

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Bakalářská práce

## Ekonomika vybraného fotbalového klubu

Vedoucí práce

Mgr. Jakub Kokštejn, Ph.D.

Zpracoval

Viktor Valta

2012

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Ekonomika vybraného fotbalového klubu* vypracoval samostatně pod vedením Mgr. Jakuba Kokštejna, Ph.D. a uvedl jsem všechny použité zdroje.

V Praze dne .....

.....

(podpis autora)

**Poděkování:**

Zde bych rád poděkoval Mgr. Jakubu Kokštejnovi, Ph.D. za cenné rady při tvorbě mé práce. Dále bych chtěl poděkovat fotbalovému klubu FC MAS Tábořsko a.s. a především Mgr. Tomáši Samcovi za poskytnuté informace a konzultace.

## **Abstrakt**

**Název:** Ekonomika vybraného fotbalového klubu

**Cíle:** Hlavním cílem této práce je vypracování strategické analýzy fotbalového klubu FC MAS Tábořsko.

**Metody:** Strategická analýza, PEST analýza, SWOT analýza, Porterův model 5 sil a neformální rozhovory.

**Výsledky:** Celkově funguje klub dobře. Jeho strategie je stanovena správně. Potřeba je jen rozčlenit jeho příjmy na více sponzorů. Větším problémem je nízká návštěvnost domácích zápasů.

**Klíčová slova:** Fotbalový klub, strategická analýza, SWOT analýza, PEST analýza

## **Abstract**

**Title:** Economics of the selected football club

**Objectives:** The main goal of this thesis is to work out a strategic analysis of football club FC MAS Táborsko.

**Methods:** The strategic analysis, PEST analysis, SAWOT analysis, Porter's model of 5 strengths and unformal interview are used in this work.

**Results:** The club runs pretty well in general. Its strategy is defined in correct way. The club should just try to divide its incomes into more smaller partners. The biggest problem is low home game attendance.

**Keywords:** Football club, strategic analysis, SWOT analysis, PEST analysis.

## Obsah

1. Úvod .....	9
2. Cíle a úkoly.....	10
2.1. Hlavní cíle .....	10
2.2. Úkoly.....	10
3. Teoretická východiska.....	11
3.1. Sport.....	11
3.1.1. Ekonomický význam sportu .....	11
3.1.2. Sportovní management .....	12
3.1.3. Sportovní marketing .....	12
3.2. Podnik .....	13
3.2.1. Pojem „podnik“ ve sportu.....	13
3.2.2. Odlišnosti podnikání se sportem od jiných výrobních odvětví .....	14
3.2.3. Model profesionálního fotbalového klubu.....	15
3.2.4. Situace českých profesionálních klubů.....	16
3.3. Strategie a plánování .....	17
3.3.1. Stanovení cílů .....	18
3.4. Organizování .....	21
3.4.1. Úloha organizování ve sportu.....	22
3.4.2. Identifikace a klasifikace činností .....	24
3.4.3. Organizační struktura sportovního klubu .....	25
3.5. Sportovní reklama .....	26
3.6. Sponzoring .....	27
3.7. Klubová identita.....	28
4. Metodologie.....	29
4.1. Strategická analýza.....	29

4.2. Analýza okolí .....	29
4.2.1. Externí analýza .....	29
4.3. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.....	32
4.3.1. Interní analýza .....	32
4.3.2. Schopnosti podniku .....	33
4.3.3. Finanční analýza .....	33
4.4. Neformální rozhovor.....	34
4.5. SWOT analýza .....	34
5. FC MAS Tábořsko .....	36
5.1. Základní údaje o klubu.....	36
5.1.1. Předmět podnikání .....	36
5.1.2. Vlastnická struktura .....	36
5.1.3. Orgány .....	37
5.1.4. Historie FC MAS Tábořsko.....	38
5.1.5. Cíle klubu.....	39
5.2. Externí analýza.....	39
5.2.1. Analýza makrookolí .....	39
5.2.2. Analýza mikrookolí .....	40
5.3. Analýza vnitřních zdrojů.....	42
5.3.1. Interní analýza .....	42
5.3.2. Finanční analýza .....	49
5.4. SWOT analýza .....	50
6. Diskuze .....	51
7. Závěr.....	53
8. Seznam použitých zdrojů .....	54
8.1. Literární zdroje.....	54

