

**UNIVERZITA KARLOVA  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU**

**Management fotbalových klubů**  
Diplomová práce  
(magisterská)

**VEDOUCÍ PRÁCE:**  
**PhDr. Mario Buzek, CSc.**

**VYPRACOVAL:**  
**Pavel Krejča**

**Praha 2006**

## **Abstrakt**

### **Název práce:**

Management fotbalových klubů

### **Cíl práce:**

Na základě teoretických východisek managementu popsat manažerské koncepce vybraných fotbalových klubů v Kraji Vysočina a jejich srovnáním určit klady a zápory koncepce jejich managementů. Součástí cíle je rovněž ověření vhodnosti daných koncepcí pro jednotlivé fotbalové kluby a úspěšnost s jakou je určené fotbalové kluby realizují.

### **Metoda:**

Základem je obsahová analýza - studium odborné literatury týkající se daného tématu. Na obsahovou analýzu navazuje syntéza z ní získaných informací v jednotný teoretický popis daného problému. Informace o fotbalových klubech jsem získával metodou řízených rozhovorů s pracovníky zmíněných klubů.

### **Výsledky:**

Ukazují, že vhodnější koncepci managementu má FC Vysočina Jihlava, a.s., což potvrzují sportovní úspěchy, než FC Žďas Žďár nad Sázavou. Zde jsem našel více nedostatků managementu, hlavně z důvodu jiné právní formy klubu.

**Klíčová slova:** fotbal, management, fotbalový klub.

## **Abstract**

### **Work name:**

Football club management

### **Work purpose:**

On the base of theoretical management outputs to describe management conceptions of the selected football clubs in the “Vysočina” territory and by their comparison to determine the positives and negatives of their management conception.

### **Method:**

The base is content analysis – study of the specialized literature with regard to given theme. Content analysis is continued with synthesis of the obtained information from analysis and result is uniform theoretical description of given problem. Information about football clubs were obtained by the method of managed dialogues with the members of mentioned club staff.

### **Results:**

The results show that FC Vysočina Jihlava a.s. has the more suitable conception than FC Žďas Žďár nad Sázavou club which is confirmed by the sport successes and results. I found more deficiencies in the FC Žďas Žďár nad Sázavou club mainly from the reason of other club legal form.

**Key words:** football, management, football club.

Děkuji vedoucímu diplomové práce PhDr. Mariu Buzkovi, CSc. za odborné vedení a připomínky při zpracování této diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně s použitím uvedené literatury.

*Pavel Klejta*

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>1. CÍLE A ÚKOLY .....</b>	<b>10</b>
1.1 Cíle.....	10
1.2 Úkoly.....	10
1.3 Základní zkoumaný soubor, charakteristika jednotlivých vzorků.....	10
1.4 Úvaha o použití vhodných metod k získávání potřebných dat.....	11
<b>2. TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
2.1 Management, sportovní management, manažer, sportovní manažer.....	13
2.2 Základní funkce managementu .....	16
2.2.1 Plánování.....	16
2.2.2 Organizování.....	18
2.2.3 Řízení lidských zdrojů (personální management).....	23
2.2.4 Kontrola.....	25
2.3 Osobnost manažera.....	28
2.3.1 Činnosti manažera.....	28
2.3.2 Role a dovednosti manažera.....	28
2.3.3 Osobní vlastnosti manažera.....	31
2.4 Marketing.....	33
2.4.1 Definice, základní pojmy a nástroje.....	33
2.4.2 Komunikační (propagační mix).....	35
2.4.2.1 Reklama.....	36
2.4.2.2 Podpora prodeje.....	38
2.4.2.3 Public relations (PR).....	39
2.4.2.4 Osobní prodej.....	40
2.4.3 Marketing fotbalových klubů.....	41
2.4.3.1 Sport jako společenský fenomén.....	41
2.4.3.2 Marketingový mix ve sportu.....	41
2.4.4 FK jako obchodní společnosti a občanská sdružení – rozdíly.....	46
<b>3. ANALYTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>49</b>
3.1 FC Vysočina Jihlava, a.s.....	49
3.1.1 Historie .....	49
3.1.2 Manažerská filozofie, právní forma.....	51

3.1.3 Strategické plánování – cíle.....	51
3.1.4 Organizační struktura.....	54
3.1.5 Personální management.....	59
3.1.6 Marketing.....	59
3.1.7 PR.....	63
3.1.8 Závěr.....	65
3.2 FC Žďas Žďár nad Sázavou.....	66
3.2.1 Historie.....	66
3.2.2 Manažerská filozofie, právní forma.....	67
3.2.3 Strategické plánování – cíle.....	68
3.2.4 Organizační struktura.....	69
3.2.5 Marketing.....	73
3.2.6 PR.....	74
3.2.7 Závěr.....	75
<b>4. SROVNÁVACÍ ČÁST.....</b>	<b>76</b>
4.1 Historie klubů.....	76
4.2 Sportovní úroveň a postavení klubů ve společnosti.....	77
4.3 Právní forma klubů.....	78
4.4 Organizační struktura.....	79
4.5 Ekonomická situace.....	80
4.6 Marketing a PR.....	82
4.7 Závěr.....	82
<b>5. ZÁVĚREČNÁ ČÁST.....</b>	<b>84</b>
<b>6. SEZNAM LITERATURY.....</b>	<b>86</b>

## ÚVOD

Má práce se týká problému fungování managementu ve dvou vybraných fotbalových klubech (FK) Kraje Vysočina. Kluby působí na zcela odlišných výkonnostních úrovních a v rozdílných, pro jejich chod výchozích, podmínkách, počínaje jejich právní formou.

K tomu, abych tento problém objasnil, jsem si vyhlédl dva nejvýše postavené fotbalové kluby situované v blízkém okolí Kraje Vysočina, působící v jiných právních formách. Prvním z nich je FC Vysočina Jihlava, a.s., klub který v loňské sezoně 2004/2005 postoupil do nejvyšší fotbalové soutěže, tedy do I. Gambrinus ligy. Druhým vybraným objektem je FC Žďas Žďár nad Sázavou pohybující se druhým rokem v divizi D.

Ekonomické dění v České republice již několik let ovlivňuje veškeré aktivity v něm prováděné, tedy i oblast profesionálního sportu. Sem bezesporu patří také fotbal. Tento možná vůbec nejoblíbenější sport u nás je přímo závislý na ekonomické situaci v naší zemi. Je všeobecně známo, že tato situace není příliš uspokojující a bohužel má tento její nepříznivý stav dopad i na fotbalové dění. I veřejné mínění není poslední dobou v oblasti fotbalu nejpříznivější. Aféry ohledně ovlivňování rozhodčích a kupování či prodávání zápasů přítoku financí do fotbalu určitě nepomohly. Na druhou stranu je pro fotbal v České republice obrovskou injekcí postup České mužské reprezentace na Mistrovství světa do Německa.

Hlavním prvkem úspěšného působení klubů je jejich finanční zabezpečení. Jen kluby ekonomicky stabilní, s kvalitní ekonomickou perspektivou mohou pomýšlet na ty nejvyšší sportovní cíle. O to, aby taková situace v klubu či v každé firmě byla se starají manažeři, tedy pracovníci působící ve vedení. Než nastal v České republice systém tržního hospodářství, nebyly v popisu práce manažerů působících v oblasti sportu prakticky žádné povinnosti, týkající se právě obstarávání zdrojů pro jejich úspěšné fungování. Od roku 1989 jsou všechny fotbalové kluby odkázány samy na sebe a jejich manažerští pracovníci se proto musí zabývat mnoha novými oblastmi působení na fotbalovém trhu, které jim umožňují získávat peněžní i jiné potřebné prostředky pro chod fotbalového klubu.

Manažeři se už nezabývají pouze sportovní stránkou klubů, ale s naprostou samozřejmostí a nezbytností se starají rovněž o obchod, marketing, sponzoring,



reklamu, public relations a další důležité součásti potřebné pro fungování fotbalových klubů.

Dalším podstatným prvkem ovlivňujícím efektivnost fungování fotbalových klubů v České republice je jejich právní forma. V tomto ohledu prošel vývoj fotbalových klubů několika etapami. Nejprve vznikaly kluby jako tělovýchovné jednoty. Ty bývaly zpravidla dotovány státem. S pádem totalitního režimu se tato forma musela zákonitě změnit, protože skončilo i státem řízené hospodářství. Po revoluci se kluby začaly transformovat v organizace jiného právního charakteru. Nejprve se transformovaly v občanská sdružení. Tyto občanská sdružení přetrvávají v některých oddílech dodnes. Jedná se hlavně o kluby menších rozměrů působících v nižších soutěžích. Takové organizace jsou stále z velké části závislé na dotacích od státu (resp. obcí). Movitější a větší kluby, hlavně v profesionálních soutěžích, však začaly reagovat na vývoj podmínek v ČR a začaly se přetvářet v obchodní společnosti. Ze začátku hlavně ve společnosti s ručením omezeným (s. r. o.) a poté v akciové společnosti (a. s.).

Vývoj fotbalových klubů ve fotbalově vyspělých zemích Evropy (Německo, Anglie, Itálie, Španělsko, Francie) směřuje k profesionalizaci klubů i na nižších úrovních. Tento proces je, jak jsem již zmínil, ovlivněn celkovým ekonomickým prostředím v daných zemích. V ČR roste tento vývoj vzhledem k nepřilíh dobrým ekonomickým podmínkám o dost pomaleji. Přesto se již u nás objevily některé celky z MSFL i ČFL (3. nejvyšší soutěž v ČR) či divize (čtvrtá nejvyšší soutěž u nás), které dokáží zabezpečit svůj chod tržními prostředky, získanými na základě práce manažerů a nejsou tolik odkázané na jiné dotace. Právě transformace v obchodní společnosti jim k tomu výrazně napomáhá.

Hlavně tyto rozdíly působení klubů v jiných právních formách jsem v této práci sledoval. Ukázal jsem, v čem spočívají výhody i nevýhody jednotlivých legislativních forem fotbalových klubů.

# 1. CÍLE A ÚKOLY

## 1.1 Cíle

Jako cíl práce jsem si vytyčil na základě teoretických východisek managementu popsat manažerské koncepce fotbalových klubů v Kraji Vysočina a jejich srovnáním určit klady a zápory koncepce jejich managementů. Součástí cíle je rovněž ověření vhodnosti daných koncepcí pro jednotlivé fotbalové kluby a úspěšnost s jakou je určené fotbalové kluby realizují.

## 1.2 Úkoly

K dosažení výše uvedených cílů musím vykonat následující úkoly:

- 1) Vybrat dva fotbalové kluby v Kraji Vysočina s odlišnou právní formou, z hlediska sportovní úrovně nejvýše postavené, které mi poslouží k účelnému srovnání jejich managementů.
- 2) Provést výběr vhodné literatury k danému problému, následné studium daného tématu z vybraných publikací a na základě toho:
  - vymežit a popsat základní pojmy a nejdůležitější funkce managementu FK,
  - rozebrat osobnost sportovního manažera (vlastnosti, role, dovednosti, činnosti, funkce),
  - vymežit organizace FK (právní formy, organizační struktury).
- 3) Na základě získaných teoretických poznatků popsat a srovnat vlastnosti, podmínky a činnost vybraných fotbalových klubů.
- 4) Vyhodnotit získané poznatky a z tohoto hodnocení vyvodit závěry, které pomohou na základě osvětlení problému při hledání optimálních cest řízení FK v daných podmínkách.

### **1.3 Základní zkoumaný soubor, charakteristika jednotlivých vzorků**

V práci vycházím z teoretického popisu obecného managementu fotbalových klubů. Jako základní výzkumný objekt mi tedy slouží fotbalový klub z obecného hlediska svého působení.

K dosažení požadovaných výsledků práce jsem si vybral dva kluby z Kraje Vysočina. Výběr jsem uskutečnil na základě několika důvodů. Hledal jsem kluby na co možná nejvyšší sportovní úrovni, které mají odlišnou právní formu působení. Rozhodl jsem se tak z důvodu, že pokud bych si vybral fotbalové kluby na nízké sportovní úrovni, neměl bych z hlediska jejich managementu prakticky co sledovat, protože tyto níže postavené kluby mají strukturu managementu velmi malou.

Z výše uvedených důvodů jsem si tak vybral fotbalové kluby FC Vysočina Jihlava, a.s. a FC Žďas Žďár nad Sázavou.

#### **FC Vysočina Jihlava, a.s.**

Jedná se o ambiciózní klub, jehož první mužstvo v loňské sezoně 2004/2005 poprvé v historii postoupilo do první Gambrinus ligy. Klub se opírá o spolupráci mezi statutárním městem Jihlavou, stavební společností PSJ holding a jihlavským Pivovarem Ježek a těží z dobré práce s mládežnickými oddíly.

#### **FC Žďas Žďár nad Sázavou**

Tento klub, který hraje v současnosti v divizi D působí ve formě občanského sdružení. Podmínky oproti profesionálnímu pojetí v Jihlavě se značně liší, jak v ekonomickém zázemí tak i z hlediska sociálních a sportovních podmínek a to se odráží i do sportovních výkonů. V mé práci se chci právě tomuto rozdílu věnovat.

### **1.4 Úvaha o použití vhodných metod k získávání potřebných dat**

Předpokladem úspěšné realizace jakéhokoliv výzkumu je nalezení nejvhodnějšího nástroje k uchopení problému. Za tyto nástroje jsou považovány především metody a techniky práce.

Při získávání dat potřebných pro vytvoření mé diplomové práce využiji následujících metod a technik (Pelikán, J. 1998):

- 1) Obsahová analýza – tato metoda je prováděna na základě studia odborné

literatury týkající se daného tématu. Podstatné pro její realizaci je několik důležitých kroků: výběr vhodné literatury, její studium a následná analýza jejího obsahu, tedy vytažení nejpodstatnějších informací pro další zpracování zkoumaného problému. Pro svou práci jsem touto metodou získal potřebné informace z několika odborných publikací věnujících se oboru sportovního i obecného managementu. Rovněž jsem čerpal z diplomových prací blížících se svým zaměřením problému, který řeším v této práci. Nesmím také opomenout písemné materiály jednotlivých klubů, které mi po dohodě poskytli jejich pracovníci a internetové stránky obou klubů.

- 2) Syntéza informací – na obsahovou analýzu navazuje syntéza z ní získaných dat v jednotný teoretický popis daného problému. Pro sepsání těchto teoretických východisek mé práce bylo nutné spojit v jednotný celek informace týkajících se několika dílčích oblastí managementu (obecný management, sportovní management, management obchodních společností a občanských sdružení atd.)
- 3) Nejvíce potřebných dat pro svou práci jsem ovšem získal vedením několika řízených rozhovorů s pracovníky již zmíněných klubů. V případě FC Vysočina Jihlava jsem spolupracoval s tiskovým mluvčím a vedoucím marketingu panem Miroslavem Fuksem a v FC Žďas Žďár nad Sázavou s prezidentem klubu Petrem Nedvědem.

## 2. TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Management, sportovní management, manažer, sportovní manažer

Výklad pojmu management je nesnadný. Toto slovo má původ v americké angličtině a v českém jazyce odpovídá pojmu řízení a to především ve smyslu uceleného řízení podnikových činností. Ovšem nevyjadřuje pouze funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají a tvoří ucelený tým vedení podniku. Stejně tak označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.

V současné literatuře můžeme najít spousty definic tohoto pojmu. Lze je rozdělit do tří skupin. Každá zdůrazňuje jiný pohled na ně. Tyto hlediska jsou (Čáslavová, E. 2000):

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- předmět studia a jeho účel.

Do první ze zmíněných skupin patří definice Americké společnosti pro management (AMA). Management podle ní znamená „vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných“.

Jako příklad druhé skupiny můžeme uvést definici amerického autora K. H. Chunga uvádějící, že „management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení stanovených cílů“.

Třetí skupinu definic tohoto pojmu charakterizují tyto autoři:

- S. P. Robbins (USA): „Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“,
- J. A. Pearce a R. B. Robinson (USA): „Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů“.

Definice všech těchto tří skupin je možné shrnout asi tak, jak to ve své učebnici *Ekonomika, management, marketing* udělal Josef Kozler. Uvedl v ní, že „management je proces systematického vykonávání manažerských funkcí a efektivního využívání zdrojů podniku ke stanovování a následnému plnění cílů“.

Obsahová náplň managementu představuje otevřený systém, jenž se vyznačuje řadou charakteristických rysů daných charakterem a specifickými

zvláštnostmi odvětví, v němž funguje. Jeho hlavními znaky jsou fakta, že (Čáslavová, E. 2000):

- jde o značně obecnou disciplínu,
- jej lze aplikovat na různých úrovních organizační hierarchie zkoumané jednotky,
- jeho vykonavateli jsou lidé,
- posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti uvažované jednotky nebo procesu.

Ve výše uvedených bodech bylo naznačeno, že management realizují lidé, tedy manažeři. Pod tímto pojmem jsou chápáni pracovníci, kteří jsou zodpovědní za práci ostatních a mají k tomu odpovídající pravomoci. Zároveň odpovídají za dosažené výsledky svých organizačních útvarů. Manažeři musí mít specifické vlastnosti a schopnosti nezávislé na druhu podnikání, o nich však podrobněji pojednávám v kapitole 2.1.3. Tato nezávislost je přímo úměrná výši úrovně jejich postavení v hierarchii organizací.

Existují tři základní úrovně manažerů:

- nejnižší stupeň = mistři, vedoucí dílen, ve sportu vedoucí mužstev, trenéři,
- střední stupeň = ředitelé úseků, odštěpných závodů, ve sportu například sportovní manažer klubu, ekonom, ředitel stadionu atd.,
- nejvyšší stupeň = top manažeři – generální ředitelé podniků, sportovních klubů atd.

Po vysvětlení teorie pojmu obecného managementu je důležité objasnit i pojem sportovní management a zvláště management sportovních klubů.

Pojem sportovní management, popřípadě management sportu, lze vysvětlit jako (Čáslavová, E. 2000) ucelené řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, jednot, družstev, která alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.

Předmětem zkoumání sportovního managementu jsou:

- základní manažerské činnosti a funkce v oblasti tělesné výchovy a sportu (dále jen TVS),
- specifické manažerské činnosti vykonávané pouze v TVS,
- organizace a instituce v TVS,
- lidé působící v různých pozicích v TVS.

Podle předchozího popisu sportovního managementu můžeme rozdělit sportovní manažery na základě sportovní oblasti, ve které působí (Čáslavová, E. 2000):

- manažeři na úrovni vedení sportovních činností (vedoucí družstev i jednotlivců na vyšších úrovních, specialisté na pořádání sportovních akcí či specialisté na sport pro všechny apod.),
- manažeři na úrovni řízení určitých sportovních spolků nebo organizací, např. pracovníci svazů (členové výkonných výborů, sekretáři atd.),
- manažeři v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, např. vedoucí fitness center, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro oblast TVS atd.

Podle názvu mé práce je jasné, že jsem se zaměřil na oblast řízení fotbalových klubů a tím i na skupinu sportovních manažerů z tohoto oboru.

Pod pojmem management FK si musíme představit především organizačskou a řídicí činnost manažerů FK zaměřenou na dosažení vytyčených cílů.

Tak jako u všech jiných specializací se musí i fotbaloví manažeři co nejvíce držet zásad a rad obecného managementu. Musí tedy ovládat základní manažerské funkce, mít obecné předpoklady, schopnosti a vlastnosti stejně jako například řídicí pracovník ve strojírenství na stejné úrovni. Při popisu managementu FK proto vycházím z teoretických poznatků managementu obecného.

## 2.2 Základní funkce managementu:

Tyto funkce vyjadřují základní činnosti, kterým se manažer musí věnovat.

Patří mezi ně:

- plánování,
- organizování,
- řízení lidských zdrojů (personální management),
- kontrola.

### 2.2.1 Plánování

Plánování je činnost podniků, která řeší čeho chce firma dosáhnout (cíle) a jak toho dosáhnout (strategické plánování).

Strategické plánování FK umožňuje (Čáslavová, E. 2000):

- promyslet, jakým způsobem organizaci založit – nejdůležitější je rozhodnout, jakou právní formu bude mít (obchodní společnost, občanské sdružení, tedy nezisková organizace),
- určit cílové skupiny osob, které klubu budou prospěšné (sportovci, trenéři, sponzoři, fanoušci atd.),
- stanovit cíle,
- naznačit způsoby, jak dané cíle plnit.

