

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Katedra základů kinantropologie a humanitních věd



LUKÁŠ HOLÁNEK

Obor: Management tělesné výchovy a sportu

**ORGANIZAČNÍ STRUKTURY VE SPORTOVNÍCH KLUBECH – KOMPARACE
FOTBALU A LEDNÍHO HOKEJE**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

PRAHA 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Porovnání organizačních struktur v pěti fotbalových a hokejových klubech“ vypracoval samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály řádně cituji a uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Benešově dne

.....

Podpis

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval své vedoucí práce Doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za její užitečné rady a připomínky. Dále bych chtěl vyjádřit svůj velký dík všem, kteří byli tak laskaví a věnovali mi svůj drahocenný čas. Díky Vám jsem získal potřebné informace, bez kterých by tato bakalářská práce nemohla vzniknout.

ANOTACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Název: Porovnání organizačních struktur v pěti fotbalových a hokejových klubech

Jméno: Lukáš Holánek

Katedra: Katedra základů kinantropologie a humanitních věd

Obor: Management tělesné výchovy a sportu

Vedoucí práce: Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Klíčová slova: Organizování, organizační struktury

Počet stran: 90

Rok obhajoby: 2010

Abstrakt:

Cílem bakalářské práce je porovnat organizační struktury fotbalových a hokejových klubů. Práce se opírá o analýzu faktorů limitujících jejich organizační struktury. Dále bude jmenovat silné a slabé stránky jednotlivých organizačních struktur a navrhnout změny a opatření, které povedou ke zlepšení řízení jednotlivých činností.

ANNOTATION OF BACHELOR STUDY

Title of the work: Organisational structures in sports clubs – The comparison football and ice-hockey

Name: Lukáš Holánek

Departement: Departement of Kinanthropology and Humanities

Subject of study: Sports Management

Head of the work: Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Key words: Organisation, organisational structures

Number of pages: 90

The year of the Oral Defence: 2010

Abstract:

The aim of this bachelor work is to compare the organisational structures of football and ice hockey clubs. Furthermore, it defines strong and weak areas of each organisational structures. Moreover, it suggests the changes and measures, which would lead to the improvement of the management of the stated department.

Obsah

1. ÚVOD	7
2. CÍLE A ÚKOLY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	8
3. TEORETICKÁ ČÁST	9
3.1 Organizování	9
3.1.1 Proces organizování	10
3.1.2 Organizační úrovně a rozpětí managementu	12
3.1.3 Organizační struktury	14
3.1.4 Princip organizování	22
3.2 Založení sportovního klubu	24
3.2.1 Akciové společnosti	24
3.2.2 Společnosti s ručením omezeným	26
4. METODOLOGICKÁ ČÁST	29
5. ANALYTICKÁ ČÁST	31
5.1 Charakteristika sportovních klubů	31
5.1.1 SK Slavia Praha a. s.	31
5.1.2 AC Sparta Praha a.s.....	33
5.1.3 Bohemians 1905 a.s.....	34
5.1.4 HC Slavia Praha a.s.....	36
5.1.5 HC Sparta Praha a.s.....	37
5.2 Organizační struktury uvedených sportovních klubů	38
5.2.1 Analýza organizační struktury SK Slavia Praha a.s.....	38
5.2.2 Analýza organizační struktury AC Sparta Praha a. s.	45
5.2.3 Analýza organizační struktury Bohemians 1905 a. s.	50
5.2.4 Analýza organizační struktury HC Slavia Praha a. s.	54
5.2.5 Analýza organizační struktury HC Sparta Praha a. s.	57
5.3 Porovnání organizačních struktur	61
5.3.1 Porovnání organizačních struktur fotbalových klubů	62
5.3.2 Porovnání organizačních struktur hokejových klubů.....	66
5.4 Struktura tržeb velkých klubů ze západní Evropy	71
6. SYNTETICKÁ ČÁST	74
6.1 Modelová organizační struktura	74
6.1.1 Model organizační struktury pro fotbalový klub.....	74
6.1.2 Model organizační struktury pro hokejový klub	1
7. ZÁVĚR	82
8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	84
9. PŘÍLOHY	87
9.1 Tabulky a Grafy	87
9.2 Seznam tabulek, grafů a obrázků	90

1. Úvod

Tématem mé bakalářské práce je „Porovnání organizačních struktur v pěti fotbalových a hokejových klubech“. Protože se o sport od malička zajímám, a dokonce se mu i aktivně věnuji, je mi toto téma velmi blízké. Vždy mě zajímalo, jak fotbalové a hokejové kluby fungují, kdo má největší pravomoci a kdo rozhoduje o konečném verdiktu. Jako fanoušek jsem vždy toužil podívat se do zákulisí sportovních klubů a zjistit, jaké činnosti mají na starosti jednotlivé úseky.

Vybral jsem si pět klubů, které působí v nejpoblárnějších sportovních odvětvích v České republice. Jedná se o tři fotbalové a dva hokejové celky. Z hlediska dobré dostupnosti jsem si vybral kluby z hlavního města ČR. Mezi tři fotbalové kluby patří obě pražská „S“, tedy SK Slavia Praha a AC Sparta Praha. Třetím klubem z oblasti fotbalu se staly vršovičtí Bohemians 1905. V hokeji jsem opět zvolil rivalskou dvojici, tedy kluby HC Slavia Praha a HC Sparta Praha.

Pokusil jsem se tedy zanalyzovat činnosti jednotlivých úseků v organizačních strukturách všech pěti sportovních klubů a získané poznatky prezentovat v této bakalářské práci.

2. Cíle a úkoly bakalářské práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit a porovnat organizační struktury pěti vybraných sportovních klubů a pokusit se navrhnout model organizační struktury pro fotbalový i hokejový klub. Aby bylo možné tento cíl splnit, je třeba získat potřebné informace na základě osobních rozhovorů se zástupci vedení jednotlivých klubů.

Cíle se člení do následujících úkolů:

- 1) charakterizovat činnost sportovních klubů
- 2) analyzovat jejich organizační strukturu
- 3) provést komparaci dvou skupin:
 1. skupina – fotbalové kluby
 2. skupina – hokejové kluby
- 4) prezentovat model organizační struktury pro fotbalový klub v České republice
- 5) prezentovat model organizační struktury pro hokejový klub v České republice

3. Teoretická část

3.1 Organizování

Organizování patří mezi 5 základních manažerských funkcí. Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník vykonává ve své práci. Jde v podstatě o činnosti, které by měl manažer zvládnout ve své oblasti působení. Vychází se z předpokladu, že dosažení cílů organizace, a tím vlastně naplnění manažerské práce, je nejlépe zajištěno vzájemným souladem manažerských funkcí. Za jejich zakladatele bývá považován Francouz Henri Fayol, který již v roce 1916 definoval pět základních funkcí. Mezi tyto základní funkce, někdy nazývané též sekvenční funkce, patří kromě organizování také plánování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí a kontrolní činnost. (12, s. 11)

Smyslem organizování je vytvářet určité podmínky pro řízení úsilí, které má vést ke splnění předem určených cílů. Úkolem je definovat postavení jednotlivé organizační jednotky, určit její odpovědnost a delegovat její pravomoci. Výsledkem procesu organizování jsou organizační struktury. Organizační strukturou rozumíme skupinu lidí, kteří svou činností plní zadané úkoly, které dále vedou k dosažení cílů organizace. V praxi neexistuje jediná správná nebo optimální organizační struktura. Různí autoři mají také jiný pohled na pojem organizování, a proto zde některé definice několika autorů uvádím.

Definice organizování:

Vodáček L., Vodáčková O. (2005) – *„Organizování je proces, při kterém se stanovují a uspořádávají úkoly a úlohy lidí nebo kolektivů, kteří mají realizaci plánu zajistit. Jde tedy o vymezení potřebných činností, jejich vzájemných vazeb, stanovení pravomocí a zodpovědnosti za vymezené okruhy činnosti.“* (16, s. 314)

Armstrong M. (1999) – *„Organizování je vytváření, rozvoj a udržení systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí pracují kooperativně v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů.“* (1, s. 367)

3.1.1 Proces organizování

Problematice organizování se věnuje velké množství autorů. V práci „Management – Teorie a praxe 80. a 90. let“ rozebírají autoři této publikace L. Vodáček a O. Vodáčková (17, s. 105) názory na organizování autorů E. Daleho, P. Druckera a J. Childa. Ti tvrdí, že organizování je založeno na zvládnutí dílčích procesů, které zde uvedu. Jedná se o pět základních bodů, které by měly firmy dodržovat, chtějí-li být úspěšné.

Dílčími procesy se rozumí:

- stanovení a uspořádání činností, které jsou nezbytné pro fungování řízeného celku
- stanovení a zajištění racionální dělby práce pro provádění vymezených činností, a to s využitím výhody specializace i profesní a kvalifikační úrovně lidí
- seskupení dříve vymezených činností tak, aby odpovídaly potřebě sladěného řízení a hospodárného provádění k dosažení stanovených dílčích cílů (potřeb, úkolů)
- stanovení a přiřazení rolí lidí, zejména pak vedoucích pracovníků, kteří budou se stanovenou pravomocí a zodpovědností zabezpečovat plnění sdružených činností
- koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností v prostoru a čase tak, aby to odpovídalo hospodárné realizaci plánovaných cílů (potřeb, úkolů, záměrů)

Američtí autoři H. Koontz a H. Weihrich (11, s. 235) pro změnu chápou organizování jako:

- identifikaci a klasifikaci požadovaných činností
- stanovení a zajištění racionální dělby práce
- seskupování činností potřebných pro dosažení stanovených cílů
- přiřazení manažera ke skupině činnosti s pravomocí potřebnou k doзору nad nimi
- zabezpečení horizontální a vertikální koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností

Identifikaci a klasifikaci požadovaných činností rozeberu trochu podrobněji, protože tento dílčí proces mě bude z hlediska organizačních struktur sportovních klubů velmi zajímat a pro sportovní kluby je docela zásadní. Jak může tedy vypadat taková identifikace a klasifikace činností ve sportovním klubu ukážu na následující straně. (4, s. 90)

Identifikace a klasifikace činností ve sportovním klubu

Úsek činnosti hlavního manažera:

- činnosti spojené s vlastní řídicí a organizační činností generálního ředitele
- styk s nadřízenými orgány
- horizontální koordinace ostatních úseků
- vedení administrativy
- vedení archivu
- styk s massmédii

Úsek sportovní:

- činnost jednotlivých družstev
- doplňování a zkvalitňování hráčských kádřů
- trenérské, metodické, organizační, lékařské, rehabilitační a materiálové zajištění družstva (cestování, tréninkové kempy, turnaje, utkání)
- uzavírání a evidence hráčských smluv
- prodej hráčů
- skauting
- vztahy k příslušnému sportovnímu svazu, plnění členských práv a povinností

Úsek marketingový:

- uzavírání sponzorských smluv
- příprava reklamních panelů
- realizace reklamních služeb
- vydávání propagačních materiálů, časopisů a bulletinů
- organizování hráčských autogramiád
- činnost tiskového střediska
- zajišťování prostor V.I.P. při sportovních akcích
- realizace dalších podnikatelských činností klubu – pronájmy, prodej

Úsek provozní:

- provoz a údržba inženýrských sítí
- příprava a údržba sportovišť
- poradatelská služba
- úklid sportovišť
- styk s bezpečnostními složkami

Úsek ekonomický:

- sestavování finančních plánů
- péče o majetek
- investiční činnost
- zúčtování a platební styk
- pokladní služba
- zpracování účetních a statistických výkazů
- provoz informační soustavy

Rozdělení činností sportovního klubu do výše uvedených úseků je typické pro české sportovní kluby a pro české sportovní prostředí všeobecně. V některých českých klubech se i stává, že jeden člověk vykonává činnosti několika úseků dohromady.

3.1.2 Organizační úrovně a rozpětí managementu

Důvodem pro vytváření organizačních úrovní je to, že jeden manažer je schopen efektivně řídit jen omezený počet osob. Tento počet je různý a závisí na konkrétní dané situaci. V každé organizaci je třeba určit, jaký počet podřízených může vedoucí řídit. Organizační úrovně jsou totiž nákladné. S rostoucím počtem organizačních úrovní rostou také náklady na řízení. Je třeba více zaměstnanců, kteří pomáhají plnit jednotlivé úkoly daného úseku. Je třeba vynaložit náklady na zařízení pro personál. Dále také ztěžují komunikaci. Firma o mnoha úrovních řízení má větší problémy s přenosem cílů, plánů a taktik směrem dolů než podnik, ve kterém hlavní manažer komunikuje přímo s výkonnými pracovníky.

Dalším důležitým prvkem organizování je rozpětí řízení, které vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. Existuje totiž určitý maximální počet zaměstnanců, které je schopen vedoucí efektivně řídit. Označuje se jako optimální rozpětí řízení. Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida nebo-li hierarchické uspořádání organizace. Čím větší je rozpětí pracovníků v dané jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní je nižší. A naopak čím je menší rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní řízení větší. Rozlišujeme dvě možnosti volby rozpětí:

Široké rozpětí

V širokém rozpětí má nadřízený na starost velké množství pracovníků. Vedoucí jsou tedy nuceni delegovat pravomoci, protože nemůžou všechny činnosti efektivně zvládnout sami. To vyžaduje stanovení jasné taktiky a pečlivé vybírání podřízených. S ohledem na skutečnost, že některý úkol bude důležitější než jiný a bude nutné ho upřednostnit, může docházet k odkládání rozhodnutí a ztrátě přehledu. Široké rozpětí vyžaduje mimořádně kvalitní manažery, kteří jsou spolehliví a dokáží se sami rozhodnout.

Úzké rozpětí

Ve firmě, kde se rozhodnou pro úzké rozpětí, si musí nadřízený vytvořit několik náměstků nebo ředitelů různých oddělení. České sportovní kluby volí často právě úzké rozpětí, jelikož jejich finanční podmínky jim neumožňují zaměstnávat příliš mnoho pracovníků. Jiným důvodem proč zvolit užší rozpětí je nedostatek kvalitních a schopných manažerů, kteří se dokáží správně a rychle rozhodnout. Za výhody tohoto rozpětí lze považovat těsnou kontrolu jednotlivých činností a rychlou a bezproblémovou komunikaci.

Volba rozpětí organizace závisí na určitých vnitřních a vnějších faktorech. Jedná se hlavně o velikost firmy, finanční situaci firmy, teritoriální umístění, legislativní normy, politické prostředí, technologické faktory, kulturní a sociální faktory, výběr a výcvik podřízených a jejich kvalifikaci, způsob interakce mezi podřízenými a nadřízenými, využívání specialistů, volbu a verifikaci cílů a standardů, používání komunikační techniky atd.

Pro vytváření organizačních úrovní a vhodného typu rozpětí je důležité delegovat pravomoci. Pojem delegovat pravomoci znamená převedení některých pravomocí, které má vedoucí pracovník, na jeho podřízeného. Delegováním pravomocí se nerozumí jen přidělení práce, ale i přidělení pravomocí, zodpovědnosti a možnosti rozhodovat. Delegování

pravomocí a zvýšená zodpovědnost patří mezi hlavní problémy při vytváření organizační struktury podniku. Proces delegování je považován za obtížný a jeho zvládnutí je jedním z kritérií úspěšnosti řídicích pracovníků. Ti obvykle nemají problémy s delegováním úkolů, ale v samotném delegování vidí řadu překážek - například možnost snížení organizovanosti systému decentralizací pravomocí, zneužití pravomocí podřízenými či velká časová náročnost přesunu důležitých informací. Je tedy důležité znát pracovníky a vědět, komu lze přidělit pravomoci. Ne každý pracovník je pro delegování vhodný, a ne každý je ochoten přijímat náročnější úkoly spolu s pravomocemi. Vhodné je také nenápadně a zpovzdálí sledovat průběh výkonu delegované činnosti a zasáhnout opravdu jen v krajním případě, podstatná je důvěra mezi zaměstnanci. Není dobré se vměšovat do pracovních postupů, ale kontrolovat jen celkový výsledek.

Proces delegování je rovněž spojen s otázkou centralizace a decentralizace v organizaci. Samotné delegování je projevem decentralizace organizační struktury. Nelze však tvrdit, že decentralizace je pozitivním jevem a centralizace negativním. Centralizace v organizaci umožňuje lepší koordinaci pracovních činností. Je ovšem nezbytné zajistit, aby ke všem potřebným informacím existoval přístup z každého rozhodovacího místa. Centralizace se stává překážkou až ve chvíli, kdy omezuje samostatnost, iniciativu a tvořivý přístup pracovníků.

3.1.3 Organizační struktury

Jak už bylo dříve zmíněno, v praxi neexistuje optimální organizační struktura. Dokonce i pod stejným názvem můžeme pozorovat jejich rozdílné pojetí. Pod pojmem organizační struktura se ukrývá forma sdružování činností a osob, které vedou ke splnění cílů organizace. Ve sportovních klubech musí organizační struktura vytvářet především prostředí pro efektivní naplňování cílů. Cíle sportovních mužstev se příliš neliší. Jedná se hlavně o cíle sportovní a ekonomické, které většinou vyplývají ze sociálně-ekonomické situace klubu. Organizace, které se opírají o dobré finanční zázemí, si pochopitelně stanovují vyšší a prestižnější cíle. Mezi sportovní cíle řadíme například plánované umístění družstva v národních a mezinárodních soutěžích, zvyšování hráčské úrovně, zlepšování zázemí, rozvíjení členské základny. Ekonomické cíle se zaměřují na získávání nových finančních

zdrojů. Získané peníze pomáhají stabilizovat ekonomickou situaci a umožňují klubům dostat se na vyšší úroveň.

Mezi autory opět převládá rozmanitost názorů a myšlenek na dělení organizační struktury a na to, podle jakých hledisek nebo kritérií se můžeme orientovat. Nejdříve tedy objasním důležité pojmy, jako jsou formální a neformální organizační struktura, a co se skrývá pod termínem organizační jednotka. Potom ukážu, jak mohou vypadat dvě různá pojetí dělení organizačních struktur podle H. Mintzbergera a podle amerických autorů H. Koontze a H. Wehricha.

Formální organizační struktura je chápána jako struktura organizačních jednotek ve formálně organizované společnosti, kde je jednoznačně daná nadřízenost a podřízenost, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých vedoucích a celých útvarů. Obvykle je popsána pomocí organizačních řádů a charakterizována pomocí organizačních schémat.

Neformální organizační struktura vzniká ve firmách spontánně tím, že se lidé navzájem spolčují. Je tvořena skupinkami lidí společných zájmů, které nejsou vytvářeny a požadovány organizační strukturou. Silně ovlivňuje spokojenost lidí s podmínkami na pracovišti, jejich morálku a chování, motivaci k práci a tvůrčí účast.

Dalším pojmem, který je třeba vysvětlit, je **organizační jednotka**. Za organizační jednotkou se skrývá oblast, oddělení, pobočka nebo i jeden jediný člověk nějaké organizace, u níž má manažer pravomoc pro vykonávání specifické činnosti.

Organizační struktury jsou v teorii i praxi členěny různým způsobem. Já zde uvedu 2 možnosti dělení, jak lze vytvářet jednotlivé organizační struktury.

První je dělení podle H. Mintzbergera (12), jehož práci rozebírá Vodáček (17), a který zohledňuje 5 hlavních hledisek.

Dělení vytváření organizačních struktur podle H. Mintzbergera :

1) Organizační struktury podle hlediska sdružování činností

a) Funkcionální organizační struktura

Tato struktura je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit (např. výroba, výzkum, finance). Je založena na funkční specializaci dílčích jednotek. Za výhodu se považuje efektivnost založená na specializaci odborníků a také jednotné řízení. Nevýhodou se zdá být nutnost větší koordinace mezi jednotlivými funkčními oblastmi a sklon k jednostrannému řešení komplexních úkolů.

b) Výrobová organizační struktura

Tato struktura je založena na výrobové specializaci. Každý druh nebo typ výrobku má svůj útvar, který zajišťuje pro tento výrobek prakticky všechno (marketing, výrobu, vývoj, zásobování, inovace, prodej). Typickou výrobovou strukturou je divizionální organizační struktura. Výhodou je účelné a komplexní řízení jednotlivých podnikatelských aktivit. Nevýhodou vidíme naopak v tom, že řízení celé firmy je velmi obtížné a náročné, jelikož jednotlivé divize spolu soupeří, konkurují si. další nevýhodou je nekoordinovaná prodejní politika firmy jako celku.

c) Ostatní účelové struktury

Podle specifických potřeb může jít o sdružování podle zákazníků (specifické potřeby zákazníků), teritoriálního určení prodeje, geografického umístění organizačních jednotek, dodavatelů, poskytovaných služeb

V praxi se obvykle jednotlivé typy vzájemně kombinují.

2) Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

Znázorňují účelový pohled na charakter vztahů mezi organizačními jednotkami

a) Liniová organizační struktura

Je založena na principu jediného vedoucího a na přímé odpovědnosti a pravomoci. Výhodou je jasné určení pravomocí a odpovědností. Za nevýhodu je považována vysoká náročnost na odbornost a kvalifikaci vedoucího.

b) Štábní organizační struktura

Vedoucí různých oddělení potřebují pro své kvalifikované rozhodování podporu a radu od specializovaných odborných útvarů. Tyto odborné „štáby“ nemají žádnou rozhodovací ani řídicí pravomoc. Slouží pouze jako pomocníci, kteří usnadňují vedoucím správně se rozhodovat.

c) Kombinované organizační struktury

Liniově štábní organizační struktura – Rozhodující řídicí pravomoc zůstává na liniovém řízení, ale jejich pomocné štáby mají také přesně vymezené řídicí kompetence.

Maticová organizační struktura – Jeden pracovník může být zároveň podřízen dvěma i více vedoucím. Vedoucí projektů si vybírají nejvhodnější spolupracovníky z ostatních útvarů, s jejichž pomocí budou realizovat stanovené úkoly. V jedné organizaci tak existuje linie funkčních útvarů a linie projektová, která odpovídá za realizaci jednoho nebo více projektů. V maticových organizačních strukturách se klade důraz převážně na týmovou práci.

3) Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědností

Jedná se o doplňkové klasifikační hledisko

a) Centralizovaná organizační struktura

Pravomoci a odpovědnosti jsou soustředěny centrálně v rukou omezeného okruhu jen několika málo vedoucích, kteří rozhodují o všem důležitém a podstatném.

b) Decentralizovaná organizační struktura

Pravomoci a odpovědnosti jsou delegovány na výrazně větší okruh vedoucích a vrcholové vedení přebírá hlavně funkci kontrolní a koordinační.

4) Organizační struktury podle členitosti

Jde opět o doplňkové hledisko. Určuje se zde, jaké firma zvolí organizační rozpětí. V dnešní době se stává trendem prosazování plochého nebo-li širokého rozpětí. Snižuje se tak počet organizačních úrovní. To znamená zmenšení nákladů na provoz a zlepšení komunikace. Výhodou je i větší autonomie podřízených útvarů.

a) Špičatá (strmá) organizační struktura nebo-li struktura s úzkým rozpětím

Pro tuto organizační strukturu je typické, že se zde nachází velký počet úrovní mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením. Každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených.

b) Plochá organizační struktura nebo-li struktura se širokým rozpětím

Zde se naopak vyskytuje malý počet úrovní a vedoucí má na starosti velké množství podřízených

5) Organizační struktury podle časového trvání

Také se jedná o doplňkové kritérium

a) Dočasná organizační struktura

Organizační uspořádání má časově omezené trvání.

b) Trvalá organizační struktura

Organizační struktura, u které se předpokládá dlouhodobé trvání.

Členění organizačních struktur přímo podle způsobů jejich vytváření – toto členění pochází od amerických autorů H. Koontz a H. Weihrich (1993). Různé způsoby seskupování organizačních jednotek vytvářejí různé modely organizačních struktur. (4, s. 62)

1) Vytváření organizačních jednotek podle jednoduchých čísel

Tato metoda je považována za nejjednodušší. Využívá se například při organizování armády, kmenů a klanů. Její význam spočívá ve vyčleňování osob, které mají stejné povinnosti, a v jejich podřízení jednomu manažerovi. Úspěch činnosti většinou závisí výhradně na počtu zapojených osob. Nevýhodou této metody je absence specialistů, kteří mají rozdílné dovednosti

2) Vytváření organizačních jednotek podle času

Používá se hlavně při směnném provozu firmy, je typické například pro nemocnice při rozložení služeb v péči o pacienty. Za výhody se považuje možnost vykonávat požadovanou službu nepřetržitě, bez ohledu na normální pracovní den. Je tudíž možné využívat například nějaké drahé výrobní zařízení více hodin denně a uskutečnit tak procesy, které nelze přerušit, a které vyžadují realizaci navazujících cyklů. Zaměstnat se mohou nechat i lidé, kteří z nejrůznějších důvodů vyhledávají práci v noci. Nevýhody poukazují na nedostatečné vedení pracovníků při nočních směnách, kde se také vyskytuje

častěji faktor únavy a vzniká tak nebezpečí úrazu. Práce na několik směn v podniku může přinášet koordinační a komunikační problémy.

3) Vytváření organizačních jednotek podle podnikových funkcí

Jde o funkcionální vytváření organizačních jednotek jako je například marketingové oddělení, sportovní úsek, ekonomický úsek, provozní úsek. Výhodou je snadnější orientace a logický odraz základních funkcí podniku. Udržuje se prestiž a výkonnost hlavních funkcí, respektuje se princip pracovní specializace a zjednodušuje se školení pracovníků. Vedoucím umožňuje snadnější a důkladnější kontrolu. Mínusem se jeví přílišná specializace firmy, při které se ztrácí hlavní cíle podniku. Dále sem lze zahrnout menší koordinaci mezi funkcemi a nízký stupeň adaptace vůči změnám vnějšího prostředí. Poskytuje malý prostor pro rozvoj všestranných manažerů

4) Vytváření organizačních jednotek podle území

Toto vytváření organizačních jednotek je výhodné pro firmy, které pokrývají velkou geografickou oblast trhu. Upřednostňuje se tedy seskupení činností podle určitých regionů. Plusem se jeví především ekonomická stránka. Díky blízké dostupnosti zákazníků se snižují náklady na dopravu a urychluje se předání dodávek. Odpovědnost se přenáší na nižší úroveň vedení. Nevýhodou je právě obtížnější kontrola jednotlivých oblastí vrcholovým managementem a obtížné zabezpečení centrálních ekonomických služeb. Pro provoz je potřeba více všestranných manažerů.

5) Vytváření organizačních jednotek podle typu zákazníků

Zde se hledí především na potřeby zákazníků. Podle jejich vyhraněných nároků vznikají organizační jednotky. Tato metoda je vhodná pro neziskové organizace. Zákazník může spatřit výhody tohoto vytváření organizačních jednotek především v tom, že firma reaguje na jeho osobní potřeby, více se o něj zajímá a má tak o něm více informací. Zákazník má pak pocit, že má chápavého dodavatele. Pro podnik je naopak velmi náročné zkoordinovat jednotlivé operace kvůli protichůdným požadavkům zákazníků. Za složitě se

považuje také přesné definování zákaznických skupin. Firma musí hledat manažery, kteří se vyznají ve specifické problematice zákazníků.

6) Vytváření organizačních jednotek podle typu procesů nebo zařízení

Často se zde seskupují činnosti vzhledem k nějakému procesu nebo typu zařízení. Firma klade především důraz na efektivní využívání zařízení, možnost využití specifické technologie a speciálních dovedností. Za plus se dá považovat rozhodně i jednodušší výcvik lidí. Na druhou stranu je tento způsob nevhodný pro výcvik všestranných manažerů. Náročná je i koordinace jednotlivých organizačních jednotek.

7) Vytváření organizačních jednotek podle výrobků

Vhodné tam, kde společnosti vyrábějí několik výrobních řad nebo větší počet druhů výrobků. Klade se větší důraz na výrobní řady. Existuje možnost využití speciálních zařízení, dovedností a znalostí. Tato možnost je vhodná i pro výcvik běžných manažerů, kteří mají znát větší množství podnikových funkcí. Lepší koordinace základních činností. Pro tento podnik je třeba velký počet manažerů. Vyznačuje se i obtížnou koordinací s centrálními činnostmi a obtížnou kontrolou divizních manažerů z centra. Mohou růst také režijní náklady.

8) Vytváření organizačních jednotek podle projektů

Organizační struktury vycházejí vstříc řešením specifických projektů, ale musí být přesně naplánováno rozložení kapacit specialistů na jednotlivé projekty. Problémem může být vzájemné křížení realizování jednotlivých projektů (jak časově, tak kapacitně).

9) Maticová organizační struktura

Kombinuje jednotlivé funkce s projekty. Mohou vznikat kompetenční konflikty

10) Strategické obchodní jednotky (SBU)

Tuto metodu využívají velké nadnárodní společnosti. Jedná se o samostatnou odlišnou jednotku velké firmy představovanou určitým výrobkem nebo výrobní řadou, která je samostatně propagována, řízena a obchodována. Společnosti chtějí mít jistotu, že každému ze stovek výrobků (výrobních řad) je věnována z hlediska vývoje, výroby a prodeje stejná pozornost, jako by to byl jediný výrobní produkt.

Jednotka musí mít své vlastní poslání, svůj vlastní integrační plán, samostatné řízení zdrojů v klíčových oblastech, definovanou skupinu konkurentů a měla by být dostatečně velká.

Dobrý a schopný manažer by měl být schopen zvolit nejlepší možnou organizační strukturu, jestliže zná výhody a nevýhody tvorby jednotlivých organizačních jednotek. Mě bude především zajímat vytváření organizačních jednotek podle podnikových funkcí, jelikož tímto způsobem se řídí všechny sportovní kluby, které budu porovnávat. Všechny pět klubů rozděluje svou organizační strukturu na jednotlivé úseky podle činností, kterými se zabývají. Jedná se například o finanční úsek, sportovní úsek, provozní úsek, obchodní úsek a nebo marketingový úsek.

3.1.4 Princip organizování

Aby mohly organizace efektivně a racionálně plnit svůj základní cíl, je potřebné rozčlenit činnosti do snáze proveditelných dílčích úkolů. Každý takový dílčí úkol je přidělen určitému členovi organizace, specializovanému na realizaci daného úkolu. Úspěšná realizace úkolů závisí mimo jiné také na dobře zvládnuté koordinaci v organizaci. Zde je uvedeno několik stěžejních principů.

1) Princip jednoty cílů

- efektivní tehdy, umožňuje-li jednotlivým zaměstnancům přispívat k plnění podnikových cílů

2) Princip organizační efektivity

- efektivní tehdy, jestliže při dosahování podnikových cílů dochází k minimálnímu množství nežádoucích nákladů

3) Princip rozpětí managementu

- v každé manažerské pozici je omezený počet osob, které je možno efektivně řídit; na velikost omezení působí celá řada faktorů (velikost firmy, finanční situace, vnitřní a vnější prostředí,...)

4) Princip jednoznačného přiřazení

- čím je v podniku jasnější linie pravomoci (vedoucí od vrchní pozice k jakékoli podřízené pozici), tím je jasnější odpovědnost za rozhodování a tím je efektivnější komunikace v podniku

5) Princip delegování podle očekávaných výsledků

- pravomoc delegovaná jednotlivými manažery by měla být úměrná jejich schopnostem dosáhnout očekávaných výsledků

6) Princip absolutní odpovědnosti

- podřízení jsou odpovědní za své činnosti svému nadřízenému a vedoucí nesou plnou odpovědnost za činnost svých podřízených

7) Princip rovnosti pravomoci a odpovědnosti

- odpovědnost za činnost by neměla být větší nebo menší než delegovaná pravomoc

8) Princip jednoty vedení

- čím více podléhají jednotlivci pouze jednomu nadřízenému, tím je menší možnost vzniku problému a tím je větší pocit odpovědnosti za dosahované výsledky

3.2 Založení sportovního klubu

Sportovní kluby na bázi ziskových organizací vznikají ve formě obchodních společností. Sportovní kluby z české první fotbalové ligy a z hokejové extraligy fungují na bázi akciových společností nebo společností s ručením omezeným. Organizační struktura ve vyšších úrovních řízení je tedy dána obchodním zákoníkem.

1. fotbalová liga

Všech 16 účastníků funguje na bázi akciových společností.(viz. kap. 9.1, tab.

3)

Extraliga ledního hokeje

Většina ze čtrnácti mužstev funguje také na bázi akciových společností. Výjimku tvoří jen tyto kluby: Bílí Tygři Liberec, HC Energie Karlovy Vary, HC Plzeň 1929, HC Vítkovice Steel, PSG Zlín a HC Vagnerplast Kladno. Pouze těchto 6 družstev je založeno ve formě společnosti s ručením omezeným. (viz kap. 9.1, tab. 2)

3.2.1 Akciové společnosti

Vrcholnými orgány akciových společností podle obchodního zákoníku jsou **Valná hromada, Dozorčí rada a Představenstvo.**

Valná hromada:(5, hlava I, díl 5, oddíl 4, § 184)

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Do působnosti valné hromady náleží:

- a) Rozhodování o změně stanov, nejde-li o změnu v důsledku zvýšení základního kapitálu představenstvem podle (§ 210) nebo o změnu, ke které došlo na základě jiných právních skutečností.
- b) Rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu nebo o pověření představenstva podle § 210 či o možnosti započtení peněžité pohledávky vůči společnosti proti pohledávce na splacení emisního kursu.
- c) Rozhodnutí o snížení základního kapitálu a o vydání dluhopisů podle § 160.
- d) Volba a odvolání členů představenstva, pokud stanovy neurčují, že jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou (§ 194 odst. 1).
- e) Volba a odvolání členů dozorčí rady a jiných orgánů určených stanovami, s výjimkou členů dozorčí rady volených a odvolávaných podle § 200.
- f) Schválení řádné nebo mimořádné účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky a v zákonem stanovených případech i mezitímní účetní závěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku nebo o úhradě ztráty a stanovení tantiém.
- g) Rozhodování o odměňování členů představenstva a dozorčí rady.
- h) Rozhodnutí o kótaci účastnických cenných papírů společnosti podle zvláštního právního předpisu a o jejich vyřazení z obchodování na oficiálním trhu.
- i) Rozhodnutí o zrušení společnosti s likvidací, jmenování a odvolávání likvidátora, včetně určení výše jeho odměny, schválení návrhu rozdělení likvidačního zůstatku.
- j) Rozhodnutí o fúzi, převodu jmění na jednoho akcionáře, nebo rozdělení, popřípadě o změně právní normy.
- k) Schvalování dispozic uvedených v § 67a či zastavení podniku.
- l) Schválení jednání učiněných jménem společnosti do jejího vzniku podle § 64.
- m) Schválení ovládací smlouvy (§ 190b), smlouvy o převodu zisku (§ 190a) a smlouvy o tichém společenství a jejich změn.
- n) Rozhodnutí o dalších otázkách, které tento zákon nebo stanovy zahrnují do působnosti valné hromady.(13)

Dozorčí rada:(4, hlava I, díl 5, oddíl 4, §197)

Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Členové dozorčí rady jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti a kontrolují, zda účetní zápisy jsou řádně vedeny v souladu se skutečností a zda podnikatelská činnost společnosti se uskutečňuje v souladu s právními předpisy, stanovami a pokyny valné hromady.(13)

Představenstvo:(4, hlava I, díl 5, oddíl 4, §191)

Představenstvo je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou tímto zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Nevyplyvá-li ze stanov něco jiného, za představenstvo jedná navenek jménem společnosti každý člen představenstva. Členové představenstva, kteří zavazují společnost, a způsob, kterým tak činí, se zapisují do obchodního rejstříku.(13)

3.2.2 Společnosti s ručením omezeným

Vrcholnými orgány podle obchodního zákoníku jsou **Valná hromada, Dozorčí rada a Jednatelé.**

Valná hromada:(4, hlava I, díl 4, oddíl 3, § 125)

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Do její působnosti patří:

- a) Schválení jednání učiněných jménem společnosti před jejím vznikem podle § 64.
- b) Schvalování řádné, mimořádné a konsolidované a v případech stanovených zákonem i mezitímní účetní závěrky, rozdělení zisku a úhrady ztrát.
- c) Schvalování stanov a jejich změn.

- d) Rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, nedochází-li k němu na základě jiných právních skutečností (§ 141).
- e) Rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu nebo o připuštění nepeněžitého vkladu či o možnosti započtení peněžité pohledávky vůči společnosti proti pohledávce na splacení vkladu.
- f) Jmenování, odvolání a odměňování jednatelů.
- g) Jmenování, odvolání a odměňování členů dozorčí rady.
- h) Vyloučení společníka podle § 113 a § 121.
- i) Jmenování, odvolání a odměňování likvidátora a rozhodování o zrušení společnosti s likvidací, jestliže to společenská smlouva připouští.
- j) Schvalování dispozic uvedených v § 67a či zastavení podniku.
- k) Rozhodování o fúzi, převodu jmění na společníka, rozdělení a změně právní formy.
- l) Schválení ovládací smlouvy (§ 190b), smlouvy o převodu zisku (§ 190a) a smlouvy o tichém společenství a jejich změn.
- m) Schválení smlouvy o výkonu funkce (§ 66 odst. 2)
- n) Další otázky, které do působnosti valné hromady svěřuje zákon nebo společenská smlouva.(13)

Dozorčí rada:(4, hlava I, díl 4, oddíl 3, § 137)

- a) Dohlíží na činnost jednatelů.
- b) Nahlíží do obchodních a účetních knih a jiných dokladů a kontroluje tam obsažené údaje.
- c) Přezkoumává řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, popřípadě i mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty a předkládá své vyjádření valné hromadě.
- d) Podává zprávy valné hromadě ve lhůtě stanovené společenskou smlouvou, jinak jednou ročně.(13)

Jednatelé:(4, hlava I, díl 4, oddíl 3, §133)

Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Je-li jednatelů více, je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně, nestanoví-li společenská smlouva nebo stanovы jinak. Jednatele jmenuje valná hromada z řad společníků nebo jiných fyzických osob. Jednateli náleží obchodní vedení společnosti. Jednatelé jsou povinni zajistit

řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti.(13)

4. Metodologická část

Určení cílů práce

Cílem práce je zhodnocení a porovnání organizačních struktur v pěti sportovních klubech. Základem práce je zanalyzovat činnosti jednotlivých úseků v organizační struktuře sportovních klubů, určit silné a slabé stránky jednotlivých sportovních klubů a následně tyto kluby mezi sebou porovnat. Na základě získaných informací se pak na závěr pokusím navrhnout model organizační struktury pro fotbalový i hokejový klub.

Zdroje dat

Ke sbírání informací jsem využil jak primární tak i sekundární zdroje dat. Snažil jsem se spojit se zástupci jednotlivých klubů, abych s nimi mohl absolvovat osobní rozhovor. Dále jsem se snažil sledovat různé besedy v televizním vysílání, kde vystupovali se svými názory a poznatky právě nejvyšší představitelé sledovaných klubů. K mé práci patřilo i sledování denního tisku, kde se rovněž objevovaly zajímavé rozhovory s nejvyššími představiteli nebo trenéry daných sportovních klubů.

Metody a techniky sběru dat

Jako nejvhodnější metodu pro získání důležitých a potřebných informací jsem zvolil osobní dotazování neboli osobní rozhovor. Měl jsem v plánu se sejit s lidmi, kteří působí ve vrcholném managementu daných klubů a získat od nich informace o chodu klubu. S nejvyššími zástupci z vedení klubu je velmi těžké navázat kontakt, jelikož jsou velmi pracovně zaneprázdnění. Z tohoto důvodu jsem oslovil i manažery a pracovníky, kteří působí v jednotlivých klubech na nižších pozicích v organizační struktuře, ale přesto mají dokonalý přehled o dění v klubu.

Sběr dat

Po kontaktování a domluvení si osobních schůzek se zástupci klubů jsem jednotlivé osobní rozhovory absolvoval. Přestože se jednalo o lidi z nižších úrovní organizační struktury klubů, považoval jsem tento zdroj informací za velmi užitečný. Dále jsem sledoval televizní program a různé besedy a rozhovory se zástupci jednotlivých klubů. Schovával jsem si i

veškerý denní tisk, ve kterém se objevila nějaká zmínka, která se týkala některého ze zkoumaných klubů.

Zpracování a analýza dat

Po absolvování všech domluvených schůzek a rozhovorů jsem začal všechny získané informace a data dávat dohromady. Postupně jsem si udělal obrázek, jak to v jednotlivých klubech chodí, a začal jsem jednotlivé organizační struktury hodnotit a mezi sebou porovnávat.

Interpretace dat

Po zpracování a vyhodnocení dat jsem se pokusil navrhnout model organizační struktury pro fotbalový i hokejový klub a snažil jsem se nastínit činnosti jednotlivých úseků.

5. Analytická část

5.1 Charakteristika sportovních klubů

Než se pustím do zhodnocení a porovnání jednotlivých organizačních struktur sportovních klubů, je potřeba jednotlivé kluby charakterizovat a přiblížit jejich slavnou historii.

5.1.1 SK Slavia Praha a. s.

Rok založení: 1892

Klubové barvy: červená a bílá

Vítěz ligy: 17 krát (naposledy v roce 2009)

Vítěz Českého poháru: 6 krát (naposledy v roce 2002)

Nejlepší střelec v historii: Josef Bican – 447 gólů

Stadion: Synot Tip Arena, uvedeno do provozu v roce 2008, kapacita 20800

Bilance v 1. lize:

	Sezony	Zápasy	Výhry	Remízy	Prohry	Skóre	Body
Českoslov.	59	1442	693	279	470	2988:2121	1665
Česko	17	510	281	132	97	857:453	959

Zdroj: Sportovní magazín Hattrick, červenec/srpen 2010, 12. ročník

Klub vznikl v době rozmachu českého národnostního cítění. Dne 2. listopadu 1892 se konala valná hromada Vysokoškolského literárního a řečnického spolku Slavia, na kterém byl založen sportovní odbor ACOS (Akademický cyklistický oddíl Slavia). Klub se věnoval v počátcích cyklistice. Brzy po svém založení byl celý spolek Slavia pro údajnou

protirakouskou činnost policejně rozpuštěn. Dne 31. května 1895 byl založen sportovní klub Slavia, který se stal nástupcem ACOS. Brzy poté se slovanské barvy – červená a bílá – stávají oficiálními barvami klubu, k nim je přidána červená pěticípá hvězda směřující hrotem dolů, která má symbolizovat naději i v čase nezdaru. Bílá barva značí čistotu sportovní myšlenky a čestného boje, v němž protivník není nepřítelem, ale uznávaným soupeřem. Červená barva je symbolem srdce.

Podle počtu získaných ligových titulů je Slavia historicky druhým nejúspěšnějším českým fotbalovým klubem. Slavia získala ve své historii celkem 17 titulů a hlavně v období 2. světové války neměla mezi fotbalovými mančafy konkurenci. Nastupovali za ní například Josef Bican, Antonín Puč, Jan Hošek nebo František Plánička.