8.2. Internetové zdroje.....	55
8.3. Tabulky .....	56
8.4. Obrázky .....	56
8.5. Přílohy .....	57



# 1. ÚVOD

Vstup do třetího tisíciletí přinesl v oblasti sportu a jeho financování řadu otázek k zamyšlení. Často se ptáme, zda by neměly existovat hranice, které by stanovily maximální limity pro výši finančních prostředků, které jsou nedílnou součástí zajištění chodu sportovních klubů a na kterých je přímo závislá existence těchto klubů. Jako příklad lze uvést zámořskou NHL, kde již byly stanoveny horní limity ve vyplácení honorářů hráčům.

S podobnými problémy se dnes potýká i fotbal. Často můžeme pozorovat, jak klesá úroveň některých fotbalových klubů, které jsou příliš závislé na prodeji svých odchovanců, a jak řada malých klubů je nucena z důvodu nedostatku financí prodat své licence ve vyšších soutěžích nebo přímo ukončit svoji činnost.

Při rozhovorech s fotbalovými funkcionáři se vždy objeví jeden společný problém, a to jsou finance. Úspěch ve fotbale je bohužel podmíněn dostatkem finančních prostředků. Trenéři neustále tlačí na vedení, aby jim poskytlo více peněz na nákup nových hráčů a zlepšilo podmínky trénování, diváci chtějí lepší servis, pohodlí a samozřejmě úspěchy při zápasech, sponzoři nejraději investují do úspěšných týmů a rodiče, ti žádají kvalitní tréninky nejlépe od profesionálních trenérů. To vše je ale velmi finančně náročné.

Právem se můžeme domnívat, že tyto skutečnosti by neměly být podceňovány, o to více je potřeba hledat nové cesty v této oblasti. Je nutné udržovat rovnováhu mezi sportovním a ekonomickým děním v klubu a nedopustit, aby sportovní byznys převládl nad sportem samotným.

Cílem této práce je prostřednictvím strategické analýzy ekonomiky konkrétního fotbalového klubu odhalit reálný stav těchto problémů v prostředí českého fotbalu a pokusit se objevit možná řešení.

## **2. CÍLE A ÚKOLY**

### **2.1. Hlavní cíle**

Hlavním cílem práce je strategická analýza ekonomiky a řízení fotbalového klubu FC MAS Tábor. Výsledky dílčích analýz budou interpretovány v SWOT analýze.

### **2.2. Úkoly**

- Získání podkladů.
- Definování a vymezení pojmů týkajících se daného problému.
- Strategická analýza získaných podkladů.
- Závěr

## 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1. Sport

Pojem sport se odvozuje od latinského „disportare“ a starofrancouzského „le désporter“, což znamená bavit se, příjemně trávit volný čas. Sport se ovšem neustále vyvíjí do různých směrů a v současnosti je i pro mnoho lidí hlavní pracovní náplní. (14, str. 399)

V Evropské chartě sportu (v článku 2) je definován sport takto: „*Sportem se chápou všechny formy tělesné činnosti, které, ať již prostřednictvím organizované účasti či nikoliv, si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních.*“ (17)

„*Sport je význačným společenským jevem, je charakteristický jednak svými specifickými vlastnostmi, jednak svým postavením a funkcemi ve vztahu k ostatním oblastem společenského života. Je dokázáno, že sport má i výrazný ekonomický přínos, podílí se na vytváření HDP. Četné vazby sportu na různé vědní obory a disciplíny se odrážejí v politice státu, mají vliv na výchovu, vzdělávání a umění, vyznačující se značným formativním působením, ovlivňují tělesný a psychický rozvoj jedince. Sport se výrazně podílí na uspokojování potřeb jednotlivců a současně na sebe soustřeďuje pozornost a zájem širokých vrstev obyvatelstva.*“ (2, str. 13)

V literatuře můžeme najít mnoho článků o financích ve sportu (mluví se také o ekonomii sportu a ekonomice sportu). Čtenáři těchto článků si většinou představí vrcholový sport přitahující množství peněz prostřednictvím sponzoringu, prodeje televizních práv a vybíráním vstupného od diváků. I přes neustále se zvyšující množství peněz generovaných profesionálním sportem je však toto množství oproti celkovému sportovnímu trhu pořád relativně malé. (12, str. 24)