Celému procesu strategického plánování předchází fáze určení hlavních cílů. Jejím počátečním bodem jsou přípravy na aktivity, které povedou k jejich splnění. Ta vychází z analýzy situace, ve které se organizace ocitá právě v samém prvopočátku plnění cílů. Manažeři rozebírají slabé a silné stránky podnikatelské činnosti své firmy, její pozici vůči konkurenci na trhu, vyhlížejí si skupiny potencionálních zákazníků atd. V návaznosti na tyto aktivity se stanovují dílčí strategické cíle a úkoly, které musí být k jejich dosažení vykonány.

Protože FK pohlíží na sportovní výkon jako na zboží, které musí uplatnit na trhu, musí v jejich strategickém plánování zahrnout také marketingové nástroje (kvalita nabízených sportovních programů, služeb, cena, reklama atd.). Pro toto pojetí se užívá pojem strategický marketing. Jedná se o dlouhodobý proces, který se člení do dvou fází:



1. stanovení cílů
2. vytvoření strategie vývoje

1. Stanovení cílů je klíčovým bodem manažerské funkce plánování. Ty se většinou stanovují na základě dvou hledisek:

- a) Z pohledu času je dělíme na:
  - dlouhodobé (více než 3 roky),
  - střednědobé (1 – 3 roky),
  - krátkodobé (méně než 1 rok).

U každé organizace mohou být časové definice jednotlivých druhů cílů odlišné, závisí na jejich stanovení danou firmou. Zde uvádím orientační údaje pro rozlišení těchto typů cílů.

- b) Pohledu jejich charakteru na:
  - specifické (podle oblasti působení) – konkrétní cíle firmy, jako například zvýšení ziskovosti o x %, ve sportu třeba zvýšení návštěvnosti,
  - ekonomické – dlouhodobá prosperita, efektivní hospodaření atd.,
  - sociální – péče o zaměstnance, v oblasti sportu například podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu atd.

K vhodnému stanovení cílů organizace je potřeba dostatečné množství kvalitních informací. Jejich zdroje jsou rozmanité. Obecně je můžeme rozdělit na interní (výroční zprávy podniku, firemní statistiky atd.) a externí (od odběratelů, konkurence, z tisku atd.)

2. Ve fázi vývojové strategie FK operuje strategický marketing s:

- marketingovými cíli, tj. cíli vybranými k realizaci prostřednictvím určitého trhu,
- vlastní strategií, která musí brát ohled na vytyčené cíle (např. strategie uplatnění produktu, konkurenční strategie apod.),
- marketingovým mixem, který využívá celý sled marketingových nástrojů, jimiž jsou:
  - sortimentní skladba produktu (u SK může být materiální - vybavení, nářadí atd., nebo nemateriální – TV služby),

- cenová politika (způsob tvorby cen),
- distribuční politika,
- komunikační politika (image klubu, PR atd.),
- reklama (placená forma neosobní prezentace výrobků a služeb).

V České republice se nyní strategické plánování v oblasti tělovýchovy a sportu rozvíjí rychlým tempem. Donedávna mu sportovní organizace nevěnovaly odpovídající pozornost. Jako první si jeho obrovský význam začaly uvědomovat velké sportovní kluby založené na bázi obchodní společnosti (a. s., s. r. o.). A v současné době se v tyto právní formy transformuje drtivá většina sportovních klubů, ve významných sportech jako je fotbal i těch menších na nižších úrovních.

### 2.2.2 Organizování

Organizování a vytváření organizačních struktur patří k základním činnostem managementu. Manažeři musí zohledňovat určené cíle a se zaměřením na jejich dosažení vytvořit vhodné týmy pracovníků, prostředí pro jejich vedení a následnou kontrolu. V procesu manažerských funkcí obsahuje organizování následující činnosti (Čáslavová, E. 2000):

- identifikace a klasifikace činností nutných k dosažení cílů,
- efektivní rozvržení lidských a materiálních zdrojů,
- delegování pravomocí,
- horizontální i vertikální provázání pracovníků pomocí vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

Mezi pracovníky v každé organizaci existuje určitá dělba práce. Ta může být dělena podle úkolů (převažuje u pracovníků manuálních profesí – ve FK údržba stadionu apod.) a podle pravomocí (typická koncepční činnost, která zabezpečuje veškeré organizování ve FK, když management musí v souladu s dělbou práce delegovat správné množství pravomocí na určité osoby).

Vykonáním předcházejících bodů vznikají organizační struktury. Existuje značné množství variant organizačních struktur, ale optimální vzor nemůžeme určit. Každá organizace totiž při tvorbě své struktury vychází z vlastních specifických potřeb a podmínek jejich fungování. V organizacích se vytvářejí různé úseky či

oddělení podle typu činnosti, např. finanční, marketingové, technické (ve sportu např. údržby stadionu či sportovního areálu) atd. Rozdělení se samozřejmě liší také podle velikosti podniků a rozsahu jejich aktivit.

Dříve než management vytvoří organizační strukturu, musí se zamyslet nad tím, jaká bude volba jejího rozpětí, kolik bude mít úrovní, jak budou delegovány pravomoci a jak bude koncipována vertikální a horizontální dělba práce, která vyjadřuje, zda je způsob organizování centrální (pravomoci a odpovědnost za chod podniku rozvrženy mezi malé množství činitelů a úrovní struktury) či decentralizovaný (s rozvržením pravomocí i do nižších úrovní struktury). Centrální formu organizování představuje plochý typ organizační struktury s menším počtem úrovní a naopak pro decentralizovaný typ je charakteristická struktura více rozvětvená, s větším počtem organizačních úrovní.

Mnoho zahraničních i domácích autorů se zabývá organizováním a tím vzniká i mnoho různých pohledů na něj, ale obecně se všichni shodují, že v managementu současnosti se projevuje tendence preferovat při organizaci společnosti jednoduchost a spíše decentralizaci organizačních struktur, a tím větší autonomnosti jednotlivých organizačních článků. V chápání významu organizování pro chod FK se projevuje první rozdíl mezi kluby založenými na bázi obchodní společnosti a kluby založenými na bázi neziskové organizace, ve sportu hlavně občanského sdružení. Kluby fungující jako občanská sdružení nepřikládají organizování takový význam, protože zvýšení svých příjmů očekávají spíše ze zvýšení státních dotací na jejich provoz. Mnoho takových klubů ani nemá vytvořenou vlastní organizační strukturu nebo ji mají pouze jednoúrovňovou, kdy hlavním řídicím pracovníkem je prezident, který sám vede veškerou činnost managementu takových FK. Přitom většina českých klubů působících jako obchodní společnosti preferuje minimálně dvouúrovňové řízení a snaží se o jeho decentralizaci. Zahraniční kluby mají jako své minimum dokonce struktury třístupňové.

#### Tvorba organizačních struktur FK

Jak již vyplývá z předcházejícího textu, FK v ČR vznikají dvojím způsobem, jako obchodní společnosti (a. s., s. r. o.) a jako spolky (občanská sdružení).

U obchodních společností je tvorba organizační struktury, hlavně na vyšších stupních řízení, vázána obchodním zákoníkem. Akciovým společnostem předepisuje

zákon tvorbu valné hromady, dozorčí rady, představenstva a vrcholového managementu. Schéma takto předepsaných nejvyšších úrovní managementu a. s. lze znázornit tímto způsobem:



Nejdůležitější funkce, které tyto jednotlivé organizační články mají, se dají obecně rozepsat asi takto (Obchodní zákoník, SEFT 1991):

Valná hromada:

- projednává změnu stanov,
- rozhoduje o navýšení či snížení základního jmění,
- volí a odvolává členy představenstva, pokud stanovy neurčují, že jsou voleni a odvolávání dozorčí radou,
- volí a odvolává členy dozorčí rady a jiných orgánů, určených stanovami,
- schvaluje roční účetní uzávěrku, rozhoduje o rozdělení zisku a stanovení tantiém,
- rozhoduje o zrušení společnosti.

Dozorčí rada (zákonem vymezena jako kontrolní orgán):

- prosazuje strategické záměry akcionářů,
- dohlíží na působení představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti.

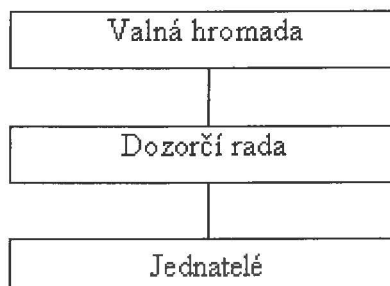
Představenstvo je statutární orgán a. s., který ji řídí a jedná jejím jménem. Je chápáno jako řídicí orgán společností.

Vrcholový management vykonává operativní řízení společnosti. Vymezení jeho činnosti již není dáno obchodním zákoníkem. Právě od této úrovně řízení se začínají

projevovat rozdíly v organizačních strukturách jednotlivých společností dané jejich specifickými charakteristickými znaky a podmínkami, ve kterých působí.

Rovněž společnosti s ručením omezeným mají strukturu nejvyšších stupňů managementu danou obchodním zákoníkem. Ovšem od a. s. se trochu liší. Jejich hlavními orgány jsou valná hromada, jednatelé a dozorčí rada.

Graficky jejich propojení můžeme znázornit následovně:



Funkce jednotlivých orgánů s. r. o.:

U valné hromady s. r. o. se od a. s. mírně liší. Tyto drobné odlišnosti vznikají na základě některých rozdílů mezi těmito druhy právních forem. Valná hromada s. r. o. má oproti a. s. navíc právo:

- odmítnout jednání učiněných zakladateli před vznikem společnosti,
- rozhodovat o změně společenské smlouvy,
- kromě jmenování a odvolání členů zbylých dvou orgánů je také odměňovat,
- rozhodovat o vyloučení společníka.

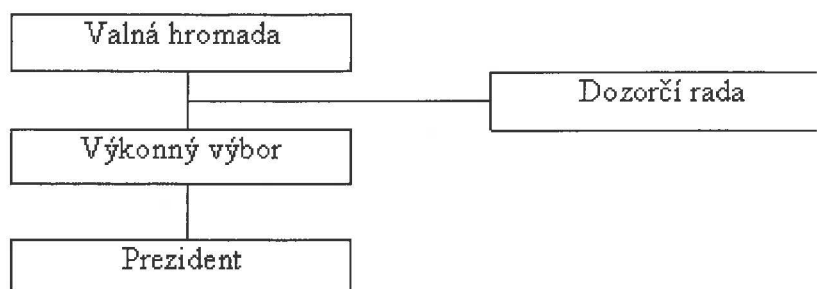
Jednatel nebo více jednatelů představují statutární orgán společnosti. Je-li jich více, mohou za ní jednat každý samostatně. Jsou povinni:

- vést předepsanou evidenci a účetnictví,
- vést seznam společníků,
- informovat společníky o záležitostech společnosti.

Dozorčí rada:

- dohlíží na činnost jednatelů,
- kontroluje údaje v obchodních a účetních knihách a jiných dokladech,
- přezkoumává roční uzávěrku,
- jednou ročně (nebo ve lhůtě stanovené valnou hromadou) podává zprávy o hospodaření FK valné hromadě.

Dalším typem organizací ve sportovní oblasti jsou občanská sdružení, jež vznikají a fungují na základě zákona č. 83/90 Sb. o sdružování občanů. Jejich organizační struktura se odvíjí od stanov, základního dokumentu občanského sdružení. Za orgány FK této formy se považují: valná hromada, prezident, výbor a dozorčí rada (revizoři účtů). Schéma vypadá takto:



Valná hromada občanského sdružení vykonává následující činnosti (Vachta, A. 1994):

- projednává zprávu o činnosti a hospodaření klubu a o stavu klubového majetku, práv a závazků,
- projednává zprávu dozorčí rady,
- projednává a schvaluje rozpočet klubu,
- stanovuje výši jednorázového klubového příspěvku pro zájemce o členství zakládajícího člena klubu, výši ročního příspěvku pro činné členy klubu,
- schvaluje podmínky smluvního členství,
- přijímá čestné členy klubu,
- stanovuje volební období jednotlivých orgánů,
- volí členy výkonného výboru klubu,
- volí a odvolává dozorčí radu,
- rozhoduje o vstupu a vystoupení klubu do a ze spolkových sportovních institucí,
- rozhoduje o převodu vlastnictví klubového nemovitého majetku,
- rozhoduje o změnách, úpravách a doplňcích stanov,
- rozhoduje o zániku, rozdělení a sloučení klubu.

Výkonný výbor řeší záležitosti, které jsou svěřeny valné hromadě nebo které mu byly valnou hromadou svěřeny, nebo jsou jeho pravomoci jasně vymezeny ve stanovách.

Dozorčí rada (revizoři účtů) je oprávněna kontrolovat všechny účetní a finanční operace klubu, stav hospodaření s penězi, právy a majetkem klubu a podávat o tom zprávy výboru a valné hromadě.

Stejně, jako si FK začínají uvědomovat význam strategického plánování, přikládají stejnou váhu organizování a vytváření organizačních struktur. Přicházejí na to, že špatná organizace činností vede k neefektivnímu plnění cílů a navíc mrhání finančními prostředky. Dalším důvodem velké důležitosti této funkce managementu je ten fakt, že si FK z důvodů zajištění prosperity vytvářejí i vlastní zdroje, jejichž tvorba je podmíněna celou řadou aktivit nesouvisejících s hlavním předmětem jejich činnosti. Rozsáhlejší aktivity FK nutně vyžadují propracovanou organizaci jejich vykonávání.

### **2.2.3 Řízení lidských zdrojů (personální management)**

Každý management vykonává svou práci, již je dosahování cílů podniku, prostřednictvím zaměstnanců. Ty je nutné v první řadě získat a vybrat, dále pak motivovat, vést a nakonec ohodnotit. Obecně se tyto činnosti dají rozdělit do tří základních celků – administrativní činnost, motivování a hodnocení.

Administrativní činnost se zabývá hlavně (Kozler, J. 1998):

- a) Pracovně-právními ustanoveními – sem patří zákony a různé smlouvy, podle kterých se řídí vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Hlavními takovými normami je zákoník práce a zákon o mzdě.
- b) Plánováním potřeb zaměstnanců – v tomto bodě hledá management odpovědi na otázky: kolik spolupracovníků, jaké kvalifikace, kde a kdy je potřeba.
- c) Zajištěním zaměstnanců – ty může vedení firmy získat ze dvou hlavních zdrojů, a to z vnitřních a vnějších.

Získávání pracovních sil z vnitřních zdrojů znamená jejich přemísťování dle potřeby uvnitř podniku:

Vnějších zdrojů je vícero:

- zaměstnanci, kteří se sami dostaví na personální oddělení,

- lidé, kteří se písemně zajímají o informace o možnostech jejich uplatnění v podniku,
- doporučení zaměstnanců personálnímu oddělení,
- inzerce, která je velmi často užívaný prostředek získávání pracovníků,
- agentury, které na zakázku vyhledávají a umísťují pracovníky.

Při rozhodování o jejich přijetí pomáhají nástroje výběru, jimiž jsou:

- žádosti o zaměstnání (většinou doplňované o životopis), které slouží k základnímu rozřídění uchazečů,
- kontrola referencí od důvěryhodných lidí,
- testování (např. psychologické testy),
- pohovory, které jsou nejužívanějším z těchto nástrojů.

- d) Školením a zvyšováním kvalifikace zaměstnanců (organizace tak nemusí činit pouze sama, ale také pomocí různých agentur a škol)
- e) Řešením odchodu zaměstnanců.

Motivování se dělí na motivaci a vedení lidských zdrojů (Kozler, J. 1998):

- a) Motivace je proces podnětění pracovní aktivity a jejího usměrňování. Zabývá se třemi stránkami pracovního chování člověka:
  - kolik toho pracovník udělá (kvantita práce),
  - co dělá a jak (kvalita práce),
  - jak se při práci projevuje (vnější formy chování pracovníka).

Motivačních faktorů ovlivňujících přístup pracovníků k práci a kvalitu jejich výsledků je celá řada. V dnešní době se stále více zvyšuje význam nepeněžních motivů, jako je například charakter vykonávané práce, možnosti tvůrčího uplatnění, vztahy na pracovišti, společenské uznání práce apod.

- b) Vedení lidí je proces ukazování podřízeným a spolupracovníkům, jak práci vykonávat: Z pohledu stylu vedení lidí dělíme manažery na tři typy:
  - autokratický – preferuje využívání pravomoci bez konzultace s ostatními; je efektivní, když jsou potřebná rychlá, kritická rozhodnutí; avšak existuje zde řada negativních dopadů, zejména v oblasti motivace lidí,



- demokratický – prosazuje kooperativní styl vedení, deleguje co možná nejvíce pravomocí, ale přesto se aktivně podílí na rozhodování; je efektivní při vedení takové skupiny, kde je vysoký zájem o práci a vysoká inovace přístupů,
- liberální – plní spíše roli konzultanta a vytváří prostor pro seberealizaci spolupracovníků; efektivní v prostředí, kde jsou členové kolektivu silně motivováni a jejich cíle jsou plně v souladu s cíli organizace; většinou jsou však takoví spolupracovníci nedisciplinovaní a dochází mezi nimi k častým konfliktům, které mohou vést až k rozpadu skupiny.

Hodnocení pracovníků se provádí po stránce kvalitativní (ochota, schopnost spolupráce, iniciativa, vystupování, spolehlivost, schopnost zapadnout do pracovního kolektivu atd.) a po stránce výkonnostní, kde je nutné zohlednit situaci, ve které hodnocení probíhá. Čím rutinnější je práce, tím menší je snaha pracovníka projevat se nezávisle a prostředí je proto stabilnější, a v takové situaci je možné použít srovnání podle výkonových norem či předpokládaného chování. Dalšími metodami hodnocení je porovnání skutečných a plánovaných výkonů (u zaměstnanců na nižších úrovních řízení, ve FK jsou takto hodnoceni zejména hráči), porovnání dle dosažení specifického cíle = management by objectives (např. vedoucí divize je hodnocen podle dosaženého zisku, stejně jako trenér fotbalového týmu je zodpovědný za dosažení výsledku stanoveného managementem klubu) a hodnocení podle doplňkových kritérií jako jsou stížnosti zákazníků, počet transakcí za hodinu, ve sportu např. sledovanost domácích utkání, počet vstřelených gólů apod.

#### 2.2.4 Kontrola

Touto funkcí managementu rozumíme (Kozler, J. 1998) proces zjišťování skutečnosti, jak jsou plněny cíle a opravování zjištěním odchylek. Manažer porovnává stav, kterého by mělo být dosaženo, se skutečným výstupem. Jedná se o tzv. zpětnou vazbu, kterou nesmí management opomíjet. Kdyby tomu tak bylo zákonitě by se dříve nebo později projevil problémy ve fungování organizace. Výsledkem absence kontroly či jejího nedůsledného provádění je živelnost a nahodilost, nepořádek na pracovišti, špatné mezilidské vztahy atd. Dochází ke ztrátám, rozkrádání, korupci a jiným negativním jevům. Kontrola zajišťuje ocenění

dobrych výsledků, odhaluje nedostatky, ztráty rezervy a také přispívá ke zlepšení vztahů uvnitř kolektivu. Psychologická funkce kontroly spočívá v tom, že posiluje pocit zodpovědnosti za vykonanou práci. Kontrola nemá místo pouze na konci celého procesu řízení, ale existuje také kontrola předběžná (na začátku) i průběžná (během procesu).

Fáze kontroly prochází pěti etapami:

- 1) získání a výběr informací
- 2) ověření jejich správnosti
- 3) kritické zhodnocení kontrolovaných jevů
- 4) návrh na opatření
- 5) kontrola realizace navržených opatření

Existuje několik druhů kontroly dělených z několika hledisek:

- a) podle místa kontroly - přímá (osobně provedená)
  - nepřímá (z různých podkladů)
- b) podle doby trvání - nepřetržitá (kontrola výrobního postupu, ve SK účast sportovního manažera na každém tréninku a utkání),
  - občasná pravidelná (inventury, sledování zápasů),
  - občasná nepravidelná („přepadové“, nehlášené inventury, příležitostné návštěvy tréninků či zápasů)
- c) podle objektu kontroly - komplexní (kontrola v celé firmě),
  - dílčí (v jednotlivých úsecích).
- d) podle způsobu vyjádření kontroly - slovní,
  - hmotná (fyzická připravenost),
  - hodnotová – např. jak se splácí úvěr.
- e) podle času - předběžná (stav na začátku tréninkového cyklu),
  - průběžná (během něj),
  - následná (sledování zápasu).

