparentní souhrnný pohled vedení IFF na všechna důležitá témata, která mezinárodní florbalová federace a její volení zástupci i profesionální aparát řeší s ohledem na schválenou dlouhodobou strategii.

**Valná hromada 2018** – Je předložena výroční zpráva za předchozí dvouleté období, která na několika místech pozitivně hovoří o zkušenosti se změnou hracího času. Potvrzuje, že záměr s jeho zkrácením a snížením počtu hráčů byl podpořen téměř všemi zúčastněnými zeměmi na asociačním meetingu v roce 2017 a popisuje proces, kterým se postupovalo při přípravě návrhu pro valnou hromadu (*viz str.25*).

Je předložen také akční plán na roky 2019-2020. V něm je zmíněno, že zkušenost ze Světových her byla pozitivní a že na asociačním meetingu v roce 2017 byly přítomné země pro zavedení změny. Dále se v něm ale hovoří o tom, že se v čase před valnou hromadou začaly objevovat hlasy, které zpochybňovaly dopady diskutovaných změn. Proto se ústřední rada rozhodla nadále zkoumat a vyhodnocovat nejlepší možný formát hry v budoucnu (*viz str.26*).

Závěry uveřejněné v obou dokumentech společně s událostmi října roku 2018 (*viz str.24*) jasně ukazují, jak významný vliv měla skupina „EFT Countries“ na předložené usnesení a postoj vedení IFF. Zmínka o „hlasech, které se začaly objevovat“ jednoznačně koreluje s jejími aktivitami. Zároveň nenajdeme v zápisech z jednání ústřední rady v letech 2017 či 2018 záznam o jakémkoli dalším zpochybnění původního záměru jinými členskými zeměmi.

**Valná hromada 2020** - Je předložena výroční zpráva za předchozí dvouleté období, která obsahuje detailní popis vývoje konceptu „Future of Floorball“. Ústřední rada v ní připouští, že došlo ke kritice četnosti testů a že na jejím základě rozhodla o rozšíření testovacích akcí s tím, že k rozhodnutí dojde na valné hromadě 2022 (*viz str.29*). Je představen i akční plán na období 2021-2022, ve kterém zaznívá, že testování bude nadále pokračovat (*viz str.29*).

Také zde je možné propojit obsah dokumentu s konkrétním jednáním zástupců skupiny „EFT Countries“. V tomto případě především s pasivitou Švédska, které se do testování mělo zapojit v sezoně 2020/2021 (*viz str.26*), ale nikdy o umožnění jeho realizace ústřední radu IFF nepožádalo, a to ani po odeznění pandemie Covid. Kdyby to udělalo, musela by návrh ústřední rada schválit. Díky zkoumání datového souboru je možné deklarovat, že takové usnesení v zápisech ze zkoumaného období není.

Podobně pasivní postoj zaujalo i Švýcarsko, které se ve stejném období alespoň zavázalo k vytvoření akademické studie (*viz str.28*). Její výsledky však nebyly nikdy uveřejněny a nijak ji nekomentuje ani žádný ze zápisů z jednání ústřední rady IFF ve sledovaném období.

V kontextu s - ve výroční zprávě zmiňovanou - kritikou konceptu „Future of Floorball“ kvůli četnosti testů, se dá usuzovat, že jde o promyšlenou taktiku a strategii, když se dvě z největších florbalových zemí potřebného testování neúčastní.

**Valná hromada 2022** - Je předložena výroční zpráva za předchozí dvouleté období. V ní je popsán průběh testování a vliv pandemie, který zapříčinil nedostatek zkušeností z možných dopadů původního návrhu. Ukázalo se, že plánované změny mohou mít různé dopady v jednotlivých zemích s ohledem na vyzrálost jejich systému soutěží. Pandemie zároveň ukázala, že koncept „Future of Floorball“ nemusí být jediným řešením problému s produktem florbalu. Během rozhovorů se stakeholdery se podle zprávy ukázalo, že je třeba zahrnout celou florbalovou komunitu do finálního rozhodnutí o změnách nutných k rozvoji florbalu jako produktu (*viz str.33*).

Je také předloženo závěrečné usnesení vůči konceptu „Future of Floorball“, v němž je navrženo, aby se v dané chvíli nerozhodovalo o pokračování jeho testování, ale aby pokračovalo vyhodnocování, kterým směrem je potřeba florbal rozvíjet na základě inkluzivního procesu, zahrnujícího všechny relevantní stakeholdery (*viz str.33*)

Předložená výroční zpráva z let 2021-2022 (*viz str.33*) poukazuje na rozhovory se stakeholdery, které ovlivnily způsob přemýšlení o budoucnosti konceptu a poukázaly na to, že je třeba zahrnout kompletní globální florbalové hnutí do tak přelomového rozhodnutí, jakým koncept „Future of Floorball“ byl.