Nyní patří společně se svým pražským rivalem, klubem AC Sparta Praha, k nejpoblárnějším klubům v České republice. Od sezóny 2000/2001 hrála Slavia svá domácí utkání na pronajímaném stadionu Evžena Rošického na Strahově. Její domácí stadion ve vršovickém Edenu nevyhovoval technickým požadavkům a byl v dezolátním stavu. V roce 2004 proběhla demolice původního stadionu a od září 2006 probíhala výstavba nového stadionu v Edenu, s nynějším názvem Synot Tip Arena. Stadion byl slavnostně otevřen 7. května roku 2008 zápasem s týmem z anglického Oxfordu a Slavia se tak téměř po osmi letech vrátila na svůj domovský stadion. Vůbec celá sezona 2007/2008 byla pro Slavii a její fanoušky mimořádně úspěšná. Slavii se podařilo poprvé v historii (na šestý pokus) postoupit do základní skupiny Ligy mistrů UEFA, nejprestižnější evropské klubové soutěže. Slavia byla už v minulosti několikrát velmi blízko postupu do základní fáze Ligy mistrů UEFA, ale nakonec vždy stála na straně poražených. Až na šestý pokus se tak mohla konečně radovat z historického postupu do Ligy mistrů UEFA. Nejprve vyřadila ve 2. předkole až na pokutové kopy slovenskou Žilinu a poslední krok udělala přes slavný Ajax Amsterdam z Nizozemska. Dověšením historické sezony se stal 17. květen 2008, kdy v prvním zápase Gambrinus ligy na novém stadionu v Edenu vybojovala Slavia mistrovský titul, na který čekala 11 let. V následující sezóně 2008/2009 se Slavia sice opět neprobojovala do hlavní fáze Ligy mistrů UEFA, ale podařilo se jí po 66 letech obhájit titul pro Mistra ligy.

Od října 1997 byla majoritním vlastníkem klubu britská investiční společnost ENIC. Její původní 54 % akcionářský podíl postupně stoupl až na 96,7 %. V prosinci 2007 tiskový mluvčí klubu uvedl, že ENIC vlastní ve Slavii už pouze 31 % podíl a majoritní balík 61 % akcií je registrován na společnost Key Investments. (27)

V uplynulé sezóně 2009/2010 Slavia nespĺnila očekávání a místo boje o další mistrovský titul skončila až na 7. místě tabulky. Toto umístění je jedno z nejhorších za

několik posledních let a hlavně nezajišťuje účast v evropských pohárech. V nich bude Slavie chybět po dlouhých 19 letech. Cíl pro sezonu 2010/2011 je víceméně jasný. Zkonsolidovat hráčský kádr a vrátit se na přední místa v Gambrinus lize, která zaručují účast v evropských pohárech pro příští ročník.

5.1.2 AC Sparta Praha a.s.

Rok založení: 1893

Klubové barvy: červená, modrá, žlutá

Vítěz ligy: 32 krát (naposledy v roce 2010)

Vítěz Českého poháru: 18 krát (naposledy v roce 2008)

Nejlepší střelec v historii: Oldřich Nejedlý – 162 gólů

Stadion: Generali Arena, uvedeno do provozu v roce 1917, kapacita 20565

Bilance v 1. lize:

	Sezony	Zápasy	Výhry	Remízy	Prohry	Skóre	Body
Českoslov.	62	1519	829	296	394	3358:1888	1952
Česko	17	510	313	115	82	947:401	1036

Zdroj: Sportovní magazín Hattrick, červenec/srpen 2010, 12. ročník

Historie fotbalové Sparty začala v roce 1891, kdy několik nadšenců založilo klub se jménem AC Praha. Po dvou letech činnosti se však členové klubu rozhádali. Někteří z nich opustili klub AC Praha a založili klub AC Královské Vinohrady. Klub byl ustanoven 16. listopadu 1893 a tento den je považován za datum založení klubu. V roce 1894 klub změnil název na AC Sparta. Sparta byla tehdy velmi chudý klub, kterému několikrát hrozil rozpad. První stadion získal klub v roce 1904 v Holešovicích, ale již za rok se stěhoval na Letnou. V roce 1906 přivezl z Londýna pan Petřík, jeden ze zakladatelů klubu, sadu rudých dresů

podle vzoru slavného Arsenalu. Od té doby se rudé dresy staly symbolem Sparty. Sparta tedy začala postupně budovat silný tým. Krátce po první světové válce vznikl tým, podle něhož se později začalo celému období dvacátých a třicátých let říkat Železná Sparta. V polovině dvacátých let vznikla v Československu ligová soutěž a klub začal sbírat titul za titulem.

Až v roce 1975 zažil klub asi nejhorší období. Sparta byla do té doby jediným klubem, který nepotkal sestup do 2. ligy. Jenže právě v tomto roce nastal první a zatím poslední sestup o úroveň níž. Ve druhé lize soutěžila Sparta jen jeden rok, ve kterém si vybojovala opět účast v nejvyšší soutěži.

Slavné časy se ale vracejí na Letnou až začátkem 80. let. Vznikl téměř neporazitelný tým, který sbíral jeden mistrovský titul za druhým. Do kádru patřili například Josef Chovanec, Jan Berger, Ivan Hašek, Tomáš Skuhravý a Stanislav Griga. Na tuto vynikající generaci počátkem 90. let navázali další hráči jako například Horst Siegl, Tomáš Horňák, Jan Němeček, Martin Frýdek, Josef Němec a Petr Kouba.

I dnes je Sparta nejúspěšnějším klubem českého fotbalu. Má na svém kontě mnoho titulů z československé a české ligy. Celkem šestkrát se probojovala do hlavní fáze Ligy mistrů UEFA. Naposledy však v roce 2005. Od té doby už Sparta nevládne tuzemským trávníkům tak suverénně jako dřív.

Současným vlastníkem klubu je finanční skupina J&T. (18)

5.1.3 Bohemians 1905 a.s.

Rok založení: 1905

Klubové barvy: zelená a bílá

Vítěz ligy: 1 krát (1983)

Vítěz Českého poháru: 1 krát (1982)

Nejlepší střelec v historii: Ladislav Kareš – 86 gólů

Stadion: Ďolíček, uvedeno do provozu v roce 1932, kapacita 7500, současné působiště na stadionu v Edenu

Bilance v 1. lize:

	Sezony	Zápasy	Výhry	Remízy	Prohry	Skóre	Body
Českoslov.	48	1205	469	284	452	2039:1948	1222
Česko	9	270	70	75	125	262:391	277

Zdroj: Sportovní magazín Hattrick, červenec/srpen 2010, 12. ročník

Bohemians 1905 je jeden z tradičních a slavných pražských fotbalových klubů. Byl založen roku 1895 pod názvem S.K. Kotva. O 10 let později, v roce 1905, proběhla první změna názvu na AFK Vršovice. V roce 1925 se začala hrát celostátní liga, která se s jistými změnami hraje dodnes. Bohemians 1905 slavili v nejvyšší soutěži pouze jeden jediný mistrovský titul v roce 1983.

Významným rokem v historii Bohemians 1905 se stal rok 1927. Tento rok se název AFK Vršovice změnil na AFK Bohemians. Změna souvisela se zájezdem klubu do Austrálie. Klub hledal před odjezdem vhodný název, který by připomínal zemi, odkud hráči v zelenobílých dresech pocházejí. Proto vznikl název Bohemians – Češi.

Po 2. světové válce patřili Bohemians nadále ke špičce nejvyšší soutěže. Velkým překvapením proto bylo, když klub obsadil v roce 1951 až 13. příčku, která ho odsoudila k sestupu do nižší soutěže. Klub procházel obdobím střídání účasti v první a druhé lize a lepší časy nastaly až začátkem 60. let a především v polovině 70. let. V té době už za Bohemians nastupoval slavný Antonín Panenka. Mezi další vynikající fotbalisty, kteří oblékali dres Bohemians, patří například Karol Dobiaš, Jiří Sloup, Stanislav Levý nebo Přemysl Bičovský. Nejúspěšnějším rokem se pro Bohemians stal rok 1983, kdy se staly Mistry ligy a účastníky Poháru mistrů, dnes Liga mistrů UEFA.

V roce 2005 klubu hrozil kvůli finančním problémům zánik. Přišel dokonce i o profesionální licenci. Bohemians jsou ale známí věrností svých fanoušků, kteří uspořádali sbírku a založili Družstvo fanoušků Bohemians. Následně vstoupila do klubu jako majoritní vlastník společnost CTY Group, která zároveň vyřešila otázku vlastnictví stadionu Ďolíček odkupem 100 % podílu.

V současné době mají Bohemians 1905 stále finanční problémy. Až do letošní sezony klub hrával svá domácí utkání na starém stadionu Ďolíček ve Vršovicích. Tento rok se

ale musel klub přestěhovat na nedaleký stadion v Edenu, kde už působí pražská Slavia. Stadion Ďolíček totiž nevyhovuje technickým požadavkům a peníze na jeho rekonstrukci nejsou. Dokonce se uvažuje i o jeho zbourání. Na jeho místě by postavili bytové nebo obchodní centrum. Vzhledem ke složité situaci nemůže mít klub vysoké sportovní ambice. Jeho sportovním cílem bude především záchrana v nejvyšší soutěži.

Negativní vliv na celkovou situaci klubu má i stále nedořešená kauza o právo používání názvu Bohemians a jeho loga. Od roku 2005 panuje v českém fotbale neobvyklý stav, kdy jsou u Českomoravského fotbalového svazu registrovány tři kluby se jménem Bohemians a s klokanem ve znaku. V současnosti probíhá mnoho soudních sporů, aby se tato spleť kauza konečně vyřešila. (22)

5.1.4 HC Slavia Praha a.s.

Rok založení: 1900

Klubové barvy: červená a bílá

Vítěz ligy: 2 krát (2003, 2008)

Stadion: O2 Arena, kapacita 18000

HC Slavia Praha je pražský hokejový klub, který byl založen v roce 1900. Od roku 1994 je pravidelným účastníkem nejvyšší české hokejové soutěže, ve které doposud získal 2 mistrovské tituly, v letech 2003 a 2008. Mezi její nejznámější hráče patří především Vladimír Růžička, který je v současné době i jedním z majitelů klubu a také generálním manažerem a hlavním trenérem A-mužstva. Současné působiště Slavie, kde hraje své domácí zápasy, je v moderní O2 Aréně. Slavia však v O2 Aréně hraje jen mistrovská utkání. Muži nadále trénují na zimním stadionu Eden ve Vršovicích, s výjimkou rozbruslení před zápasem, které se koná v O2 Aréně. Zimní stadion ve Vršovicích stojí kousek od fotbalového stánku Slavie Praha a stále zde působí všechny mládežnické kategorie a sídlí zde vedení klubu. (24)

5.1.5 HC Sparta Praha a.s.

Rok založení: 1909

Klubové barvy: modrá, žlutá, červená a rudá

Vítěz ligy: 8 krát (naposledy v roce 2007)

Stadion: Tesla Arena, kapacita 14000

Hokejový klub Sparta Praha je jedním z nejúspěšnějších a nejznámějších hokejových klubů v historii československého, resp. českého ledního hokeje. Vznikl roku 1893 pod názvem AC Královské Vinohrady. Před sto lety žilo Království české ve znamení návratu antické kultury, a tak již o rok později se v názvu objevuje slovo SPARTA. Přestože název klubu musel být v minulosti často měněn, Sparta v názvu setrvává více jak sto let. Kanadský hokej v dnešní podobě se začal hrát roku 1909 a od té doby patří klub, který stál u zrodu celostátní ligy, k jejím nejčastějším účastníkům.

Největších úspěchů dosáhla Sparta v poválečných letech, kdy získala pod názvem Spartak Sokolovo hned dva tituly Mistra ligy za sebou v sezonách 1952/53 a 1953/54. Druhou etapu úspěchů zaznamenala v nedávné minulosti, kdy získala titul v sezoně 1989/90 a následně další, kterým oslavila 100 let vzniku v sezoně 1992/93. Svou kvalitu potvrdila v extralize po několika smolnějších sezonách v ročníku 1999/00, kdy se po sedmi letech radovala z celkově už pátého prvenství. Fakt, že Sparta patří na samotnou špičku české ligy, potvrzovala od poloviny devadesátých let pravidelným postupem až do semifinále. V roce 2002 si dokonce došla pro další titul.

Nejúspěšnější období ale nastalo po příchodu nového vedení a realizačního týmu na podzim roku 2005. Sparta si totiž s trenéry Výborným a Jelínkem dvakrát dokráčela pro titul – jak v sezoně 2005/2006, tak i o rok později.

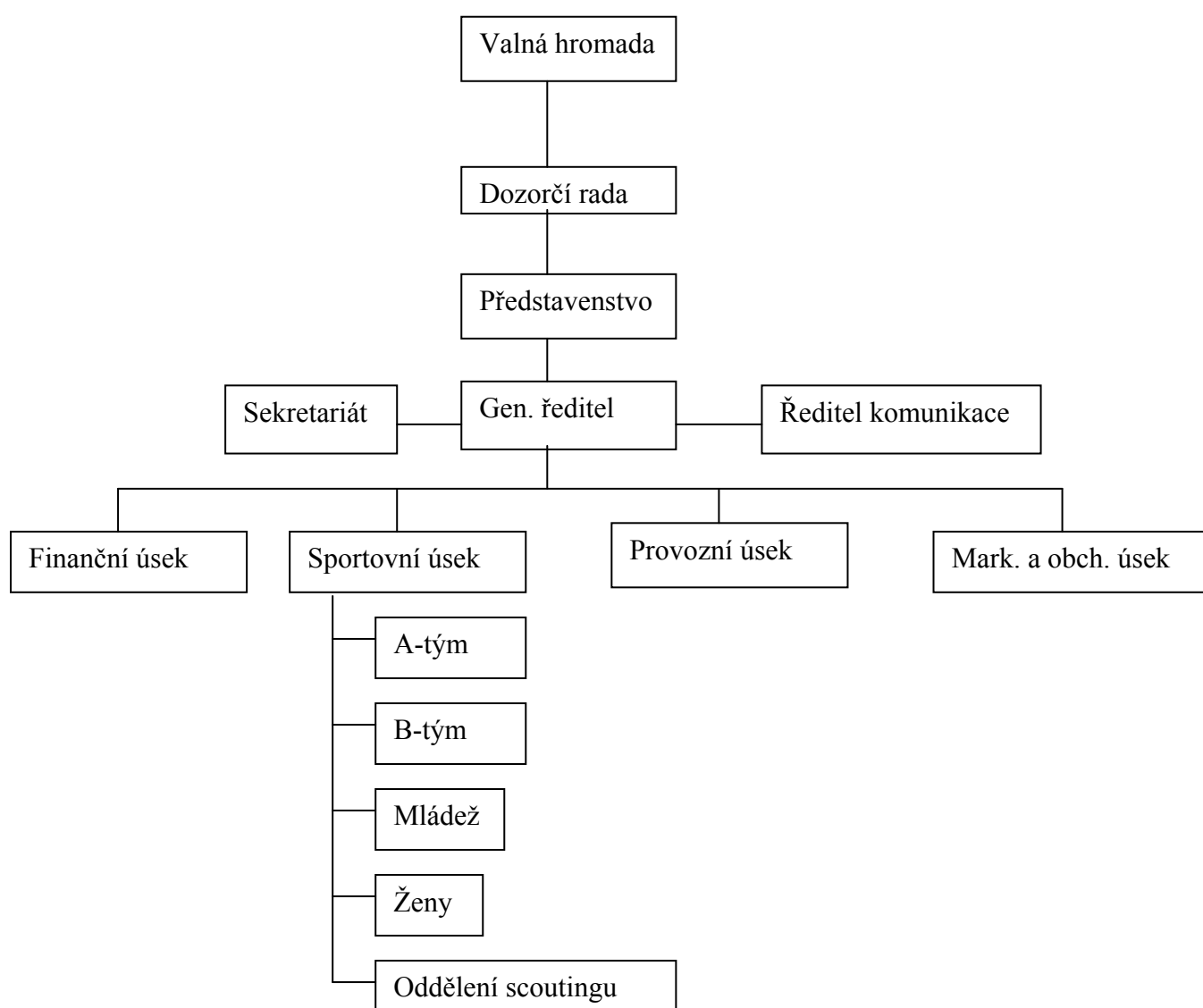
HC Sparta Praha nyní patří ke stálým účastníkům v bojích o nejvyšší mety a je pravidelným účastníkem závěrečných bojů play-off. Svá domácí utkání hrají hokejisté v TESLA ARENĚ, která je druhým největším sportovním stadionem v České republice s kapacitou necelých 14 000 diváků. (23)

5.2 Organizační struktury uvedených sportovních klubů

V této části se pokusím přiblížit organizační struktury a činnosti jednotlivých úseků ve všech zkoumaných klubech. Začínám analýzou fotbalového klubu SK Slavia Praha.

5.2.1 Analýza organizační struktury SK Slavia Praha a.s.

Obr. 1 Organizační struktura SK Slavia Praha a.s.



Zdroj: SK Slavia Praha 2010

Na valné hromadě, která proběhla 24. února 2005, se odhlasovalo, že tehdejší sedmičlenné představenstvo se zúží na tříčlenné. Toto rozhodnutí slibovalo zlepšení komunikace a vyšší efektivitu. Slavia v té době nebyla zrovna v nejlepší finanční situaci, a tak se začalo ihned jednat. Prvním úkolem bylo snížit celkové náklady. Základem bylo změnit systém odměňování hráčů. Tehdejší hráči v kádru Slavie dostávali velké peníze, i když výsledky a umístění týmu tomu neodpovídaly. Chyba byla na straně předešlého vedení, které nabízelo hráčům smlouvy, které byly pro hráče velmi výhodné, pro klub už ale méně. Největší část výplaty totiž představovala položka základní plat, a ne bonusy a prémie za odvedené výkony. Výkonní hráči si zaslouží odpovídající odměnu, ale jejich platy se musí odvíjet od výkonnosti. Tímto tedy začalo finanční ozdravování Slavie, které ale neproběhne přes noc, jedná se o dlouhodobý proces. V klubu se začaly vytvářet podmínky pro vyrovnanou bilanci příjmů a výdajů. Základem se stala stabilizace klubu.

17. března 2008 proběhla zatím poslední řádná valná hromada klubu, na které bylo na programu kromě přijetí zprávy představenstva o hospodaření za rok 2006/2007 také hlasování o volbě nových členů představenstva a dozorčí rady společnosti.

Pozice generálního ředitele

Generální ředitel představuje vrcholový management organizace. Jeho úkolem je řídit klub tak, aby byl sportovně úspěšný a zároveň ekonomicky stabilní. Vystupuje za klub ve věcech, které spadají do jeho pravomoci, nebo ve věcech, u kterých byl zmocněn představenstvem klubu. Může také delegovat pravomoci některé další osobě k vykonávání dané činnosti. Dále se spolupodílí na rozhodnutích v oblastech jako:

a) Obchodní politika

V této oblasti se jedná především o činnosti spojené s jednáním s novými sponzory a partnery klubu nebo jednání s televizními stanicemi o podmínkách vysílání utkání klubu na televizních obrazovkách.

b) Finanční a cenová politika

Stanovení cenové hladiny vstupenek na jednotlivá utkání, sezónních permanentek, suvenýrů a občerstvení při zápasech. Ve Slavii se určují ceny

vstupenek na jednotlivá utkání podle stupně atraktivnosti zápasu. V Gambrinus lize se řadí do nejdražší kategorie jen derby se Spartou Praha.

c) Mzdová politika

Uzavírání smluv se zaměstnanci jednotlivých úseků, s hráči a členy realizačního týmu. Dříve se Slavia nenacházela zrovna ve zdravém finančním stavu. Hráčům chodily na účet pozdě výplaty a dalším klubům dlužil klub peníze za přestupy hráčů. Základní změnou v oblasti mzdové politiky se tedy stala restrukturalizace hráčských smluv a změna systému odměňování hráčů. Větší část výplaty se přesunula ze složky základní plat na bonusy a prémie za odvedené výkony.

d) Personální politika

Generální ředitel rozhoduje spolu s členy představenstva o výběru pracovníků a jejich následném rozmístění na pracovní pozice. Jedná se především o obsazení vedoucích pozic na jednotlivých úsecích. Do oblasti personální politiky se zahrnuje i volba hlavního trenéra A-mužstva. Generální ředitel má samozřejmě i pravomoci pro odvolání jakéhokoliv zaměstnance včetně hlavního trenéra A-týmu, pokud není spokojen s jeho prací nebo výsledky mužstva.

e) Investiční rozvoj

f) Rozvoj systému řízení

Neustála snaha o vylepšení spolupráce a komunikace mezi jednotlivými úseky. Zavádění inovací, které vedou ke zvýšení pracovní úrovně a ke zefektivnění práce.

Mezi další činnosti patří:

g) Reprezentace klubu ve společnosti

h) Styk s nadřízenými orgány

Zde se jedná o styk s nadřízenými orgány v rámci hierarchie klubu, ale zahrnuje se sem i styk s členy ČMFS a s členy různých svazových komisí.

- i) Úzce spolupracuje s realizačním týmem A-mužstva
- j) Podílí se na transferové politice klubu a složení hráčského kádru
- k) Vede administrativu a archiv
- l) Jedná s hráči o podmínkách smlouvy

Sportovní úsek

Do sportovního úseku zahrnujeme činnosti jednotlivých družstev, doplňování a zkvalitňování hráčských kádrů, prodej hráčů, uzavírání a evidenci hráčských smluv, práci s mládeží, skauting a trenérské, metodické, organizační, lékařské a rehabilitační zajištění mužstev.

Nejdůležitější roli v tomto úseku hraje osoba hlavního trenéra, která nese zodpovědnost za sportovní výkony a výsledky mužstva. Náplní trenérské práce je především sestavit hráčský kádr, vytipovávat a sledovat vhodné posily, řídit tréninkové jednotky, připravit mužstvo po kondiční, taktické a technické stránce, vést mužstvo v přípravných a mistrovských zápasech a podílet se na práci s mládeží. Se všemi výše popsánymi činnostmi pomáhá hlavnímu trenérovi jeho realizační tým. Asistenti trenéra se podílejí na skladbě tréninků a vedení tréninkových jednotek, trenér brankářů pracuje na výcviku brankářů. Doktoři, maséři a fyzioterapeuti dohlížejí na lékařské a rehabilitační zabezpečení družstva. Kustodi se zase starají o materiální přípravu potřebnou k tréninku a nakonec vedoucí mužstva, který má především organizační úkoly. Musí zajistit, aby se hráči mohli připravovat v optimálních podmínkách a zařizuje dopravu a ubytování při tréninkových soustředěních.