Výsledky kontroly musí být vyhodnoceny za účasti pracovníka, u kterého byla provedena. Manažer by měl přijmout jak opatření při zjištění nedostatků vedoucích k jejich odstranění, tak opatření týkajících se ocenění stavu kladného.

Funkce managementu FK vycházejí z managementu obecného. Platí to stále více s růstem počtu klubů měnících se na obchodní společnosti. Ty již fungují jako

každý jiný podnikatelský subjekt, samozřejmě s jistými rozdíly vyplývající z odlišností prostředí a podmínek, ve kterých své plány a cíle realizují.

## **2.3 Osobnost manažera**

Obecně se za ideálního manažera považuje ten, který je schopen dosahovat cílů organizace s minimálními náklady. Takový člověk musí mít možnost rozhodovat, musí být schopen rozhodovat a řídit a také musí chtít řídit.

### **2.3.1 Činnosti manažera**

Hlavní koncepční řídicí činnosti manažera vyplývají již z předcházejících kapitol popisujících funkce managementu. Proto zde uvedu pouze souhrn činností manažera, který zahrnuje – plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrolu. Mimo těchto základních činností se manažer věnuje také marketingu, reklamě, sponzoringu, a navíc by měl mít přehled o oblasti práva, ekonomie a financí. Velice důležitá je pro něj komunikace (s podřízenými, nadřízenými orgány státní správy, jinými organizacemi, tiskem atd.), jejíž kvalita je z velké části závislá na dobře propracované organizační struktuře. V oblasti reklamy a sponzoringu se z pohledu fotbalových klubů ve srovnání s podniky z většiny ekonomických oblastí objevuje ten rozdíl, že se ocitají na druhé straně zájmů. Reklamu si nekupují, ale nabízejí ji, a sponzorské dary neposkytují, ale žádají o ně.

Problematikou marketingu, reklamy a sponzoringu se zabývám v dalších kapitolách této práce.

### **2.3.2 Role a dovednosti manažera**

Existence a fungování organizace vyžaduje, aby manažer vykonával mnoho náročných úkolů. Ty vytvářejí celý komplex funkcí a povinností, které má v organizaci. Tento komplex je charakterizován jeho rolami, jejichž výčet zde uvádím (Čáslavová, E. 2000):

#### **a) Analytik**

K plnění této role musí mít manažer alespoň základní přehled o statistických metodách, mít obecné znalosti z ekonomie, psychologie, sociologie, a hlavně ze svého oboru. K tomu, aby manažer mohl spolehlivě plnit tuto roli, musí vědět, kde a jak nasbírat vhodné informace, analyzovat je a z analýzy umět vyvodit správné závěry.

b) Plánovač

Manažer musí znát základní plánovací principy, techniky a postupy. Musí být schopný přeformulovat cíle podniku do plánovacích programů, předpovídat a odhadnout možné výsledky, sestavit plán i v podmínkách omezených zdrojů apod.

c) Realizátor změn

Manažer by měl na základě určitého sledování umět poznat, jaké možnosti skýtá jeho podnik, tým atd., a podle toho v něm zavádět a realizovat změny. K tomu je nutné, aby uměl změny vysvětlit a přesvědčit o jejich správnosti své okolí. Musí si zároveň uvědomovat odpovědnost, kterou ze jejich zavedení nese.

d) Nositel zdrojů

Pro tuto roli manažera je důležité sbírat co nejvíce informací o zdrojích dostupných organizací, vytvářet sítě k získávání nových zdrojů a v neposlední řadě je velmi důležitá spolupráce s partnery i ostatními ekonomickými subjekty.

e) Komunikační partner

K tomu, aby manažer nebrzdil plnění požadavku kvalitní komunikace interní i s okolím firmy, musí znát hlavní principy a zásady procesů komunikace, vytváření komunikačních kanálů a musí umět ovlivňovat a přesvědčovat lidi. Zároveň by však měl být ochotný naslouchat a sdílet názory a pocity ostatních.

f) Vychovatel

K působení v roli vychovatele potřebuje manažer ovládat principy učení a vzdělávání, vyučovací metody, vedení lidí v práci. Zároveň by měl vytvářet klima pro ochotu zaměstnanců vzdělávat se a zdokonalovat své pracovní i osobnostní kvality.

g) Řešitel problémů

Manažer se musí umět orientovat v konfliktních situacích, řešit je „s chladnou hlavou“ a co nejspravedlivěji. Nejúčinnějším způsobem řešení problémů je umět jim předejít.

h) Pomocník

Zde se nejvýrazněji projevuje nezbytnost znalostí psychologie a sociologie. Jako „pomocník“ se manažer snaží vytvořit klima plné otevřenosti a důvěry ze strany spolupracovníků, aby je mohl maximálně podpořit a pomoci jim.

i) Manažer musí umět vhodně zkoordinovat cíle organizace a činnosti k jejich dosažení, správně sladit pracovní kolektivy a koordinovat komunikaci mezi nimi i s vnějším okolím organizace.

j) Tvůrce týmu

K tomu, aby mohl manažer vybudovat efektivní a perspektivný tým, musí znát techniky tvoření takových disciplín. Musí sledovat jeho vývoj a na základě získaných poznatků jej vhodně doplňovat a řídit.

k) Výkonný vedoucí

Zde se jedná o realizaci základního procesu managementu, tedy plánování, organizování, vedení personálu a kontroly. Podstatné je snažit se o plné využití zdrojů podniku vedoucí k minimalizaci průměrných nákladů a maximalizaci zisku, tedy základním cílům každého ekonomického subjektu.

Z popisu jednotlivých rolí manažera je zřejmé, že se tyto role v praxi navzájem prolínají. Jejich priorita a význam vychází ze specifické situace, ve které se proces managementu v tu kterou chvíli nachází.

Zároveň můžeme dle tohoto popisu rolí manažera a znalostí a dovedností, potřebných k jejich plnění, dojít k obecné charakteristice těchto důležitých faktorů osobnosti manažera.

Dovednosti manažera můžeme rozdělit do tří základních skupin: technické, osobní a koncepční (Krejčí, V. 1998):

- a) Technickými dovednostmi rozumíme ten fakt, že manažer je schopen prakticky vykonávat a vysvětlovat práci svého oboru. Zvládnutí těchto dovedností je velice důležité pro manažery nejnižšího stupně. Například trenér fotbalového týmu musí umět předvést a naučit hráče jednotlivé prvky techniky herních činností (přihrávky, zpracování a vedení míče atd.).
- b) Osobní dovednosti jsou vyžadovány k porozumění a chápání jiných lidí a k efektivní spolupráci s nimi. Patří sem řada aktivit z oblasti personálního řízení podniku, jako např. schopnost analyzovat lidské zdroje, jejich výběr, přijímání, rozmisťování, propouštění, hodnocení a oceňování. Velice důležitá je také schopnost manažera slušně, srozumitelně a efektivně komunikovat. Komunikace (hlavně ústní forma) je totiž nedílnou součástí jeho každodenní práce (porady, jednání, prvohory, rozhovory pro tisk atd.)
- c) Koncepční dovednosti jsou schopnosti pochopit vztah jednotlivosti k celku. Řídící pracovník si musí být schopen představit, jaké dlouhodobé důsledky může jeho rozhodnutí způsobit nejen jeho podřízeným, ale také ostatním členům podnikové organizace, celému podniku i okolní společnosti. Tyto

dovednosti jsou podstatné především u manažerů velkých firem, kde může velmi snadno docházet k chybám tohoto charakteru.

### 2.3.3 Osobní vlastnosti manažera

Člověk se nerodí již s úplně dotvořenými vlastnostmi a schopnostmi. Vrozené jsou vlohy a ty jsou pouhými předpoklady vývoje vlastností osobnosti člověka, ale zdaleka ještě nejsou jeho vyvinutými schopnostmi. Schopnosti jsou trvalejší vlastností osobnosti. Vlastnosti a schopnosti může člověk rozvíjet pouze v určitých podmínkách života (klidné rodinné zázemí, správná výchova atd.), což znamená, že za jistých okolností se nemusí rozvinout vůbec. Tyto dvě složky osobnosti člověka nelze ztotožňovat s dovednostmi. Ty získává mnohonásobným opakováním a praktickým nácvikem činnosti.

Každý člověk je jiný, osobitý, což se v dnešní stále více individualistické společnosti projevuje čím dál více. To se zákonitě projevuje i u manažerů. Pokud má manažer kladné, tedy žádoucí vlastnosti, které mu prospívají a pomáhají jak v běžném životě, tak při výkonu práce, je to pro něj obrovská výhoda.

Vlastnostmi (hlavně sportovního) manažera se podrobně ve svých publikacích věnuje J. Karger. Podle toho, co vyjadřují, je dělí na kladné a záporné.

Za nejdůležitější vlastnosti vyjadřující vztah k lidem považuje týmové myšlení, vřelý přístup k lidem, zdvořilost, takt a upřímnost. Nežádoucími vlastnostmi jsou podle něj zákonitě přesné opaky těchto vlastností žádoucích, tedy individualismus, podceňování lidí, hrubost, bezohlednost a neupřímnost.

Kladný manažerův vztah k práci vyjadřují vlastnosti jako pravdomluvnost, pracovitost, iniciativa, šetrnost a za nedostatky jsou J. Kargem považovány tyto vlastnosti: intrikánství, lenost, nedbalost, pasivita, naivita, rozmařilost apod.

Velký význam klade také na vlastní přístup řídicího pracovníka k sobě samému. Měl by být skromný a umět uznat vlastní chyby a nedostatky, tedy být sebekritický. Namyšlený, sobecký a nekritický manažer bude velice špatně vycházet s lidmi a také se bude moci těžko zlepšovat, když si není schopen uvědomovat, co a jak dělá chybně.

Dalším faktorem vlastností manažera je pevná vůle, která sestává ze samostatnosti, vytrvalosti, rozhodnosti a sebeovládání. Naopak znaky slabé vůle jsou sugestibilita, umíněnost, nerozhodnost, impulsivnost a nekázeň.

Posledním podstatným hlediskem pohledu na vlastnosti dobrého manažera je vztah myšlení k řeči. Měl by mít dostatečně rozsáhlý rozsah myšlení, dostatečnou rychlost (ne však ukvapenost) myšlení a měl by být schopný srozumitelně komunikovat s okolím. Měl by se tedy oprostít od omezeného a pomalého myšlení a nesrozumitelnosti vyjadřování.

K nabytí výše zmiňovaných žádoucích vlastností, musí mít manažer vrozené předpoklady, tedy vlohy. Některé z nich však může manažer sám získávat a zdokonalovat procvičováním (např. komunikace) nebo studiem (např. rozsah všeobecného přehledu).

Shrnu-li tuto kapitolu pojednávající o osobnosti manažera, docházím k tomuto závěru. Stejně jako na celém světě nenajdeme bezchybného, perfektního člověka, nenarazíme ani na dokonalého manažera. Určitě však existuje spousta osobností managementu, které se ideálu blíží a podle toho také dosahují výsledky.



## 2.4 Marketing

V současné době se stále více FK zabývá obchodními aktivitami, aby byly schopné zabezpečit pokrytí svých rozpočtů a tím bezproblémovou prosperitu tak, aby mohli dosahovat co nejlepších sportovních výsledků, ke kterým v těchto organizacích vše směřuje. Pro obchodní společnosti jsou takovéto komerční aktivity hlavním zdrojem jejich prostředků, zatímco občanská sdružení je nemají jako hlavní zdroj svých příjmů, ale spíše jako doplňkový, a to v rámci jistých hranic, které jim kladou daňové zákony.

Kluby začínají chápat velký význam marketingu pro uplatnění svých obchodních záměrů. Projevuje se nutnost identifikovat, sledovat a analyzovat konkurenci, vytipovat a ovlivňovat cílové skupiny zákazníků, vytvářet produkt co nejatraktivněji, atd. Toto všechno umožňuje klubům marketing.

### 2.4.1 Definice, základní pojmy a nástroje

Marketing se již zabydlel ve společnosti základních priorit managementu podnikatelských subjektů všech druhů, tedy i FK. Stále však často bývá jeho definování zužováno na pouhý prodej zboží, propagaci či jen průzkum trhu.

Z toho důvodu uvádím jednu z definic, která plně vystihuje podstatu pojmu marketing. Byla přijata Americkou marketingovou společností (AMA) již v roce 1985 a marketing objasňuje jako „proces plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.“

Pokud tuto myšlenku převedeme do srozumitelnějšího jazyka, můžeme konstatovat, že posláním marketingu je napomoci tomu, aby byl požadovaný produkt nabídnut správným cílovým skupinám zákazníků v pravý čas, na pravém místě, za správnou cenu a s pomocí nejefektivnější formy propagace. Z toho pak jasně vyplývá, s jakými základními nástroji marketing pracuje. Jedná se o marketingový mix, zvaný 4P, složený z výrobku (p-rodukt), ceny (p-ricce), distribuce (p-lace) a propagace (p-romotion).

Nejdůležitějším nástrojem je pochopitelně samotný produkt. Jako základní druhy produktu jsou uváděny hmotný výrobek, myšlenka a služba. Ale patří mezi ně také osoby a místa. Podobným způsobem se dělí také produkty sportovní. FK

obchodují jak s hmotnými prostředky (např. materiální vybavení, sportovní zařízení apod.), službami (divácké, reklamní atd.), tak s myšlenkami (image klubu, psychický prospěch či sociální myšlenky).

Cena je prvkem marketingového mixu, který přináší příjmy. Jde o peněžní vyjádření hodnoty produktu. Cena je velice pružným nástrojem marketingu, protože její změny značně ovlivňují poptávku po produktu na trhu (s výjimkou málo se vyskytujících specifických situací) a současně určuje podíl firmy na něm. FK se při stanovení cen běžně opírají o informace o průběhu křivky poptávky, o nákladech, o cenách konkurentů a zároveň o jedinečnost jimi nabízeného produktu (např. FC Vysočina Jihlava těží z jejich výsostného postavení v kraji Vysočina). Navíc se však počítá s uplatněním necenových marketingových nástrojů, jako jsou značka, způsob distribuce, propagace atd.

Třetí složkou mixu je distribuce. Ta zahrnuje veškeré činnosti spojené s pohybem produktu od výrobce ke spotřebiteli. Úkolem marketingu v tomto bodě je dosáhnout stavu, kdy si vytipovaný zákazník může v geograficky nejvhodnějším místě koupit požadovaný produkt v požadované době a v potřebném množství. Povaha distribučních cest závisí především na druhu produktu, typu s ním obchodující organizace, zákazníkovi, nákladech na ně a dalších důležitých faktorech. Podstatný pro jejich určení je charakter produktu, zda je hmotný či nehmotný. Hmotný produkt musí být do místa prodeje dopraven (u FK hovoříme například o dodání sportovního vybavení – kopačky, dresy atd.). Za nehmotnými produkty se musí zákazníci většinou dostat sami (u FK je hlavním příkladem prodej reklamy). K uvědomění zákazník, kteří o produktu nevědí nebo jej neznají a nedůvěřují mu, pak slouží propagace.

## 2.4.2 Komunikační (propagační) mix

Po vytvoření a distribuci produktu do správných míst musí být vytvořen účinný systém, který poskytne spotřebiteli informace o jeho existenci, vlastnostech, ceně o možnostech nákupu atd. Ty mají za úkol nejen zákazníky informovat, ale také jim usnadnit orientaci na trhu a ovlivnit jejich rozhodování.

Cesta od výrobce k zákazníkovi se nazývá komunikačním procesem. Iniciátorem procesu je „zdroj“ – organizace, která má zájem se spojit s „příjemcem“ prostřednictvím připraveného „sdělení“, jež je tlumočeno využitím „médií“ komunikace. Pro posouzení účinnosti předávání informací sleduje zdroj procesu odezvu na straně příjemce. Pak hovoříme o existenci zpětné vazby. Komunikační mix lze charakterizovat jako každou formu komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování současných či potenciálních zákazníků. Je nedílnou součástí celé marketingové strategie firmy a její cíle jsou podřízeny přijatým cílům dané organizace.

Základními nástroji propagačního mixu jsou (Petrželková, H. 1998) reklama (v oblasti sportu jde o propagaci sportovních výrobků, služeb, reklamu na různých sportovních médiích – dresy, vybavení, reklamní panely atd.), podpora prodeje (FK např. pořádají různé soutěže pro diváky v průběhu svých utkání), public relations (dále jen PR; rozhovory s hráči, trenéry a manažery FK při různých příležitostech) a osobní prodej (např. prodej V. I. P. servisu pro vážené osoby při zápasech). Rovněž vzrůstá vliv direct marketingu a human relations (komunikace se zaměstnanci). Jistou doplňující složkou propagace je podniková kultura (atmosféra uvnitř i kolem něj apod.), respektive image organizace. Ta je tvořena všeobecnou důvěrou mezi pracovníky, která se pak přenáší i na okolí, uznávanými hodnotami, přístupem zaměstnanců atd.

Je samozřejmě nutné kombinaci těchto nástrojů pečlivě rozmyslet a vyvážit. Nemá smysl propagovat nekvalitní výrobek, a naopak může být velice obtížné bez patřičné reklamy dostat na trh výrobek byť nejvyšší kvality.

Management vytváří propagační strategii, která se musí odvíjet od:

- základních cílů organizace,
- cílové skupiny zákazníků,
- výběru médií,
- finančních prostředků určených na propagaci,

- sestavení propagační zprávy pro určenou skupinu zákazníků.

Velké FK dnes již využívají všech výše zmíněných forem propagace, protože si uvědomují stále větší tlak ze strany konkurence a snaží se získávat prostředky všemi dostupnými způsoby.

#### **2.4.2.1 Reklama**

Reklama je průvodním jevem obchodu již od jeho vzniku. Od samého prvopočátku se projevovaly snahy prosadit produkty na trhu, k čemuž sloužily reklamní prvky. Reklamu můžeme definovat jako (Nagyová, J. 1999) placenou formu propagace produktu prostřednictvím médií, jejíž cílem je informovat a přesvědčit zákazníky o jeho užitečnosti.

K realizaci reklamy je nutné vytvořit reklamní plán, který se sestává z následujících kroků (Vavrečka, V. a kol. 1991):

- 1) definování souboru reklamních cílů (funkce reklamy se mohou měnit v závislosti na životním cyklu produktu)
- 2) stanovení rozpočtu na celou reklamní kampaň a jeho rozdělení mezi jednotlivé nástroje
- 3) vytvoření reklamního sdělení (co nejefektivnějšího využití objemu přidělených prostředků)
- 4) rozhodnutí o použití reklamních prostředcích
- 5) zhodnocení reklamní akce

Protože reklama patří mezi formy neosobní komunikace, využívá pro své působení masové sdělovací prostředky. Mezi nejčastěji využívaná média patří televize, rozhlas, tisk, venkovní billboardy atd.

Televizní reklama patří k nejúčinnějším, a proto také k těm nejdražším formám reklamy. Dokáže současně působit na dva lidské smysly (zrak a sluch) a navíc v divákovi vyvolat emocionální pohnutky.

Využití reklamy v rozhlase je také velice efektivní. Tato forma reklamy umožňuje docela přesné zasažení vybrané cílové skupiny zákazníků, jak z hlediska geografického, tak z pohledu zájmů a charakterových vlastností spotřebitele. Navíc je oproti televizní reklamě relativně levnější. Dalšími podstatnými důvody k výběru

tohoto typu média jsou jeho vysoká poslechovost a operativnost. Ovšem velkou nevýhodou ve srovnání s televizní formou reklamy je to, že v radiu je reklamní sdělení pouze slyšet a ne také vidět.