#### 3.1.1. Ekonomický význam sportu

„*Společenský význam sportu spočívá v první řadě v dopadech sportu na zdraví obyvatelstva, v podpoře zdravé soutěživosti a ve výchovném efektu. Vedle toho je sport také ekonomickým fenoménem, při kterém vznikají příjmy a zisky ekonomickým subjektům, rozhoduje se o spotřebních a investičních výdajích, jsou placeny daně a poskytovány subvence. Krátce řečeno, ekonomické aktivity jsou přítomny i v oblasti sporu*“ (12, str. 26)

V době takzvané sportovní turistiky vynakládají fanoušci peněžní prostředky za dopravu, ubytování, jídlo a pití. Bohužel je velice obtížné tyto výdaje odlišit od běžných turistů, proto se dá jen velmi těžko odhadnout význam tohoto specifického trhu, který bezesporu existuje. (12, str. 26)

### 3.1.2. Sportovní management

*„Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, družstev, které alespoň zčásti realizují podnikatelsky orientované aktivity. Dále jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb. Vznik pojmu si vynutila sama tělovýchovná a sportovní praxe, především cílenou snahou po efektivním využívání velkých finančních částek, které ve sportu kolují, uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením specifických problémů v oblasti tělovýchovy a sportu a v oblasti zabezpečení sportovní administrativy.“ (5, str. 7)*

Management obsahuje nejen manažerské řídicí funkce, jako je plánování, organizování, vedení lidí a kontrola, ale i takové oblasti, jako je účetnictví, marketing, ekonomie, finance, právo, komerce. (5, str. 8)

Důležitými faktory pro úspěch manažerů je umění správně zvolit, profesně zvládnout, efektivně zhodnocovat a rozvíjet svou oblast podnikání. Znamená to především osvojit si a uvádět do praxe zvolenou obsahovou náplň perspektivní podnikatelské činnosti. Vše se odvíjí od důsledné orientace na existující i potencionální zákazníky. (15, str. 286)

### 3.1.3. Sportovní marketing

*„Marketing znamená ve volném překladu „práci s trhem, činnosti na trhu“. Význam marketingu je však širší. Úspěšný marketing začíná zajištěním potřeb a požadavků zákazníka, poté přichází na řadu navržení produktů, které by tyto potřeby uspokojily. Konečným výsledkem je dobře fungující trh, efektivnější tým, že zákazník je lépe uspokojen a firma dosahuje vyšších zisků.“ (5, str. 38)*

Základní otázky, které si marketing klade, jsou: **co, jak a pro koho** vyrábět.

Marketing sportu je velmi specifickou oblastí, neboť sport je nehmotný, subjektivní a každý jedinec na něj nahlíží odlišným způsobem. Výsledky jsou ve sportu nepředvídatelné, sport s sebou nese silné emoce, prožitkovost a je také velmi pomíjivý.

Sportovní marketing se zabývá produktem, jeho cenou, místem distribuce a marketingovou komunikací, která zahrnuje mnoho nástrojů, například reklamu, sponzoring, předprodej, tiskové konference, různé sportovní akce, aj.

## **3.2. Podnik**

Podnikání charakterizuje několik rysů, kde základním motivem podnikání je dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Zisku docíluje podnik uspokojováním potřeb zákazníků. Podnik uspokojuje tyto potřeby svými výrobky nebo službami prostřednictvím trhu, což ale s sebou přináší rizika. Podnikatel se snaží tato rizika pomocí užití různých strategií co nejvíce eliminovat na přijatelnou hranici.

Pro jakékoliv podnikání je charakteristické počáteční vložení kapitálu, ať už vlastního nebo cizího. Velikost tohoto kapitálu je různá, závisí na druhu podnikání a na jeho rozsahu. Důležitým prvkem pro dobré fungování podniku v českém prostředí jsou vyjasněné, relativně koncentrované a stabilní vlastnické vztahy.