Zaznamenané důležité schůzky v souvislosti s konceptem jsou dle dostupných zdrojů pouze ty s představiteli „EFT Countries“ v letech 2021 a 2022 (viz *str.30 a 32*). Je na místě předpokládat, že pokud proběhla ještě další důležitá jednání, která ovlivnila přístup vedení IFF k tématu, byla by v zápisech ústřední rady zaznamenána. Jenže žádné takové záznamy ve zkoumaných materiálech nejsou.

Tato kapitola připomněla výzkumnou otázku a věnovala se diskuzi k vytvořené analýze. V ní byly nejprve identifikovány konkrétní zájmové skupiny a doloženy jejich obecné strategie v mezinárodním florbalovém prostředí. Následně byly zmapovány jejich konkrétní aktivity spojené s tématem konceptu „Future of Floorball“. V poslední části byl zkoumán samotný postoj vedení IFF, aby bylo možné zodpovědět výzkumnou otázku.

## Závěr

*„Tvorba politiky neprobíhá ve vzduchoprázdnu. Je to výsledek procesu vyjednávání mezi aktéry, kteří mají často různé, a dokonce protichůdné preference a zájmy.“*  
(World Bank 2017, s.51)

Cílem této práce bylo zmapovat z dostupných zdrojů šestiletý vývoj tématu realizace konceptu „Future of Floorball“, který charakterizuje především zavedení nového hracího času a zúžení počtu hráčů, a postoje mezinárodní florbalové federace k němu. Zde se sluší pro kontext připomenout, že ke změně nakonec nedošlo a v předchozích kapitolách bylo a na následujících řádcích bude ukázáno proč (pravděpodobně) ne.

### **Každá země jeden hlas!**

*„IFF je federace skládající se z federací, existujících pro federace, založená na principu zastupitelské demokracie a je řídicím orgánem všech verzí světového florbalu. Florbal je prioritou ve všem, co děláme. Hlavním posláním IFF je podporovat, rozvíjet a především pečovat a poskytovat služby našim stakeholderům a dále chránit světový florbal na všech možných úrovních hry a konečně šířit znalosti dle principu jednoty, rovnosti a solidarity a zodpovědět všechny otázky týkající se světového florbalu.“* (IFF 2014a, s.3)

Po úvodním nadšení v téměř celé globální komunitě, kterou odstartoval úspěšný turnaj Světových her v polské Vratislavi v roce 2017, se nyní florbal probouzí z kocoviny šestiletého úsilí, které jej téměř neposunulo. Možná právě naopak, ukázalo se, jak křehká je mezinárodní florbalová federace a jak konzervativní jsou nejsilnější světoví hráči.

Hlavní výzkumná otázka této práce zněla: *„Byl během let 2017-2022 postoj mezinárodní florbalové federace IFF k zavedení konceptu „Future of Floorball“ ovlivněn chováním specifických zájmových skupin? Po důkladné analýze všech veřejně dostupných materiálů je na ni krátká a z našeho výzkumu jednoznačně vyplývající odpověď – ano.*

V diskusi bylo prokázáno, že s přibývajícím časem a blížícím se okamžikem klíčového rozhodnutí, sílila snaha identifikovaných zájmových skupin o zbrzdění či přerušení práce na konceptu a že této snaze ústřední rada, reprezentující výkonnou moc mezinárodního florbalu, nakonec podlehla (*viz str.45-47*).

Přestože si byla vědoma širokého konsenzu mezi mnohými členskými zeměmi (*viz str.23, 25, 26*), byl pro ni postoj a jednání „EFT Countries“, tažených především Finskem, příliš zásadní, než aby jej nerespektovala. Určitá závislost na těchto zemích a latentně přítomný vděk (*viz str.37*), stejně jako jejich aktivně prokázaná snaha o ovlivnění budoucího směřování florbalu (*viz str.38-41*), to vše mělo na konečný výsledek vliv.

Obloukem se tak dostáváme k první z dílčích výzkumných otázek, které byly formulovány v úvodu: „*Jaké konkrétní zájmové skupiny mohly mít na postoj mezinárodní federace vliv?*“ Jak bylo zmíněno v předchozím odstavci, vyplynulo z provedené analýzy, že šlo o několik zájmových skupin dohromady - v práci společně definovaných jako „EFT Countries“.