Nejrozšířenějším druhem reklamy jsou ovšem inzeráty v tisku. Jejich hlavní výhodou je ten fakt, že zákazník se sám rozhoduje, kolik svého času a pozornosti reklamě tohoto druhu věnuje. Časopisy k tomu přinášejí další plus v podobě jejich specializovanosti, která dovoluje velmi přesně zasáhnout vybranou cílovou skupinu, stejně jako specificky zaměřené rozhlasové stanice.

Velice často je v dnešní době využíváno billboardů, tedy velkoplošných venkovních reklam. Ty jsou vysoce efektivní hlavně v případech sdělení jednoduchých myšlenek, připomínání a opakování.

Největší nárůst využití je v dnešní době zaznamenávám hlavně na internetu, média, které prochází obrovským celosvětovým boomem. Ten je mimo reklamy také výborným prostředkem k prosazování public relations organizací. Dnes má již každá větší organizace (a samozřejmě i FK) precizně propracované webové stránky, na kterých pak informuje společnost do posledního detailu o jejím chodu a snaží se přesvědčit o svých kvalitách a prospěšnosti.

A naopak druhem reklamy, jež ztrácí na významu a efektivnosti je tzv. direct mail. Jde o rozesílání a roznos propagačních materiálů přímo do poštovních schránek. A těmi jsou již lidé přesyceni a drtivá většina je raději rovnou bez nahlédnutí do nich vyhodí do odpadkového koše.

Většina firem ke svým kampaním nevyužívá pouze jeden druh reklamy, ale naopak se snaží svá reklamní sdělení rozvrhnout do více forem tak, aby byla propagace celkově co nejúčinnější.

Reklama může plnit několik funkcí (Čáslavová, E. 2000): informační, přesvědčovací a upomínací. Takto jsou rozděleny hlavně podle toho, jakou mají úlohu a v jaké fázi životního cyklu produktu se nacházejí.

Informační funkci plní reklama především v období prvopočátků existence výrobku – jeho uvádění a prosazování na trh. Zároveň také v čase, kdy výrobek prochází určitým procesem změn. Reklama v takových situacích informuje o:

- novém produktu,
- způsobu užívání produktu,
- nových službách,
- změně ceny,

- novém způsobu užívání.

Představme si situaci, kdy je výrobek již nějakým způsobem zaveden do podvědomí zákazníků. Na trhu však působí konkurenční vlivy vedou k nutnosti přesvědčit lidi o kvalitách produktu. To dokáže přesvědčovací funkce reklamy. Jejich smyslem je:

- posílení preference produktu,
- snaha o získání zákazníků spojených s produktem,
- potlačení obav zákazníků spojených s produktem,
- posílení image organizace v očích společnosti,
- změna image produktu,
- tlak na okamžitý nákup.

Upomínací funkce se uplatňuje především ve stadiu zralosti produktu a jejím účelem je připomenout jej zákazníkům.

Pro FK fungující jako obchodní společnosti je reklama jedním z hlavních zdrojů příjmů, proto se sportovní reklamě věnuji v samostatné kapitole mé práce.

#### **2.4.2.2 Podpora prodeje**

Této formě neosobní komunikace je často přisuzována druhořadá role. U některých produktů však již není pouze podpůrným komunikačním prostředkem, ale získává si stále větší oblibu.

Lze ji definovat jako (Nagyová, J. 1999) soubor marketingových aktivit, které přímo podporují kupní chování spotřebitele a zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků. Většinou je podpora prodeje kombinována s některými formami reklamy s prvotním cílem zdůraznit, doplnit či jinak podpořit cíle celého komunikačního programu.

Českému spotřebiteli jsou dnes asi nejznámějšími jejími formami ochutnávky, předváděcí akce, výstavy a veletrhy, pro obchodníky pak množstevní slevy, bonusy či odměny.

Výhodami podpory prodeje jsou:

- schopnost přitahovat pozornost spotřebitele,

- použití nejsilnějších apelů v podobě úspory peněz a zároveň časové ohraničenosti,
- v očích zákazníka často představuje ústupek ze strany prodejce,
- její vysoká účinnost především v kombinaci s osobním prodejem a reklamou.

Negativními stránkami jsou:

- krátkodobý účinek, který nevede k preferování produktu či značky v delším časovém období,
- nákladnost některých jejích forem atd.

### 2.4.2.3 Public relations (PR)

Každá organizace ví, že dobré jméno je předpokladem úspěchů, a proto se snaží komunikovat a vytvářet dobré vztahy uvnitř i navenek.

V definování této činnosti existuje značná nejednotnost. Vybral jsem dvě z několika nejužitečnějších definic PR.

Phillip Kotler uvádí, že „PR znamenají vytváření dobrých vztahů mezi firmou a její veřejností, vytváření pozitivní image a řešení všech nepříznivých okolností, faktů a pověstí. Americký časopis PR Review označuje PR jako „ty formy komunikace managementu, které organizaci pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení cílů organizace.

PR se, na rozdíl od reklamy zaměřují více na dlouhodobé budování image a důvěry celé organizace. Jejich přínos se proto také projevuje až v dlouhodobém časovém horizontu a pouze nepřímo.

Velmi důležitou složkou PR je publicita, kterou nazýváme vše, co se objeví v médiích bez placení firmou o jejich produktech, např. nezávislý názor novinářů či veřejnosti, který má ovšem obrovský význam a dopad. Jedná-li se o publicitu pozitivní, je vlastně tou nejlepší a zároveň nejlevnější propagací pro firmu.

Hlavním cílem metod PR je tedy rozvíjení a udržení pozitivní image, a proto se jimi zabývá stále větší počet firem na trhu a také FK.

Hlavními úkoly pracovníků PR jsou: zajištění styku s médii, vydávání časopisu a výročních zpráv organizace, pořádání tiskových konferencí a dalších akcí pro média i veřejnost a mnoho dalších významných činností této povahy.

Velký význam v oblasti PR má sponzorování. Jde o cílenou aktivitu, spojenou s cíli organizace, která sponzorským darem sleduje upevnění image. Sponzoring se většinou váže na masové akce z oblasti kultury, zdravotnictví a mimo další i sportu.

Tím se FK dostávají v oblasti PR na obě strany „barikády“. Samy se starají o vybudování pozitivní image vůči svému okolí, ale zároveň mohou vystupovat jako prostředník ke zviditelnění jiných organizací.

Pro výčet výhod PR jako komunikačního nástroje je zřejmé, že:

- svědectví o produktu či firmě poskytnuté nezávislým subjektem působí na spotřebitele podstatně důvěryhodněji než placená reklama,
- osloví i ty spotřebitele, kteří se záměrně vyhýbají působení reklamy,
- v případech publicity jsou relativně levné,
- mají dlouhodobý účinek na budování a posilování image organizace.

Hlavní nevýhodou využití je omezená kontrolovatelnost zadavatelem – pokud sdělení přenáší nezávislá média, obvykle ho upravují podle svých potřeb.

PR se v praxi firem v ČR pomalu dostávají mezi nejdůležitější body komunikační strategie a nejinak tomu je u FK (zatím spíše u těch větších, na profesionální úrovni). Právě pro FK na různých úrovních se PR jistě mohou stát velmi dobrým prostředkem pro získání podpory ze strany sponzorů obchodních partnerů, protože ti se, jak již bylo zmíněno, snaží zviditelnit podporou subjektů a projektů s dobrou pověstí. Ale samozřejmě nejen proto by FK měli dbát na kladném vzájemném vztahu s veřejností.

#### **2.4.2.4 Osobní prodej**

Jedná se o další prvek komunikačního mixu, který znamená ústní prezentaci produktu formou rozhovoru prodávajícího (obchodního zástupce) s jedním či více potenciálními zákazníky. Mezi jeho formy patří prezentace v prodejnách, na veletrzích a výstavách apod. Je používán především proto, že umožňuje fyzickou prezentaci produktu, názorné předvedení jeho funkčních a technických kvalit.

Tento způsob své propagace využívají hlavně velké kluby formou autogramiád svých nejpoblárnějších hráčů, někdy i trenérů.



Dnes se již každý větší klub na profesionální úrovni snaží využívat všech nástrojů komunikačního mixu. Stále však u FK výrazně dominuje především sportovní reklama, sponzoring a PR. Proto jsem se v následující části popisující teoretická východiska marketingu FK hlavně zaměřil právě na tyto nástroje marketingu.

### **2.4.3 Marketing fotbalových klubů**

V této kapitole jsem se zaměřil na hlavní komunikační nástroje, které FK nejvíce využívají.

#### **2.4.3.1 Sport jako společenský fenomén**

Oblast TVS má v ČR tradičně významné a nezastupitelné postavení. Zásadní změna v životě ČR z roku 1989 přinesla zákonitě velké změny ve sportovní oblasti, a to na všech úrovních. Celkové možnosti ČR se promítají i do růstu oblastí a předmětů spadajících do oblasti TVS. Sportovní subjekty (SK, sportovní firmy, zákazníci – diváci, sponzoři atd.) mají nepřehledné množství možností, kde a jak realizovat své plány v této oblasti.

Pro FK je dnes již neodmyslitelnou součástí jejich prosperity právě využití marketingu. Zabývají se obchodem, který jim přináší zdroje na provozování sportovních aktivit. FK si začínají uvědomovat, že právě zákazníci mohou velmi výrazně přispět k pozitivnímu rozvoji jejich organizace.

Pojem sportovní marketing definují američtí autoři B. G. Pitts a D. K. Stotlar jako proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.

#### **2.4.3.2 Marketingový mix ve sportu**

Zde jsem se zaměřil na specifika marketingového mixu v oblasti sportu, zejména FK.

V jeho centru je opět produkt. Sportovní produkt zahrnuje zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy, nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti TVS.

Produkty FK lze strukturovat následovně:

- základní produkty fotbalu – fotbalová utkání, turnaje atd.,
- produkty vázané na osobnost – sportovní výkony vázané na osobnost sportovce, výkony trenérů, reklamní vystoupení sportovců,
- myšlenkové produkty FK – myšlenky podněcující oblibu fotbalu, fotbalové informace šířené médii, hodnoty zážitku ve fotbale,
- produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty – sportovní zařízení vhodné pro využití FK, společenské akce, pojištění sportovců, doprava na utkání, vstupenky atd.,
- klasické materiální produkty ve FK – nářadí, náčiní, vybavení atd.

Chování zákazníka může výrazným způsobem ovlivnit cenu produktu. Její tvorba je úzce vázána na charakter produktu. V případě některých druhů produktů lze vycházet z ekonomických kalkulací (např. u prodeje výrobků), u jiných se spíše bere v úvahu úsudek představitelů poptávky (např. přestupy hráčů).

Povaha distribučních cest se u FK neliší od obecného popisu této složky marketingového mixu.

Při prodeji sportovních produktů jsou využívány všechny čtyři základní nástroje komunikačního mixu, jehož konkrétní podoba závisí opět na charakteru produktu, ale přihlíží rovněž k ostatním nástrojům marketingového mixu, jako jsou cena a distribuce.

Dnes jsou již ve fotbale využívány všechny komunikační nástroje (Petrželková, H. 1998):

- reklama – FK mohou nabídnout mnoho různých možností reklamy (na sportovních médiích např. dresech, ostatních reprezentativním oblečení atd., na reklamních panelech, v tiskovinách atd.,
- public relations – rozhovory s hráči, trenéry, kteří potvrzují kvalitu propagovaných produktů,
- podpora prodeje – hry o ceny při utkáních, autogramiády apod.,
- osobní prodej – V. I. P. servis pro sponzory a jiné podobné aktivity.

V dnešním tržním hospodářství jsou za stěžejní marketingové nástroje využívané FK považovány především ty, jejichž prostřednictvím sportovní organizace získává největší podíl finančních prostředků – sportovní reklama a sponzoring.

### **Sportovní reklama**

Sportovní reklama je vztahována k reklamě se sportovními motivy (reklama na tiskovinách, v médiích atd.) Dále se jedná o reklamu, která využívá specifických prostředků komunikace z oblasti sportu, kterou můžeme rozdělit na (Čáslavová, E. 2000):

- a) reklamu na dresech a sportovním oblečení
- b) reklamu na startovních číslech
- c) reklamu na mantinelech
- d) reklamu na nářadí a vybavení
- e) reklamu na výsledkových ukazatelích a tabulích

FK využívají zejména formy 1, 3, 5.

Sportovní reklama může plnit současně všechny již zmíněné obecné funkce – informační, přesvědčovací a upomínací. To přitahuje zájem firem, pro něž vystupují příznivci sportu jako potencionální zákazníci.

FK i každá jiná sportovní organizace, která nabízí reklamu k prodeji, připravuje nabídkový list pro potencionální zájemce. Nabídkové listy by měly na první pohled zaujmout estetickou úrovní. Jádrem úspěchu je však samotné obsahové uspořádání.

Reklama se pro FK stává stále důležitějším faktorem jejich ekonomické činnosti, protože příjmy z ní jsou v současnosti velmi významnou položkou všech příjmů FK.

Proto by právě na této oblasti měla většina profesionálních FK precizně pracovat a postupně dosáhnout pro sebe optimálních podmínek.

## Sponzoring

Významným prostředkem k zabezpečení dodatečných finančních zdrojů FK je sponzoring. Ve většině případů se sponzorování váže na masové akce v určitém odvětví.

V současnosti je provozování jakéhokoli sportu (samozřejmě až na výjimky) finančně velmi náročné, proto i FK hledají jakýkoliv způsob, jak doplnit příjmovou stránku svých rozpočtů.

Spolu se sportovní reklamou je sponzoring jednou z mála činností, jak mohou v dnešní době FK získávat potřebné finance.

Jeho velmi důležité zdůraznit, že v porovnání s mecenášstvím a dary, představuje sponzorování komunikační a marketingový nástroj, když se jasně vymezují také povinnosti sponzorovaného vůči sponzorovi. Proto je potřeba zmínit pohledy obou stran na prospěch sponzoringu:

- 1) Sponzoři podporují FK obvykle za účelem propagace firmy, změny image, oslovení vybraných skupin zákazníků, vše s cílem zvýšit prodej svých produktů
- 2) Sponzorování hledají především pokrytí nákladů sezóny, akce apod.

Pro správný postup reklamního manažera při získávání sponzorů je nezbytné, aby měl přehled o jednotlivých formách. Existuje několik forem sponzorování:

- a) Sponzorování jednotlivých sportovců – tato forma je nejvíce rozšířena ve vrcholovém sportu. Osobnosti úspěšných sportovců jsou zároveň gestory kvality a úspěchů aktuálních produktů sponzorujících firem. Sportovec se většinou za podporu finanční i materiální zavazuje kromě obvyklé reklamy také např. k účasti na autogramiádách, charitativních akcích apod.
- b) Sponzorování sportovních týmů – tato forma u nás hojně přešla i do výkonnostního sportu a sportu pro všechny. Sponzorovaný za podporu ze strany sponzora poskytuje různé formy propagace.
- c) Sponzorování sportovní akcí – zde výrazně stoupají možnosti proti služeb ze strany sponzorovaného. Možností je skutečně nepřeberné množství a je zde největší prostor pro fantazii manažerů.

- d) Sponzorování sportovních klubů – tato forma ovšem přináší nejširší možnosti z tohoto pohledu, protože kluby většinou disponují sportovci, týmy, svými profesionálními úseky, pořádá vlastní akce atd.

Pokud se FK podaří získat zájem sponzorů, je nutné pro ně s předstihem připravit nabídku protisluzeb, které může FK sponzorovi nabídnout – sponzorský balíček. Ten je obvykle písemně dokumentován a doložen určitou cenou. Pro její stanovení nejsou daná žádná pravidla ani hranice. Určitě se ale do stanovené hodnoty promítá typ sponzorování. Jedná se o tři druhy – exkluzivní (např. „generální partner“), hlavní (více sponzorů přispívajících vysokou částkou), kooperativní (může jít o nakupování jednotlivých protisluzeb individuálně velkým množstvím menších partnerů FK).

Po získání sponzora nastává finální fáze – podpis sponzorské smlouvy. Ta má určitou obsahovou i formální strukturu a stanovené náležitosti.

Ve FK založeném jako obchodní společnost, který je založen za účelem podnikání, je na oblast finančního řízení zaměřena ta největší pozornost. Takový klub se dnes již musí spoléhat pouze na vlastní schopnosti a dovednosti, a proto stanovené cíle a budoucí vývoj FK jsou tím, co začíná ovlivňovat management klubů ve směru marketingových úvah.

Z tohoto pohledu se FK typu občanských sdružení a jiných příspěvkových organizací těší jisté výhodě, když mohou získávat prostředky i z jiných zdrojů než pracně navazovaných obchodních vztahů.

Naopak obchodní společnosti jsou ve výhodě v případě zdaňování sponzorských prostředků, hlavně za poskytnutí reklamních protisluzeb. Příjmy z reklam jsou totiž u právnických osob, jež nejsou založeny za účelem podnikání, dle novely zákona o dani z příjmů č. 157/1993, zdaňovány vysokou sazbou 35% ze základu daně. I přes další novelizaci, která toto omezení trochu zmírňuje, neodráží současný stav platných daňových norem v náležitě míře potřeby subjektů oblasti TVS. Poslání a přínos sponzorování TVS nejsou dosud ve prospěch této oblasti náležitě oceněny a upraveny.

## **Darování**

Mimo tyto dvě nejvyužívanější formy získávání prostředků mají FK v ČR možnost těžit z darů. Nejde přímo o sponzorování a existuje zde podstatný rozdíl v účtování a zdaňování.

Darování je bezúplatné nabytí majetku peněžité i nepeněžité povahy. Dárce nepožaduje za svůj dar žádnou protihodnotu.

Dary je možno poskytovat pouze právnickým osobám v oblasti TVS. Jednotlivce lze tedy touto formou podpořit pouze přes jeho mateřský klub.

### **2.4.4 FK jako obchodní společnosti a občanská sdružení - rozdíly**

#### **Zákony**

Prvotním rozdílem mezi těmito druhy právnických osob je v zákonných normách, které upravují veškeré záležitosti, které se jednotlivých forem týkají. Zatímco pravidla působnosti občanských sdružení jsou vymezena zejména v občanském zákoníku, práva týkající se obchodních společností jsou vymezena především obchodním zákoníkem. Právnické osoby ve formě občanských sdružení jsou registrovány Ministerstvem vnitra ČR. Organizace typu obchodních společností jsou evidovány v obchodním rejstříku, tedy Ministerstvem obchodu a průmyslu ČR.

#### **Členství a rozhodovací pravomoci**

Další rozdíly jsou uváděny v otázce členství jednotlivých typů organizací. Zatímco členem občanského sdružení se může stát kdokoli, s kým ostatní členové souhlasí a začne platit členské příspěvky, u obchodních společností je otázka podílu v nich složitější. U akciových společností, které jsou také předmětem zájmu mé práce, je vstup do společnosti podmíněn hlavně zakoupením určitého množství akcií společnosti.

Z tohoto pohledu je také velmi důležitá otázka podílu rozhodovacích pravomocí jednotlivých členů při jednání o chodu klubu.

V občanských sdruženích má každý člen stejná práva, a to práva volební (volit a být volen do orgánů sdružení), procesní (právo účastnit se shromáždění členů, vystupovat na nich s podněty), hmotná (užívat majetek sdružení) a právo účastnit se činnosti sdružení.

V obchodních společnostech jsou práva společníků upravovány podle určitých kritérií, zejména výše podílu na majetku společnosti.

## **Příjmy**

Nejvýznamnější odlišnosti týkající se chodu obchodních společností a občanských sdružení nejen ve fotbale, se vyskytují v oblasti příjmů těchto druhů organizací.

U FK založených na bázi občanských sdružení se příjmy skládají hlavně z dotací z veřejných rozpočtů (státní, krajské, obecní), příspěvků a darů.

V tomto případě je potřeba vysvětlit rozdíl mezi dotací a příspěvkem a mezi darem (sponzorem) a reklamní službou (partnerem).

Dotace se od příspěvků liší tím, že organizace, která je obdrží, musí dokladovat jejich použití na poskytovatelem určený účel. Rozhodnutí o využití příspěvků náleží samotné organizaci a ta nikomu nemusí vykazovat, jak byly příspěvky použity.