Snaha podnikatelů směřuje ke zhodnocení vloženého kapitálu, především vlastního. V nadsázce lze říci, že užití cizího kapitálu je pouze prostředkem ke zhodnocení vlastního kapitálu, tím je myšleno zvyšování hodnoty podniku. Jeho hodnota může růst i jinak, například zlepšením postavení podniku na trhu. Zisková orientace podniku by však neměla zastíňovat společenské poslání podniku, jímž je služba zákazníkovi. (14, str. 3-4)

### **3.2.1. Pojem „podnik“ ve sportu**

*„Pojmem „podnik“ rozumíme kteroukoliv hospodářsky činnou jednotku, která se zabývá vykonáváním činností, jako výrobou nebo distribucí zboží, nebo vykonáváním služeb. Podle běžné právní úpravy je zde rozhodující, že je organizace hospodářsky činná, její právní forma nebo způsob jejího financování není relevantní.“ (7, str. 99)*

## **Profesionální sportovní klub**

Jestliže profesionální kluby pořádají utkání s jinými, požadují za vstup peníze a docílí značných příjmů z prodeje přenosových práv na utkání, lze tuto činnost považovat za hospodářskou činnost. V tomto smyslu lze pak např. fotbalové kluby produkující utkání za účelem zisku považovat za podniky. (7, str. 99)

### **3.2.2. Odlišnosti podnikání se sportem od jiných výrobních odvětví**

#### **Produkt:**

Produktem v kolektivních hrách je utkání se soupeřem. Charakterem jde o jedinečný a nehmotný produkt, předvedený fanouškům klubu. Je to nehmotná služba, která je spotřebována okamžitě a jako taková je ve stejné podobě neopakovatelná, tedy jedinečná. Produkt má oproti hmotnému výrobku další zvláštnost, a tou je kolektivní výkon všech hráčů najednou. Kvalita produktu pak závisí na výkonu všech hráčů. Další formou produktu je liga, dlouhodobá soutěž, která probíhá v delším časovém období, obvykle je to 8 - 9 měsíců, a každoročně se opakuje.

#### **Zákazníci a klienti, fanoušci:**

Zájem o produkt klubu mají především jeho fanoušci. Kvalita a charakter vztahu jsou diametrálně odlišné od klasického vztahu mezi zákazníkem a výrobcem. Zde se jedná hlavně o vztah ke klubu a nikoliv k jednotlivému zápasu. Samozřejmě na počátku je vztah a záliba k danému sportu, v našem případě k fotbalu. Fanoušky nepřitahuje jedno utkání, ale zajímají se o celou ligu jako o dlouhodobou soutěž.

Lze také říct, že jde o závislost na produktu. Síla emocionálního vztahu ke klubu je neobvykle velká a předává se v rodinách z generace na generaci. Asi v žádném hospodářském odvětví se nestává, aby otec svému synovi koupil permanentku s 15 až 20letou opcí, tak jak se to často stává v Anglii a západní Evropě.

Modelovat chování fanoušků je velice náročné, pokoušelo se o to mnoho autorů, ale žádný nedokázal vytvořit přesný model jejich chování.

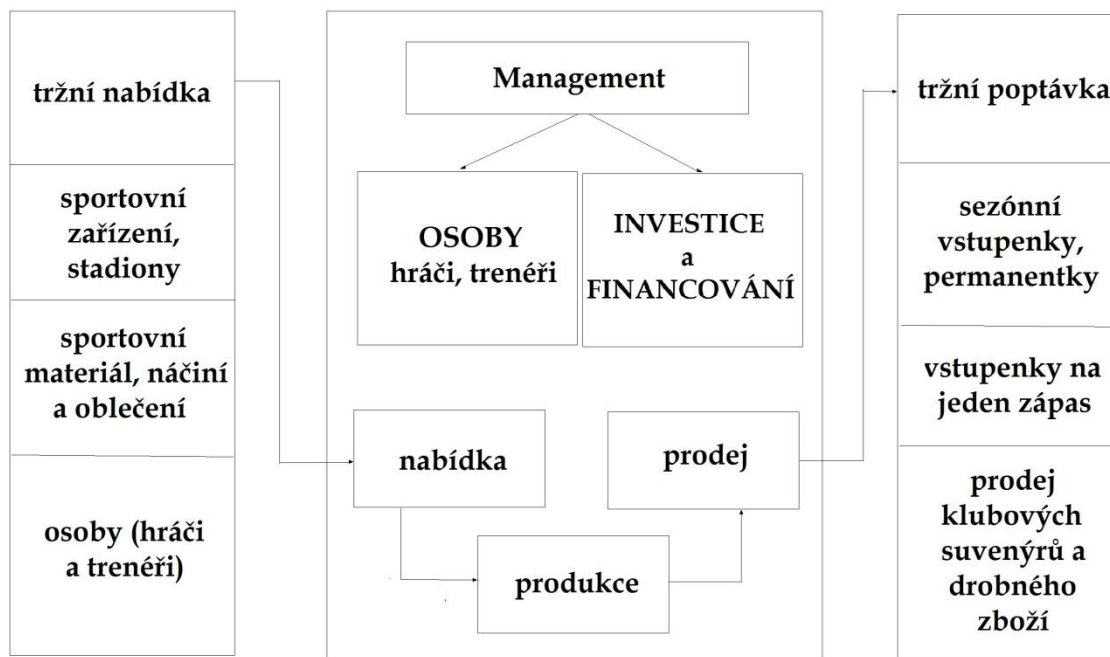
Zdá se, že manažeři klubů, kteří se dnes orientují především na maximalizaci úspěchu klubu v dlouhodobé soutěži bez ohledu na náklady, jsou závislí na přízni