Právě tito florbaloví „insideři“ nejprve vlastní aktivitou docílili čtyřletého odložení původního hlasování o změně (*viz str.25*), aby následně určitou pasivitou a zpochybňováním záměru znejistili představitele ústřední rady natolik, že celé úsilí vyšumělo do ztracena.

A tím si také můžeme odpovědět na druhou a poslední dílčí otázku „*Jak se vliv zájmových skupin projevil?*“ Zde výzkum ukázal, že se projevil tím, že mezinárodní florbalová federace ustoupila ze svého původního záměru a koncept „Future of Floorball“ v jeho zamýšleném formátu nejenže nezavedla, ale nakonec jej pro tuto chvíli úplně opustila (*viz str. 33-34*).

Čtvrtá kapitola (*viz str.35-46*) nabídla detailní diskuzi celého tématu, propojila teorii se zkoumaným obsahem a poukázala na konkrétní důkazy podporující výše zmíněné odpovědi. Především ale ukázala, že paralely mezi vedením sportovních organizací a politickým řízením opravdu neoddiskutovatelně existují a podpořila tak tvrzení Lesche, Kerwina a Wickera (2022).

Mezinárodní florbalová federace veřejně deklaruje ve své vizi, že je založena na principu zastupitelské demokracie (*viz str. 48*) a každá z členských federací zastupuje jednu zemi a má jeden hlas bez ohledu na svoji velikost (*viz str. 12*). Jenže v situaci, kdy se více než 65 % všech hráčů florbalu na světě koncentruje do pouhých čtyř zemí (*viz str. 38*), navíc původních zakladatelů a hybatelů florbalu po dobu téměř čtyř desítek let (*viz str. 14*), přijde to těmto zjevně nespravedlivé a neváhají vytvořit tak silný tlak, aby dosáhly svého na úkor všech ostatních (*viz str. 38-41*).

Může se to zdát z jejich pohledu pochopitelné, ba dokonce správné. Jen je otázkou, zda florbal s tímto přístupem zůstane atraktivním pro „sportovce - zákazníky“ 21. století, kteří vyrůstají ve zcela jiné tradici a mají na svět úplně jiné nároky.

## Seznam zdrojů

### Webové stránky IFF

IFF (1986). Foundation meeting [online]. Dostupné z:

<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/IFF-Foundation-meeting-in-Huskvarna-1986.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (1992). IFF Congress 16-17.05 1992 [online]. Dostupné z:

<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-1992.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (1994). Minutes IFF Congress 28/5 1994 [online]. Dostupné z:

<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-1994.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (1996a). INTERNATIONAL FLOORBALL FEDERATION CENTRAL BOARD MEETING 17.5.1996 [online]. Dostupné z:

[https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/CB-minutes-01\\_1996-Stockholm.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/CB-minutes-01_1996-Stockholm.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (1996b). Minutes IFF Congress 16/5 1996 [online]. Dostupné z:

<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-1996.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (1998). Minutes IFF Congress 28.5 1998 [online]. Dostupné z:

<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-1996.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2000). Minutes IFF Congress 18.5 2000 [online]. Dostupné z:

<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2000.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2002a). CB-MEETING IN HELSINKI MAY 25, 2002 [online]. Dostupné z:

[https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/CB-Minutes-04\\_2002-Helsinki.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/CB-Minutes-04_2002-Helsinki.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2002b). Minutes IFF Congress 24.5 2002 [online]. Dostupné z:  
<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2002.pdf>  
[cit. 15.05.2023].

IFF (2004a). Agenda IFF Congress in Zürich on May 21st, 2004 [online]. Dostupné z:  
[https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/04/All-appex\\_GA04.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/04/All-appex_GA04.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2004b). Minutes IFF Congress 21.5 2004 [online]. Dostupné z:  
<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2004.pdf>  
[cit. 15.05.2023].

IFF (2005). IFF CB meeting 09.04.2005 [online]. Dostupné z:  
[https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/CB-minutes-2\\_2005-Prague.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/CB-minutes-2_2005-Prague.pdf)  
[cit. 15.05.2023].

IFF (2006a). Statutes, Edition 2006 [online]. Dostupné z:  
[https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/04/All-appex\\_GA2006.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/04/All-appex_GA2006.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2006b). Minutes IFF General Assembly 26.5 2006 [online]. Dostupné z:  
<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/04/Minutes-General-Assembly-2006.pdf>  
[cit. 15.05.2023].