Poskytnutím daru, na rozdíl od nákupu reklamy, nesleduje sponzor zlepšení vlastních hospodářských výsledků. Firmy většinou poskytují FK dary za účelem spojení jména s úspěšnou sportovní organizací a tím vylepšení náhledu veřejnosti na ně. Firma investující do nákupu reklamních služeb FK tím chce zvýšit svou vlastní ziskovost. Za poskytnutí daru oficiálně nepožadují žádné protislužby od druhé strany, tedy FK. Kluby je však mohou svým dárcům nabídnout, ale v takovém případě nejsou smluvně ošetřeny a jsou tedy nabízeny na bázi dobrovolnosti.

Příjmy z obchodní činnosti (poskytování reklamních služeb) jsou u tohoto typu organizací předmětem vysoké sazby daně z příjmů – 35%. I když pro neziskové subjekty existuje možnost snížit základ daně o 30% (max. o 3 000 000,- a min. 100 000,- Kč a maximálně do výše základu daně), pokud zisk z výdělečné činnosti použijí ke krytí nákladů souvisejících s činností, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně, většinou neuzavírají obchodní vztahy se svými partnery (sponzory). Pokud takové protislužby za poskytnutí daru nabízejí, děje se tak většinou na základě dobrovolnosti a nejsou tak smluvně ošetřeny. Tyto druhy příjmů pak spadají do kategorie darů, která je u těchto organizací od daně osvobozena.

FK založené jako obchodní společnosti mají strukturu svých příjmů zcela odlišnou. Prvotním druhem jejich zdrojů jsou právě příjmy z reklam. Tyto kluby mají zpravidla v předmětu své činnosti v obchodním rejstříku uvedenou marketingovou

činnost a snaží se svým potenciálním partnerům nabízet co nejširší škálu protislužeb, za které získávají zpravidla největší část prostředků do svým rozpočtů. Takové příjmy těchto typů organizací nepodléhají tak vysoké míře zdanění jako je tomu u občanských sdružení.

Z předcházejících kapitol je zřejmé, že FK založené na bázi obchodních společností, mají výhody z hlediska vlastní samostatnosti. Do popředí zájmu FK jako obchodních společností se tak mimo sportovních cílů dostávají i cíle ekonomické, tedy zabezpečování ekonomického zázemí, a ostatní cíle podporující dosahování cílů prvotních, tedy dobré jméno klubu na veřejnosti či získání velkého množství fanoušků apod. Velké možnosti pro získání potřebných zdrojů pro chod klubu však musí jeho management podpořit správnou koncepcí hospodaření s těmito prostředky. Známe mnoho případů FK, které se po světlých časech dostaly do velkých problémů, které u některých klubů vedly až k jejich zániku.

V této kapitole vycházím z informací z publikace TOPINKA, J., STANJURA, J. *Občanská sdružení ve sportu* Praha : Olympia 2001



### 3. ANALYTICKÁ ČÁST

Stručný popis a následné porovnání fungování managementu dvou vybraných fotbalových klubů z Kraje Vysočina je další kapitolou v mé diplomové práci. Tyto kluby působí na odlišných výkonnostních úrovních a v jiných ekonomických podmínkách. Jak jsem již uvedl, jedná se o FC Vysočina Jihlava, a.s. a FC Žďas Žďár nad Sázavou.

#### 3.1 FC Vysočina Jihlava, a.s.

FC Vysočina Jihlava je ambiciózní klub, jehož první mužstvo v loňské sezoně poprvé v historii postoupilo do první Gambrinus ligy. Klub se opírá o spolupráci mezi statutárním městem Jihlavou, stavební společností PSJ holding a jihlavským Pivovarem Ježek a těží z dobré práce s mládežnickými oddíly.

##### 3.1.1 Historie

Nejúspěšnější fotbalový klub v historii kopané v Kraji Vysočina byl založen roku 1948 jako sportovní kroužek závodního klubu PAL Jihlava, jenž se o osm let později spojil s dvěma dalšími Dobrovolnými sportovními organizacemi strojírenských závodů a vznikla tak Tělovýchovná jednota Spartak Jihlava. Tento název se neměnil až do roku 1994, kdy se oddíl osamostatnil a vzniklo občanské sdružení FC Spartak PSJ Jihlava. O dva roky později došlo k historickému spojení dlouholetých rivalů Spartaku PSJ a SK Jihlava ve společný klub Spartak PSJ Motorpal Jihlava. Název klubu doznal další změny v roce 1997, tehdy stávající občanské sdružení předalo veškerá svá práva a povinnosti vůči ČMFS společnosti FC PSJ Jihlava.

I tento název však doznal změny. V pondělí 20. března 2000 totiž jihlavské městské zastupitelstvo schválilo vstup do obchodní společnosti FC Vysočina Jihlava, a.s., která má vytvořit podmínky k přechodu klubu do velkého profesionálního fotbalu. Jde o zkvalitnění zázemí stadionu a především o odpovídající finanční zajištění klubu ve výši dvanáct milionů korun na sezónu. Akcionáři společnosti se

stalo Město Jihlava s padesáti procentním podílem, PSJ holding a.s. (40%) a Pivovar Ježek (10%).

A jak si jihlavský klub vedl po sportovní stránce? Již v roce 1950 mužstvo postoupilo do přeboru tehdejšího Jihlavského kraje a v krajských soutěžích mužstvo s většími či menšími úspěchy setrvalo až do ročníku 1988/89, kdy Spartak po dlouhých čtyřiceti letech existence oddílu postoupil do tehdy vytoužené divize. V divizi však vydržel pouze dvě sezóny a následoval další postup – do Moravskoslezské fotbalové ligy (MSFL), která v hierarchii českých fotbalových soutěží znamená třetí ligu. Účinkování klubu MSFL mělo výrazně vzestupnou tendenci. Po sezónách, ve kterých se mužstvo pouze zachraňovalo, přišly lepší časy, které vyvrcholily v sezóně 1998/99, kdy FC PSJ dosáhl na třetí příčku, a zejména pak 1999/2000, kdy mužstvo obsadilo druhé místo tabulky. To však při odstoupení NH Ostrava ze soutěže znamenalo historický postup do druhé ligy. Ve své premiéře v této celostátní soutěži si klub vedl nad očekávání skvěle, když do konce ligy bojoval o třetí příčku tabulky, aby nakonec obsadil nečekané šesté místo. Neméně dobře si Vysočina vedla i v sezóně následující, kdy obsadila výbornou sedmou příčku. Tu obhájila i v ročníku 2002/03, aby o ročník později skončila těsně šestá.

Naprostou sportovní senzací pak skončila zatím poslední sezóna 2004/05, kdy tým pod vedením trenéra Karla Večeři obsadil konečnou druhou příčku tabulky druhé ligy a vybojoval z pohledu celého Kraje Vysočina historický postup do nejvyšší soutěže Gambrinus ligy.

Překvapivě dobře si klub v minulosti vedl v Českém poháru. Vedle řady nečekaných vítězství nad druholigovými či dokonce prvoligovými kluby, se FC PSJ podařil malý zázrak v sezóně 1995/96, kdy celek postoupil do čtvrtfinále poháru a byl vyřazen až po penaltovém rozstřelu na půdě Teplic. V loňském ročníku poháru FC Vysočina dokonce postupně vyřadila Slavii Praha, Viktorii Plzeň a FK Teplice a až v semifinále, tedy mezi čtyřmi nejlepšími celky ČR, nestačila na mistrovský Baník Ostrava.

Výkladní skříní klubu je tradičně výborná práce s mládeží. Prakticky již od roku 1958 se jihlavští dorostenci objevovali v nejvyšších republikových soutěžích. Především však v posledním desetiletí pronikli dorostenecké výběry mezi mládežnickou špičku ČR. Podobně úspěšně si vedou i početná žákovská družstva.

### 3.1.2 Manažerská filozofie, právní forma

Za šestnáct let z přeboru do první ligy. Takový je sen jistě každého manažera v jakémkoliv fotbalovém klubu na světě. Klubu FC Vysočina Jihlava se takový kousek povedl. Tento úspěch by se však nepodařil bez zvolené manažerské filozofie a právní formy, která v klubu funguje.

Klub těžící z výborné spolupráce s městem, firma PSJ holding a pivovar Ježek, se postupnými kroky vydal a vydává na cestu, k dosažení jeho hlavního cíle. Tím je po sportovní stránce usazení klubu v první Gambrinus lize a po stránce ekonomické zajištění plynulého chodu klubu, renovace stadionu a jeho okolí, jež pro účast v nejvyšší lize nutností. Dále chce management klubu pokračovat s perfektní spoluprací s mládeží. Ta je pro klub z Vysočiny, kde doposud vládl sportu hokej, výrazným zdrojem z hlediska hráčského zázemí, tak i zdrojem finančním, z případného prodeje hráčů.

Právní forma akciové, tedy obchodní společnosti umožňuje klubu získávat prostředky pro jeho chod z různých zdrojů a mnoha různými způsoby. Silné zázemí v klubu vytváří hlavně spolupráce s městem. Plánuje se i pomocná ruka od kraje Vysočina. Celkové zázemí, které vytváří klub svým pracovníkům, hráčům, divákům i ostatním partnerům (sponzoři, média atd.) se krok po kroku dostalo na kvalitní úroveň. Všichni pověřeni však již teď usilují zvolenou filozofií o to, aby tato úroveň šla stále výše.

Klub bude v současné době pracovat na zlepšení ekonomických podmínek a bude chtít plnit i ty nejvyšší možné sportovní cíle.

### 3.1.3 Strategické plánování – sportovně technická koncepce klubu

Je neoddiskutovatelným faktem, že kopaná již není „pouze“ sportovní záležitostí, ale tento fenomén se stal nedílnou součástí společenského i obchodního života. Na celosvětové vlně zájmu o fotbal se podílí i Česká republika, což potvrzuje velký zájem fanoušků i významných společností o zápasy národního mužstva a první ligy.

Divák na Vysočině dosud nikdy neměl možnost navštěvovat utkání prvotřídní soutěže. Vždyť nejbližší špičkové celky působily nejbliže v Brně, Hradci Králové či Českých Budějovicích. Region Vysočiny však přesto není bílým místem na fotbalové

mapě republiky. Pochází odtud řada kvalitních fotbalistů a kopaná se za velkého zájmu aktivně hraje i v té nejzapadlejší vesničce.

Nejvyšší soutěž na celé Vysočině dlouhodobě hrál FC PSJ Jihlava, tradiční účastník třetí nejvyšší soutěže – Moravskoslezské ligy. V roce 2000 se klub za velkého přispění Statutárního Města Jihlavy transformoval na akciovou společnost FC Vysočina Jihlava a o čtvrt roku později se klubu podařilo dosáhnout na historický postup do II. ligy ČMFS. Tedy do soutěže, kterou dosud žádný fotbalový klub v regionu nehrál. Sportovní a společenský vzestup FC Vysočina pak dosáhl svého prozatímního vrcholu v sezóně 2004/05, kdy klub senzačně postoupil do nejvyšší soutěže Gambrinus ligy.

Tímto však ambice FC Vysočina rozhodně nekončí. Postupný a cílevědomý rozvoj klubu by měl pokračovat i v budoucnu. Snažení klubu by mělo být završeno rekonstrukcí stadiónu v souladu požadavky Gambrinus ligy a dlouhodobým zabydlením se v této nejvyšší domácí soutěži. V budoucnu by klub chtěl vytvořit zázemí a předpoklady k účasti v evropských fotbalových pohárech.

FC Vysočina dnes představuje významný prostředek sloužící k zábavě a vyžití obyvatel celého Kraje Vysočina. Kvalitním způsobem naplňuje volný čas mládeže a v neposlední řadě slouží i rozvoji jednotlivých podnikatelských subjektů. Postupně roste v silný klub s širokou mládežnickou základnou, který reprezentuje celý region s více než půl milionem obyvatel. Již dnes je FC Vysočina celorepublikovou fotbalovou veřejností vnímána jako bašta mládežnické kopané a jako systematicky pracující klub s velkou perspektivou.

### **Práce s mládeží**

Pohled do fotbalových tabulek a statistik hovoří naprosto jasně. FC Vysočina je jediným reprezentantem regionu v českých špičkových soutěžích. Vždyť druhým nejlepším dospělým týmem kraje je B tým FC Vysočina, který loni postoupil do třetí nejvyšší soutěže. Obdobná situace pak panuje i v mládežnických soutěžích, kde má FC Vysočina zástupce ve všech nejvyšších ligách včetně elitní šestnáctičlenné 1.ČPP ligy dorostu. Tento stav je pouze obrazem trpělivé a dlouhodobé spolupráce FC Vysočina s dalšími regionálními kluby, které společně sledují cíl v podobě vytvoření silného klubu reprezentujícího celý kraj. Jihlavský klub se tak stává místem koncentrace nejlepších, nejen mládežnických hráčů Vysočiny. Toto přirozené

centrum tak zastupuje v nejvyšších českých soutěžích takřka dvacet tisíc v Kraji Vysočina registrovaných fotbalistů.

Prozatímním faktem je, že kopaná na Vysočině není ekonomicky schopná vytvořit kvalitní mužstvo z hráčů skoupených ze všech koutů republiky. Z tohoto důvodu klade vedení FC Vysočina dlouhodobě velký důraz na výchovu mládežnických fotbalistů, kteří by měli do budoucna hrát klíčovou roli v dalších ambicích jihlavské kopané. Z řad mládežnických mužstev by však neměli růst pouze hráči pro první mužstvo, ale i pro další oddíly Vysočiny. V neposlední řadě by se talentovaní hráči, kteří by svými fotbalovými schopnosti přerostli rámec regionu, mohli stát i důležitým zdrojem příjmů klubu. K tomu by měl v blízké budoucnosti přispět projekt „fotbalové akademie Vysočina“ pod záštitou kraje Vysočina, o kterém nyní probíhají intenzivní jednání.

V současnosti v klubu působí dvanáct mládežnických mužstev ve všech věkových kategoriích. Na základní škole Rošického již delší dobu na druhém stupni fungují sportovní třídy, na které navazuje sportovní centrum mládeže, které i hráčům dorostenecké kategorie vytváří kvalitní tréninkové podmínky. Celkově tato fotbalová továrna obnáší takřka tři sta chlapců od pěti do devatenácti let a dalších dvacet trenérů.

Velký důraz se v FC Vysočina klade na obecný rozvoj osobnosti hráče, neboť pouze třetina složitého rozvoje mladého fotbalisty se odehrává na hřišti. Přeměna talentu ve výborného hráče se z větší části odehrává mimo něj. Podstatnou roli hraje zázemí v rodině a optimální spolupráce rodičů, trenéra a učitelů ve školách. I proto studijní výsledky hráčů hlídají také trenéři jednotlivých družstev a o účasti na dopolední přípravě rozhodují třídní učitelé hráčů. Důslednost, pečlivost a trpělivost ve škole i na hřišti, spolu s přiměřenou skromností jsou vlastnosti, bez kterých nelze dosáhnout opakovaných vítězství.

Dlouholetá práce s mládeží začíná v FC Vysočina přinášet kýžené ovoce. Vedle působení ve špičkových soutěžích to jsou nominace nejlepších hráčů klubu do dorosteneckých a juniorských reprezentací Česka. Vedení klubu je přesvědčeno, že v otázce výchovy fotbalistů kráčí po správné cestě, na jejímž konci bude stabilní působení dospělého týmu FC Vysočina prospěkovaného vlastními odchovanci v nejvyšší soutěži.

### 3.1.4 Organizační struktura

Akciová společnost FC Vysočina Jihlava vznikla v pondělí 20. března 2000 a řídí se v souladu s obchodním zákoníkem podle schválených stanov, které vedle základních údajů a pravidel definují orgány společnosti.

Organizační struktura FC Vysočina Jihlava jasně vymezuje kompetence, pravomoci, vztahy nadřízenosti a podřízenosti a rovněž úkoly jednotlivých orgánů, útvarů a pracovníků. Jihlavský klub má zřízeny tyto orgány:

- a) valná hromada
- b) představenstvo
- c) dozorčí rada
- d) ředitel

#### a) Valná hromada

Jako největší orgán společnosti rozhoduje o všech otázkách, ke kterým jí stanovy či zákon opravňují. Do této sféry patří:

- rozhodování o zvýšení nebo snížení základního jmění,
- rozhodování o vydání dluhopisů a vymezení práv s nimi spojených
- volba a odvolání členů představenstva a členů dozorčí rady,
- rozhodování o změně stanov,
- schválení roční účetní uzávěrky, rozhodování o rozdělení zisku, včetně stanovení výše a způsobu vyplácení dividend a tantiém,
- rozhodování o přeměně listinných akcií na zaknihované a naopak,
- rozhodnutí o zrušení společnosti sloučením, splynutím, rozdělením či přeměnou v jinou právní formu,
- rozhodování o otázkách přijetí úvěru či poskytnutí záruky na úvěr,
- rozhodování o způsobu krytí ztrát společnosti včetně použití rezervního fondu,
- rozhodování o změně práv náležejících jednotlivým druhům akcií
- rozhodování o zřízení, zrušení, postavení a působnosti jiných orgánů společnosti,
- rozhodování o otázkách ochrany, dispozice a využití chráněného názvu FC Vysočina Jihlava,
- stanovení odměny členů představenstva a dozorčí rady,

- rozhodnutí o způsobu rozdělení likvidačního zůstatku společnosti,
- rozhodování o dalších otázkách, které si valná hromada ke svému rozhodnutí vyhradí.

#### **b) Představenstvo klubu**

Jako statutární orgán společnosti řídí její činnost. Jedná jménem společnosti a rozhoduje ve všech otázkách, které nepatří podle stanov do působnosti valné hromady, a které si valná hromada ke svému rozhodnutí nevyhradila, pokud tyto otázky nesvěřilo do působení generálního ředitele. Představenstvo zabezpečuje obchodní vedení společnosti. K úkolům vykonávaným představenstvem klubu patří:

- jmenování a odvolání vedoucích zaměstnanců společnosti v souladu s organizačním řádem,
- organizace vypracování účetní uzávěrky,
- svolání valné hromady,
- překládání veškerých návrhů valné hromadě,
- vykonávání usnesení valné hromady,
- schválení jednacího řádu představenstva.

#### **c) Dozorčí rada klubu**

Kontrolní orgán společnosti tvoří předseda dozorčí rady a členové dozorčí rady. Dozorčí rada byla zvolena za účelem provádění kontroly všech ekonomických a právních operací v rámci FC Vysočina Jihlava a.s. Tento orgán se účastní se valné hromady. Projednává podnikatelské záměry společnosti, finanční plány, rozpočty a jejich změny. Dozorčí rada klubu nesmí zastávat žádnou funkci v FK.

#### **d) Ředitel klubu**

Ředitel klubu odpovídá za rozvoj podnikatelských aktivit společnosti a za uskutečňování rozhodnutí nadřízených orgánů společnosti. Dále podniká kroky, které vedou k realizaci představenstvem schválených zásad v oblastech:

- mzdové politiky,
- personální politiky,
- investičního rozvoje,
- obchodní politiky,
- finanční a cenové politiky,

- rozvoje systému řízení,
- významných smluv a právních aktů, pokud nespádají do kompetence vyšších orgánů společnosti.

Ředitel vykonává své povinnosti prostřednictvím podřízených útvarů a pracovníků především formou přímého řízení. Tu uplatňuje dále při ukládání úkolů v krizových situacích a při podstatných změnách v prostředí společnosti.

Valná hromada, představenstvo a dozorčí rada jsou řídicími orgány společnosti FC Vysočina Jihlava a.s. zastupujícími vrcholnou linii řízení. Management je realizován špičkovými řídicími pracovníky. Od všech pracovníků jsou vyžadovány operativní schopnosti a znalost specifického prostředí, ve kterém pracují.

Činnost pracovníků podílejících se na operativním vykonávání úkolů zadaných výše zmíněnými orgány jsou popsány na základě praktických zkušeností.

**a) Sportovní manažer (Tomáš Jansa)**

Ten je zodpovědný za komunikaci se všemi trenéry, konzultaci a schvalování přestupů, hostování a transferů hráčů všech kategorií. V jeho kompetenci je také schvalování přestupů, hostování a transferů hráčů (mládežnických i seniorských kategorií). Dále koordinuje činnost všech vedoucích jednotlivých mužstev, práci sekretáře juniorů a jednotlivých realizačních týmů.