fanoušků. Dá se předpokládat, že užitek fanouška je velmi ovlivňován intenzitou fandění a soutěžní kvalitou týmu, což jsou faktory, které odlišují profesionální fotbalový klub od běžného podniku. Zbylé společné faktory jsou spotřeba klubového očekávaného produktu a spotřeba neočekávaného neklubového produktu.

### 3.2.3. Model profesionálního fotbalového klubu

*„Aplikuje-li se Fandelův funkční model na fotbalový klub, pak je zřejmé, že vedení klubu bude řešit problémy pod jiným tlakem než čistě tržním. Tlaky představují emoce fanoušků. Výkonné vedení klubu je fanoušky nuceno především dosáhnout co nejlepšího umístění v lize, zisk zde není primárním cílem.“ (7, str. 102)*

**Obrázek č. 1: Fandelův funkční model**



Zdroj: Novotný (2010)

V Anglii jsou kluby v Premier league akciovými společnostmi, ale jejich akcie jsou rozptýleny - až 60% akcií vlastní fanoušci. Akcie si fanoušci nekupují za účelem zisku, ale kvůli vztahu ke svému klubu. Fanoušci následně tlačí na manažery, aby získávali co nejlepší hráče a trenéry, což ale zvyšuje neúměrně náklady klubu.

Vedení klubů řeší dále unikátní problém vztahů mezi zaměstnanci, hráči a zaměstnavateli a navíc ve vztahu k fanouškům klubu. Tyto vztahy v profesionálních sportovních ligách se liší od obvyklých vztahů zaměstnance a zaměstnavatele.

Musíme brát na vědomí, že se pohybujeme v prostředí průmyslu zábavy. V jiných oblastech se například nedá produktivita práce tak snadno měřit jako v oblasti sportu, kde je hráč okamžitě oceněn diváky potleskem nebo naopak pískotem. Produktivita profesionálních sportovců je rozebírána v televizních přenosech, na stránkách novinových deníků a časopisů, v mnoha statistikách a v neposlední řadě se jí zabývají i sportovní analytici, kteří dávají podklady manažerům pro obchodování s hráči.

Další zvláštností v profesionálním fotbalovém klubu je odměňování hráčů. Veřejnost je neustále šokována peněžními částkami, které hráči dostávají. A přitom mnoho z nich tvrdí, že jsou podhodnocováni. Pro mnoho lidí je i nepochopitelné, že jeden hráč pobírá 10 krát nebo až 20 krát vyšší plat než ostatní hráči v tom samém klubu. Ironií je, že pravidla každé profesionální ligy požadují vědomou podporu těchto různých platových podmínek. Vysvětlují to tím, že chtějí podporovat soutěživost v družstvech a v celé lize. Na druhou stranu se prokázalo, že mnoho klubů se dostalo do finančních potíží přeplacením svých hráčů a riskantními úvěrovými transakcemi. V Evropě bohužel chybí tzv. platové stropy, které mají za úkol tomuto stavu zabránit.