Důležitou činností klubu je i práce s mládeží. Práce s mladými fotbalisty patří ve Slavii mezi nejlepší v republice. Mládežnické celky jsou velmi úspěšné jak ve svých ligových soutěžích, tak i na mezinárodních turnajích, kde většinou atakují ty nejvyšší umístění. Důkazem kvalitní práce s mladými fotbalisty je i řada pozvánek do mládežnických reprezentačních výběrů pro fotbalisty pražské Slavie. Svůj podíl na správné výchově slávistických mladíků mají i bývalí nebo současní fotbalisté pražského klubu, kteří navštěvují mládežnické tréninky a předávají své dlouholeté zkušenosti mladší generaci. Například v dorostenecké kategorii pomáhá brankářům s výcvikem Martin Vaniak.

Úplnou novinkou v organizační struktuře Slavie je otevření oddělení scoutingu. Slavia si od něj slibuje zefektivnění příchodů, především hráčů ze zahraničí. Oddělení scoutingu hledá hlavně hotové fotbalisty, kteří mohou ihned naskočit do základní sestavy

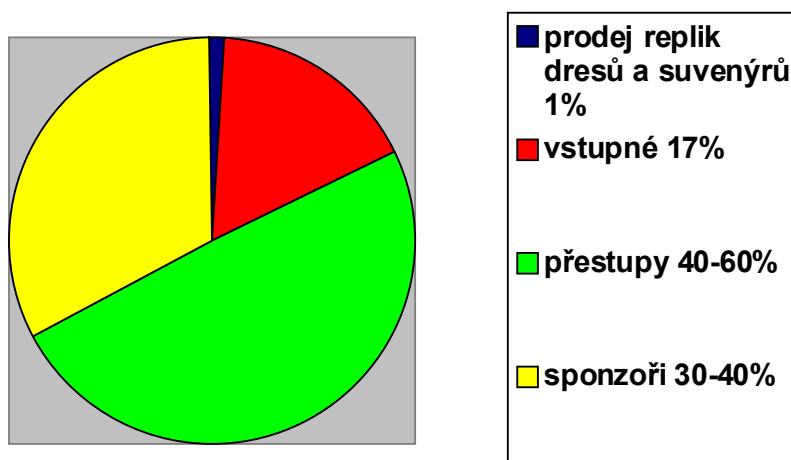
a stát se okamžitou posilou. Druhou kategorií, kterou oddělení sleduje, jsou hráči kolem 18 let s dobrou perspektivou. Oddělení scoutingu funguje od začátku sezony 2009/2010, tedy od léta 2009, a tak se první výsledky dají očekávat po roční práci oddělení, na počátku přestupového období v létě 2010.

Finanční úsek

Finanční úsek patří ve sportovním klubu mezi nejdůležitější. Finanční ředitel a jeho spolupracovníci se starají o majetek klubu, o investiční činnost a o pokladnu. Dále zpracovávají účetní a statistické výkazy, mají na starosti zúčtování a platební styk a sestavují finanční plány a různé varianty rozpočtů. Varianty rozpočtů závisí hlavně na sportovních úspěších mužstva. Finanční oddělení sestavuje každoročně minimálně 3 varianty rozpočtů. První varianta počítá s příjmy z Ligy mistrů UEFA, druhá varianta s příjmy z Evropské ligy. Třetí možnost rozpočtu je zároveň tou nejhorší. Znamená to, že se klub neprobojoval do žádné evropské klubové soutěže, a musí si tak vystačit s vlastními prostředky. S touto poslední variantou je většinou spojen i odchod klíčových a nejlepších hráčů, protože za ně klub dostane nejvíce peněz a zabezpečí tím tak svoji klubovou pokladnu minimálně na následující ročník.

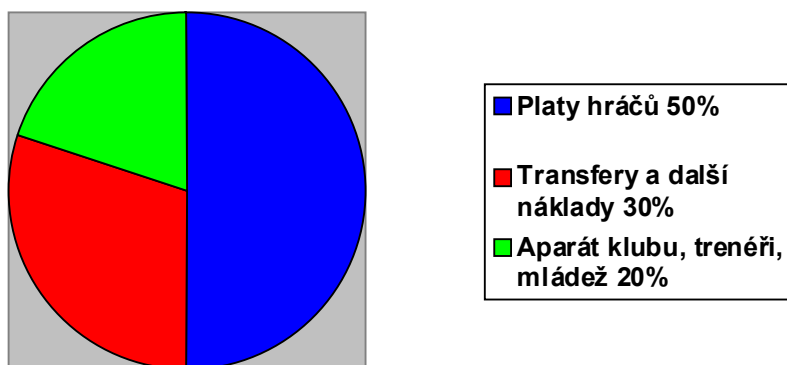
Slavia Praha hospodaří v tomto ročníku s rozpočtem kolem 150 milionů korun (viz kap. 9.1, tab. 4). Její příjmy a výdaje vypadají následovně:

Graf 1 Příjmy SK Slavia Praha



Zdroj: Sport magazín, číslo 31, ročník 14, 6. srpna 2010, str. 8

Graf 2 Výdaje SK Slavie Praha



Zdroj: Sport magazín, číslo 31, ročník 14, 6. srpna 2010, str. 9

Marketingový a obchodní úsek

Úkolem tohoto úseku je:

- a) uzavírání sponzorských smluv

30 – 40 % sezónního rozpočtu klubu tvoří peníze od sponzorů a obchodních partnerů. Slavia má uzavřené kontrakty s leteckou společností Travel Service, sázkovou kanceláří Synot Tip a s firmou Roto.

- b) příprava reklamních panelů
- c) realizace reklamních služeb
- d) vydávání propagačních materiálů, časopisů a bulletinů

Na každý domácí zápas vydává marketingové oddělení časopis Poločas, ve kterém přibližuje návštěvníkům vývoj utkání z minulého kola a představuje soupeře. V každém vydání se ještě objevuje rozhovor s některým fotbalistou ze současného kádru Slavie.

- e) organizování hráčských autogramiád
- f) pronajímání skyboxů a sálů uvnitř stadionu
- g) realizace dalších podnikatelských záměrů (prodej suvenýrů, pořádání společenských akcí)

Provozní úsek

Organizačně provozní úsek má především na starosti:

a) provoz a údržbu inženýrských sítí

Návštěvníci fotbalových utkání v Edenu určitě pozitivně přijali novinku, která umožňuje zarezervovat si a následně i vytisknout vstupenku na utkání pěkně v pohodlí domova. Tuto inovaci uvítají hlavně mimopražští fanoušci.

b) přípravu a údržbu sportovišť

Zaměstnanci klubu nepřipravují sportoviště jen na sportovní utkání. Na vršovickém stadionu se často pořádají i jiné společenské akce, především koncerty. Tyto společenské události příliš neprospívají kvalitě travnaté plochy.

c) péče o trávník

d) péče o parkoviště

e) úklid sportovišť

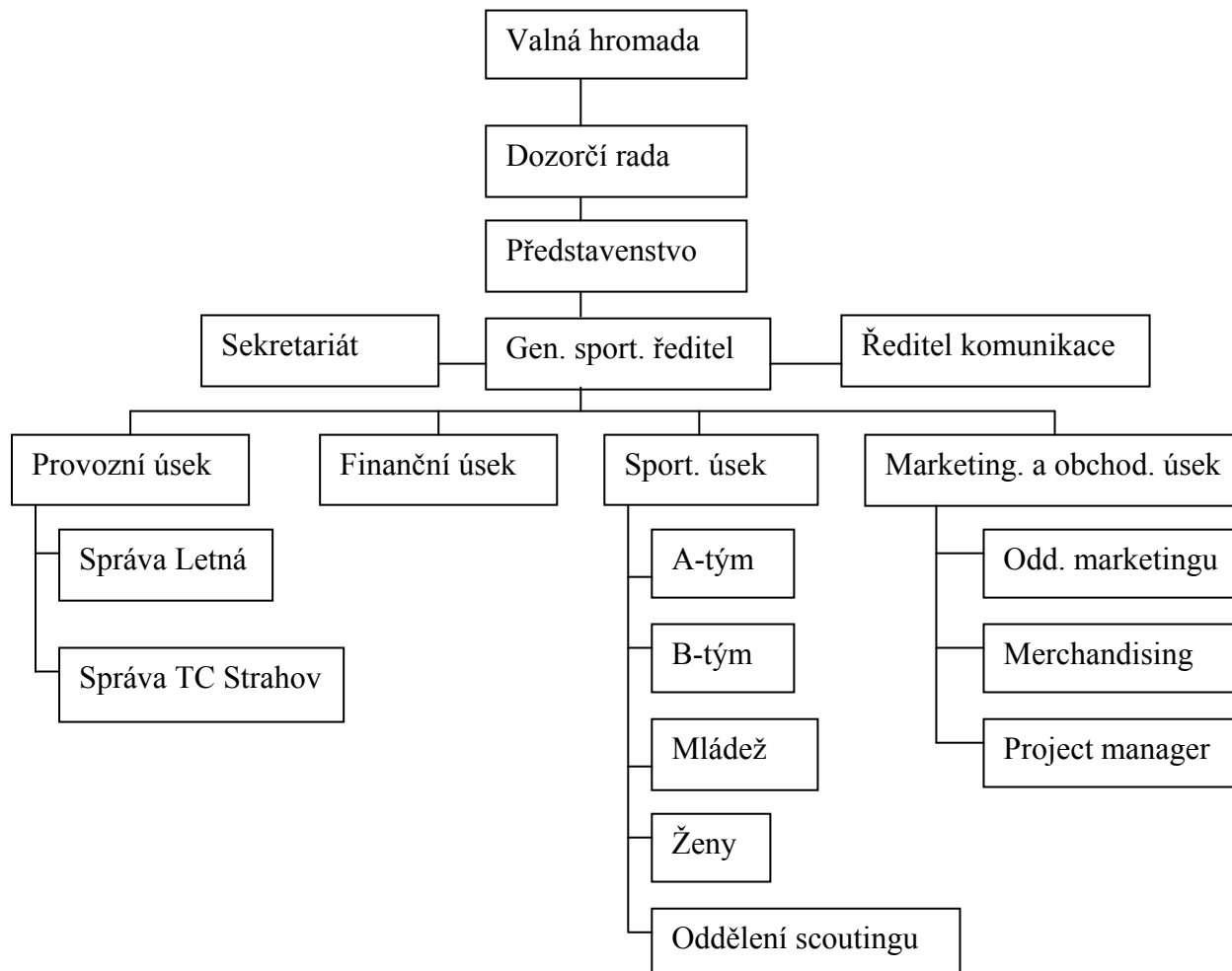
f) zajištění pořadatelské služby

Stadion Eden je vůbec prvním bezbariérovým fotbalovým areálem v Česku. Při jeho otvírání panovaly obavy, zda toho nebudou fanoušci zneužívat, zda se nebudou pokoušet vniknout na hrací plochu. Doposud však nemusela pořadatelská služba ani jiné bezpečnostní složky řešit závažnější problém. K udržení bezpečnosti na stadionu napomáhá i kamerový systém, který monitoruje hlediště.

g) styk s bezpečnostními složkami

5.2.2 Analýza organizační struktury AC Sparta Praha a. s.

Obr. 2 Organizační struktura AC Sparta Praha a.s.



Zdroj: AC Sparta Praha 2010

V polovině roku 2004 koupila fotbalový klub Sparty Praha finanční skupina J&T. Vedení finanční společnosti si krátce po příchodu na Letnou představilo Spartu jako klub, na jehož zápasy budou chodit celé rodiny. Spolu s dalšími členy vrcholového managementu si definovali cestu, po které chce Sparta jít. Jedná se především o tři základní pilíře nebo principy. Základním bodem je řídit Spartu systematicky jako firmu. Týká se to zejména komerční části. To znamená v podstatě oddělit komerční část od sportovní. Druhým důležitým pilířem je snaha klubu o stabilizaci na postu trenéra. Trenér má mít v klubu silné postavení, aby mohl prosazovat určitou konkrétní sportovní koncepci. Třetí věcí je

systematická práce Sparty v oblasti scoutingu. Musí si tedy počínat méně nahodile při realizování přestupů, než tomu bylo v letech minulých.

Generální sportovní ředitel

Vedení Sparty Praha zvolilo při řízení klubu velmi netradiční systém. Generální sportovní ředitel totiž nevykonává jen typické činnosti spojené s jeho pozicí, ale zásadní měrou se podílí i na stavbě kádru spartánského A-týmu i na samotném vedení družstva. Kromě pozice generálního sportovního ředitele vykonává tedy i funkci hlavního trenéra. Toto spojení dvou důležitých funkcí je v Česku ojedinělým jevem.

Mezi jeho manažerské činnosti spadá:

- a) styk s nadřízenými orgány
- b) styk s massmédii
- c) reprezentace klubu navenek
- d) jednání s budoucími sponzory a partnery klubu
- e) jednání o prodeji televizních práv
- f) správa administrativy a archivu
- g) jednání s hráči o podmínkách smlouvy

Dále spolupracuje s představenstvem klubu v jednotlivých oblastech obchodní politiky, finanční a cenové politiky, mzdové politiky, investičním rozvoji a rozvoji systému řízení.

Jak už jsem psal výše, generální sportovní ředitel vykonává v klubu i funkci hlavního trenéra. Proto má jeho osoba ještě další pravomoci a kompetence spojené s touto druhou pozicí. Jedná se o:

- h) sestavování realizačního týmu
- i) sestavení hráčského kádru
- j) doplňování a zkvalitňování hráčského kádru
- k) prodej hráčů
- l) uzavírání a evidence hráčských smluv
- m) příprava mužstva po kondiční, taktické a technické stránce
- n) vedení tréninkových jednotek
- o) příprava a řízení mužstva v přátelských a mistrovských utkáních
- p) vystupování na tiskových konferencích

Jelikož činností, které by měl spartánský generální sportovní ředitel vykonávat, je opravdu hodně, nezbyvá mu nic jiného než delegovat některé pravomoci a úkoly na své spolupracovníky. V oblastech obchodní, finanční, cenové, mzdové a personální politiky a investiční činnosti velmi úzce spolupracuje s předsedou představenstva. Co se týče trenérských činností, tak se skladbou tréninků, s řízením tréninkových jednotek a s přípravou mužstva po kondiční, taktické a technické stránce mu pomáhají jeho dva asistenti trenéra v realizačním týmu. Ve Spartě Praha zastává tuto pozici bývalý vynikající fotbalista a reprezentant. Ve fotbalovém prostředí se pohybuje už velmi dlouho a tudíž může hodně čerpat ze svých zkušeností. Má za sebou nejen bohatou hráčskou kariéru, ale i několik trenérských štací, včetně vedení českého národního týmu. Právě díky tomu, že spartánský generální sportovní ředitel má za sebou už i trenérská angažmá, dostal od vedení Sparty Praha důvěru vést i první tým fotbalové Sparty. V praxi to znamená, že nevykonává jen činnosti spojené s pozicí generálního sportovního ředitele, ale zásadní měrou se podílí i na stavbě kádru spartánského A-týmu a i na samotném koučování při zápasech. Kromě pozice generálního sportovního ředitele vykonává tedy i funkci hlavního trenéra. Toto spojení dvou důležitých funkcí je v Česku ojedinělým jevem.

Sportovní úsek

Sportovní úsek zahrnuje opět činnosti spojené s fungováním jednotlivých družstev, doplňováním a zkvalitňováním hráčského kádru, prodejem hráčů, uzavíráním a evidencí hráčských smluv, udržováním vztahů k příslušnému sportovnímu svazu, plněním členských práv a povinností, práce s mládeží, skauting a trenérské, metodické, organizační, lékařské, rehabilitační a materiálové zajištění družstev.

Jelikož hlavní trenér A-mužstva vykonává zároveň i funkci generálního sportovního ředitele, musel klub sestavit kvalitní a široký realizační tým. Realizační tým ve Spartě má více pravomocí, ale i větší zodpovědnost za přípravu mužstva. Hlavní trenér kvůli časovému vytížení nemůže být s týmem v každodenním kontaktu. Proto především dva asistenti trenéra přebírají jeho roli a podílejí se na skladbě a samotném vedení tréninkových jednotek. Jsou zodpovědní i za kondiční, taktickou a technickou přípravu družstva. Další členové realizačního týmu mají na starosti přípravu náradí a náčiní pro trénink hráčů, přípravu míčů, lahví s vodou a dalších pomůcek. Lékaři se společně s maséry a fyzioterapeuty starají

o lékařskou a rehabilitační stránku. Důležitou funkci v realizačním týmu zastává i vedoucí mužstva, který se stará o ideální podmínky pro trénování, zajištění tréninkových ploch, dopravu a ubytování při přípravných kempech. V nedávné minulosti měl své místo v realizačním týmu i psycholog. Tento tah se však neosvědčil a nyní už ho na spartánské střídače nevidíte.

Úsek mládeže AC Sparta Praha v současnosti navazuje na tradice úspěšné výchovy mladých fotbalových talentů z minulých let. Stěžejní úkoly pro všechny, kteří do chodu mládeže zasahují, jsou vyšší počet vlastních odchovanců v A-mužstvu a více fotbalistů ze spartánské líhně schopných prosadit se v české i zahraniční konkurenci. Od poloviny roku 2005 přistoupilo vedení Sparty k reorganizaci mládežnického úseku. K rozvoji a rozšíření mládežnické základny Sparty Praha pomohlo i vybudování supermoderního tréninkového centra na pražském Strahově. *„Na 8 hřištích s umělým osvětlením je celoroční provoz umožňující špičkovou kvalitu tréninkového procesu. První výsledky se dostavily ihned po otevření areálu. Nárůst počtu uchazečů o spartánský dres se zvýšil padesátinásobně oproti předcházejícím obdobím. Centrum je otevřené všem hráčům a hráčkám, kteří mají dostatek ctížádosti a prokazovaného zájmu o svůj výkonnostní i osobnostní růst. O jejich fotbalový růst pečují řada kvalifikovaných a zkušených trenérů.“*(20) Stejně jako ve Slavii se na rozvoji mládeže podílejí bývalé ikony fotbalové Sparty. U B-týmu, který nastupuje k zápasům ve druhé nejvyšší české soutěži, pracují hned tři bývalé spartánské opory, které pomalu dokončují studium, po němž získají trenérskou licenci. V dorosteneckých kategoriích působí další bývalí fotbalisté Sparty Praha. Všichni jmenovaní a mnozí další tvoří spolu sehraný trenérský tým, pod jehož vedením se rodí nové fotbalové naděje Sparty. V nejmladších družstvech je kladen důraz na zlepšování herního umění jednotlivců a na osvojení si potřebných herních a výchovných návyků. Činnost starších družstev se zaměřuje na sjednocení koncepce týmového herního výkonu v návaznosti na A-tým, ale při různém rozestavení hráčů. Novinkou je i konfrontace výkonnosti družstev Sparty se špičkovými zahraničními kluby.

Stejně jako hlavní pražský rival, Slavia Praha, založila i Sparta své oddělení scoutingu. Toto oddělení má pomoci zefektivnit hráčské příchody, aby nedocházelo k omylům jako v nedávné minulosti. Oddělení se samozřejmě zaměřuje i na mladé talentované fotbalisty, z kterých třeba jednou vyroste kvalitní hráč.

Marketingový a obchodní úsek

Mezi činnosti tohoto úseku patří:

- a) uzavírání sponzorských smluv
- b) příprava reklamních panelů
- c) realizace reklamních služeb
- d) vydávání propagačních materiálů, časopisů a bulletinů
- e) činnost tiskového střediska
- f) zajišťování prostor V.I.P. při sportovních akcích
- g) pronájem klubových sedadel a sálů
- h) prodej suvenýrů
- i) další podnikatelské činnosti klubu

Sparta je stále považována za prestižní značku, a proto nemá nouzi o finanční podporu ze strany obchodních partnerů. Generálním sponzorem je například sázková kancelář Fortuna a.s., která na každé domácí utkání Sparty připravuje akci pro fanoušky.

Sparta si pochvaluje i spolupráci s několika project manažery. V nedávné době Sparta rozjela několik významných projektů: např. projekt „Sparta, základ života“.

Finanční úsek

Sparta Praha je největší a nejbohatší fotbalový klub na českém území. Odhaduje se, že klubový rozpočet na sezonu činí až 300 milionů korun (viz. kap. 9.1, tab. 4). To znamená, že Sparta disponuje dvojnásobně větším množstvím finančních prostředků než druhý český klub v pořadí. Může si tak dovolit investovat více peněz do zkvalitnění hráčského kádru.

Finanční úsek samozřejmě dále zajišťuje zúčtovací a platební styk, pečuje o majetek klubu a o klubovou pokladnu, zpracovává účetní a statistické výkazy a sestavuje finanční plány.

Ve Spartě, stejně jako v ostatních fotbalových klubech, které mají ambice hrát evropské poháry, se pracuje s několika variantami rozpočtů. Přáním všech pracovníků Sparty Praha je určitě účast v Lize mistrů UEFA, ze které plynou nejvyšší finanční prostředky. Už jen za postup do základní fáze si klub přijde minimálně na 150 milionů korun. Finanční stránka všech českých klubů a tedy i Sparty Praha je závislá především na sportovních úspěších, na prodeji nejlepších fotbalistů do zahraničí a na příjmech od sponzorských firem.