**b) Vedoucí marketingu (Miroslav Fuks)**

Tato osoba je velice důležitá u každého klubu, který svou činnost provádí právníckou formou obchodní společnosti, protože takové FK jsou při zabezpečování hospodářských prostředků odkázány pouze na šikovnost právě tohoto úseku organizace. Marketingový ředitel je odpovědný za realizaci koncepce marketingu a PR klubu. Ve FC Vysočina Jihlava je tato funkce kumulována s funkcí tiskového mluvčího. Mezi jeho úkoly patří:

- kontakt s médii (televize, noviny, rádio)
- zajišťování komerčních aktivit klubu,
- realizace prodeje reklamy
- udržování blízkého kontaktu s partnery klubu,



- realizace propagace klubu
- PR (kontakt s veřejností)
- zajišťování speciálních sportovních akcí (sportovní akce na závěr roku, akce pro sponzory).

Hlavním cílem vedoucího marketingu FC Vysočina Jihlava je neustálé vylepšování image klubu a jeho následné maximální finanční využití.

**c) Sekretář klubu (Petr Šilhán)**

Má na starosti kompletní zajištění sportovní činnosti, jejímž obsahem je:

- organizace seniorských klubových mužstev,
- zastupování klubu při losování soutěží, pohárů a přidělování rozhodčích,
- zajišťování vztahu s ostatními kluby a vedením ČMFS atd.

Několik jeho povinností se prolíná s funkcí vedoucího A mužstva (např. organizace cest k utkáním).

**d) Hlavní trenér mládeže (Lumír Fikes)**

Řídí celou činnost všech mládežnických mužstev. Dále zodpovídá za:

- vedení realizačních týmů mládeže,
- organizaci mládežnických soutěží,
- organizaci náborů mládeže,
- udržování kontaktů se školami a výběry reprezentačních mužstev,
- vyřizování agendy spojené s účastí mužstev v soutěžích,
- organizaci mládežnických turnajů pořádaných klubem,
- kontakt s rodiči,
- shánění sponzorů a peněz (hlavní klientelu tvoří rodiče)
- zajištění vyhledávání talentů,
- dohled na dodržování jednotlivých tréninkových koncepcí.

**e) Vedoucí správy majetku a ekonom (Jarmila Vaculíková)**

Stará se zejména o zabezpečení organizační a hospodářské stránky technického chodu stadionu, zabezpečování materiálního vybavení, maximální využití prostor stadionu atd.

Tato funkce je navíc kumulována s funkcí účetního. Ekonom je tedy také odpovědný za řízení účetního úseku. Dále zabezpečuje zejména:

- kontrolu hospodaření,
- evidenční a účetní službu,
- styk s orgány finanční a celní správy,
- zpracování ekonomicko-účetních a statistických přehledů a výrazů,
- pokladní službu,
- zúčtování a platební styk,
- sestavování finančních výhledů a plánů,
- péči o majetek společnosti.

Veškerá činnost všech pracovníků směřuje k samotné sportovní činnosti FK, bez jejíž dobrých výsledků by nemohly být plněny žádné ze zmíněných cílů FC Vysočina Jihlava. Potřeby pro zabezpečení základních potřeb klubu můžeme shrnout následovně:

- finanční řízení (podpora ze strany města Jihlavy, společnosti PSJ holding a.s. a Pivovar a sodovkárna, a.s., marketingová činnost klubu, prodej hráčů),
- zajišťování vhodných objektů a prostor (stadion, tréninkový areál atd.)
- personální zabezpečení,
- plánování sportovní činnosti,
- materiální zabezpečení.

### **Akcionářská struktura**

Zajišťování financí, vhodných objektů a prostor v FC Vysočina Jihlava zajišťují tyto subjekty:

- 50% Statutární Město Jihlava,
- 40% PSJ holding a.s. – jedna z největších stavebních společností v ČR se sídlem v Jihlavě,
- 10% Pivovar a sodovkárna, a.s. – výrobce známého jihlavského piva Ježek.

### 3.1.5 Personální management

Úspěšná organizace, jakou FC Vysočina Jihlava bezesporu je, přináší potřebu jejího kvalitního personálního obsazení. Management jihlavského klubu čítá šest členů, když ředitel klubu ing. Zdeněk Tulis je zároveň předsedou představenstva.

Analýza personálního zabezpečení chodu klubu ukazuje, že dělba činností v organizaci je dostačující k bezproblémovému fungování. Pracovníci managementu klubu plní mimo svých formálních rolí také funkce neformální, když se snaží vytvářet příjemnou atmosféru kolem fungování klubu a proto v klubu převažuje především přátelské prostředí, které vytváří půdu pro pozitivní smýšlení všech pracovníků společnosti.

### 3.1.6 Marketing

Nabídka reklamy se vztahuje na domácí zápasy v Gambrinus lize (rok znamená patnáct domácích utkání) a v Poháru ČMFS. Smlouva se STESEM garantuje dva přímé televizní přenosy ročně na televizních stanicích Nova či Prima.

Zpravodajské šoty se pravidelně objevují na všech celoplošných televizních programech. Na sezónu jsou očekávány, vzhledem ke snížené kapacitě kolem tří a půl tisíce diváků, velmi často vyprodané zápasy.

#### Generální partner klubu

- zajištění exkluzivity v rámci podpory FC Vysočina v daném oboru podnikání,
- logo na hrudi všech dresů FC Vysočina – počínaje dospělým týmem v Gambrinus lize a konče žákovskými týmy,
- logo na trenýrkách týmu dospělých,
- možnost umístění dvou reklamních billboardů,
- reklamní rozhlasový spot před utkáním, v poločase a po skončení zápasu FC Vysočina,
- prezentace na čtyřech reklamních panelech 1 x 8 metrů kolem hrací plochy umístěných na nejvýhodnějších místech z pohledu diváků a televizních kamer,
- prezentace na čtyřech reklamních panelech 1 x 8 metrů v jihlavském

tréninkovém areálu FC Vysočina v ulici Na Stoupách, kde se nachází jedno přírodní travnaté hřiště a jedno hřiště s umělým povrchem třetí generace. Tento areál je celoročně místem celé řady turnajů, zápasů a tréninků,

- logo generálního partnera klubu bude nejvýraznějším možným způsobem prezentováno na oficiálních internetových stránkách klubu <http://www.fcvysocina.cz> s možností hyperlinku na stránky dané společnosti,
- logo generálního partnera klubu bude prezentováno v zápasových časopisech klubu, na panelech ve VIP prostorách klubu a na tiskových konferencích,
- logo generálního partnera klubu v rámci pozvánek na domácí zápasy v Denících Vysočina,
- generální reklamní partner klubu obdrží pro své partnery, manažery či zaměstnance dvacet volných a osm VIP vstupenek na všechna utkání FC Vysočina v dané sezóně,
- cena na sezónu: dle dohody - nabídku je možné dále modifikovat.

#### **Hlavní partner klubu I.**

- tři reklamní panely na stadionu (6 x 1 m) na TV straně
- dva reklamní panely v tréninkovém areálu klubu (6 x 1 m)
- logo na rukávu či trenýrkách
- logo na reklamním panelu ve V.I.P. prostoru klubu
- reklamní spot v poločase utkání
- logo v programu k utkání (program je zdarma přidáván ke každé vstupence)
- logo na internetových stránkách klubu – s odkazem na vlastní web
- osm volných vstupenek pro zaměstnance
- čtyři exkluzivní členství v klubu přátel (VIP vstupenka)
- cena: 1.000.000,- Kč/sezóna

#### **Hlavní partner klubu II.**

- dva reklamní panely na stadionu (6 x 1 m) na TV straně,
- reklamní panel v tréninkovém areálu klubu (6 x 1 m),

- logo na rukávu či trenýrkách,
- logo na reklamním panelu ve V.I.P. prostoru klubu,
- reklamní spot v poločase utkání,
- logo v programu k utkání (program je zdarma přidáván ke každé vstupence),
- logo na internetových stránkách klubu – s odkazem na vlastní web,
- sedm volných vstupenek pro zaměstnance,
- tři exkluzivní členství v klubu přátel (VIP vstupenka),
- cena: 800.000,- Kč/sezóna.

#### **Významný partner klubu I.**

- dva reklamní panely na stadionu (6 x 1 m) na TV straně,
- reklamní panel v tréninkovém areálu klubu (6 x 1 m),
- logo na reklamním panelu ve V.I.P. prostoru klubu,
- reklamní spot v poločase utkání,
- logo v programu k utkání (program je zdarma přidáván ke každé vstupence),
- logo na internetových stránkách klubu – s odkazem na vlastní web,
- šest volných vstupenek pro zaměstnance,
- tři exkluzivní členství v klubu přátel (VIP vstupenka),
- cena: 500.000,- Kč/sezóna.

#### **Významný partner klubu II.**

- dva reklamní panely na stadionu (6 x 1 m) na TV straně,
- reklamní panel v tréninkovém areálu klubu (4 x 1 m),
- logo na reklamním panelu ve V.I.P. prostoru klubu,
- logo v programu k utkání (program je zdarma přidáván ke každé vstupence),
- logo na internetových stránkách klubu – s odkazem na vlastní web,
- pět volných vstupenek pro zaměstnance,
- dvě exkluzivní členství v klubu přátel (VIP vstupenka),
- cena: 300.000,- Kč/sezóna.

#### **Významný partner klubu III.**

- reklamní panel na stadionu (4 x 1 m) na TV straně,

- reklamní panel v tréninkovém areálu klubu (4 x 1 m),
- logo v programu k utkání (program je zdarma přidáván ke každé vstupence),
- logo na internetových stránkách klubu – s odkazem na vlastní web,
- čtyři volné vstupenky pro zaměstnance,
- dvě exkluzivní členství v klubu přátel (VIP vstupenka),
- cena: 200.000,- Kč/sezóna.

#### **Partner klubu I.**

- reklamní panel na stadionu (4 x 1 m) na TV straně,
- logo v programu k utkání (program je zdarma přidáván ke každé vstupence),
- logo na internetových stránkách klubu,
- tři volné vstupenky pro zaměstnance,
- jedno exkluzivní členství v klubu přátel (VIP vstupenka),
- cena: 100.000,- Kč/sezóna.

#### **Partner klubu II.**

- reklamní panel na stadionu (6 x 1 m) – mimo TV kamery,
- logo v programu k utkání (program je zdarma přidáván ke každé vstupence),
- logo na internetových stránkách klubu,
- dvě volné vstupenky pro zaměstnance,
- jedno exkluzivní členství v klubu přátel (VIP vstupenka),
- cena: 60.000,- Kč/sezóna.

#### **Partner klubu III.**

- reklamní panel na stadionu (4 x 1 m) – mimo TV kamery,
- logo v programu k utkání (program je zdarma přidáván ke každé vstupence),
- logo na internetových stránkách klubu,
- jedna volná vstupenka pro zaměstnance,
- jedno exkluzivní členství v klubu přátel (VIP vstupenka),
- cena: 40.000,- Kč/sezóna.

#### **Partner klubu IV.**

- reklamní panel na stadionu (2 x 1 m) – mimo TV kamery,
- logo na internetových stránkách klubu,
- jedna volná vstupenka pro zaměstnance,
- cena: 25.000,- Kč/sezóna.

Veškeré uvedené ceny reklamních a propagačních nástrojů a služeb jsou pouze orientační. Konečná cena je pohyblivá a je samozřejmě závislá na vzájemné dohodě a ochotě spolupráce.

Další možností spolupráce je vzájemná reciproce – dodávka zboží a služeb x reklama prostřednictvím FC Vysočina.

Obchodním partnerům FC Vysočina Jihlava, a.s nabízí profesionální vedení reklamy, tak i obchodní partnerství spojené s dobrým jménem společnosti k jejich prospěchu. Vstupem do obchodního vztahu s FC Vysočina Jihlava, a.s., se automaticky spolupracující firmy stávají členem klubu V.I.P. Dostanou se tak do úzkého kontaktu s prvoligovým mužstvem mužů a mají právo požívat mnoha výhod:

- členům klubu je umožněn vstup do V I.P prostor klubu (možnost neformálních jednání s dalšími partnery klubu v příjemném prostředí) s čestnou tribunou při všech utkáních na domácí půdě,
- členové klubu jsou zváni na tradiční společné akce pořádané klubem, např. na setkání obchodních přátel,
- členové klubu jsou propagováni na společenských akcích pořádaných fotbalovým klubem.

#### **3.1.7 Public Relations - PR**

PR jihlavského fotbalového klubu obsahuje mnoho aktivit, které společně vytvářejí základní předpoklady pro jeho kladný vzájemný vztah s veřejností. Klub se snaží nehledě na výkony prvního mužstva získávat zájem fanoušků všech věkových kategorií.

Poskytnutí kvalitního zázemí pro podporu klubu, možnosti dobré zábavy prostřednictvím klubu a to ne pouze během fotbalových utkáních, to jsou aktivity, díky kterým se to daří. Fotbal jako produkt zábavy fanoušků jim poskytuje FC Vysočina s širokým balením doplňkových aktivit směřujícím právě ke svým

příznivcům. Cílem je touto širokou nabídkou zábavy přitáhnout a udržet u fotbalu co nejvíce příznivců.

Nejvýznamnějšími nástroji klubového PR jsou:

- klubový časopis Vysočina vydávaný při domácích utkáních,
- internetové stránky klubu,
- FAN KLUB FC Vysočina,
- pořádání různých akcí pro fanoušky (sázkové, autogramiády, speciální sportovní akce, hry o ceny atd.).

### **Klubový časopis Vysočina**

Tento časopis FC Vysočina Jihlava pravidelně vydává již sedm let ke každému domácímu utkání. Dříve se tento bulletin jmenoval Jihlavský gól. Momentálně představuje šestnáct stran formátu A5, včetně barevné obálky a vychází v nákladu podle atraktivnosti soupeře. Obsahová náplň je tvořená zejména pro čtenáře – fanouška. Je pestrá a pokaždé se odvíjí od nadcházejícího zápasu. Obsahuje spoustu zajímavých informací, rozhovorů a fotografií.

### **FAN KLUB FC Vysočina**

Zajišťuje pro členy klubu permanentky.

- cena pouhých 600,- Kč na celou sezónu v Gambrinus lize
- zdarma vstup na domácí zápasy v Poháru ČMFS a utkání B týmu v MSFL
- majitel získá 10% slevu z ceny zájezdu na utkání venku a 10% slevu na nákup suvenýrů
- každý člen FAN KLUBU zdarma získává sázkový tiket ve výši 50,- Kč do kanceláře Chance
- členství ve FAN KLUBU je zpoplatněno částkou 50,- Kč

### **Internetové stránky klubu [www.fcvysocina.cz](http://www.fcvysocina.cz)**

Umožňuje velmi těsný kontakt příznivců s jejich klubem. Samozřejmě plní také funkci informační, o aktuálním dění v klubu (umístění týmu v průběžné tabulce, zdravotní stav hráčů, změny v kádru, ...) a reklamní (poukazuje na své partnery). Na stránkách existuje diskusní fórum, kde si mohou fanoušci vyměňovat názory o spokojenosti chodu v klubu a o sportovních úspěších.

Internet představuje v současné době nejlepší komunikační nástroj, a proto věnují v jihlavském klubu svým stránkám velkou péči.



### 3.1.8 Závěr

FC Vysočina Jihlava je prudce se rozvíjejícím fotbalovým klubem. Postupem do nejvyšší české soutěže první Gambrinus ligy se zařadil k nejvýznamnějším klubům u nás, ovšem zde jeho cíle nekončí. Klubový management společně s partnery klubu odvádí skvělou práci, včetně jednotlivých členů celé organizace, a proto pokud se klubu podaří v první lize stabilizovat, povedou jeho cesty do vysněné Evropy.

## 3.2 FC Žďas Žďár nad Sázavou

### 3.2.1 Historie klubu

Na začátku žďárského fotbalu byla jen dobrovolná organizace, která si říkala Studentský fotbalový klub. Hráli dobrovolně a pro potěšení, a to asi tak v letech 1921 - 30. Již v této době měl fotbal své příznivce a jedním z "velkých dnů" pro fotbalisty bylo sehrání přátelského utkání se Slavií Brno a Židenicemi Brno. Poté přibližně v roce 1930 vznikl FC Klub Žďár, který pořádal výjezdy na přátelská utkání do okresu.

Největší rozkvět fotbalu zažil Žďár nad Sázavou v době války. V té době byl ustanoven fotbalový klub, který hrál na hřišti za sokolovnou (na sokolském hřišti), hrající pravidelnou soutěž patřící pod župu Brno.

V 60. letech bylo vybudováno škvárové hřiště ve sportovním areálu Bouchalky (rozmístění kabin a tribun na tomto hřišti navrhl architekt Karel Frenclůvský - bývalý hráč klubu). Na tomto stadionu fotbalový klub sídlí dodnes, pouze v roce 1975 zde bylo hřiště zatravnováno, a proto se hrálo na náhradní ploše. Postupně se na stadionu dále dobudovaly nové kabiny a ochozy s krytou tribunou. K hlavnímu hřišti patří ještě jedno tréninkové škvárové i travnaté hřiště.

Oddíl kopané, pod hlavičkou TJ Žďasu, pravidelně startoval v župních soutěžích a za zmínku stojí jen rok 1961 - 62, kdy dorostenecký tým Žďasu tehdy bojoval o celostátní dorosteneckou ligu. Vzestup nastal v sezoně 1981 - 82. To fotbalisté TJ Žďas vybojovali titul přeborníka jihomoravského kraje a postoupili do republikové divize C. První rok v divizi znamenal pro žďárské mužstvo další úspěch, tým trenéra Zemana o bod předstihl Vlašim a druhá Národní fotbalová liga byla tedy v roce 1983 skutečností. Následujících deset let byl celek Žďasu stálým účastníkem druhé národní fotbalové ligy převážně se pohybující ve středu tabulky. V sezoně 1989 - 90 dosáhl prozatím nejlepšího dosavadního umístění, když mu patřila v konečném účtování čtvrtá příčka. Sezóna 1992 - 93 ale znamená sestup do divize, ve které se tým pohyboval dalších pět ročníků.

V roce 1995 došlo k přejmenování z TJ Žďas Žďár nad Sázavou na nynější název FC Žďas Žďár nad Sázavou. Sezóna 1997 - 98 byla pro Žďár dalším sestupovým rokem a z divize D se po 15 letech vrátil opět do Krajského přeboru Jihomoravského kraje. Od roku 2002 - 03 po reorganizaci krajů přešel tým FC Žďasu do Krajského přeboru Vysočina. Zde se moc dlouho nezdržel a hned sezóna 2003-04

byla po dlouhé době opět postupová, když dvacetibodový náskok před ostatními soupeři znamenal postup zpět do divize. Zde působí se střídavými úspěchy FC Žďas Žďár nad Sázavou dodnes.

V neúspěšnějším období pro Žďár vedli A mužstvo trenéři Zeman, Drinka, Šusta, Paduch, Machatka, Sysel a Krajčovič. V mládežnických soutěžích se nejvíce dařilo v letech 1996-2000, kdy dorost hrál moravskolezskou ligu a žáci startovali v moravské žákovské lize, kde patřili k nejlepším mužstvům Moravy. Právě tato generace momentálně dospěla a pokouší se pozvednout tým FC Žďasu tam, kde sbíral největší úspěchy.

Dále mnoho dalších nadaných fotbalistů odešlo do vyšších soutěží, aniž by oblékla dres mužů. Ze žďárské kopané vzešli dobří fotbalisté, kteří oblékali dresy jiných klubů ve vyšších soutěžích. Jeden z prvních byl Július Kántor (Teplice), dále pak J. Křfbala (Škoda Plzeň), Jiří Dvořák (Zbrojovka Brno), Stanislav Zedníček (KPS Brno), Jindřich Dvořák (Železářny Prostějov), Richard Jukl (Hradec Králové), Lukáš Michal (Blšany), Aleš Chmelíček (Sigma Olomouc), Michal Kadlec (Jihlava), Michal Kántor (Dubnice) a další.

Nejnámějším odchovancem je Karel Dvořák, mistr Evropy hráčů do 23 let, který hrál v Dukle Praha a ve Zbrojovce Brno. Ve své sbírce má i jedenáct reprezentačních startů za A-mužstvo Československé republiky. Po skončení ligové kariéry pomáhal v druholigových bojích ve svém mateřském oddíle TJ Žďas.