#### **3.2.4. Situace českých profesionálních klubů**

Informace o ekonomické situaci českých profesionálních klubů jsou velmi strohé. Obtížně se k nim propracovává, občas se objeví nějaké informace v novinových článcích. Odhaduje se, že přibližně polovina našich profesionálních klubů je velmi silně zadlužena, trpí nízkou návštěvností na zápasech a nízkými příjmy z prodeje přenosových práv televizi. *„V roce 2003 byly ve svých příjmech bytostně závislé především na příjmech od sponzorů, tzn. 60% podíl v příjmech. Podíl z prodeje hráčů činil pouze 20%, z prodeje práv televizi jen 10%, na vstupném získávaly 5% a dalších 5% činily ostatní příjmy, včetně klubových suvenýrů.“* (7, str. 104)

Korupční aféra s uplácením rozhodčích, která proběhla v českém fotbale, odhalila jeho krizi. Kluby si pravděpodobně vytvářejí černé fondy a k tomu potřebují nečekané výsledky, což se při současném rozvoji kurzového sázení v česku se dá poměrně snadno



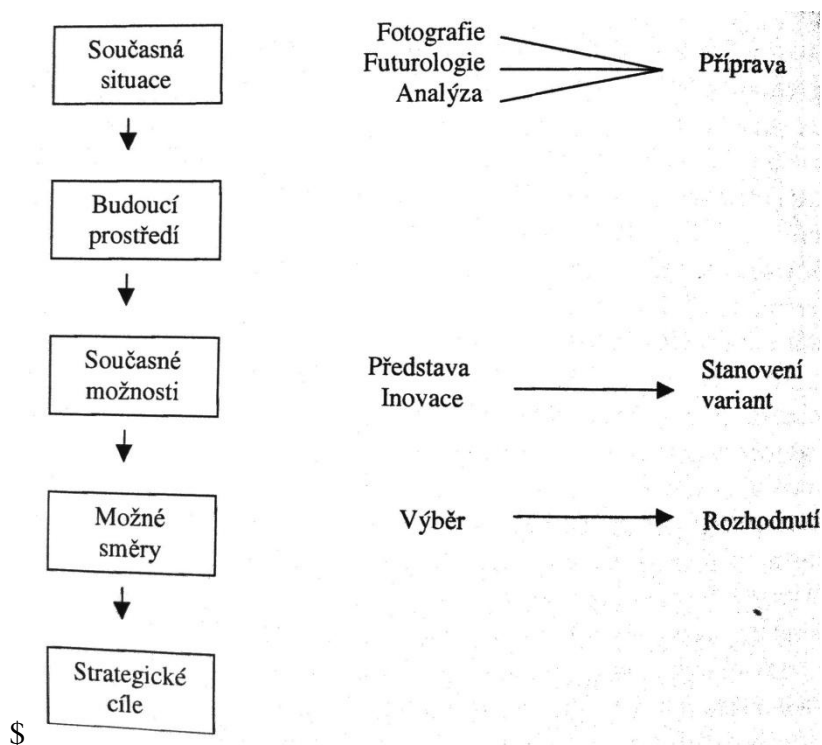
zařídít. Vše ukazuje, že český trh je příliš malý na nepřiměřené platové požadavky hráčů a při chronicky nízké návštěvnosti není schopen je plně pokrýt.

### 3.3. Strategie a plánování

Strategické plánování je dnes nedílnou součástí práce managementu každého sportovního klubu. Myšlenkou strategického plánování je dosažení stanovených cílů, které umožní organizaci bezproblémový a efektivní vývoj. Z tohoto hlediska je bezpodmínečně nutné zpracovat strategii, která povede k naplnění stanovených cílů. Tyto cíle samozřejmě musí vycházet z reálných možností dané organizace. V dalším kroku se analyzuje budoucí prostředí, dále se pak hodnotí možnosti, přednosti a nedostatky a na základě zjištěných současných možností se stanovují různé cíle. Tady již vzniká charakteristický prvek strategického plánování - stanovení variant. (1, str. 35)

Strategický plán lze znázornit takto:

Obrázek č. 2: Strategický plán



Zdroj: Čáslavová (2009)

### 3.3.1. Stanovení cílů

Stanovení cílů musí dodržovat významový systém a hierarchii, což zobrazuje níže uvedený obrázek, kde je vidět na levé straně nadřazenost a operativnost cílů. Na pravé straně je zase znázorněn směr ubývání strategického významu cílů a naopak přibývající počet operativních cílů.