Provozní úsek

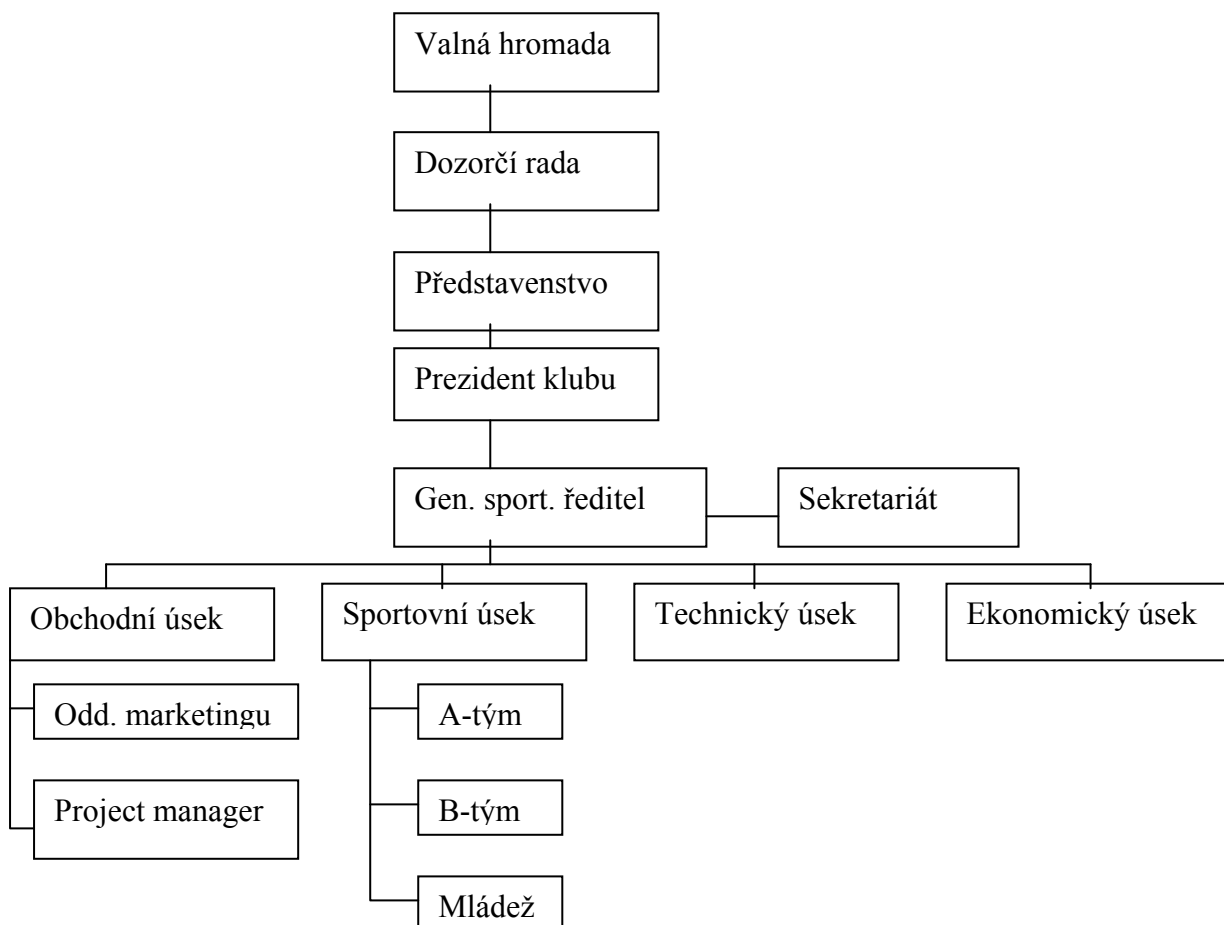
Provozní úsek má za úkol dohlížet na provoz a údržbu inženýrských sítí, přípravu a údržbu sportovišť, úklid sportovišť, údržbu trávníku a zajišťuje pořadatelskou službu a styk s bezpečnostními složkami.

Ve Spartě se provozní úsek dělí na dvě oddělení. Jedno se stará o provoz domácího stadionu Sparty Praha a druhé oddělení má na starosti chod sportovního tréninkového centra na Strahově.

Provozní oddělení letenského stadionu se stará o provoz a údržbu inženýrských sítí, přípravu a údržbu stadionu, údržbu trávníku, úklid stadionu. Na sportovní utkání je třeba zajistit pořadatelskou službu a bezpečnostní složky.

5.2.3 Analýza organizační struktury Bohemians 1905 a. s.

Obr. 3 Organizační struktura Bohemians 1905 a.s.



Zdroj: Bohemians 1905 2010

Po znovuoobnovení činnosti fotbalového klubu Bohemians 1905 byl jasně deklarován cíl vrátit klub mezi elitu v horizontu do roku 2010. Nezbytnými předpoklady pro realizaci byly stabilizace klubu v počátečním období, postupné vytváření konkurenceschopného mužstva, vytvoření dostatečné finanční podpory především získáním obchodních partnerů a vyřešení problému se stadionem ve stávající lokalitě. Limitujícím faktorem při výstavbě mužstva byla logicky finanční situace. Celý klub kromě mládeže bylo nutné budovat prakticky od začátku. Budoucí síla vršovického klubu spočívá právě v kvalitní práci s odchovanci z vlastní mládežnické základny.

Prezident klubu

Hlavním úkolem prezidenta klubu je zastupovat klub navenek a jednat se sponzory. Funkce prezidenta je především reprezentativní. Nevykonává žádnou řídicí funkci a snaží se jen zvednout prestiž Bohemians 1905. Proto je často v kontaktu s obchodními partnery Bohemians 1905 a vystupuje v jejich reklamách.

Generální sportovní ředitel

Generální sportovní ředitel se angažuje v obchodní politice klubu, dále ve finanční a cenové oblasti, mzdové a personální politice a v investičním rozvoji. Vystupuje v massmédiích a podporuje intenzivnější komunikaci s fanoušky. Vede administrativu a archiv a zprostředkovává styk s nadřízenými orgány. Stará se především o samotný chod klubu a o vyjednávání se sponzory. Řešení sportovních činností zcela přenechává řediteli sportovního úseku a hlavnímu trenérovi A-týmu.

Sportovní úsek

Ředitel sportovního úseku zajišťuje a kontroluje činnosti jednotlivých družstev. Do jeho kompetencí spadá i uzavírání a evidence hráčských smluv. Velký důraz klade na práci s mládeží. Spolu s hlavním trenérem spolupracuje na doplňování a zkvalitňování hráčského kádru, složení družstva a prodeji hráčů. Jelikož Bohemians 1905 nepatří zrovna k bohatým klubům, nemohou si dovolit příliš široký realizační tým. Asistenti trenéra a především lékaři,

maséři a fyzioterapeuti musí zvládat nejen svoje povinnosti u A-týmu Bohemians 1905, ale i u rezervního družstva klubu.

Kvůli slabší finanční situaci klubu musí sportovní úsek věnovat velkou pozornost výchově vlastních odchovanců. Přesvědčili se o tom už při prodeji talentovaného Jana Morávka do německého Schalke 04 nebo Václava Kadlece do pražské Sparty. Peníze z těchto transferů alespoň trochu naplnily ne příliš zaplněnou klubovou pokladnu. *„Mládežnický úsek má ustálenou a propracovanou strukturu i komplexní systémy řízení pro všechny mládežnické týmy. Cílem práce s mládeží byla, je a bude výchova mladých talentovaných fotbalistů a to nejen s ohledem na sportovní výkonnost, ale také z hlediska lidských a morálních vlastností. Ke splnění tohoto úkolu došlo v posledních letech k vytvoření velmi významné vazby fotbalového klubu na systém speciálních sportovních fotbalových tříd. Klub spolupracuje se základní školou Botičská, se SOŠ stavební a SOU zahradnickým.“* (21) Největším problémem úseku mládeže byl v posledních letech fakt, že klub nevlastní žádnou hrací plochu a veškerý tréninkový proces a mistrovská utkání probíhají formou komerčních pronájmů na stadionech jiných pražských klubů. Tuto neúnosnou situaci se vedení klubu snaží samozřejmě řešit. Do dlouhodobého pronájmu získal klub v roce 2001 škvárové hřiště TJ Lokomotiva Vršovice, které částečně z vlastních zdrojů a také za pomoci vnějších subjektů zrekonstruoval na hřiště travnaté. Součástí projektu byla i výstavba materiálně-technického zázemí. Rekonstruovaný stadion byl uveden do provozu v lednu 2003. Zázemí zde má také celé vedení mládeže.

V organizační struktuře Bohemians 1905 nenajdeme oddělení scoutingu. V klubu na něj nejsou peníze.

Obchodní úsek

Mezi činnosti obchodního a marketingového úseku se zahrnuje:

- a) uzavírání sponzorských smluv
- b) příprava reklamních panelů
- c) realizace reklamních služeb
- d) vydávání propagačních materiálů, časopisů a bulletinů
- e) distribuce a prodej suvenýrů
- f) činnost tiskového střediska

- g) zajišťování prostor V.I.P. při sportovních akcích

Podobně jako pražská Sparta i Bohemians 1905 spolupracují s několika project manažery. Ti organizují různé akce a zábavné dny pro jejich příznivce a fanoušky.

Ekonomický úsek

Ekonomický úsek sestavuje finanční plány, pečuje o majetek, zprostředkovává zúčtování a platební styk, hospodaří s penězi klubu a spravuje pokladnu.

Vedení Bohemians 1905 se nedaří získat nějakého významného sponzora. Účast v evropských pohárech, z kterých plynou do klubové pokladny největší částky peněz, je v tuto chvíli pro klub nedosažitelná. V úvahu připadá snad jen zisk z prodeje kvalitních hráčů, jenže takový fotbalista, který by zaujal zahraniční skauty, momentálně v zelenobílém dresu neběhá. Klub hospodaří s rozpočtem okolo 40 milionů korun (viz. kap. 9.1, tab. 4). Mezi hlavní sponzory patří Barvy a laky Hostivař (výrobce nátěrových hmot) a sázková kancelář Fortuna. Nejzásadnějším důvodem, proč má klub potíže s financemi, je jednoznačně dlouhotrvající a nepřehledná kauza o právo používat jméno a logo Bohemians v názvu klubu. Tento spor dokonce brzdí i splátky peněz za transfery Jana Morávka a Václava Kadlece. Kluby totiž nevědí, kterému subjektu mají peníze splácet. Dokud se tento spor nevyřeší, nelze očekávat výraznou změnu finanční situace.

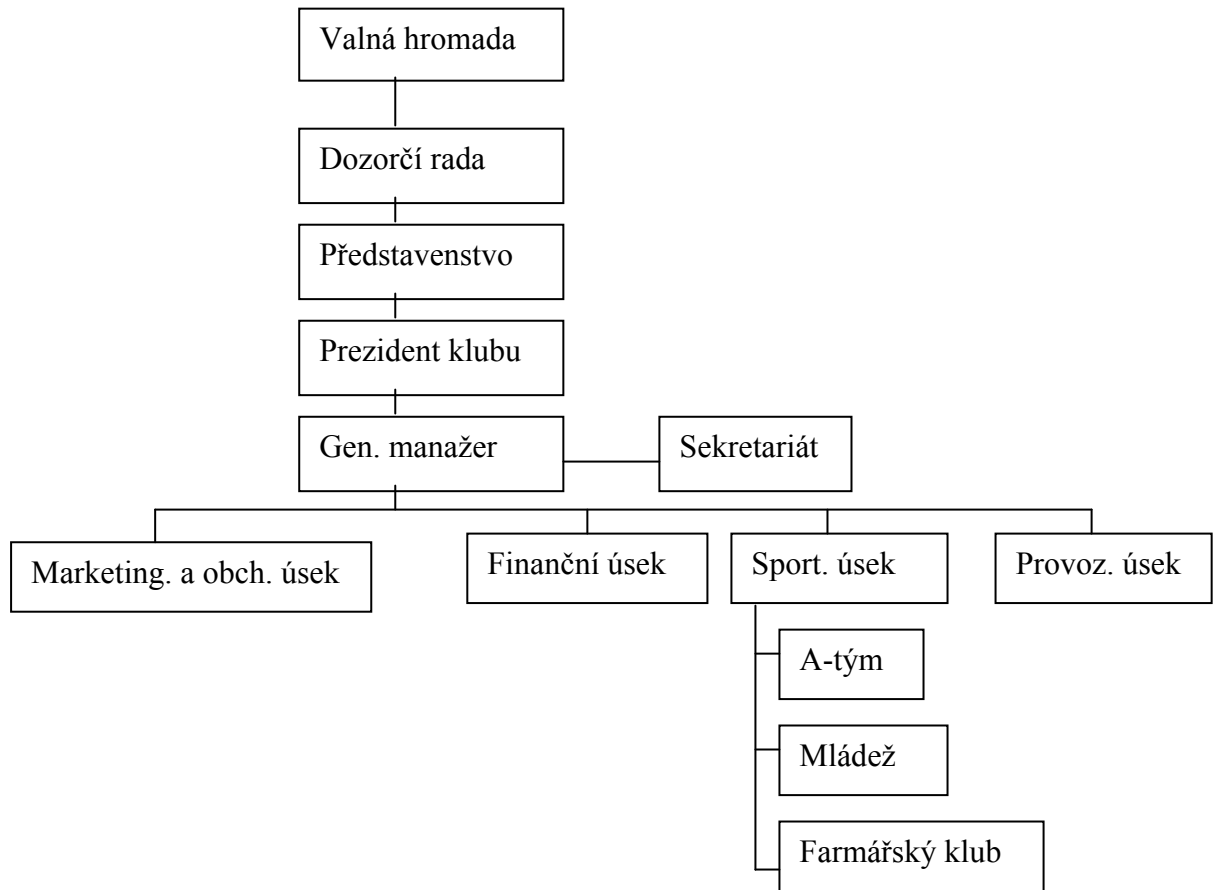
Technický úsek

Úkolem technického úseku je:

- a) provoz a údržba inženýrských sítí
- b) příprava a údržba sportovišť
- c) údržba trávníku
- d) úklid stadionu
- e) zajištění pořadatelské služby
- f) styk s bezpečnostními složkami

5.2.4 Analýza organizační struktury HC Slavia Praha a. s.

Obr. 4 organizační struktura HC Slavia Praha a.s.



Zdroj: HC Slavia Praha 2010

O hokejové Slavii Praha se dá říci, že je to klub jednoho muže. Jeden člověk je totiž vlastníkem části akcií klubu a vykonává funkce generálního manažera a hlavního trenéra. Zásahuje prakticky do všech činností hokejového klubu.

Generální manažer

Mezi jeho manažerské činnosti se řadí:

- a) vlastní řídicí a organizační činnost
- b) styk s nadřízenými orgány
- c) styk s massmédii

- d) reprezentování klubu navenek
- e) vyjednávání se sponzory

Nadále se podílí na rozhodnutích v oblastech obchodní , finanční, cenové, mzdové a personální politiky , investičním rozvoji a rozvoji systému řízení.

Generální manažer vykonává zároveň i funkci hlavního trenéra, takže do jeho kompetencí spadají další činnosti:

- f) doplňování a zkvalitňování hráčských kádřů
- g) prodej nebo výměna hráčů
- h) uzavírání a evidence hráčských smluv
- i) sledování mládeže
- j) spolupráce s farmářským klubem
- k) příprava mužstva po kondiční, taktické a technické stránce
- l) vedení tréninkových jednotek
- m) vedení družstva v přípravných a mistrovských utkáních

Sportovní úsek

Do kompetencí sportovního úseku se zahrnuje činnost jednotlivých družstev, doplnění a zkvalitnění hráčského kádru, uzavírání a evidence hráčských smluv, prodej a výměna hráčů, vztahy k příslušnému sportovnímu svazu a trenérské, metodické, organizační, lékařské, rehabilitační a materiálové zajištění družstev. Většinu těchto činností vykonává realizační tým v čele s hlavním trenérem. Do realizačního týmu dále patří asistenti trenéra, trenér brankářů, lékaři, maséři, fyzioterapeuti, kustodi a vedoucí mužstva. Asistenti trenéra pomáhají hlavnímu trenérovi s přípravou a vedením tréninkových jednotek, trenér brankářů se věnuje výcviku gólmanů. Lékaři, maséři a fyzioterapeuti dohlíží na zdraví hráčů a správnou regeneraci. Kustodi mají na starosti materiálové zajištění družstva a vedoucí mužstva zajišťuje optimální podmínky pro trénování družstva, dopravu a ubytování při tréninkových soustředěních a vede administrativu a archiv. V klubu působí samozřejmě i další trenéři, kteří mají na starosti trénování a výchovu mládeže.

Slavia Praha také podepsala smlouvu o spolupráci s farmářským klubem v Havlíčkově Brodě. Mladí hráči si zde mají začít zvykat na mužský hokej, nebo se zde může rozehrát hokejista , který se vrací na led po zranění. Tato spolupráce může mít pozitivní dopad

i na hráče farmářského klubu. Jestliže budou podávat kvalitní výkony, mohou být následně povoláni k zápasům v nejvyšší soutěži.

Marketingový a obchodní úsek

Náplní tohoto úseku je především reklamní činnost, prodej reklamy, uzavírání sponzorských smluv, pronájem skyboxů, vydávání propagačních materiálů, prodej suvenýrů, činnost tiskového střediska a zajišťování prostor V.I.P. při sportovních akcích.

Obchodní a marketingový úsek hraje v klubu důležitou roli. Roční rozpočet klubu tvoří až z 85 % příjmy z reklamní činnosti a pronájmu reklamních ploch. Využití reklamních ploch v hokejovém prostředí je velmi široké. Mezi nejčastější druhy reklamy patří reklama na dresech a sportovních oděvech, reklama na sportovním nářadí a náčiní, reklama na mantinelech a ledové ploše, reklama na výsledkových tabulích a reklama na vstupenkách. Slavii sponzorují významné firmy jako například společnost SKANSKA nebo sázková kancelář Chance.

Finanční úsek

Finanční úsek se zabývá péčí o finanční toky, investičním rozvojem, péčí o majetek, pokladní službou, platebním stykem a sestavováním finančních plánů.

Slavia patří mezi kluby, které mají v české extralize nejvyšší rozpočet. Její rozpočet v minulé sezoně činil asi 123 milionů korun. Kvůli finanční krizi musela však i Slavia snížit svůj roční rozpočet až o 15 %. To znamená, že v letošním ročníku bude hospodařit přibližně se 100 miliony korun.

V hokejovém prostředí jsou kluby finančně vázány hlavně na své sponzory a příjmy z reklamy. Nehraje se zde žádná evropská soutěž jako ve fotbale a ani příjmy z prodeje hráčů do zahraničí nejsou příliš vysoké.

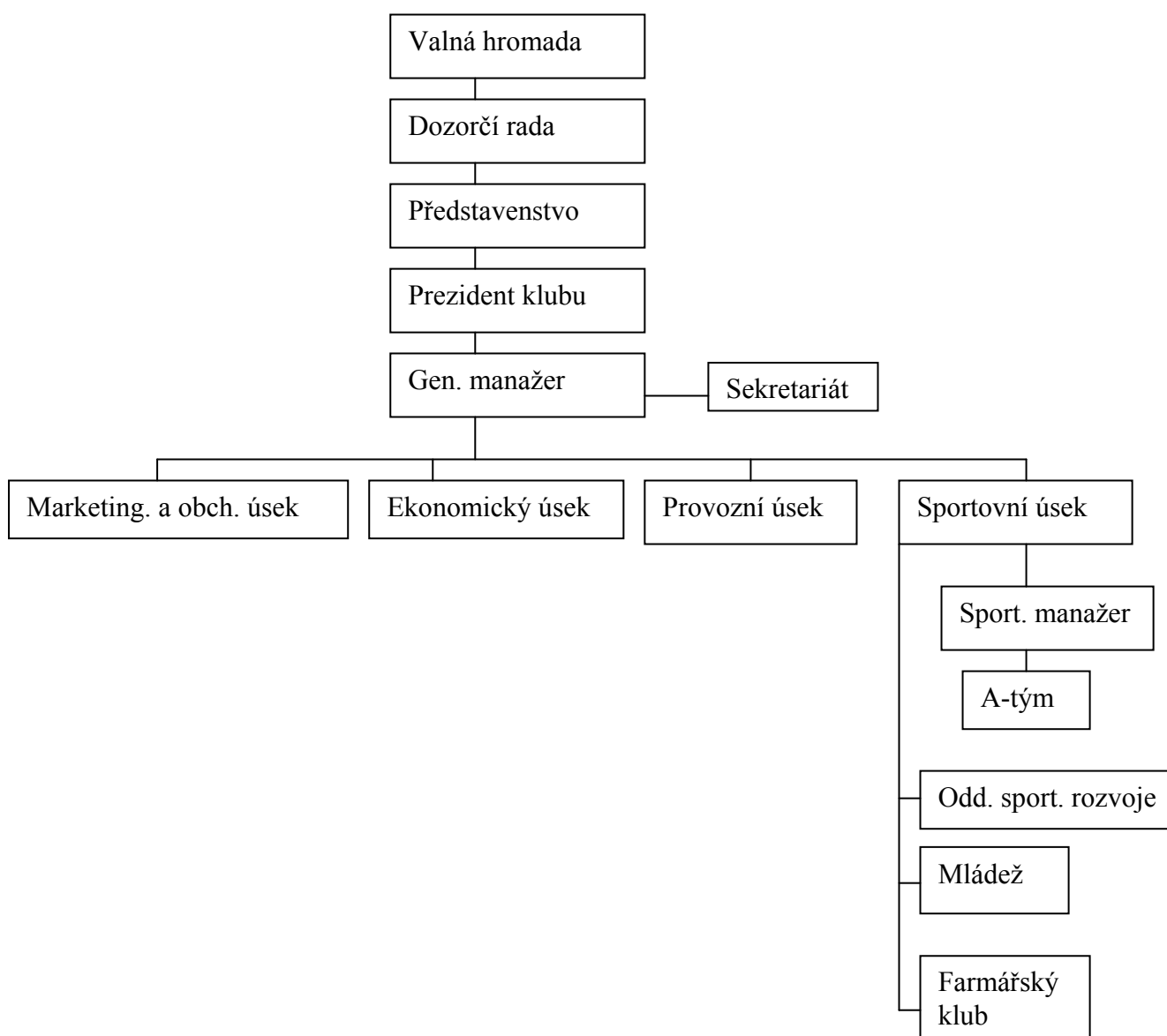
Provozní úsek

Provozní úsek je rozdělen na dvě oddělení. První oddělení se stará o provoz a údržbu haly ve Vršovicích. Na bývalém domácím stadionu Slavie totiž hrají a trénují mládežnické celky. A-tým zde pouze trénuje a odehrává svá domácí utkání v přípravném období před

začátkem sezony. Jinak hraje své domácí zápasy v pronajaté O2 Aréně, o kterou pečuje druhé oddělení provozního úseku. Zajišťuje provoz a údržbu inženýrských sítí, přípravu a údržbu stadionu, údržbu ledové plochy, úklid stadionu, péče o parkoviště a zajištění pořadatelské služby. Práci jim znesnadňuje časté pořádání společenských akcí a hudebních koncertů na stadionu.