### **3.2.2 Manažerská filozofie a právní forma**

FC Žďas Žďár nad Sázavou je klubem průběrné výkonnostní úrovně. Jeho A mužstvo dospělých hraje nyní čtvrtou nejvyšší soutěž v ČR, tedy divizi D. Funguje jako občanské sdružení, což ho brzdí v několika směrem, které zmiňuji v jiné části práci mé práce.

Základní filozofií žďárského klubu je jeho udržení na dosavadní úrovni v Kraji Vysočina. Zde plní roli po dvou jihlavských týmech třetího nejvýše postaveného týmu.

Dalším cílem je v každém případě zlepšení ekonomické situace v klubu a stabilizace hráčského kádru. Maximálním sportovním cílem v této době je pro FC Žďár nad Sázavou postup do třetí nejvyšší soutěže u nás, do MSFL. Navíc by chtěl management klubu dále rozvíjet práci z mládeží, ze které v minulosti výrazně těžil.

Klubové vedení by také chtělo budoucnu zrekonstruovat stadion, kde by měly vyrůst dvě nová travnatá hřiště. Jedno klasické travnaté a druhé s povrchem umělé trávy třetí generace. Na jejich výstavbě se prakticky již začalo pracovat.

### 3.2.3 Strategické plánování

Klub v posledních letech procházel těžkým obdobím. Finance, které do klubu dříve tekly ze strojíren a sléváren Žďasu proudem byly omezeny, a tak najednou došlo nedostatkem financí a úbytkem pracovních sil k zániku dvou rezervních týmů, celků Žďáru B a Žďáru C. Tato situace se v minulých dvou letech podařila zlepšit, a proto je hlavním cílem managementu stabilizace finanční podpory od sponzorů a vytvoření jak dalšího úspěšného rezervního týmu, tak i zlepšení kvality mládežnických týmů, které jsou pro klub velice důležité.

Dalším krokem ke zlepšení klubové situace by měla být rekonstrukce fotbalového areálu FC Žďas Žďár nad Sázavou. Jak už jsem zmínil vedení klubu investovalo finance do vytvoření dvou nových travnatých hřišť. Jedná se o přeměnu škvárového hřiště na hřiště s umělým povrchem třetí generace a o zlepšení druhého travnatého hřiště, které bylo v zoufalém stavu a nevyhovovalo jak soutěžním tak tréninkovým podmínkám.

V oblasti sportovních cílů jsou hlavními předměty managementu FC Žďár nad Sázavou dvě mety. První a to prvořadou je první mužstvo Žďasu. To se nyní již druhou sezonou pohybuje v divizi D. Loni měl tým problémy se záchranou v soutěži. Z tohoto důvodu vynaložilo vedení klubu mnoho sil na zkvalitnění kádru, aby k takové situaci již nedošlo. Podařilo se mu získat zpět některé bývalé odchovance, kteří v době kdy se klub zmítal v největší krizi, odešli za lepšími podmínkami do jiných týmů v kraji. Dalším cílem v A mužstvu Žďáru je rozšíření hráčské základny. Tomuto kroku by mělo napomoci vznik rezervního mužstva, jak jsem již zmínil dříve zaniklého z důvodu nedostatku financí. Zde by se hráči, kteří se nedostanou do prvního mužstva rozehrávali.

Z dlouhodobého hlediska by k vyřešení malé hráčské základny mělo přispět zkvalitnění procesu práce s mládeží. Tato činnost byla dříve pýchou žďárského klubu. Ovšem špatná ekonomická situace postihovala donedávna i tento úsek v FC Žďas Žďár nad Sázavou. Cílem klubu je tak dostat výkonnost a podmínky mládežnických celků na takovou úroveň, která by odpovídala možnostem výchovy

hráčů pro první tým dospělých. Dle mého názoru to však nebude mít vedení lehké, neboť konkurence ostatních sportů ve Žďáru nad Sázavou je veliká a hodně sportovně nadaných dětí míří právě do jiných sportovních odvětví, hlavně do hokeje.

Ke splnění těchto stanovených cílů je potřeba samozřejmě splnit podmínku základní. Tou je zajištění finančního zázemí pro bezpečný chod klubu.

Systém financování klubu není ideální. Do klubu plynou finance z malé části od města a z příspěvků členů klubu. Většinu jich obstarávají mnozí, ale slabí partneři. V Kraji Vysočina není, pro klub hrající na této úrovni, lehké najít ekonomický silného partnera, který by z větší části sám dokázal zajistit chod klubu a mohl se od FC Žďár nad Sázavou dočkat adekvátních protislužeb. Tuto neschopnost poskytnout náležité protislužby ze strany klubu pramení mimo jiné i z jeho právní formy občanského sdružení, u kterých jsou příjmy z reklam zdaňovány vysokým procentem. Také proto je cílem prezidenta klubu realizovat přechod klubu na právní formu obchodní společnosti.

### **3.2.4 Organizační struktura**

Systém organizace ve žďárském klubu je velmi odlišný od rozvětvené struktury v FC Vysočina Jihlava. Z hlediska organizace vlastní činnosti se FC Žďas Žďár nad Sázavou drží zákonem předepsané primární organizační struktury občanského sdružení, tedy s vymezením pravomocí valné hromady, výkonného výboru, prezidenta a dozorčí rady, která je v organizačním schématu zobrazována mimo hlavní osu orgánů klubu, protože musí být orgánem na nich nezávislým.

Žďárský fotbalový klub se pohybuje na úrovni, kde je ještě potřeba důkladného a časově náročného vedení a organizace, ale kde si nemůže dovolit fungovat na profesionální úrovni. Drtivá většina pracovníků působících v klubu svou činnost v něm vykonává na bázi dobrovolné práce při zaměstnání. Na práci pro klub jim tedy nezbyvá tolik času, a proto se v některých funkcích doplňují a zastupují, jako je tomu například u dvou řídicích pracovníků nebo ve funkci vedoucího mládeže.

Rozdělení pravomocí jednotlivých orgánů pak vypadá takto:

#### **a) Valná hromada**

Valná hromada má dle stanov FC Žďas Žďár nad Sázavou následující pravomoci:

- schvaluje stanovy včetně zásad o hospodaření,
- volí představenstvo klubu na období čtyř let,
- volí revizní komisi případně další orgány,
- rozhoduje o zřízení případně přijetí nového oddílu,
- rozhoduje o vzniku a zániku klubu, jeho názvu, sídle a symbolice,
- v případě zániku klubu rozhoduje o majetkovém vypořádání,
- rozhoduje o vstupu a výstupu do a z ČMFS, ČSTV případně jiných organizací,
- rozhoduje o vyloučení oddílu v případě, že jeho činnost je v rozporu se zákonem či stanovami klubu,
- schvaluje zprávu o hospodaření a majetku klubu, včetně rozpočtu a jeho změn,
- schvaluje zásady hospodaření klubu a jejich změny,
- schvaluje interní předpisy, kterými se upravují vnitřní vztahy v klubu,
- schvaluje způsob placení členských příspěvků,
- stanovuje hlavní směry činnosti klubu pro další období,
- volí delegáty na jednání jiných či vyšších orgánů a organizací.

#### **b) Výkonný výbor**

Zabezpečuje řízení klubu a plnění úkolů daných valnou hromadou a je oprávněn jednat jménem klubu navenek. Hrozí-li nebezpečí z prodlení, může výkonný výbor rozhodovat o věcech patřících do pravomocí valné hromady. Každé takové rozhodnutí však podléhá souhlasu nejbližšího jednání valné hromady. Výkonný výbor určuje úkoly pro jednotlivé pracovníky vedení žďárského fotbalového klubu – manažera, sekretáře a manažera pro mládež. Ti potom odpovídají za jejich realizaci.

#### **c) Revizní komise**

Revizní komise provádí revizi hospodaření FC Žďas Žďár nad Sázavou. Počet členů a její statut schvaluje valná hromada. Funkční období revizní komise je čtyřleté.

**d) Prezident (Petr Nedvěd)**

Do realizace sportovního chodu klubu se aktivně zapojuje z velké části. K jeho hlavním povinnostem však patří rozdělování úkolů, delegování pravomocí, kontrola činnosti jednotlivých pracovníků klubu, což provádí pomocí pravidelných schůzek výkonného výboru.

Dále jmenovaní funkcionáři klubu se v jednotlivých funkcích často doplňují či zastupují, neboť jejich živobytí není jen fotbalové dění, ale hlavně jejich individuální pracovní poměr.

**e) Řídící pracovníci (Pavel Vašek, Stanislav Řezáč)**

Jedná se o velmi důležité postavy klubu z hlediska správné realizace jeho chodu. Většinou spolupracují s trenéry prvního mužstva, se kterými konzultují příchody jednotlivých hráčů a přípravu soustředění. Do oblasti jejich pravomocí a úkolů patří:

- zabezpečení sportovní činnosti mužstev dospělých (vyjednávání přátelských utkání, organizace přípravných soustředění, zajišťování vhodných tréninkových prostor, ...),
- zajišťování personálního obsazení realizačních i hráčských týmů obou mužstev dospělých (vyjednávání a schvalování přestupů),
- zabezpečování materiálního vybavení mužstev dospělých, to znamená zápasové vybavení (dresy, reprezentativní sportovní oblečení, míče,...), tréninkové vybavení (oblečení, míče, pomůcky,...),
- zajištění pořadatelské činnosti při domácích utkáních,
- konzultace personálních změn v rámci mládežnických týmů (konzultace a schvalování přestupů),
- účast na získávání prostředků pro klub (dotace, dary, příjmy za reklamu, atd.),
- předkládání návrhů řešení vzniklých problémů týkajících se chodu mužstev dospělých výkonnému výboru klubu,
- zastupování klubu při jednáních o přestupech,
- vyhledávání posil pro první mužstvo, ale i zajištění hráčů pro rezervní a dorostenecké týmy,
- péče o všechny travnaté plochy v areálu,

- řízení činnosti správců areálu žďárského fotbalového klubu,
- odpovědnost za chod zázemí areálu (kabiny, sociální zařízení, prádelna, tribuna).

**f) Vedoucí mládeže** (Stanislav Zedníček, Radim Chmelíček, Petr Franěk)

Zodpovídají za vedení mládežnických oddílů a za spolupráci s místními médii. V těchto funkcích se navzájem zastupují. Jejich náplň práce je následující:

- odpovědnost za úspěšnou činnost všech mládežnických mužstev FC Žďas Žďár nad Sázavou,
- spolurozhodování o koncepci vedení klubové mládeže,
- spolurozhodování o přestupech hráčů mládeže,
- jednání jménem klubu o přestupech hráčů mládeže,
- vyhledávání talentů pro FC Žďár nad Sázavou,
- řízení činnosti trenérů a ostatních číновníků u mládežnických týmů,
- zajišťování podmínek pro sportovní činnost všech týmů (domlouvání přípravných zápasů, soustředění, domlouvání účasti na turnajích, pořádání vlastních turnajů),
- zajišťování a organizace využívání tréninkových a zápasových prostor,
- dohled nad dodržováním dané trenérské koncepce u jednotlivých kategorií mládeže,
- komunikace s rodiči v oblasti řešení komplexních i individuálních problémů mládeže,
- získávání prostředků pro činnost mládežnických mužstev žďárského klubu,
- udržování kontaktu s místními médii (zejména Deník Vysočina),
- informování o průběhu příprav na novou sezonu, informace o plánech klubu, informace o výsledcích všech týmů klubu, poskytování aktuálních informací o chodu klubu, atd.),
- vydávání informačního zpravodaje na domácí zápasy.

**f) Vedoucí administrativy** (Jaroslav Kubiš)

Je administrativním pracovníkem FC Žďas Žďár nad Sázavou. Mezi jeho hlavní pracovní náplň patří:



- vyřizování všech administrativních závazků vůči výše zmiňovaným subjektům,
- zastupování klubu při losováních příslušných soutěží,
- udržování kontaktu s Českomoravským fotbalovým svazem i s jeho regionálním úsekem ve Žďáře nad Sázavou,
- udržování kontaktů s ostatními kluby,
- vyřizování disciplinárních záležitostí klubu,
- vyřizování registrací hráčů klubu,
- udržování administrativní agendy klubu.

Zmínění činitelé klubu se dohromady snaží dosáhnout výše vymezených sportovních, ekonomických i sociálních cílů FC Žďas Žďár nad Sázavou. K tomu je potřeba právě výše uvedeného jasného vymezení činností a jejich kvalitní organizace, rozdělení pravomocí a povinností všech členů klubu podílejících se na všech aktivitách klubu.

### **3.2.5 Marketing**

Veškerou činnost týmů ve žďárském klubu zajišťuje několik partnerů klubu. Hlavními jsou automatizace strojů Atx, Tokoz, dopravní společnost Zdar a stavební společnost Pks. Dalšími partnerem je město Žďár nad Sázavou. Ti dohromady pokrývají klubové náklady. Klub s nimi povětšinou uzavírá darovací smlouvy, nikoliv smlouvy o reklamě. Dárcům potom pouze na základě ústní dohody poskytuje propagaci umístěním reklamních panelů v areálu fotbalového hřiště, kde hrají žďárská mužstva své soutěže a na tiskovinách vydávaných klubem. Dalším místem, kde mohou propagovat své partnery jsou internetové stránky klubu. Po dlouhodobě připravovaném převodu klubu na obchodní společnost očekává vedení vzrůst poptávky po reklamních službách, protože potenciální partneři budou mít zajištěno smluvní ošetření takové spolupráce. Získávání sponzorů potom nebude pouze otázkou dobrých kontaktů, ale spíše otázkou kvality nabízených služeb, dobrých výsledků klubových mužstev a vytvoření dobrého jména klubu ve fotbalové veřejnosti. Právě podle těchto faktorů totiž obchodní partneři hledají prostředníky svého zviditelnění.

### 3.2.6 PR

Management FC Žďas Žďár nad Sázavou si uvědomuje důležitost podpory klubu ze strany blízké fotbalové veřejnosti. Fotbal je hrou pro diváky a ty se klub snaží přitáhnout do ochozů v co největším počtu. Jejich zájem je pro hráče ceněnou formou uznání. Samozřejmě jsou nejlepším nástrojem PR dobré výkony a pohledná hra, ale existuje řada podpůrných prostředků k upoutání pozornosti fanoušků.

V podmínkách tohoto průměrného divizního klubu, je možné využívat hlavně spolupráce s regionálními médii. Žďárský klub spolupracuje hlavně s Deníkem Vysočina. Prostřednictvím tohoto největšího okresního tiskového média FC Žďár nad Sázavou informuje o veškerém dění v klubu. Dále žďárský klub využívá místní Televizi Vysočina, která prostřednictvím svého vysílání informuje diváky o výsledcích či nejbližších mistrovských či přátelských utkání. Klub spolupracuje i s rádiem Region 87,9 a s Českým rozhlasem.

Úkolem pracovníka PR je také zajištění vydávání bulletinu před každým domácím zápasem. V něm jsou informace o minulém utkání, o současném soupeři, o průběžném pořadí v tabulce či o různých změnách v kádru.

Klubové vedení před pár lety zavedlo i internetové stránky [www.fczdas.euweb.cz](http://www.fczdas.euweb.cz), které jsou v současném světě nedílnou součástí každého moderního fotbalového klubu. Na nich si může fanoušek zjistit všechny termíny zápasů svého oblíbeného mužstva, pořadí v tabulce, informace o dění v klubu, včetně historických záležitostí, cílů a zájmů hráčů, atd. Navíc díky internetovým stránkám může klub oslovit určitou část mladé generace, která by měla zájem hrát fotbal za žďárský klub.

Vytvoření dobrého jména klubu u nejen fotbalové veřejnosti a získání podpory co největšího počtu fotbalových příznivců pak může být jedním z důležitých faktorů pro navazování kontaktů s potencionálními partnery klubu. Součástí zmiňované veřejnosti mohou být i rodiče mladých talentů, kteří by mohli být zárukou fungování klubu po sportovní stránce v budoucnosti.

### 3.2.7 Závěr

FC Žďas Žďár nad Sázavou je v současné době ještě stále nestabilním klubem. Pozitivem je ovšem rozkvět ekonomických podmínek v poslední době a snaha o zlepšení organizace a dodržování plnění cílů, které si klub stanovil.

Pokud půjde žďárský klub touto cestou, věřím že vyrostete nejen po ekonomické stránce, ale časem i po stránce sportovní. Nutná k tomu však bude změna právní formy na obchodní společnost.

## 4. SROVNÁVACÍ ČÁST

Na základě informací uvedených v předcházejících dílech práce, jsme se v této části práce zaměřil na srovnání fungování těchto dvou vybraných fotbalových klubů a na základě tohoto hodnocení jsem se pokusil vyvodit závěry, které pomohou při hledání optimálních cest řízení FK v daných podmínkách.

Ke srovnání jednotlivých manažerských koncepcí mi posloužil rozbor hlavních rozdílů mezi kluby. Srovnání jsem vypracoval díky odlišnostem fotbalových klubů v těchto základních pohledech:

1. historie klubů
2. sportovní úroveň a postavení klubů ve společnosti
3. právní forma klubů
4. ekonomická situace
5. organizační struktura
6. marketing a PR

### 4.1 Historie klubů

Kdybych kluby v tomto směru srovnával pouze podle délky jejich existence, dalo by se říci, že nejpevnější historické kořeny má z těchto klubů FC Žďas Žďár nad Sázavou. Ovšem takové konstatování by bylo pouze povrchní. Je nutné vzít v úvahu, že tento klub se sice objevil na české fotbalové mapě dříve než FC Vysočina Jihlava, ale ve srovnání s jihlavským klubem si nevypracoval tak pevnou pozici v historii svého města ani kraje, jako právě FC Vysočina Jihlava. Té se podařilo postupovat k nejvyšším cílům teprve nedávno, zato však nevídaným tempem. Došlo až k tomu, že v doposud tradičním hokejovém kraji se začalo brát fotbalové dění jako sport číslo jedna.

Ve městě Žďár nad Sázavou si fotbal nezískal statut nejsledovanějšího sportu, neboť musel v minulosti o tento post soupeřit hlavně s hokejem a zájem fanoušků fotbalu nebyl proto velký.

Žďárský fotbalový klub, ale i jiné sportovní kluby (dříve tělovýchovné jednoty a spolky), byly v minulosti zvyklé na obrovskou podporu strojíren a sléváren Žďasu. Ta sice ještě trvá, ale už jen v minimální míře a problémem tedy zůstává jak přilákat do FC Žďas Žďár finanční injekce od sponzorů.

## 4.2 Sportovní úroveň a postavení klubů ve společnosti

Právě ve sportovní výkonnosti a postavení můžeme zcela jasně vymezit velké rozdíly mezi mnou vybranými fotbalovými kluby v Kraji Vysočina.

Hlavním předmětem zájmu všech fotbalových klubů na světě, především prvních mužstev klubu dospělých, je kromě ziskovosti sportovní úroveň. Veškeré cíle směřují ke konečnému plnění sportovních cílů klubů. Základním principem je jako u každé hry touha po vítězství a radost z něj. Mimo tohoto primárního pohledu se však z fotbalu stále více stává rovněž součástí obchodu a výsledky jsou potom prostředkem realizace i vedlejších klubových cílů. Zejména u fotbalových klubů fungujících jako obchodní společnosti je dosahování těchto druhotných, zejména ekonomických, cílů velmi důležité. Cílem fotbalových obchodních společností je zabezpečit svůj chod pomocí obchodních vztahů z partnery, kteří investují zejména do své prezentace v určité cílové oblasti a skupiny zákazníků. Tento vztah se potom naplňuje tím účelněji, čím lépe jsou dosahovány dané sportovní cíle fotbalového klubu, který zprostředkovává prezentaci svých obchodních partnerů. U menších klubů na amatérské úrovni tolik o naplňování těchto cílů nejde a ryze sportovní ambice jsou u nich oproštěny od výše zmíněných vedlejších vlivů.