Obrázek č. 3: Stanovení cílů sportovního klubu



Zdroj: Čáslavová (2009)

Cíle sportovního klubu se dělí podle obsahového hlediska dle Freyera (1991) na tři skupiny:

1. Sportovní cíle
2. Ekonomické cíle
3. Sociální cíle

#### Sportovní cíle

Sportovní cíle se zaměřují především zviditelnění sportu, který daný klub provozuje. Dále sem patří umístění družstev v jejich příslušných soutěžích, udržení a zvyšování hráčské kvality a samozřejmě rozšiřování hráčské základny.

**Tabulka č. 1: Příklad sportovních cílů**

<b>Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)</b>	<b>Střednědobé cíle (3 roky)</b>	<b>Krátkodobé cíle (1 rok)</b>
Podpora zdraví Seberealizace Radost z pohybu a hry	Podpora výkonnostního sportu Podpora talentů Mnohostranně vytvořená sportovní nabídka Zlepšení kvality tréninků Odstranění nedostatků na sportovišti	Zadávání úkolů v návaznosti na cíle výkonnostních tříd Motivace k výkonu Uznávání výkonnostního sportu Objasňování cílů Přijetí rehabilitace Cílevědomé vyhledávání talentů Pokračování vzdělání trenérů

Zdroj: Čáslavová (2009)

### **Ekonomické cíle**

Ekonomické cíle se orientují zejména na vytváření finančních zdrojů, které zajišťují stabilitu v organizaci.

**Tabulka č. 2: Příklad ekonomických cílů**

<b>Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)</b>	<b>Střednědobé cíle (3 roky)</b>	<b>Krátkodobé cíle (1 rok)</b>
Úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu	Zlepšení řízení klubu Zlepšení finanční situace Nové image sportovního	Nový systém řízení - plánování - organizování - účetní evidence

	klubu pro veřejnost	- profesionální vedoucí komerčních aktivit Získávání kvalifikovaný řídících pracovníků Zvýšení doplňkových finančních zdrojů Koncepce aktivního využívání médií Posílení reklamy Úsporná opatření
--	---------------------	--

Zdroj: Čáslavová (2009)

### Sociální cíle

Sociální cíle jsou u klubů většinou až na třetím místě, některé kluby si je dokonce ani nekladou.

**Tabulka č. 3: Příklad sociálních cílů**

<b>Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)</b>	<b>Střednědobé cíle (3 roky)</b>	<b>Krátkodobé cíle (1 rok)</b>
Podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu, společnosti a spokojenosti jeho členů	Podpora poskytovaných společenských forem Hledání nových společenských forem Povzbuzování atmosféry porozumění	Podpora koordinátorské práce Zohlednění mezilidských vztahů Odstraňování egoismu Identifikace se sportovním klubem Dotazování členů

		Spolupůsobení při vytváření cílů  Vlastní experimenty  Hledání v cizině
--	--	--

Zdroj: Čáslavová (2009)

### 3.4. Organizování

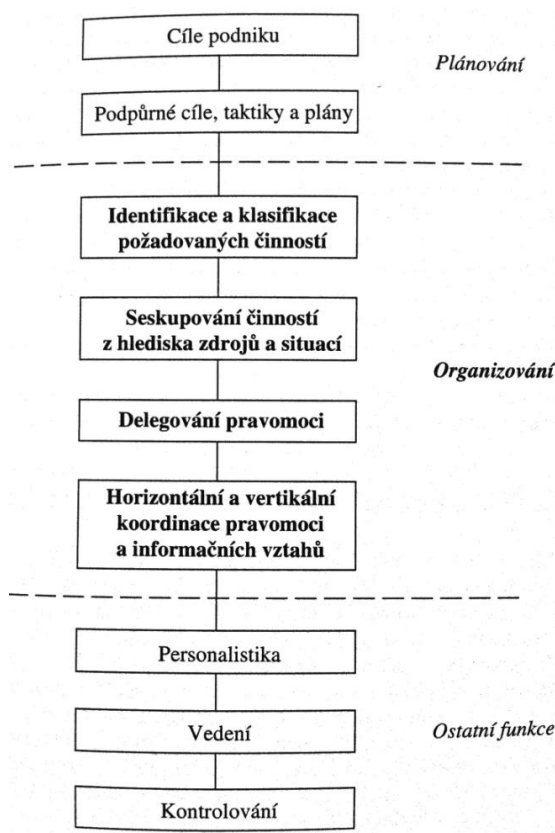
Organizování a vytváření organizačních struktur patří k základním činnostem moderního managementu. Organizování je v managementu obvykle založeno na zvládnutí několika různých procesů, které na sebe navzájem navazují. (1, str. 58)