IFF (2007). Appendixies CB 01 [online]. Dostupné z:  
[https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/03/CB\\_1\\_2007\\_All-appex.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/03/CB_1_2007_All-appex.pdf)  
[cit. 15.05.2023].

IFF (2008a). IFF STRATEGICAL VISION [online]. Dostupné z:  
<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2018/10/GA-2008-Enclosure-6a-The-IFF-Strategical-Vision-2009-2020.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2008b). Minutes IFF General Assembly 13.12 2008 [online]. Dostupné z:  
<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2008.pdf>  
[cit. 15.05.2023].

IFF (2010a). IFF Central Board meeting 6/2010 [online]. Dostupné z:  
[https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/Minutes-IFF-CB-Helsinki-06\\_2010-New-CB.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/Minutes-IFF-CB-Helsinki-06_2010-New-CB.pdf) [cit. 15.05.2023].



IFF (2010b). Minutes IFF General Assembly 10.12.2010 [online]. Dostupné z: <https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2010.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2010c). FINAL ANNOUNCEMENT OF THE IFF GENERAL ASSEMBLY 2010 [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/04/All-appendix\\_GA2010.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/04/All-appendix_GA2010.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2011). This is Floorball [online]. Dostupné z: [https://issuu.com/iff\\_floorball/docs/this\\_is\\_floorball\\_2011\\_issuu](https://issuu.com/iff_floorball/docs/this_is_floorball_2011_issuu) [cit. 15.05.2023].

IFF (2012a). Final Announcement of the IFF General Assembly 2012 [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/04/All-appendixes\\_GA2012.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/04/All-appendixes_GA2012.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2012b). Minutes IFF General Assembly 8.12 2012 [online]. Dostupné z: <https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2012.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2012c). IFF Central Board meeting 6/2012 [online]. Dostupné z: <http://www.floorball.org/pages/EN/CB-meeting-6-2012> [cit. 15.05.2023].

IFF (2014a). Management Summary Half-Time Revision Update 2014 [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2018/10/Strategy-Management-Summary\\_Half-Time-Review\\_GA-decision-2014.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2018/10/Strategy-Management-Summary_Half-Time-Review_GA-decision-2014.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2014b). Minutes IFF General Assembly 13.12 2014 [online]. Dostupné z: <https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2014.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2016a). IFF ANNUAL REPORT 2015-2016 [online]. Dostupné z: <https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2018/06/IFF-Annual-Report-2015-2016-sized.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2016b). Minutes IFF General Assembly 10.12 2016 [online]. Dostupné z: <https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2016-final.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2017). IFF Central Board meeting 3/2017 [online]. Dostupné z:  
[https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/IFF-CB-03\\_2017-Minutes.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/IFF-CB-03_2017-Minutes.pdf)  
[cit. 15.05.2023].

IFF (2018a). IFF Central Board meeting 2/2018 03.06.2018 [online]. Dostupné z:  
[https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/03/CB-Minutes-02\\_2018.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/03/CB-Minutes-02_2018.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2018b). CB\_2\_2018\_ALL-APPEX [online]. Dostupné z:  
[https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/03/CB\\_2\\_2018\\_All-Appex.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/03/CB_2_2018_All-Appex.pdf)  
[cit. 15.05.2023].

IFF (2018c). IFF Central Board meeting 3/2018 02.09.2018 [online]. Dostupné z:  
[https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/03/CB-Minutes-03\\_2018.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/03/CB-Minutes-03_2018.pdf)  
[cit. 15.05.2023].

IFF (2018d). IFF Central Board meeting 4/2018 28.10.2018 [online]. Dostupné z:  
<http://www.floorball.org/pages/EN/CB-meeting-4-2018> [cit. 15.05.2023].

IFF (2018e). To International Floorball Federation Central Board, October 2018 [online].  
Dostupné z:  
<http://www.floorball.org/Liitetiedostot/CB/CB%202018%20October/Appex%2041%20-%20SSBL%20-%20SIBF%20Letter.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2018f). IFF Annual Report 2017 - 2018 [online]. Dostupné z:  
<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/03/A3-Annual-Report-2017-2018.pdf>  
[cit. 15.05.2023].

IFF (2018g). Plan of Action 2019 - 2020 [online]. Dostupné z:  
<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/01/A8-IFF-Plan-of-Action-for-2019-2020.pdf>  
[cit. 15.05.2023].

IFF (2018h). Minutes IFF General Assembly 8.12 2018 [online]. Dostupné z:  
<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2018.pdf>  
[cit. 15.05.2023].