5.2.5 Analýza organizační struktury HC Sparta Praha a. s.

Obr. 5 Organizační struktura HC Sparta Praha a.s.



Zdroj: HC Sparta Praha 2010

Vedení Sparty zvolilo úplně jiný model vedení mužstva než jejich pražský rival. Nicméně ani tento model není špatný pro úspěšné vedení klubu. Předsedou představenstva a zároveň prezidentem společnosti je dlouholetý úspěšný podnikatel a vynikající obchodník, který má v zásobě velké množství užitečných kontaktů. Jeho podřízeným je bývalý spartánský a reprezentační brankář, který vykonává funkci generálního manažera. Zároveň také pomáhá u A-týmu jako trenér brankářů.

Generální manažer

Úkolem generálního manažera je zajistit chod klubu a snažit se ho vést tak, aby byl klub sportovně úspěšný a také ekonomicky stabilní. Do jeho každodenní práce se zahrnují tyto činnosti:

- a) řídicí a organizační činnosti
- b) styk s nadřízenými orgány
- c) styk s massmédií
- d) vedení administrativy a archivu
- e) jednání se sponzory
- f) reprezentování klubu ve společnosti
- g) vyjednávání s hráči o podmínkách smlouvy
- h) podílení se na sestavování hráčského kádru
- i) rozhodování v oblastech obchodní, finanční, cenové, mzdové a personální politiky
- j) rozhodování o investičním rozvoji
- k) zavádění inovací v řízení klubu

Kromě svých manažerských činností pomáhá ještě u A-týmu jako trenér brankářů.

Sportovní úsek

Mezi typické činnosti sportovního úseku patří činnosti jednotlivých družstev, doplnění a zkvalitnění hráčského kádru, uzavírání a evidence hráčských smluv, prodej a výměna hráčů, vztahy k příslušnému sportovnímu svazu a trenérské, metodické, organizační, lékařské, rehabilitační a materiálové zajištění družstev.

Vedení Sparty se nechalo inspirovat příklady z Litvínova a z Plzně, kde hráči vykonávají zároveň funkci sportovního manažera. Ve Spartě byla tato pozice nabídnuta navrátilci z NHL a kapitánovi mužstva Davidu Výbornému. Zatím v této nové roli sbírá zkušenosti a více se soustředí na svoji hráčskou kariéru. Nicméně spolupracuje s vyšším vedením a podílí se i na stavbě mužstva. Jeho názory jsou vzhledem k jeho úspěšné hráčské kariéře velmi cenné.

Sparta Praha stejně jako její pražský rival také spolupracuje s farmářským klubem z nižší soutěže. Klubem, se kterým navázala Sparta kontakt, je Beroun.

Novinkou v organizační struktuře je oddělení pro sportovní rozvoj. Toto oddělení se snaží sledovat vývoj tréninkových metod v zahraničí a následně se jej pokusit aplikovat ve svém klubu. Středem pozornosti se stávají především tréninkové metody při letní přípravě, ale i přípravě na ledě, taktické metody nebo novinky při trénování brankářů.

Marketingový a obchodní úsek

Mezi činnosti marketingového a obchodního úseku se zahrnuje:

- h) uzavírání sponzorských smluv
- i) příprava reklamních panelů
- j) realizace reklamních služeb
- k) vydávání propagačních materiálů, časopisů a bulletinů
- l) distribuce a prodej suvenýrů
- m) činnost tiskového střediska
- n) zajišťování prostor V.I.P. při sportovních akcích
- o) pronajímání klubových sedadel

Jak už jsem psal u předešlého hokejového klubu, v ledním hokeji neexistuje žádná evropská soutěž, ze které plynou do klubových pokladen peníze. Stejně jako hokejová Slavia i Sparta se musí opřít o své obchodní partnery, bez kterých by jen těžko mohla působit na vrcholné úrovni. Sparta Praha je klub s bohatou historií a její značka nebo logo je v ČR už celkem zavedený pojem. Její marketingový potenciál umocňuje samozřejmě působení na území hlavního města. Dále může marketingově využít i známé tváře z řad hokejistů.

Zajímavým krokem obchodního a marketingového úseku k získání dalších spartánských fanoušků, bylo spuštění charitativní akce Spartánská krev. Všichni hokejisté Sparty Praha darovali v nemocnici krev a lidé, kteří po vzoru hokejistů udělají totéž, dostanou od klubu různé dárkové předměty a volnou vstupenku na některé domácí utkání.

Ekonomický úsek

Ekonomický úsek se zabývá péčí o finanční toky, investičním rozvojem, péčí o majetek, pokladní službou, platebním stykem a sestavováním finančních plánů.

Sparta Praha je tradiční český klub se slavnou historií. Je dobře finančně zajištěná a její rozpočet patří k nejvyšším v soutěži. Se Spartou spojily své jméno i některé významné firmy jako například T-Mobile nebo TESLA.

Provozní úsek

Provozní úsek zajišťuje provoz a údržbu inženýrských sítí, přípravu a údržbu stadionu, údržbu ledové plochy, úklid stadionu, péče o parkoviště a zajištění pořadatelské služby.

Sparta hraje svá domácí utkání v Tesla Aréně. Tato hala sice patří mezi největší u nás, ale už zdaleka ne k nejmodernějším. Náklady na její provoz a údržbu každým rokem rostou a halu asi čeká v nejbližších letech rozsáhlejší rekonstrukce. V zákulisí se mluví dokonce o dočasném stěhování do moderní O2 Arény. Tato informace je zajímavá už jen tím, že v O2 Aréně momentálně hraje své domácí zápasy největší pražský rival Sparty, Slavia Praha. Tesla Aréna má kapacitu asi 14000 diváků a díky své poměrně velké kapacitě se stává vyhledávaným útočištěm pro konání různých společenských akcí a hudebních koncertů.

Shrnutí výsledků analýzy

Všechny kluby, které porovnáváme v této bakalářské práci, fungují na bázi akciové společnosti. To znamená, že jejich vrcholné orgány musí být podle zákona stejné. U všech pěti klubů se tedy setkáme s valnou hromadou, dozorcí radou a představenstvem. Skladba těchto vrcholných orgánů společnosti se v jednotlivých klubech liší především počtem členů

a jejich dalšími pravomocemi a činnostmi. Zpravidla kromě své funkce ve vrcholovém managementu vykonávají ještě jinou činnost, níže v organizační struktuře klubu. Jedná se zde například o pozici prezidenta klubu nebo generálního manažera klubu. V našem případě se stává, že člen dozorčí rady nebo představenstva, který zároveň pracuje na pozici generálního manažera, tak vlastně kontroluje a hodnotí sám sebe a hospodaření klubu, za které nese sám zodpovědnost. Důležitým spojovacím článkem v organizační struktuře je tzv. střední management. Ten má za úkol zprostředkovat komunikaci mezi vrcholovým managementem a základním managementem. Do středního managementu zahrnujeme hlavně funkce ředitele klubu a generálního manažera či generálního sportovního manažera. Samozřejmě prezident klubu a generální manažer neslouží jen jako spojovací článek pro předávání informací z nižších úrovní organizační struktury do vyšších, ale mají i mnohem důležitější úkoly. Zajišťují chod celého klubu, snaží se, aby byl klub finančně stabilní a zároveň úspěšný po sportovní stránce. Reprezentují klub navenek, jednají se sponzory, ale především mají hlavní slovo při řešení důležitých otázek, které se týkají chodu klubu. Dá se říci, že lidé na pozicích ve středním managementu prakticky řídí klub a patří mezi nejdůležitější osobnosti v organizační struktuře. Klub od klubu se samozřejmě pravomoci těchto důležitých mužů v organizační struktuře liší. Například ve fotbalovém klubu AC Sparta Praha nebo hokejovém klubu HC Slavia Praha vykonávají generální manažeři i funkci hlavního trenéra A-mužstva. Postupně jsem se dostal až k nejnižší úrovni managementu, základnímu managementu. Zde jsou jednotlivé organizační jednotky utvářeny podle několika možných způsobů, které jsem uváděl v teoretické části. Všechny pět sportovních organizací, které zde rozebíráme a postupně analyzujeme, vytváří organizační jednotky podle funkcí jednotlivých úseků. Proto se v organizační struktuře objevují jednotky jako provozní úsek, marketingový úsek, obchodní úsek, finanční úsek a sportovní úsek.

5.3 Porovnání organizačních struktur

V této části bakalářské práce budu porovnávat jednotlivé organizační struktury všech pěti sportovních klubů. Zaměřím se na činnosti a kompetence jednotlivých úseků a porovnáám je mezi zkoumanými kluby. V první části budu porovnávat činnosti úseků v organizačních strukturách fotbalových klubů, ve druhé porovnáám organizační struktury dvou hokejových organizací.

5.3.1 Porovnání organizačních struktur fotbalových klubů

Všechny tři fotbalové kluby mají téměř stejnou organizační strukturu. Představitelem středního managementu je generální ředitel nebo manažer. Dále se pak činnosti dělí do následujících úseků: finanční úsek, sportovní úsek, obchodní a marketingový úsek a nakonec provozní úsek. Samotné úseky se klub od klubu liší především v některých činnostech a kompetencích, které podrobněji popíši v následující části. Nejdříve tedy porovnáám funkci generálního ředitele a poté další úseky.

Generální ředitel

Generální ředitel představuje vrcholový management organizace. Je zodpovědný za chod klubu, jak po finanční, tak i sportovní stránce. Ve všech třech fotbalových klubech vykonává především tyto činnosti:

- a) styk s nadřízenými orgány
- b) styk s massmédií
- c) reprezentuje klub navenek
- d) jedná se sponzory
- e) vede administrativu a archiv
- f) jedná s hráči o podmínkách smlouvy

Dále rozhoduje společně s členy představenstva o oblastech obchodní, finanční, cenové, mzdové a personální politiky, o investičním rozvoji a o rozvoji systému řízení.

Ve Slavii a Spartě se generální ředitel podílí ještě n a sestavení realizačního týmu a hráčského kádru. Generální ředitel Bohemians 1905 přenechává tuto činnost spíše vedoucímu sportovního úseku a hlavnímu trenérovi A-mužstva.

Největší rozdíl v činnostech a kompetencích této funkce v porovnání s ostatními kluby je ve Spartě. Ve Spartě totiž člověk, který pracuje na pozici generálního ředitele, je zároveň i hlavním trenérem. Kromě výše uvedených činností vykonává i činnosti, které jsou v ostatních klubech typické pro sportovní úsek. Mezi ně patří například doplňování a zkvalitňování hráčského kádru, prodej hráčů, uzavírání a evidence hráčských smluv, příprava mužstva po kondiční, taktické a technické stránce, řízení tréninkových jednotek a vedení mužstva při přípravných a soutěžních utkáních.

Práce generálního ředitele se ve fotbalových klubech příliš neliší. Všichni vykonávají výše zmíněné činnosti a více či méně zasahují i do sportovního úseku a do kompetencí hlavního trenéra, především co se sestavení realizačního týmu a hráčského kádru týká. Jen ve Spartě je i generální ředitel součástí sportovního úseku, neboť pracuje i na pozici hlavního trenéra.

Sportovní úsek

Sportovní úsek zahrnuje činnosti jako:

- a) zajistit fungování jednotlivých družstev
- b) doplnění a zkvalitnění hráčského kádru
- c) prodej hráčů
- d) uzavírání a evidence hráčských smluv
- e) vztahy k příslušnému sportovnímu svazu
- f) plnění členských práv a povinností
- g) trenérské, metodické, organizační, lékařské, rehabilitační a materiálové zajištění družstva
- h) práce s mládeží
- i) skauting

Největší zodpovědnost za výkony a výsledky nese realizační tým v čele s hlavním trenérem. Dalšími členy realizačního týmu jsou zpravidla asistenti trenéra, trenér brankářů, lékaři, maséři, fyzioterapeuti, kustodi a vedoucí mužstva. Šířka a kvalita realizačního týmu závisí hlavně na finančních prostředcích daného klubu. Proto si Slavia i Sparta mohou dovolit jiný realizační tým pro každé družstvo klubu, zatímco v Bohemians 1905 se někteří členové realizačního týmu A-mužstva objevují i v realizačním týmu rezervního družstva.

Celkově se organizace sportovního úseku ve Slavii Praha a Spartě Praha velmi podobá a liší se jen v detailech. Bohemians 1905 se se svými pražskými rivaly nemůže téměř rovnat. Rozdíl je patrný i při srovnání podmínek pro výchovu mládeže ve zmíněných klubech. Sparta Praha se může pyšnit moderním tréninkovým centrem na pražském Strahově, které snese srovnání i s některými tréninkovými centry klubů ze západní Evropy. V tréninkovém komplexu se nachází 8 hřišť s umělým osvětlením. O výkonnostní a osobnostní růst hráčů a hráček se stará řada kvalifikovaných a zkušených trenérů. Slavia Praha v tomto ohledu za

Spartou sice mírně zaostává, nicméně její podmínky pro trénink mládeže a samotná práce s mládeží patří v České republice mezi ty nejlepší. Bohemians 1905 na tom jsou ve srovnání s oběma kluby opět nejhůře. Klub totiž nevlastní žádnou hrací plochu a veškerý tréninkový proces a mistrovská utkání probíhají na pronajatých stadionech jiných pražských klubů. V roce 2001 získal klub do dlouhodobého pronájmu škvárové hřiště TJ Lokomotiva Vršovice, které zrekonstruoval na hřiště travnaté. Součástí projektu byla i výstavba zázemí.

Ve Slavii a Spartě provozují fotbal i ženy, které každoročně svádějí mezi sebou souboj o mistrovský titul v nejvyšší ženské fotbalové soutěži v ČR. U Bohemians 1905 družstvo žen nenajdeme.

Slavia i Sparta také nedávno založily oddělení scoutingu, které jim má pomoci s vyhledáváním talentů a posil do A-mužstva. V organizační struktuře Bohemians 1905 oddělení scoutingu není. V klubu na jeho provoz nejsou peníze.

Z porovnání sportovního úseku vyplývá, že Slavie i Sparta jsou téměř na stejné úrovni. Mírně navrch má asi díky modernímu tréninkovému centru Sparta Praha. Hlavně v budoucnosti se jeho význam určitě rapidněji projeví. Jinak oba kluby mají i družstva žen. Nedávno také uvedly do provozu oddělení scoutingu. Bohemians 1905 za oběma pražskými rivaly zaostávají ve všech směrech. Nemohou se opřít o kvalitní tréninkové podmínky, mezi jednotlivými družstvy nefiguruje družstvo žen a na oddělení scoutingu nejsou peníze.

Marketingové a obchodní oddělení

Marketingové a obchodní oddělení má na starosti především tyto činnosti:

- a) uzavírání sponzorských smluv
- b) příprava reklamních panelů
- c) realizace reklamních služeb
- d) vydávání propagačních materiálů, časopisů a bulletinů
- e) činnost tiskového střediska
- f) zajišťování prostor V.I.P. při sportovních akcích
- g) distribuce a prodej suvenýrů

Moderní stadiony Slavie a Sparty umožňují ještě pronajímat skyboxy a klubová sedadla. Stadion Bohemians 1905 takovým vybavením neoplývá.

Slavia i Sparta patří mezi naše nejslavnější kluby. Téměř každoročně se účastní evropských pohárů a jejich utkání jsou často vysílána v televizi. I proto jsou pro obchodní firmy velmi atraktivní z marketingového i obchodního hlediska. Například Slavia má uzavřeny sponzorské smlouvy s cestovní kanceláří Travel Service, sázkovou kanceláří Synot Tip nebo společností Roto. Sparta se může zase pyšnit podepsanými kontrakty s pojišťovnou Generali nebo sázkovou kanceláří Fortuna. Klub Bohemians 1905 už tak lákavý pro sponzory není. Nemá hráčský kádr na to, aby bojoval o titul v domácí soutěži a účast v evropských pohárech je ještě nepravděpodobnější. Vedení Bohemians 1905 se nedaří podepsat sponzorskou smlouvu s nějakou významnou obchodní firmou. Svůj díl viny na tom má i stále nekončící spor tří klubů o právo používat název Bohemians.

Finanční úsek

Zaměstnanci finančního úseku pečují o majetek klubu, starají se o investiční činnost a o pokladnu klubu, zpracovávají účetní a statistické výkazy, realizují zúčtování a platební styk a sestavují finanční plány.

Slavia Praha, Sparta Praha a Bohemians 1905 hospodaří s odlišnými finančními prostředky. Největším ročním rozpočtem se může pyšnit Sparta Praha, která disponuje s 300 miliony korun. Hned za ní následuje Slavia Praha. Ta má sice druhý nejvyšší roční rozpočet v české nejvyšší fotbalové soutěži, ale je až o polovinu menší než ten spartánský. Slavia tedy hospodaří se 150 miliony korun na sezonu. Bohemians 1905 se řadí spíše k chudším klubům v Gambrinus lize a musí se spokojit se 45 miliony ročně. Finanční situaci klubu samozřejmě odpovídají i sportovní ambice. Zatímco Sparta i Slavia patří mezi elitu soutěže, Bohemians 1905 bojují většinou o setrvání v nejvyšší soutěži.

Provozní úsek

Provozní úsek vykonává tyto úkoly:

- a) provoz a údržba inženýrských sítí

- b) příprava a údržba sportovišť
- c) péče o trávník
- d) péče o parkoviště
- e) úklid sportovišť
- f) zajištění pořadatelské služby
- g) styk s bezpečnostními složkami

Činnosti provozního úseku jsou ve všech třech klubech stejné. Je třeba především udržovat sportoviště dobře připravená a uklizená a při sportovních akcích dbát na bezpečnost návštěvníků.

Ve Spartě se provozní úsek rozděluje ještě na dvě oddělení. Jedno se stará o stadion na Letné a druhé oddělení udržuje v dobrém stavu tréninkové centrum na Strahově.

Klub Bohemians 1905 působil až do letošního roku na staříčkém stadionu Ďolíčku, kde bylo stále co opravovat a inovovat. Stadion nevyhovoval technickým požadavkům Českomoravského svazu a vedení se místo investování do úpravy stadionu rozhodlo přestěhovat na domácí stadion pražské Slavie.

Z porovnání organizačních struktur a jednotlivých úseků všech třech klubů lze vyčíst, že Slavia a Sparta mají téměř ve všech směrech navrch oproti Bohemians 1905. Zatímco Slavia a Sparta jsou finančně zajištěné kluby s vysokými sportovními ambicemi, tak Bohemians 1905 mají problémy spíše samy se sebou. Dokud se nevyřeší už výše zmíněný právní spor o používání jména Bohemians, nedá se očekávat obrat k lepšímu. Tato kauza omezuje Bohemians 1905 hlavně po finanční stránce, od které se následně odvíjí všechno. Žádný významný obchodní partner nechce investovat své peníze do tak nejistého a nevyzpytatelného projektu.

5.3.2 Porovnání organizačních struktur hokejových klubů

Generální ředitel

Generální ředitelé v obou klubech vykonávají všechny činnosti spojené s touto funkcí. Jedná se o:

- a) styk s nadřízenými orgány
- b) styk s massmédií
- c) reprezentace klubu navenek
- d) jednání se sponzory
- e) vede administrativu a archiv
- f) jednání s hráči o podmínkách smlouvy

Dále se podílejí na rozhodnutích v oblastech obchodní politiky, finanční a cenové politiky, mzdové politiky, personální politiky, investičním rozvoji a rozvoji systému řízení.

Rozdíl v činnostech a kompetencích u obou generálních manažerů je ten, že slavistický generální ředitel působí i na pozici hlavního trenéra. Takže k jeho každodenní práci patří i doplňování a zkvalitňování hráčského kádru, prodej nebo výměna hráčů, uzavírání a evidence hráčských smluv, příprava mužstva po kondiční, taktické a technické stránce, vedení tréninkových jednotek a vedení mužstva při utkáních.

Spartánský generální ředitel zase vypomáhá u A-týmu s výcvikem brankářů.

Sportovní úsek

Pod sportovní úsek spadají činnosti jako:

- a) zajištění činností jednotlivých družstev
- b) doplňování a zkvalitňování hráčských kádru
- c) prodej a výměna hráčů
- d) uzavírání a evidence hráčských smluv
- e) vztahy k příslušnému sportovnímu svazu
- f) plnění členských práv a povinností
- g) trenérské, metodické, organizační, lékařské, rehabilitační a materiálové zajištění družstva

Největší zodpovědnost za výkony a výsledky nese stejně jako ve fotbale realizační tým ve složení hlavní trenér, asistenti trenéra, trenér brankářů, lékaři, maséři, fyzioterapeuti, kustodi a vedoucí týmu.

Ve Spartě narozdíl od Slavie obsadili i pozici sportovního manažera. Tu vykonává jeden z členů hráčského kádru. Jeho úkolem je spolupracovat s hlavními trenéry a vedením a předávat jim poznatky, které by mohly vést ke zlepšení. Ve Slavii žádného sportovního manažera nemají a všechno řídí hlavní trenér a generální ředitel v jedné osobě.

Oba kluby také využily možnosti spolupracovat s farmářskými týmy z nižších soutěží. V případě Slavie se jedná o Havlíčkův Brod, Sparta spolupracuje s Berounem.

V organizační struktuře Sparty má své místo ještě oddělení pro sportovní rozvoj, které sleduje vývoj a nové trendy v metodách tréninku v zahraničí. Shromažďuje poznatky z letní přípravy hokejistů, z přípravy na ledě a novinky při výcviku brankářů.