FC Vysočina Jihlava jsou nyní obchodní společností s vysokými ambicemi, které směřují minimálně do širší špičky české klubové kopané a časem snad i do fotbalové Evropy. Od toho se samozřejmě odvíjejí všechny aktivity managementu tohoto klubu. Jeho sportovní úroveň pak stimuluje zájem potencionálních partnerů i sportovní veřejnosti, která je neméně důležitá.

FC Žďas Žďár nad Sázavou se od jihlavského svou úrovní velmi liší. A to hlavně z toho hlediska, že se klub pohybuje na amatérské úrovni ve čtvrté nejvyšší soutěži v ČR. Tam se klub drží se střídavými poklesy do nižší soutěže a jedním delším výstupem do třetí nejvyšší soutěže. V budoucnu však i tento klub plánuje přeměnu v obchodní společnost a potom vejdou do popředí zájmu i klubu na této úrovni cíle ekonomické, tedy samostatné zajištění bezpečné prosperity společnosti završené ziskem a uspokojování zájmů partnerů klubu.

Už v předešlých kapitolách jsem poznamenal, že sportovní úroveň těchto fotbalových klubů výrazně ovlivňuje jejich postavení ve sportovní společnosti regionu, natož pak postavení na úrovni republikové. Je pochopitelné, že nejlépe se o podporu ekonomických subjektů uchází prvoligový klub, než klub v nižší soutěži.

Pokud by se však fotbalovému klubu ve Žďáru nad Sázavou podařilo vybudovat silné ekonomické zázemí, mohl by se jistě pokoušet dostat se do vyšších sfér fotbalové společnosti.

FC Vysočina Jihlava se nachází v oblasti, kde je fotbal v současné době na nejvyšším stupni v žebříčku popularity sportů. Největší zájem celé veřejnosti logicky směřuje do klubu, ve kterém se v současné době hraje nejvyšší liga. Proto se jihlavský fotbal dostal před místní hokej, který z české extraligy sestoupil. Naopak ve městě Žďár nad Sázavou působí hokejový klub již po delší dobu na vyšší sportovní úrovni a žďárská společnost tak k němu má vřelejší vztah než k FC Žďas Žďár nad Sázavou.

#### 4.3 Právní forma klubů

V této oblasti se nabízí srovnání fungování jihlavského klubu na profesionální úrovni ve formě akciové společnosti a klubu žďárského, působícího stále ještě ve formě občanského sdružení, tedy neziskové organizace.

Ohledně fungování FC Vysočina Jihlava prosperující na bázi obchodní společnosti a FC Žďas Žďár nad Sázavou zřízeného ve formě občanského sdružení jsem zaregistroval také určité podstatné rozdíly, které vycházejí právě z jiné právní formy.

Obchodní společnosti se odlišují zejména tím, že jsou ziskovými organizacemi, řídící se pravidly obchodu a naopak občanská sdružení jsou organizacemi neziskovými. Neznamená to ale, že podnikatelské plány, tedy plány za účelem zisku, FC Žďár nad Sázavou by nemohly být realizovány, pokud by klub setrval ve formě občanského sdružení. V takovém případě by byl zisk z podnikatelské činnosti striktně používán k pokrytí nákladů spojených s hlavní činností klubu.

Výhodou, která plyne pro fotbalové kluby ze založení obchodní společnosti je, že tato forma pro klub přináší možnost svobodného hospodaření. Obchodním společnostem se v celé oblasti tělovýchovy a sportu nabízí velké množství příležitostí, jak získávat prostředky potřebné pro fungování klubu ve smyslu plnění svých určených cílů. Všechny tyto činnosti jsem popsal v předchozích částech své práce. Ze získaných dat obsažených v jednotlivých částech práce týkajících se

tohoto problému je zřejmé, že FC Vysočina Jihlava využívá všech dostupných prostředků, které má k dispozici k tomu, aby zabezpečila finanční zázemí.

U FC Žďas Žďár nad Sázavou je tomu samozřejmě jinak. Tento klub má jako předmět své činnosti ve svých stanovách uvedenou samotnou sportovní činnost a tohoto způsobu získávání financí, tedy prodeje reklamy, nevyužívá vůbec, a to z již zmiňovaných objektivních důvodů v této oblasti občanská sdružení omezujících. Jako občanské sdružení těží spíše ze sponzoringu a reklamní služby nabízí pouze mimosmluvně na základě ústních dohod se svými partnery.

Fotbalový klub si ale jako každá jiná obchodní společnost musí i nadále uvědomovat, že samotná právní forma obchodní společnosti jim pouze vytváří prostor pro získávání prostředků různými způsoby, ale to samo o sobě nestačí. Až kvalitní management klubu může zajistit výhody s touto právní formou spojené.

#### **4.4 Organizační struktura**

V oblasti utváření organizačních struktur jsou mezi vybranými fotbalovými kluby také určité rozdíly. Hlavním důvod těchto odlišností je prostý. Pracovníci v jihlavském klubu jsou svými funkcemi řádně zaměstnání a dostávají za ně mzdu. Naopak fungování žďárského klubu zajišťují spíše dobrovolníci a nadšenci.

Prvním rozdílem týkajícím se organizace činnosti v těchto klubech je velikost jejich organizačních struktur a z toho pramenícím rozdílu v počtu jednotlivých organizačních článků těchto FK.

FC Vysočina Jihlava má dobře propracovanou organizační strukturu s jasným vymezením pravomocí a úkolů jednotlivých úseků a pracovníků. Organizační struktura je v tomto klubu dostatečně rozvětvená a klub se v tomto směru drží trendu decentralizace, tedy co možná největšímu rozčlenění jednotlivých funkcí. Taková organizace všech klubových aktivit velmi napomáhá klubovému vedení k dosahování cílů stanovených valnou hromadou.

V FC Žďas Žďár nad Sázavou je situace v tomto pohledu opět velmi odlišná od většího jihlavského klubu. Žďárský klub funguje systémem centralizovaného řízení s menším množstvím dílčích úseků, kde má hlavní slovo zejména prezident klubu spolu s dalšími dvěma řídicími pracovníky. Ostatní pracovníci vedení tohoto klubu jsou vedoucí mládeže a sekretář klubu, kteří se v jednotlivých funkcích mohou doplňují či zastupují.

Hlavních důvodů těchto rozdílů mezi organizacemi jednotlivých klubů je několik. Prvním je velikost společnosti. Jedná se o logickou přímou úměrnost. Čím větší je společnost a čím více má pracovníků a aktivit, tím více je potřeba organizačních úseků jejího vedení. Vycházím přitom z faktu vzrůstu významu co největší decentralizace řízení u velkých společností. Z tohoto pohledu jsou tedy rozdíly ve velikosti jednotlivých organizačních struktur těchto klubů vyjádřením jednoduchých počtů. Například FC Žďár nad Sázavou nepotřebuje ke svému fungování tolik pracovníků, nemusí tedy potom disponovat rozsáhlou strukturou.

Dalším podstatným faktorem rozdílných organizačních struktur těchto klubů je omezené množství financí, tedy ekonomický činitel. Zaplatit si více pracovníků a to hlavně pracovníků odborně vzdělaných, si může dovolit z těchto dvou klubů pouze FC Vysočina Jihlava. Ve žďárském klubu jsou velice omezené finanční prostředky na zajištění odborně vzdělaných činností. Management klubu si je toho plně vědom, ale bohužel v současné době na tuto činnost opravdu finance chybí. Naštěstí i ve žďárském fotbale existují nadšenci a dobrovolníci, kteří se střídavě na některých potřebných činnostech pro klub podílejí, a přesto že nejsou ve svých funkcích odborně vzdělaní, vykonávají pro klub neocenitelnou práci.

#### **4.5 Ekonomická situace**

Rozdíl v ekonomické situaci mezi jednotlivými kluby je opět markantní. Rozpočet a jeho zajištění způsobuje jistě zmíněným klubům a hlavně jejich manažerům či pracovníkům značné starosti. Ovšem výše rozpočtu jihlavského klubu, hrajícího nejvyšší českou soutěž se pohybuje v naprosto jiných sférách než zajištění sezony po finanční stránce pro žďárský klub. Proto mi tato oblast srovnání ukázala mezi oběma fotbalovými kluby pravděpodobně největší rozdíly, opět ovlivněné hned několika faktory.

Hlavním rozdílem je síla subjektů, které se největší měrou podílejí na chodu těchto klubů. FC Vysočina Jihlava sice ještě rozhodně nepatří díky svým partnerům k bohatým klubům, ale tito partneři, tedy město Jihlava, stavební společnost PSJ holding a jihlavský pivovar Ježek, dokázala přes nečekaným postup do první Gambrinus ligy zajistit fungování klubu v této soutěži (parametry stadionu, větší náklady....) a získat určité posily ke zkvalitnění hráčského kádru.



Ekonomická síla nebo možná spíše slabost FC Žďas Žďár nad Sázavou je dána několika partnery, kteří přispívají klubům určitými částkami nebo jinými službami. Po této stránce je jistě žďárský klub oproti jihlavskému slabší, ale oproti dřívějším rokům rozhodně lepší a stabilnější.

Další podstatnou skutečností ovlivňující ekonomickou situaci klubů je výše popsané postavení klubů v očích veřejnosti (partnerů, médií, diváků atd.). Logicky si méně na nezájem sponzorů stěžují v Jihlavě a naopak je tomu ve Žďáře, kde klub působí na nižší sportovní úrovni, neuspokojuje tak příliš tužby a požadavky veřejnosti či sponzorů a navíc čelí konkurenci ostatních sportovních odvětví, zejména hokeje.

Ovšem i aktivita manažerů, kteří mají zajištění financí a služeb na starosti, je podstatným faktorem vedoucím ke zlepšení ekonomického zázemí.

Z klubů srovnávaných v mé práci se pyšní větší manažerskou aktivitou, z které pramení skvělé výsledky FC Vysočina Jihlava a jeho pracovníci. Tato situace je však hodně ovlivněna motivací v podobě mzdy, kterou jihlavští funkcionáři za kvalitně odvedenou práci dostávají, na rozdíl od dobrovolných pracovníků majících tuto činnost v FC Žďas Žďár nad Sázavou.

FC Žďas Žďár nad Sázavou je na tom tedy logicky opět o poznání hůř nejen z výše uvedených objektivních příčin, ale také tím, že této části prosperity klubu nevěnuje dostatečnou pozornost. Peníze jsou pro něj získávány formou darů a většinou bez poskytování protislужeb. I tento klub ve formě občanského sdružení může vytvářet podpůrné nástroje pro vstup sponzorů do něj. Klubový management by se měl v první řadě zaměřit na vytvoření dobrého jména na veřejnosti, aby zvýšil zájem potencionálních partnerů. Zvýšená důvěryhodnost klubu v očích sponzorů by potom mohla vést k jejich větší ochotě investovat do své propagace bezúplatně o protislужby ze strany klubu nebo jen na základě ústně dohodnutých podmínek. Na této sportovní úrovni však stejně není lehké takového partnera získat.

Samotné sportovní výsledky dosahované zejména A mužstvy jsou dalším faktorem, který se podílí na vytváření potřebného finančního zajištění klubů. Tyto výsledky situaci ovlivňují hlavně z krátkodobého hlediska, na rozdíl od pozitivní image.

Kluby, které ve své práci sledují, mají rozdílné rozpočty. Pokud tedy shrnu celou otázku ekonomického zajištění těchto FK, musím tak učinit z hlediska míry pokrytí svých rozpočtů a jistého zabezpečení do budoucnosti. Méně problémů se

získáváním prostředků k uspokojení vlastních potřeb má z výše uvedených důvodů FC Vysočina Jihlava a naopak více paradoxně klub z menším rozpočtem FC Žďár nad Sázavou.

#### **4.6 Marketing a PR**

Jelikož jednotlivé faktory spolu souvisejí, mají mnou sledované fotbalové kluby různé podmínky i pro marketing a public relations a také je různě využívají. Jedním z nich je opět základní faktor a tím je vůbec zajištění schopných pracovních sil pro tento obor činnosti. Ovšem tomuto problému jsem se věnoval dost v předchozích částech mé práce.

FC Vysočina Jihlava se díky postupu do první Gambrinus ligy dostala do popředí zájmu společnosti v Kraji Vysočina. Přesto jihlavský fotbalový klub investuje nemalé peníze do procesu PR, protože vedení ví, že zájem veřejnosti nebude bez těchto aktivit věčný. Vše má směřovat k jednomu cíli a tím je dobrá image klubu.

FC Žďas Žďár nad Sázavou je klubem, ve kterém také věnují PR pozornost. Snaží o spolupráci jak s médii, tak přímo kontaktují fanoušky pomocí internetu či bulletinu. Tato činnost přinesla úspěch v podobě vzniklého žďárského fanouškovského klubu, který podporuje žďárské fotbalisty v domácích mistrovských utkáních, což nebývalo v předchozích letech zvykem. V klubu si uvědomují důležitost podpory ze strany veřejnosti. Avšak důležité pro úspěšnost PR budou v budoucnu hlavně výsledky prvního týmu.

#### **4.7 Závěr**

Existence stabilního fotbalového klubu a jeho úspěšnost na poli sportovním i ekonomickém, je závislá na kvalitě vlastního managementu. Management fotbalového klubu je nejdůležitějším nástrojem a hlavně díky moderně fungujícímu managementu může jakýkoliv fotbalový klub myslet na nezapomenutelné sezony.

Ze srovnání obou fotbalových klubů v předcházející kapitole a ze zjištěných rozdílů vyplývá, že úspěšnost plnění vlastních cílů je podmíněna několika významnými faktory.

Stabilita fotbalového klubu je ovlivňována zejména jeho ekonomickým zázemím. Pokud má klub zajištěné potřebné finanční zabezpečení svých aktivit, teprve potom může přemýšlet o dalších podstatných faktorech svého působení.

Nejprve by si měl fotbalový klub stanovit reálné cíle, které je schopen dosáhnout s ohledem na své možnosti a podmínky. Poté by mělo následovat vypracování strategického plánu, aby mohl klub stanovené cíle správně plnit. Důležitá je pak organizace. Ta musí zajistit vhodné personální obsazení všech postů v hierarchii společnosti. Mezi zvolené klubové pracovníky musí management správně rozdělit pravomoci, odpovědnost i plnění jednotlivých úkolů stanovených ve strategickém plánu plnění cílů společnosti. Následně je velice důležité správné a cílevědomé vedení a řízení pracovníků v rámci organizace, v němž hraje významnou roli efektivní komunikace. Konečným, ale neméně podstatným je v každé organizaci nezbytný proces kontroly.

Oba mnou sledované fotbalové kluby se nacházejí na velice malém geografickém prostoru, čtyřicet kilometrů od sebe, a tak by se dalo říci, že se tyto kluby výrazně ovlivňují. Z pohledu managementu se kluby navzájem prolínají minimálně. Z tohoto pohledu se u každého z nich jedná o suverénní samostatnou organizaci, jdoucí svou vlastní cestou. V této oblasti, celkového chodu společnosti, se tyto kluby mohou ovlivňovat spíše na základě odpozorování některých úspěšných kroků, jeden od druhého klubu a to hlavně ten méně úspěšný od úspěšného.

Pomáhat si potom tyto kluby mohou pouze na sportovním poli, neboť tam si vzhledem ke svému postavení nekonkurují. Naopak mohou těžit z vzájemné spolupráce v doplňování hráčských kádrů různých věkových i výkonnostních kategoriích.

## 5. ZÁVĚREČNÁ ČÁST

Význam napsání této diplomové práce spočíval v popsání působení managementu fotbalových klubů situovaných v blízkém okolí Kraje Vysočina, s odlišnou právní formou. Na základě tohoto popisu pak rozebrat jednotlivé rozdíly mezi nimi vyplývající hlavně z hlediska sportovní úrovně, právní formy, ekonomického zázemí, základních podmínek pro chod klubu a z rozdílů v činnostech managementu těchto klubů.

Než jsem se mohl tomuto problému věnovat, musel jsem vybrat alespoň dva kluby z Kraje Vysočina splňující mnou stanovené požadavky, kterými byly odlišná právní forma fotbalových klubů a co možná nejvyšší sportovní úroveň jednotlivých klubů s dostatečnou strukturou managementu. Poté jsem musel teoreticky objasnit základní východiska managementu sportovních klubů, respektive fotbalových klubů a zároveň analyzovat jejich vývoj v České republice v posledních letech.

V následné analýze managementu těchto vybraných klubů pohybujících se na odlišné sportovní úrovni a v rozdílných ekonomických podmínkách jsem chtěl vyzdvihnout kladné a záporné body jejich fungování a tím pomoci v problému hledání vhodné koncepce managementu klubů působících daných sportovních úrovních.

Rozbor fungování managementu těchto klubů ukázal, že blíže ke splnění v práci zmiňovaných podmínek pro kvalitní chod klubu má FC Vysočina Jihlava a.s., která je sice nováčkem v první Gambrinus lize, ale její ambice a cíle sahají v budoucnu mnohem výše. Kladem k jejímu snažení je jistě i výborná práce s mládežnickými oddíly. Tato strategie totiž přináší klubu nejen hráče do prvního či druhého mužského družstva, ale případným prodejem i lákavé finanční zajištění.

Druhý mnou sledovaný klub FC Žďas Žďár nad Sázavou má naopak více nedostatků ve svém managementu. Je to hlavně díky odlišné právní formě, kvůli které doposud působí jak na zcela odlišné, dá se říci amatérské sportovní úrovni a potýká se s ekonomickými problémy. Kladem ovšem je, že nové vedení pracuje na změně těchto poměrů a usilovně hledá vhodné řešení k vytvoření bezproblémově fungující organizace. Dalším plusem je stejně jako u FC Vysočina práce s mládeží. Ta přinášela úspěchy sice hlavně v minulosti, ale současná práce mládežnických trenérů míří opět k nadějným zítřkům.

Pravděpodobně neexistuje jedna standardní cesta vedení všech fotbalových klubů. Každý klub má svá specifika, vlastní podmínky, kterým musí přizpůsobit tvorbu vlastní koncepce, ať už se jedná o cíle, strategii či organizační strukturu.

Zastávám ale názor, že existují určité jasně dané směry v managementu, které jsou z hlediska řízení fotbalových klubů nejvýznamnější a pro zabezpečení kvalitního fungování klubu nevyhnutelné. Management každého fotbalového klubu by se měl snažit maximalizovat své výsledky hlavně v oblasti stanovení reálných strategických cílů, zabezpečení ekonomického zázemí postačujícího k jejich plnění, zvolení vhodné právní formy klubu, vytvoření propracované organizační struktury, zajištění odborně vzdělaných pracovníků. Neméně důležitá je pak motivace pracovníků a v konečné fázi důkladná kontrola v oblasti dosahování stanovených cílů klubu. Tímto směrem v managementu se dnes úspěšné firmy, instituce či organizace ubírají a mezi ně patří jistě i fotbalové kluby.

## 6. SEZNAM LITERATURY

- CRAINER, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*, Management Press
- ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*, Praha 2000
- DRUCKER, P. *Management neziskových organizací*, Management Press 2004
- DRUCKER, P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Management Press 2004
- DURDOVÁ, I. *Sportovní management*, Ostrava 2002
- KARGER, J. *Komunikace v činnosti sportovního manažera*, Praha : Karolinum 1997
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*, Prentice Hall 1989
- KOTLER, P. *Marketing, management: analýza, plánování, kontrola*, Praha : Victoria Publishing 1991
- KOZLER, J. *Ekonomika, management, marketing v kostce*, Fragment 1998
- KREJČÍ, V. *Management fotbalového klubu*, FTVS UK 1998
- MAGRETTA, J., STONE, N. *Co je to management*, Management Press 2004
- NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace není pouze reklama*, Praha : VOX 1999
- PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*, UK Praha 1998
- PERŮTKA, P. *Management fotbalových klubů*, UK Praha 2002
- ŘEPKA, R. *Hodnocení manažerských činností z hlediska zajištění přípravy vybraného mužstva*, UK Praha 1998
- TOPINKA, J., STANJURA, J. *Občanská sdružení ve sportu*, Praha : Olympia 2001
- VACHTA, A. *Občanská sdružení ve sportu a tělovýchově*, Sport-report 1994
- VAVŘEČKA, V. *A KOLEKTIV Marketing – podnikatelská filozofie XX. Století*, Karviná : ECOMIX-OK 1991

internetové stránky

<http://www.sportbusiness.cz>