IFF (2019a). IFF Central Board meeting 2/2019 09.-10.03.2019 [online]. Dostupné z:  
[https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/03/Minutes-02\\_2019\\_.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/03/Minutes-02_2019_.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2019b). IFF Central Board meeting 3/2019 10.06.2019 [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/03/Minutes-03\\_2019\\_final.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/03/Minutes-03_2019_final.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2019c). IFF Central Board meeting 4/2019 06. – 08.09.2019 [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/CB-Minutes-04\\_2019.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/CB-Minutes-04_2019.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2019d). IFF Central Board meeting 5/2019 13.12.2019 [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-05\\_2019\\_final.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-05_2019_final.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2020a). IFF Central Board meeting 1/2020 16.02.2020 [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/02/Minutes-01\\_2020.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/02/Minutes-01_2020.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2020b). Annual Report 2019 - 2020 [online]. Dostupné z: <https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/12/A3-Annual-Report-2019-2020-Final.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2020c). Plan of Action 2021 - 2022 [online]. Dostupné z: <https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/12/A8-Plan-of-Action-2021-2022.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2020d). Minutes IFF General Assembly (GA) 11.12 2020 [online]. Dostupné z: <https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/12/Minutes-General-Assembly-2020.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2020e). Statutes, Edition 2020 [online]. Dostupné z: <https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/12/IFF-Statutes-Edition-2020.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2020f). IFF Central Board meeting 9/2020 [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/12/Minutes-09\\_2020\\_final.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/12/Minutes-09_2020_final.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2021a). IFF Central Board meeting 2/2021. 20.02.2021 in Teams [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2021/02/Minutes-02\\_2021\\_Final\\_.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2021/02/Minutes-02_2021_Final_.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2021b). IFF Central Board meeting 4/2021 07.05.2021 in Teams [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2021/05/Minutes-04\\_2021\\_final.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2021/05/Minutes-04_2021_final.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2021c). IFF Central Board meeting 5/2021 29.06.2021 in Teams [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2021/07/Minutes-05\\_2021\\_final.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2021/07/Minutes-05_2021_final.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2021d). IFF Central Board meeting 6/2021 05.09.2021 in Teams [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2021/09/Minutes-06\\_2021\\_Minutes-final.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2021/09/Minutes-06_2021_Minutes-final.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2021e). IFF Central Board meeting 8/2021. 14.11.2021 as a Hybrid meeting in Helsinki, Finland [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2021/11/Minutes-08\\_2021\\_final.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2021/11/Minutes-08_2021_final.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2021f). Minutes of the IFF Extraordinary General Assembly (GA) 11.12.2021 [online]. Dostupné z: <https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2021/12/Minutes-of-the-IFF-Extraordinary-General-Assembly-11.12.2021.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2022a). IFF Central Board meeting 3/2022 27.03.2022 as a Physical meeting in Zürich, Switzerland [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2022/03/Minutes-CB-03\\_2022\\_Zurich\\_FINAL.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2022/03/Minutes-CB-03_2022_Zurich_FINAL.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2022b). CB-3-2022-Appendixes-18\_32 [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2022/03/CB-3-2022-Appendixes-18\\_32.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2022/03/CB-3-2022-Appendixes-18_32.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2022c). IFF Central Board meeting 4/2022 05.06.2022 as a Physical meeting in Madrid, Spain [online]. Dostupné z: <https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2022/06/Minutes-for-the-IFF-CB-meeting-04-2022.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2022d). IFF Central Board meeting 5/2022 04.09.2022 as a Hybrid meeting in Katowice, Poland [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2021/09/Minutes-06\\_2021\\_Minutes-final.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2021/09/Minutes-06_2021_Minutes-final.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2022e). IFF Central Board meeting 6/2022 09.10.2022 as a Hybrid meeting in Copenhagen, Denmark [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2022/10/Minutes-for-IFF-CB-meeting-9.10\\_final.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2022/10/Minutes-for-IFF-CB-meeting-9.10_final.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2022f). IFF Central Board meeting 7/2022 11.11.2022 as a physical meeting in Zurich, Switzerland [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2022/11/Minutes-for-IFF-CB-meeting-11.11\\_final.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2022/11/Minutes-for-IFF-CB-meeting-11.11_final.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2022g). Annual Report 2021 - 2022 [online]. Dostupné z: <https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2022/11/A2-Annual-Report-2021-2022.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2022h). Minutes IFF General Assembly 12.11 2022 [online]. Dostupné z: <https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2022/11/Minutes-General-Assembly-2022.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (n.d., a). The IFF [online]. Dostupné z: <https://floorball.sport/theiff/> [cit. 15.05.2023].