Marketingový a obchodní úsek

Zaměstnanci tohoto úseku mají na starosti:

- a) uzavírání sponzorských smluv
- b) přípravu reklamních panelů
- c) realizaci reklamních služeb
- d) vydávání propagačních materiálů, časopisů a bulletinů
- e) činnost tiskového střediska
- f) zajišťování prostor V.I.P. při sportovních akcích
- g) pronájem skyboxů, klubových sedadel a sálů
- h) distribuci a prodej suvenýrů

V hokejovém prostředí se na marketing klade velký důraz. V Evropě se totiž nepořádá žádná mezinárodní klubová soutěž, ze které by plynuly peníze do klubových pokladen. Ani příjmy z prodeje hráčů nejsou příliš vysoké, a proto jsou kluby odkázány na spolupráci se sponzory a obchodními partnery. Kluby mohou nabídnout svým sponzorům širokou škálu možností propagace. Jedná se o reklamu na sportovních dresech a číslech, reklamu na sportovním náradí a náčiní, reklamu na mantinelech a ledové ploše, reklamu na výsledkových tabulích a další formy propagace (časopisy, vstupenky, letáky). Rovněž v české televizi dostává lední hokej značný prostor a obchodní společnosti se můžou zviditelnit i pomocí televizní obrazovky.

Slavia i Sparta patří ke špičce soutěže i díky podepsaným kontraktům s významnými společnostmi.

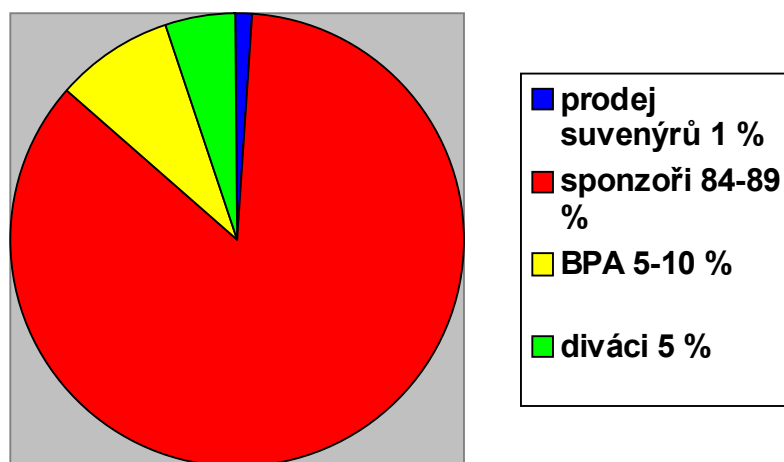
Sparta Praha zaměstnává v tomto úseku i několik project manažerů, kteří organizují různé akce a projekty pro fanoušky.

Finanční úsek

Zaměstnanci finančního úseku pečují o majetek klubu, starají se o investiční činnost a o pokladnu klubu, zpracovávají účetní a statistické výkazy, realizují zúčtování a platební styk a sestavují finanční plány.

Slavia i Sparta patří ke špičce Extraligy i co se týče výše rozpočtů. Hokejové kluby jsou odkázány především na příjmy od sponzorů. Struktura příjmů hokejových klubů vypadá následovně:

Graf 3 Hospodaření hokejových klubů



Zdroj: Deník Sport, vydání 16. srpna 2010

Jak lze vidět z grafu, největší položku znamenají příjmy od sponzorů. Tvoří až 90 % z celkových příjmů. Mezi další skupiny příjmů patří tržby ze vstupného, tržby z prodeje suvenýrů a poslední složka jsou příjmy od marketingové společnosti BMI, která vlastní marketingová práva celé české Extraligy.

Slavia i Sparta hospodařily minulý rok s rozpočtem okolo 125 milionů korun. Kvůli finanční krizi však musely pro letošní sezonu rozpočet snížit a musejí vyjít s rozpočtem okolo 100 milionů korun.

Provozní úsek

Tento úsek má na starosti:

- a) provoz a údržbu inženýrských sítí
- b) přípravu a údržbu sportovišť
- c) péči o trávnik
- d) péči o parkoviště
- e) úklid sportovišť
- f) zajištění pořadatelské služby
- g) styk s bezpečnostními složkami

Ve Slavii je provozní úsek rozdělen na dvě oddělení. První oddělení se stará o údržbu haly v Edenu, kde působí všechny mládežnické celky. Trénuje zde i A-tým, kromě předzápasových tréninků. Ty se odehrávají v pronajímané O2 Aréně. O její přípravu a údržbu pečuje druhé oddělení. Ve Spartě stačí na údržbu holešovické haly jen jeden provozní tým.

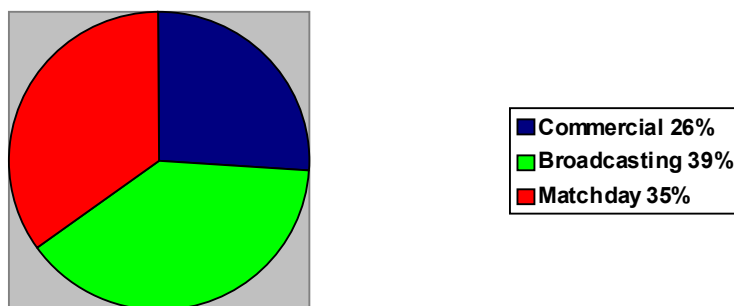
Oba pražské kluby každoročně bojují na konci soutěže o titul mistra ČR. Nachází se v podstatě na stejné úrovni a hledat mezi nimi patrné rozdíly je obtížné. Za zajímavost lze považovat, že oba generální manažeři se aktivně zapojují do trénování A-mužstva. Ve Slavii působí generální ředitel i jako hlavní trenér A-týmu a ve Spartě zase vypomáhá generální ředitel s tréninkem brankářů. Oba kluby spolupracují s týmy z druhé nejvyšší soutěže. V organizační struktuře Sparty ještě navíc funguje oddělení pro sportovní rozvoj, které sleduje nové trendy v trénování. Ve Slavii toto oddělení chybí. Oba kluby hospodaří přibližně se stejně velkým rozpočtem a podporují je významné obchodní firmy.

5.4 Struktura tržeb velkých klubů ze západní Evropy

Strukturu tržeb je možné zhruba rozdělit do tří skupin:

- 1) Broadcasting – příjmy z televizních práv jak z domácích, tak zahraničních soutěží
- 2) Commercial – příjmy od sponzorů, z reklamy, z prodeje suvenýrů a licenčních poplatků
- 3) Matchday – příjmy ze vstupného, včetně sezónních permanentek a členských poplatků

Graf 4 Struktura tržeb 7 anglických mužstev z Top 20



Zdroj: Deloitte 2009

Broadcasting

Hlavním příjmem peněz předních klubů v poslední době jsou příjmy z TV práv. Špičkové zápasy domácích fotbalových soutěží jsou pro placené TV kanály jedním z nejdůležitějších programových formátů. Ve čtyřech z pěti největších fotbalových zemí jsou vysílací práva prodávána centrálně (Anglie, Francie, Itálie, Německo). Ve Španělsku jsou vysílací práva prodávána individuálně, z čehož silně profitují giganti Real Madrid a FC Barcelona. V případě centrální smlouvy jsou příjmy od TV společností rozdělovány

rovnoměrně a kluby nemají velkou možnost ovlivňovat jejich výši. Podíl na celkové částce závisí na umístění v tabulce, od něhož se odvíjí centrální redistribuce příjmů. V případě Ligy mistrů UEFA je situace komplikovaná tím, že existuje pool pro danou zemi.(26)

Commercial

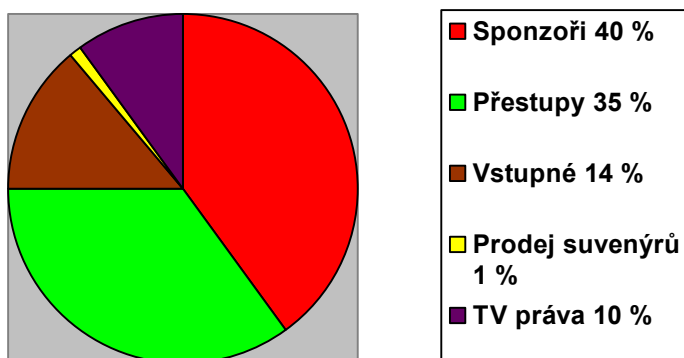
Objemově největší jednotlivé smlouvy představují kontrakty s výrobcí sportovního oblečení, s hlavním sponzorem, který má reklamu na dresu a v poslední době i kontrakty na práva na pojmenování stadionu. Obrovský příjem peněz je také z prodeje replik dresů a dalších suvenýrů. (26)

Matchday

Tyto tržby závisí na následujících faktorech:

- 1) kapacitě stadionu a jejím využití
- 2) ceně vstupného
- 3) podílu kapacity vyčleněné pro firemní klientelu
- 4) počtu domácích zápasů

Graf 5 Struktura tržeb českých klubů



Zdroj: Vlastní

V českých klubech je struktura tržeb zcela jiná. Rozpočet tvoří sice stejné položky, ale markantní roli zde hraje i prodej hráčů. České kluby jsou nuceny prodávat nejlepší hráče do zahraničí. Tržby z televizních práv nedosahují ani zdaleka poloviční výše jako u klubů z Top 20. Jisté zlepšení by mělo nastat v následujícím ročníku. Českomoravský fotbalový svaz

prodal práva na Gambrinus ligu nové firmě za dvojnásobek stávající ceny. To znamená, že může následně přerozdělit více peněžních prostředků mezi kluby. Dále příjmy ze vstupného jsou podstatně nižší. Gambrinus liga není pro sportovního diváka příliš atraktivní, a tak vidíme na stadionech většinou prázdná hlediště. Jaký to rozdíl například oproti anglické fotbalové lize, kde nejlepší kluby musí odmítat desetitisíce žádostí o vstupenku na fotbalové utkání. Ve vyspělých fotbalových zemích se setkáváme i s rozvinutým merchandisingem neboli prodejem suvenýrů. Ten tvoří v jejich případě značnou část tržeb. Pro české kluby znamenají příjmy z prodeje suvenýrů sotva 1 % z celkových příjmů.

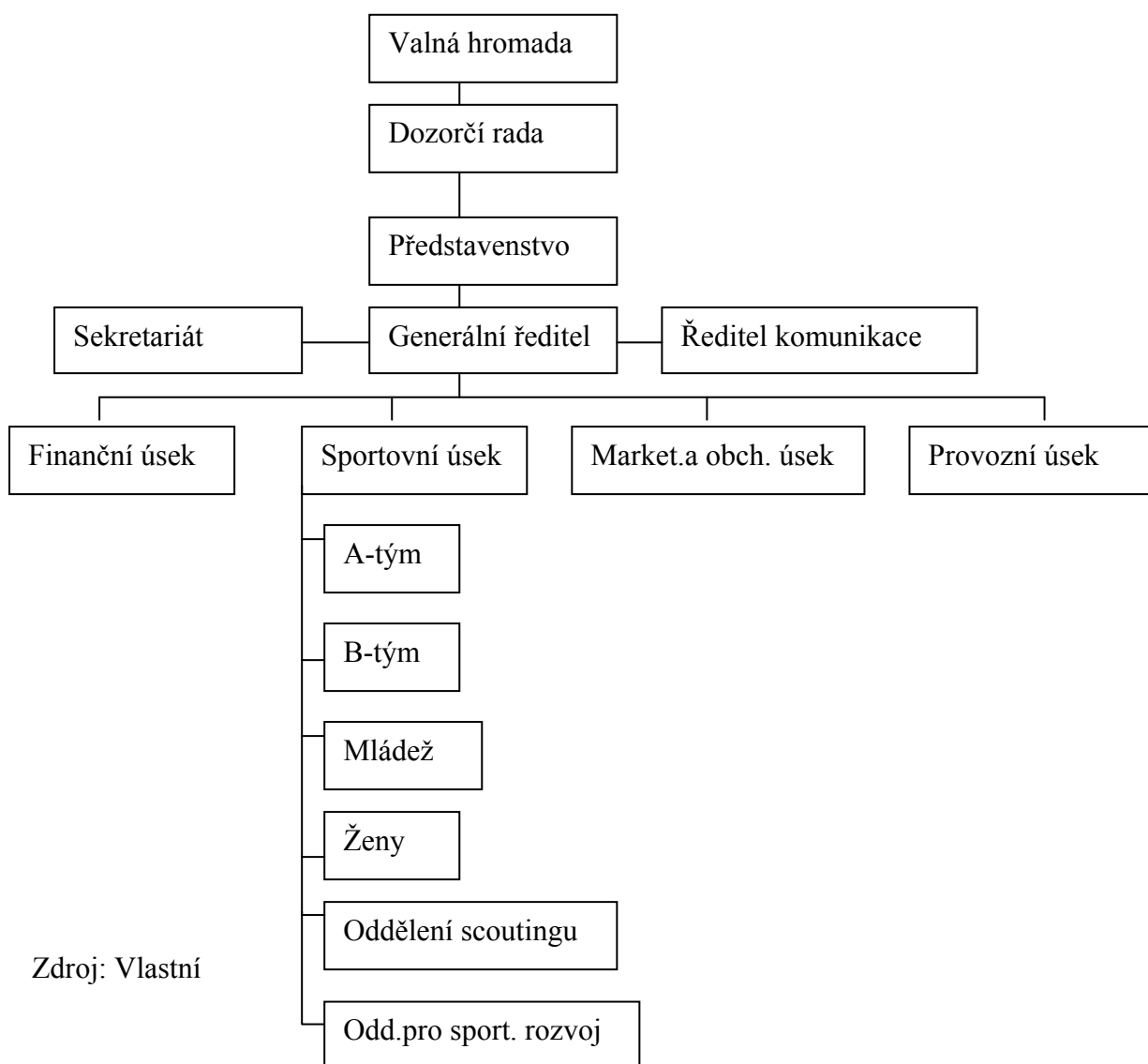
6. Syntetická část

6.1 Modelová organizační struktura

V této části se pokusím navrhnout model fotbalové i hokejové organizační struktury. Obě organizační struktury si budou celkem podobné, ale jednotlivé funkce budou mít poněkud jiné pravomoci, protože něco lze aplikovat pouze v hokejovém prostředí a něco zase jen v prostředí fotbalovém. Oba návrhy budou vycházet z toho, že se jedná o akciové společnosti. Nejdříve tedy organizační struktura fotbalového klubu.

6.1.1 Model organizační struktury pro fotbalový klub

Obr. 6 Model organizační struktury pro fotbalový klub na bázi akciové společnosti



Zdroj: Vlastní

Generální ředitel

Do jeho každodenní náplně práce by patřila:

- a) řídicí a organizační činnost
- b) styk s nadřízenými orgány
- c) styk s massmédií
- d) vedení administrativy a archivu
- e) jednání se sponzory
- f) reprezentace klubu navenek
- g) rozhodování o obchodní, finanční, cenové, mzdové a personální politice klubu
- h) rozhodování o investičním rozvoji
- i) zavádění inovací v řízení klubu

Jeho úkolem by byla i úzká spolupráce s hlavním trenérem a celým realizačním týmem. Spolupodílel by se na rozhodnutích o sestavení hráčského kádru a o nákupu nebo prodeji hráčů. V některých klubech vykonává generální ředitel i funkci hlavního trenéra, ale v mé modelové organizační struktuře tomu tak nebude.

Sportovní úsek

Sportovní úsek zodpovídá za tyto činnosti:

- a) činnost jednotlivých družstev
- b) doplňování a zkvalitňování hráčských kádru
- c) uzavírání a evidence hráčských smluv
- d) vztahy k příslušnému sportovnímu svazu
- e) plnění členských práv a povinností
- f) prodej hráčů
- g) práci s mládeží
- h) skauting

- i) trenérské, metodické, organizační, lékařské, rehabilitační a materiálové zajištění družstev

Za práci sportovního úseku zodpovídá realizační tým v čele s hlavním trenérem. Hlavní trenér má na starosti skladbu a vedení tréninků, vedení mužstva při sportovních utkáních, přípravu mužstva po kondiční, taktické a technické stránce, doplňování a zkvalitňování hráčského kádru a prodej hráčů. S mnoha činnostmi mu pomáhají jeho asistenti. Do realizačního týmu bych angažoval i kondičního trenéra, který by pro hlavního trenéra připravoval tréninkové jednotky, kde by se nabírala fyzická a kondiční síla. Hlavní trenér by ho využíval hlavně v přípravných obdobích. Kondiční trenér by byl samozřejmě k dispozici i hráčům, kteří se vrací na hřiště po dlouhodobém zranění. Svoji práci by zde zastával i trenér brankářů, který by měl na starosti výcvik gólmánů. Dále v realizačním týmu působí i lékaři, maséři a fyzioterapeuti, kteří se starají o zdravotní stav hráčů a správnou regeneraci. Kustodi připravují pomůcky pro tréninkové jednotky a vedoucí týmu zajišťuje optimální podmínky pro trénování a dopravu a ubytování při přípravných soustředěních nebo zahraničních zápasech. V realizačním týmu by neměl chybět ani psycholog, protože hráčův výkon ovlivňuje z velké části psychika.

Velký důraz by se měl klást na výchovu mládeže. Měly by se vytvořit optimální tréninkové podmínky pro jejich výcvik, který by měli vést kvalifikovaní a zkušení trenéři.

Oddělení scoutingu už by nemělo chybět v žádném ambiciózním klubu. Vyhledává mladé talenty a zeefektivňuje transferovou politiku.

V klubu bych zavedl i oddělení pro sportovní rozvoj, které by sledovalo trendy a vývoj tréninkových metod ve vyspělé fotbalové Evropě.

Finanční úsek

Mezi činnostmi finančního úseku patří:

- a) sestavování finančních plánů
- b) péče o majetek
- c) investiční činnost
- d) zúčtování a platební styk
- e) pokladní služba
- f) zpracování účetních a statistických výkazů

Klub by se měl snažit co nejvíce finančně podporovat mládežnický úsek a práci s mládeží. V dnešní době si kluby nemohou dovolit investovat velké sumy peněz do nákupu posil, a proto by měly upínat svou pozornost na výchovu vlastní mládeže.

Marketingový a obchodní úsek

Zaměstnanci tohoto úseku:

- a) uzavírají sponzorské smlouvy
- b) připravují reklamní panely
- c) realizují reklamní činnost
- d) vydávají propagační materiály, časopisy a bulletiny
- e) zajišťují činnost tiskového střediska
- f) zajišťují prostory V.I.P. při sportovních akcích
- g) pronajímají skyboxy a klubová sedadla
- h) organizují prodej suvenýrů
- i) organizují hráčské autogramiády a jiné společenské akce

Práce marketingového a obchodního úseku je velmi důležitá. Příjmy od sponzorů a z reklamní činnosti tvoří většinou část ročního rozpočtu klubu.

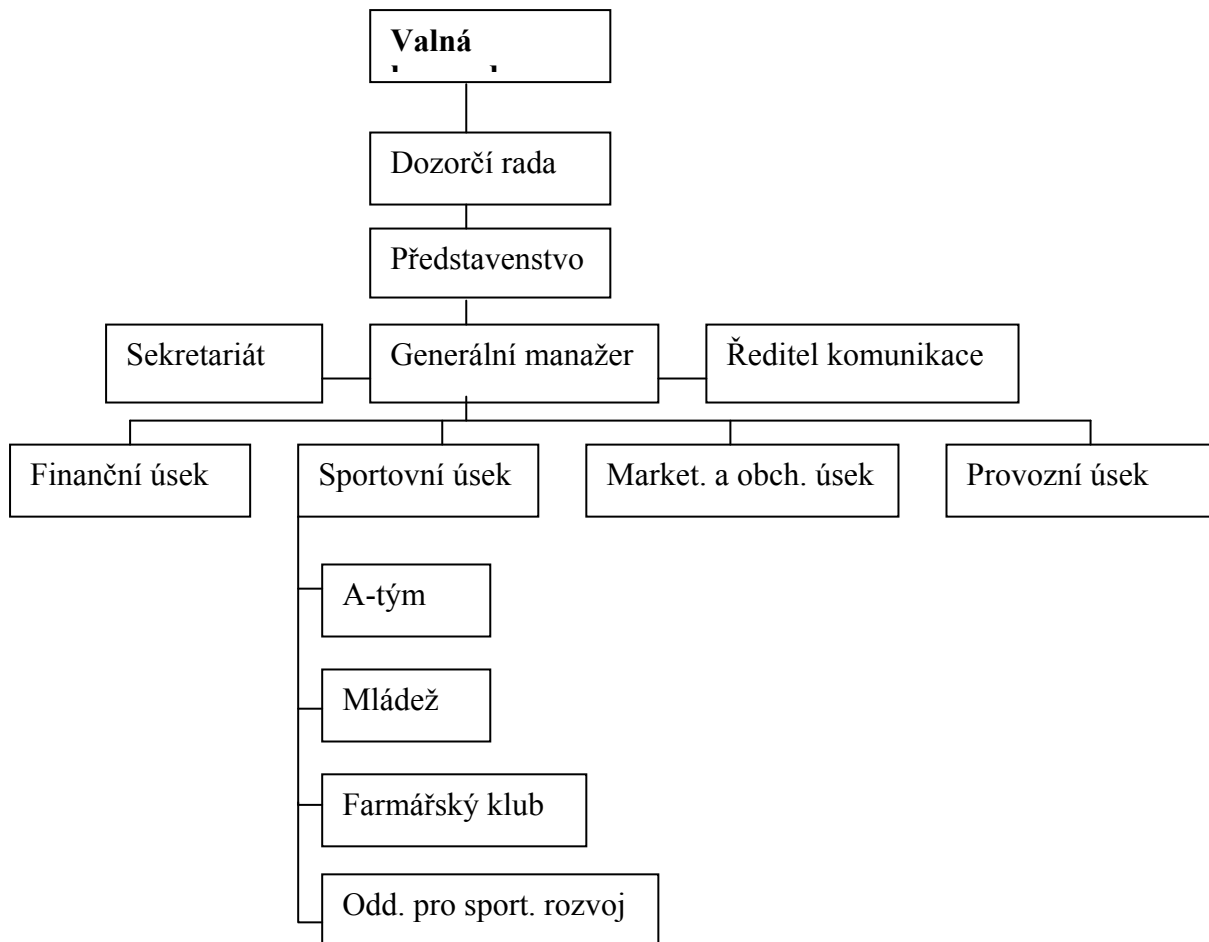
Provozní úsek

Činností provozního úseku je:

- a) provoz a údržba inženýrských sítí
- b) příprava a údržba sportovišť
- c) údržba trávníku
- d) úklid sportovišť
- e) péče o parkoviště
- f) zajištění pořadatelské služby
- g) styk s bezpečnostními složkami

6.1.2 Model organizační struktury pro hokejový klub

Obr. 7 Model organizační struktury pro hokejový klub na bázi akciové společnosti



Zdroj: Vlastní

Generální ředitel

Do jeho činností a kompetencí spadá:

- a) řídicí a organizační činnost
- b) styk s nadřízenými orgány
- c) styk s massmédii
- d) vedení administrativy a archivu
- e) jednání se sponzory
- f) reprezentace klubu navenek

- g) rozhodování o obchodní, finanční, cenové, mzdové a personální politice klubu
- h) rozhodování o investičním rozvoji
- i) zavádění inovací v řízení klubu

Důležitá je i jeho spolupráce s hlavním trenérem a vůbec s celým sportovním úsekem. Měl by se podílet na stanovení sportovní koncepce, sestavení hráčského kádru a prodeji nebo výměně hráčů.