IFF (n.d., b). LICENSED PLAYERS [online]. Dostupné z: <https://floorball.sport/theiff/member-associations/member-statistics/licensed-registered-players/> [cit. 15.05.2023].

## **Zdroje pro tabulky a analýzy**

IFF (1986). Foundation meeting [online]. Dostupné z:

<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/IFF-Foundation-meeting-in-Huskvarna-1986.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (1992). IFF Congress 16-17.05 1992 [online]. Dostupné z:

<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-1992.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (1994). Minutes IFF Congress 28/5 1994 [online]. Dostupné z:

<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-1994.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (1996b). Minutes IFF Congress 16/5 1996 [online]. Dostupné z:

<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-1996.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (1998). Minutes IFF Congress 28.5 1998 [online]. Dostupné z:

<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-1996.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2000). Minutes IFF Congress 18.5 2000 [online]. Dostupné z:

<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2000.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2002b). Minutes IFF Congress 24.5 2002 [online]. Dostupné z:

<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2002.pdf> [cit. 15.05.2023].

IFF (2004b). Minutes IFF Congress 21.5 2004 [online]. Dostupné z:

<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2004.pdf> [cit. 15.05.2023]

IFF (2006b). Minutes IFF General Assembly 26.5 2006 [online]. Dostupné z:

<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/04/Minutes-General-Assembly-2006.pdf> [cit. 15.05.2023]

IFF (2008b). Minutes IFF General Assembly 13.12 2008 [online]. Dostupné z:  
<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2008.pdf>  
[cit. 15.05.2023]

IFF (2010b). Minutes IFF General Assembly 10.12.2010 [online]. Dostupné z:  
<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2010.pdf>  
[cit. 15.05.2023]

IFF (2012b). Minutes IFF General Assembly 8.12 2012 [online]. Dostupné z:  
<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2012.pdf>  
[cit. 15.05.2023]

IFF (2016b). Minutes IFF General Assembly 10.12 2016 [online]. Dostupné z:  
<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/12/Minutes-General-Assembly-2016-final.pdf>  
[cit. 15.05.2023]

IFF (2020d). Minutes IFF General Assembly (GA) 11.12 2020 [online]. Dostupné z:  
<https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/12/Minutes-General-Assembly-2020.pdf>  
[cit. 15.05.2023]

IFF (n.d., b). LICENSED PLAYERS [online]. Dostupné z:  
<https://floorball.sport/theiff/member-associations/member-statistics/licensed-registered-players/> [cit. 15.05.2023].

IFF (2002a). CB-MEETING IN HELSINKI MAY 25, 2002 [online]. Dostupné z:  
[https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/CB-Minutes-04\\_2002-Helsinki.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/CB-Minutes-04_2002-Helsinki.pdf)  
[cit. 15.05.2023].

IFF (2004c). CB-MEETING IN ZURICH MAY 22, 2004 [online]. Dostupné z:  
[https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/CB-minutes-3\\_2004-Zurich.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/CB-minutes-3_2004-Zurich.pdf)  
[cit. 15.05.2023].

IFF (2006c). IFF Central Board meeting 4/2006 27.05.2006 [online]. Dostupné z:  
[https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/Minutes-IFF-CB-Stockholm-4\\_2006.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/Minutes-IFF-CB-Stockholm-4_2006.pdf)  
[cit. 15.05.2023].

IFF (2008c). IFF Central Board meeting 7/2008 14.12.2008. [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/Minutes-IFF-CB-Prague-7\\_2008.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/Minutes-IFF-CB-Prague-7_2008.pdf) [cit. 15.05.2023].

IFF (2010a). IFF Central Board meeting 6/2010 [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/Minutes-IFF-CB-Helsinki-06\\_2010-New-CB.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2019/09/Minutes-IFF-CB-Helsinki-06_2010-New-CB.pdf) [cit. 15.05.2023]

IFF (2012c). IFF Central Board meeting 6/2012 [online]. Dostupné z: <http://www.floorball.org/pages/EN/CB-meeting-6-2012> [cit. 15.05.2023]

IFF (2016c). IFF Central Board meeting 6/2016 11.12.2016 [online]. Dostupné z: <http://www.floorball.org/pages/EN/CB-meeting-6-2016> [cit. 15.05.2023]

IFF (2020f). IFF Central Board meeting 9/2020 [online]. Dostupné z: [https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/12/Minutes-09\\_2020\\_final.pdf](https://dltaw1vhj9zy5.cloudfront.net/2020/12/Minutes-09_2020_final.pdf) [cit. 15.05.2023]

IFF (n.d., c). WOMEN'S WORLD CHAMPIONSHIPS [online]. Dostupné z: <https://floorball.sport/world-championships/women/> [cit. 15.05.2023].

IFF (n.d., d). MEN'S WORLD CHAMPIONSHIPS [online]. Dostupné z: <https://floorball.sport/world-championships/mens-wfc/> [cit. 15.05.2023].

IFF (n.d., e). CENTRAL BOARD [online]. Dostupné z: <https://floorball.sport/central-board-and-exco/> [cit. 15.05.2023].



## Ostatní zdroje

BERRY, J. M., WILCOX, C., 2007. The interest group society. 4.vyd. New York: Pearson Longman. ISBN 978-032-1430-151.

BARONI, L., CARROLL, B., WILLIAM CHALMERS, A., MARQUEZ, L., & RASMUSSEN, A, 2014. Defining and classifying interest groups. *Interest Groups & Advocacy*, 3(2), 141-159. <https://doi.org/10.1057/iga.2014.9>.

BRYMAN, A., 2004. Social Research Methods. 2. vyd. New York: Oxford University Press. ISBN 978-019-9264-469.

CABADA, L., KUBÁT, M., A KOL., 2002. Úvod do studia politické vědy. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-864-3241-6.

CABADA, L., KUBÁT, M., A KOL., 2004. Úvod do studia politické vědy. 2. rozš. a dopl. vyd. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-864-3263-7.

DALLAS, S. K., MOROWITZ, V. G., 2018. There Ain't No Such Thing as a Free Lunch: Consumers' Reactions to Pseudo-Free Offers. *Journal of Marketing Research*, 55(6), 900–915. <https://doi.org/10.1177/0022243718817010>.

DAVIS, J. A., 2012. The Olympic Games Effect: How Sports Marketing Builds Strong Brands. 2. dopl. vyd. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 11-181-7171-3

DOVALIL, J., 2009. O společenském významu sportu. In: olympijskytym.cz cz [online]. Dostupné z: <https://www.olympijskytym.cz/article/o-spolecenskem-vyznamu-sportu> [cit. 15.05.2023].

ELION, S., 1999. Management Strategies. New York: Springer New York. <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4585-9>.

FIALA, P., 1997. Funkce zájmových skupin v politickém systému ČR. *Parlamentní zpravodaj 1996-1997(10)*, 525-528. Praha.

FORMAN, J., DAMSCHODER, L., 2008. Qualitative Content Analysis. in L. Jacoby (Ed.). *Empirical Methods for Bioethics: A Primer*, 39–62. Oxford: Elsevier. ISBN: 978-0-7623-1266-5.

- GAMMELSÆTER, H., WALTERS, G., 2019. Ownership and governance in men's professional football in Europe. *Routledge Handbook of Sport Governance*, 149-163. Taylor & Francis. ISBN 978-04-294.4025-0.
- GREXA, J., STRACHOVÁ, M., 2011. Dějiny sportu: Přehled světových a českých dějin tělesné výchovy a sportu. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5458-5.
- HENRY, I., LEE, P. C., 2004. Governance and ethics in sport. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.). *The business of sport management*, 25-41. Harlow, UK: Prentice Hall.
- HEYWOOD, A., 2008. Politologie. 3. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-115-1.
- HEYWOOD, A., 2002. Politologie. 1. vyd. Eurolex Bohemia, 2002. ISBN 80-86432-95-5.
- IOC (n.d.). Funding [online]. Dostupné z: <https://olympics.com/ioc/funding> [cit. 15.05.2023].
- JANÁK, D., 2018. Vybrané metody výzkumu. Opava. Dostupné z: [https://is.slu.cz/el/fvp/leto2021/UVSRPHK016/um/VYBRANE\\_METODY\\_VYZKUMU.pdf](https://is.slu.cz/el/fvp/leto2021/UVSRPHK016/um/VYBRANE_METODY_VYZKUMU.pdf) [cit. 15.05.2023].
- KUNŠTÁT, D., 2006. InSTITUTE ZPROSTŘEDKOVÁNÍ ZÁJMŮ: strany a zájmové skupiny. *Naše společnost* 4 (2), 14-20. ISSN 2336-1646.
- LESCH, L., KERWIN, S., WICKER, P., 2022. State politics and gender diversity in sport governance. *Econ Gov* 23, 385–409. Springer-Verlag GmbH Germany. <https://doi.org/10.1007/s10101-022-00275-0>.
- NEDBAL, J., 2015. Vliv zájmových skupin v zemědělství a potravinářství na hospodářskou politiku ČR po roce. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- OSOBA, M., 2019. Sport čtyř zemí? Florbal málo pracuje s těmi ostatními, říká jeho český šéf [online]. Dostupné z: <https://www.sport.cz/clanek/florbal-sport-ctyr-zemi-florbal-malo-pracuje-s-temi-ostatnimi-rika-jeho-cesky-sef-1172042> [cit. 15.05.2023].