Sportovní úsek

Sportovní úsek zahrnuje opět tyto činnosti:

- a) činnost jednotlivých družstev
- b) doplňování a zkvalitňování hráčských kádru
- c) uzavírání a evidence hráčských smluv
- d) vztahy k příslušnému sportovnímu svazu
- e) plnění členských práv a povinností
- f) prodej hráčů
- g) práce s mládeží
- h) skauting
- i) trenérské, metodické, organizační, lékařské, rehabilitační a materiálové zajištění družstev

Největší zodpovědnost za výkony a výsledky družstva nese opět hlavní trenér a jeho realizační tým. Do něho patří asistenti trenéra, kondiční trenér, trenér brankářů, lékaři, maséři, fyzioterapeuti, kustodi, vedoucí týmu a také psycholog.

Zajímavá je i myšlenka spolupráce s farmářským klubem z nižší soutěže. Mladí hráči si zde mohou začít zvykat na mužský hokej, a nebo se zde může rozehrát hokejista, který se vrací na led po zranění. Tato spolupráce má pozitivní dopad i na hokejisty farmářského klubu. Pokud budou podávat kvalitní výkony, mohou být následně povoláni k zápasům v nejvyšší soutěži.

V organizační struktuře by nemělo chybět ani oddělení pro sportovní rozvoj, které už například zavedla Sparta Praha. Toto oddělení sleduje nové trendy a možnosti tréninku v zahraničí a snaží se je aplikovat do zdejších podmínek. Zajímavé jsou především inovace ve výcviku brankářů.

Finanční úsek

Finanční úsek se stará o hospodaření klubu a pečuje o jeho majetek. Zprostředkovává zúčtování a platební styk, sestavuje finanční plány, zpracovává účetní a statistické výkazy, kontroluje pokladní činnost a umožňuje investiční činnost.

Jelikož v hokejovém prostředí neexistuje žádná významná mezinárodní klubová soutěž, jsou příjmy závislé především na finančních příspěvcích ze strany sponzorů a na tržbách z reklamní činnosti.

Marketingový a obchodní úsek

Marketingový a obchodní úsek vykonává tyto činnosti:

- a) uzavírá sponzorské smlouvy
- b) připravuje reklamní panely
- c) realizuje reklamní činnost
- d) vydává propagační materiály, časopisy a bulletiny
- e) zajišťuje činnost tiskového střediska
- f) zajišťuje prostory V.I.P. při sportovních akcích
- g) pronajímá skyboxy a klubová sedadla
- h) organizuje prodej suvenýrů
- i) organizuje hráčské autogramiády a jiné společenské akce

Hokejové kluby jsou závislé na příjmech z reklamy a na příjmech od obchodních partnerů. Naštěstí je hokej v České republice velmi populární a dostává velký prostor v televizním vysílání, což je určitě atraktivní pro budoucí sponzory. I možnosti pro uplatnění reklamy jsou velmi široké. Reklama se může vyskytovat na dresech a hráčské výstroji, na

ledové ploše, na mantinelech, na výsledkových tabulích, na sportovním nářadí a náčiní, na vstupenkách, na propagačních materiálech a na spoustě dalších věcí.

Provozní úsek

Provozní úsek má na starosti:

- a) provoz a údržbu inženýrských sítí
- b) přípravu a údržbu sportovišť
- c) údržbu ledu
- d) úklid sportovišť
- e) péči o parkoviště
- f) zajištění pořadatelské služby
- g) styk s bezpečnostními složkami

7. Závěr

V této bakalářské práci byly zhodnoceny a zanalyzovány organizační struktury pěti sportovních klubů. Kluby rozdělují svoje činnosti do jednotlivých úseků. Nejčastěji do sportovního úseku, marketingového a obchodního úseku, finančního úseku a úseku provozního. Jednotlivé organizační struktury se od sebe příliš neliší. Rozdíly se vyskytují u některých klubů v činnostech a kompetencích generálních manažerů nebo generálních ředitelů. Ve dvou klubech vykonávají generální ředitelové i funkci hlavního trenéra A-mužstva. Sportovní úsek zabezpečuje fungování jednotlivých družstev, včetně družstev mládežnických. Někde má už své místo i oddělení scoutingu nebo oddělení pro sportovní rozvoj. Finanční úsek pečuje především o majetek klubu a sestavuje finanční plány. Marketingové a obchodní oddělení jedná se sponzory a realizuje reklamní činnost. Práce tohoto úseku je velmi důležitá, neboť příjmy z reklamy patří mezi hlavní zdroje tržeb. Posledním úsekem je úsek provozní, který se stará o údržbu sportovních zařízení a zodpovídá za bezpečnost na stadionech při sportovních akcích. Některé sportovní kluby mají potíže s financemi, a tudíž musí své finanční situaci přizpůsobit velikost organizační struktury i své sportovní ambice a cíle.

V následující tabulce ještě uvedu silné a slabé stránky fotbalových a hokejových klubů. Mezi silné stránky fotbalových klubů patří práce s mládeží a rozvíjející se skauting hráčů z domácí ligy i ze zahraničí. Každým rokem se klade na práci s mládeží větší důraz. Kluby si nemohou dovolit kupovat drahé posily a musí si vychovávat fotbalisty z vlastní akademie. V Gambrinusu lze se objevuje mnoho hráčů, kteří dostávají důvěru už v brzkém věku. S tím souvisí i rozvíjení skautingu. Některé kluby zakládají ve své organizační struktuře oddělení scoutingu. To má za úkol sledovat mladé talentované fotbalisty a zmapovat fotbalisty ze zahraničí. Tato činnost je ale finančně náročná a ne každý klub si ji může dovolit financovat. Za slabé stránky fotbalových klubů považují finanční stránku, nedostatečný poločasový program při zápasech, komunikaci s fanoušky, péči o image klubu, nejasné delegování činností a sportovní prostředí. Na sportovní prostředí má vliv především nečistota na stadionech a násilí a vulgární chování při samotných utkáních. Především násilí a vulgární chování odrazuje rodiny s dětmi, které se bojí na stadiony chodit. To je také jeden z důvodů nízké návštěvnosti.

Naopak hokejové prostředí lze považovat za docela příjemné. Většina klubů se může pyšnit moderním a komfortním stadionem. S násilím se tu taky nesečkáte.

Některé kluby využívají i spolupráci s farmářskými kluby, kde mohou působit hlavně mladší hokejisté, kteří si teprve zvykají na mužský hokej. Přestávky mezi třetinami vyplňují různé představení a soutěže, které zabavují diváky. Za slabé stránky považují opět finanční situaci, nejasné delegování činností a práci s mládeží. Mladí hokejisté v současné době nedostávají příliš příležitostí v dospělých kategoriích, poněvadž trenéři sázejí hlavně na starší a zkušené hráče. To má samozřejmě dopad na celý český hokej. Nevyrůstá další úspěšná generace hokejistů a reprezentační mládežnické kategorie v dnešní době nestačí na vyspělé hokejové země, mezi které ještě nedávno Česká republika patřila.

Výsledky této práce by mohly posloužit všem lidem, kteří se zajímají o sportovní dění v České republice a stejně jako já mají zájem blíže se seznámit s vedením sportovního klubu a podívat se do jeho zákulisí.

Tab. 1 Silné a slabé stránky fotbalových a hokejových klubů

FOTBALOVÉ KLUBY		HOKEJOVÉ KLUBY	
Silné stránky	Slabé stránky	Silné stránky	Slabé stránky
Práce s mládeží	Finanční stránka	Sportovní prostředí	Finanční stránka
Rozvíjející se skauting	Poločasový program pro diváky	Farmářské kluby	Práce s mládeží
	Komunikace s fanoušky	Program pro diváky mezi třetinami	Nejasné delegování činností
	Sportovní prostředí		
	Péče o image klubu		
	Nejasné delegování činností		

Zdroj: Vlastní

8. Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-445-8.
3. ČÁSLAVOVÁ, E., *Management v tělesné výchově: (vybrané kapitoly)*. 2. dotisk vyd. Praha 1, Ovocný trh 3: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-0050-5.
4. ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia. 2009, ISBN 978-80-7376-150-9.
5. EPSTEIN, J., BENDL, V., *Sešíváná srdce*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2000. ISBN 80-7033-115-1.
6. FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress s.r.o., 2003, ISBN 80-86119-69-6.
7. FRONTPAGE S.R.O, *Sportovní magazín HATTRICK*. 133. vyd. XII. ročník, červenec/srpen 2010, Praha.
8. FRONTPAGE S.R.O, *Sportovní magazín HATTRICK*. 122. vyd. XI. ročník, srpen 08/2009, Praha, str. 6-15, 20-21, 24-25, 76-77.
9. FRONTPAGE S.R.O, *Sportovní magazín HATTRICK*. 126. vyd. XI. ročník, prosinec 12/2009, Praha, str. 23-28.
10. FRONTPAGE S.R.O, *Sportovní magazín HATTRICK*. 119. vyd. XI. ročník, květen 05/2009, Praha, str. 84-87.
11. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85-45-7.

12. MINTZBERGER, H. *Structure in fives – designing effective organisations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.
13. MOTLOCH, J. – SAGIT. *Obchodní zákoník 2005 a související předpisy*. Ostrava: Jiří Motloch – Sagit, 2005. ISBN 80-7208-480-1.
14. NOVOTNÝ, J.: *Ekonomika sportu*. ISV, Praha 2000. ISBN 80-85866-68-4.
15. PIVODA, A. *Červenobilá bojová síla*. 1. vyd. Praha: Mac. 2009. ISBN 978-80-86783-35-2.
16. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-041-4.
17. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-55-1.

Online zdroje:

18. *AC Sparta Praha: klub- historie* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Historie AC Sparta Praha. Dostupné z WWW: <<http://www.sparta.cz/cs/o-klubu/historie/acspartapraha.shtml>>.
19. *AC Sparta Praha: profil* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Mládež. Dostupné z WWW: <<http://www.sparta.cz/cs/mladez/profil.shtml>>.
20. *AC Sparta Praha: klub* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. PRE fotbalové centrum mládeže. Dostupné z WWW: <<http://www.sparta.cz/cs/o-klubu/pre-fotbalove-centrum-mladeze/index.shtml>>.
21. *Bohemians 1905: o mládeži* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. O Mládeži. Dostupné z WWW: <<http://www.bohemians1905.cz/mladez/omladezi.aspx>>.
22. Bohemians 1905 In *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 2.4.2010 [cit. 2010-04-12]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Bohemians_1905>.
23. *HC Sparta Praha: klub* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Historie. Dostupné z WWW: <<http://www.hcsparta.cz/zobraz.asp?t=historie>>.

24. *HC Slavia Praha: kronika* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Extraligová historie. Dostupné z WWW: <<http://www.hc-slavia.cz/zobraz.asp?t=hc-slavia-praha-historie>>.
25. HC Slavia Praha In *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 9.4.2010 [cit. 2010-04-12]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/HC_Slavia_Praha>.
26. *Liverpoolsky* [online]. 15.12. 2009 [cit. 2010-08-16]. Největší fotbalové kluby a jejich ekonomika. Dostupné z WWW: <<http://www.liverpoolsky.net/lfc-news/nejvetsi-fotbalove-kluby-a-jejich-ekonomika-i>>.
27. *SK Slavia Praha: oficiální stránky* [online]. 2009 [cit. 2010-04-12]. Historie klubu. Dostupné z WWW: <<http://www.slavia.cz/statika.asp?typ=hEsej>>.
28. *SK Slavia Praha: online rozhovor* [online]. 4.2.2010 [cit. 2010-04-12]. Online - rozhovor DoležalPetr. Dostupné z WWW: <http://www.slavia.cz/online_rozhovor.asp?id=112>.

9. Přílohy

9.1 Tabulky a Grafy

Tab. 2 Hokejové kluby a jejich typ obchodní společnosti

Bílí Tygři Liberec	s.r.o.
BK Mladá Boleslav	a.s.
HC BENZINA Litvínov	a.s.
HC EATON Pardubice	a.s.
HC Energie Karlovy Vary	s.r.o.
HC Kometa Brno	a.s.
HC Mountfield České Budějovice	a.s.
HC Oceláři Třinec	a.s.
HC Plzeň 1929	s.r.o.
HC Slavia Praha	a.s.
HC Sparta Praha	a.s.
HC VAGNERPLAST Kladno	s.r.o.
HC Vítkovice Steel	s.r.o.
PSG Zlín	s.r.o.

Zdroj: Vlastní

Tab. 3 Fotbalové kluby a jejich typ obchodní společnosti

1. FC Slovácko	a.s.
1. FK Příbram	a.s.
FC Baník Ostrava	a.s.
Bohemians 1905	a.s.
FC Hradec Králové	a.s.
FK BAUMIT Jablonec	a.s.
FK Mladá Boleslav	a.s.
FK Teplice	a.s.
FK Ústí nad Labem	a.s.
SK Sigma Olomouc	a.s.
SK Slavia Praha	a.s.
FC Slovan Liberec	a.s.
AC Sparta Praha	a.s.
FC Viktoria Plzeň	a.s.
FC Zbrojovka Brno	a.s.
SK České Budějovice	a.s.

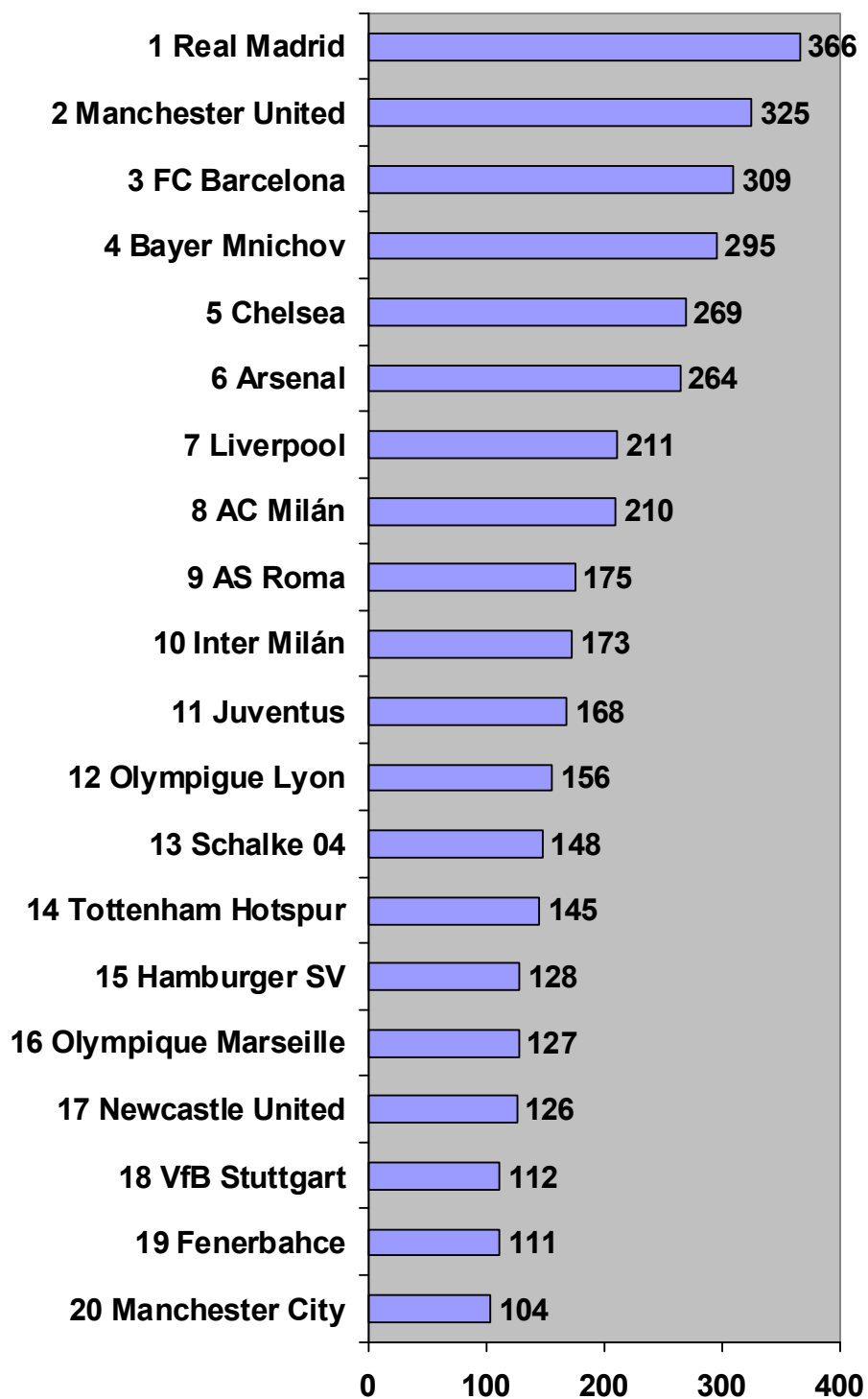
Zdroj: Vlastní

Tab. 4 Rozpočty klubů v Gambrinus lize

SPARTA	300 000 000 Kč	hlavní sponzoři: Fortuna (sázková kancelář), Generali (pojišťovnictví)
SLAVIA	150 000 000 Kč	hlavní sponzoři: Travel Service (letecká společnost), SynotTip (sázková kancelář)
MLADÁ BOLESLAV	150 000 000 Kč	hlavní sponzor: Škoda Auto (automobilový průmysl)
OSTRAVA	130 000 000 Kč	hlavní sponzor: Fortuna (sázková kancelář)
JABLONEC	110 000 000 Kč	hlavní sponzor: Baumit (stavebnictví)
TEPLICE	90 000 000 Kč	hlavní sponzor: AGC (sklářství)
BRNO	80 000 000 Kč	hlavní sponzor: Fortuna (sázková kancelář)
OLOMOUC	70 000 000 Kč	hlavní sponzor: Tipsport (sázková kancelář)
PLZEŇ	70 000 000 Kč	hlavní sponzor: Škoda Power (strojírenství)
LIBEREC	60 000 000 Kč	hlavní sponzor: Preciosa (sklářství)
ČESKÉ BUDĚJOVICE	60 000 000 Kč	hlavní sponzor: AVE (odpadové hospodářství)
HRADEC KRÁLOVÉ	40 000 000 Kč	hlavní sponzor: Chládek a Tintěra (služby v oblasti stavitelství a rekonstrukce)
BOHEMIANS 1905	40 000 000 Kč	hlavní sponzoři: Barvy a laky Hostivař (výrobce nátěrových hmot), Fortuna (sázková kancelář)
PŘÍBRAM	35 000 000 Kč	hlavní sponzor: KIA Motors Czech (automobilový průmysl)
SLOVÁCKO	30 000 000 Kč	hlavní sponzor: Z Group (holding v oblasti ocelářství, dopravy, lázeňství)
ÚSTÍ NAD LABEM	30 000 000 Kč	hlavní sponzor: LKW Trans (nákladní automobilová doprava)

Zdroj: Sport magazín, číslo 31, ročník 14., 6. srpna 2010, str.6

Graf 6 Top 20 fotbalových klubů podle tržeb – sezona 2007/08 (m EUR)



Zdroj: Deloitte 2009

9.2 Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulka 1 – Silné a slabé stránky fotbalových a hokejových klubů

Tabulka 2 – Hokejové kluby a jejich typ obchodní společnosti

Tabulka 3 – Fotbalové kluby a jejich typ obchodní společnosti

Tabulka 4 – Rozpočty klubů v Gambrinus lize

Graf 1 – Příjmy SK Slavia Praha

Graf 2 – Výdaje SK Slavia Praha

Graf 3 – Hospodaření hokejových klubů

Graf 4 – Struktura tržeb 7 anglických mužstev z Top 20

Graf 5 – Struktura tržeb českých klubů

Graf 6 – Top 20 fotbalových klubů podle tržeb – sezona 2007/2008 (m EUR)

Obrázek 1 – Organizační struktura SK Slavia Praha a.s.

Obrázek 2 – Organizační struktura AC Sparta Praha a.s.

Obrázek 3 – Organizační struktura Bohemians 1905 a.s.

Obrázek 4 – Organizační struktura HC Slavia Praha a.s.

Obrázek 5 – Organizační struktura HC Sparta Praha a.s.

Obrázek 6 – Model organizační struktury pro fotbalový klub na bázi akciové společnosti

Obrázek 7 – Model organizační struktury pro hokejový klub na bázi akciové společnosti