PROCHÁZKA, P., 2018. Patří florbal na olympijské hry, nebo je to nudný sport, v němž hrají o medaile stále jen čtyři země? In: denikn.cz [online]. Dostupné z: <https://denikn.cz/36001/patri-florbal-na-olympijske-hry-nebo-je-to-nudny-sport-v-nemz-hraji-o-medaile-stale-jen-ctyri-zeme/> [cit. 15.05.2023].

ROSKIN, M. G., CORD, L. R., MEDEIROS, J. A., JONES, W.A., 2017. Political science: An introduction. 14 vyd. Pearson Education Inc. ISBN 978-0-13-440285-7.

ŘÍCHOVÁ, B., 2002. Úvod do současné politologie: srovnávací analýza demokratických politických systémů. Praha: Portál. ISBN 80-717-8628-4.

SBBL (n.d.). Salibandy.fi [online]. Dostupné z: <https://salibandy.fi/fi/etusivu/> [cit. 15.05.2023].

SMITH, J., 2000. A Critical Survey of Empirical Methods for Evaluating Active Labor Market Policies. *Swiss Journal of Economics and Statistics* 136 (III), 247-268. Swiss Society of Economics and Statistics.

STATISTA (2022). Number of athletes competing at The World Games from 1981 to 2017 [online]. Dostupné z: <https://www.theworldgames.org/contents/The-IWGA-15/The-birth-2094> [cit. 15.05.2023].

THOMAS, C. S., 2004. Research guide to U.S. and international interest groups. Westport, Conn.: Praeger. ISBN 03-132-9543-3.

TWG (n.d., a). FOUNDATION [online]. Dostupné z: <https://www.theworldgames.org/contents/The-IWGA-15/The-birth-2094> [cit. 15.05.2023].

TWG (n.d., b). STRATEGY PAPER [online]. Dostupné z: <https://bit.ly/3OjrjVE1> [cit. 15.05.2023].

WORLD BANK, 2017. Enhancing governance for development: Why policies fail World. *Development Report 2017: Governance and the Law*, 51-82. [https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0950-7\\_ch2](https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0950-7_ch2).

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 - Přehled rozdělení zisků Mezinárodního olympijského výboru</i> .....	3
<i>Obrázek 2 - Vývoj počtu členů vybraných národních federací (2006-2020)</i> .....	14
<i>Obrázek 3 - Pořadí MS žen a mužů ve vybraných letech</i> .....	14
<i>Obrázek 4 - Struktura řízení mezinárodní florbalové federace</i> .....	15
<i>Obrázek 5 - Přehled členů výkonného výboru dle zemí (1986-2023)</i> .....	16
<i>Obrázek 6 - Vývoj počtu řádných členů IFF (1986-2019)</i> .....	16
<i>Obrázek 7 - Přehled členů výkonného výboru dle zemí (2002 – 2023)</i> .....	18
<i>Obrázek 8 - Prezidenti a generální sekretáři IFF</i> .....	19
<i>Obrázek 9 - Počet zmínek o zkoumaném tématu dle let</i> .....	22
<i>Obrázek 10 - Postoje členů výkonného výboru 09/2018</i> .....	23
<i>Obrázek 11 - Postoje členů výkonného výboru 10/2018</i> .....	24
<i>Obrázek 12 - Postoj řádné valné hromady 12/2018</i> .....	25
<i>Obrázek 13 - Postoje členů výkonného výboru 12/2019</i> .....	28
<i>Obrázek 14 - Postoj řádné valné hromady 12/2020</i> .....	29
<i>Obrázek 15 - Postoj mimořádné valné hromady 12/2021</i> .....	30
<i>Obrázek 16 - SWOT analýza konceptu "Future of Floorball"</i> .....	31
<i>Obrázek 17 - Postoj řádné valné hromady 11/2022</i> .....	34
<i>Obrázek 18 - Role členů výkonného výboru v národních federacích</i> .....	36
<i>Obrázek 19 - Výsledky hlasování výkonného výboru (2018 - 2022)</i> .....	42
<i>Obrázek 20 - Ráz usnesení výkonného výboru (2018 – 2022)</i> .....	43