„Těmito procesy jsou:

- *stanovení a uspořádání činností, které jsou nezbytné pro fungování řízeného celku;*
- *stanovení a zajištění racionální dělby práce pro provádění vymezených činností a to s využitím výhody specializace i profesní a kvalifikační úrovně lidí;*
- *seskupení (sdružení) dříve vymezených činností tak, aby odpovídaly potřebě sladěného řízení a hospodárného provádění k dosažení stanovených dílčích cílů (potřeb, úkolů);*
- *stanovení a přiřazování (delegace) rolí (úloh) lidí, zejména pak vedoucích pracovníků, kteří budou se stanovenou pravomocí a zodpovědností zabezpečovat plnění sdružených činností;*
- *koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností v prostoru a čase tak, aby to odpovídalo hospodárné realizaci plánovaných cílů (potřeb, úkolů, záměrů).“*  
(7, str. 58)

Ty procesy v sobě shrnuje:

#### Obrázek č. 4: Proces organizování



Zdroj: Čáslavová (2009)

Výsledkem procesu organizování je organizační struktura, která stanovuje ve své podstatě formu sdružování činností a lidí pro splňování úkolů organizování. V dnešní praxi neexistuje jedna ideální organizační struktura, ale mnoho různých modelů, které se zaměřují na konkrétní řešení. Stále více se projevuje tendence podporovat jednoduchost a pružnost organizačních jednotek. Dnes se často organizační struktury dostávají pod silnou kritiku za jejich nadměrnou složitost na úkor racionálnosti řídicí činnosti. (1, str. 60)

*„Nejjednodušší organizační struktura, která plní své poslání, je tou nejlepší. To, co dělá organizační strukturu dobrou, jsou problémy, které sama nevytvoří.“* (1, str. 60)

#### 3.4.1. Úloha organizování ve sportu

*„Se stále výraznějším pronikáním tržní ekonomiky do oblasti sportu si sportovní organizace uvědomují rostoucí roli organizování a organizačních struktur. Organizovat tak, aby mohla sportovní instituce plnit své cíle, je vědou a uměním. Řídící pracovníci si začínají být vědomi toho, že nedostatky v organizační struktuře (např. zdvojené vykonávání*

*funkcí nebo naopak absence jejich realizace) stojí mnoho peněz a nepodporuje plnění cílů sportovní organizace.“ (1, str. 63)*

Tento problém si stále víc začínají uvědomovat hlavně obchodní společnosti působící ve sportu, kde se více projevuje zohledňování prosperity těchto organizací z hlediska naplnění jejich sportovních a sociálních cílů, tedy pozice vnitřního prostředí.

Naopak z vnějšího prostředí je často vyvíjen tlak na občanská sdružení od sponzorů, kteří mají velký zájem na tom, aby byla organizována na vysoké úrovni a zaznamenávala přesně veškeré finanční toky. Sponzoři také vytvářejí tlak na občanská sdružení, aby se přetvořila na zisková. Důvodem je větší tlak vzhledem k prosperitě dělby práce a vyšší finanční zainteresovanost pracovníků.

Dalším důvodem, který klade důraz na organizování sportovních organizací, je autonomnost a podnikavost. Sportovní subjekty si velmi často při své činnosti nevystačí se zdroji z veřejného sektoru, a proto, aby mohly splnit své cíle, schylují se k vytváření vlastních zdrojů, které často vůbec nebo jen okrajově souvisejí s jejich hlavní činností.

Další podnět k řešení účelné organizace vyvolávají praxeologické důvody, jako je např. transfer hráčů a trenérů, práce s mládeží, vedení personálu, zautomatizovaná administrativa sportovní organizace. (1, str. 63)

Uplatnění profesionálního managementu najdeme téměř ve všech sportovních odvětvích, ale nejdéle je využíváno ve fotbale. Dobře organizovaný fotbalový klub by se měl především zabývat těmito oblastmi:

- práce s rozpočty financí, které by měly pokrývat vysoké částky za transfery hráčů a trenérů;
- pokrytí platů hráčů, což je nutnost pro dobré fungování fotbalového klubu, který je neustále nucen hledat nové zdroje příjmů;
- volnost a labilnost fotbalových rozpočtů, kde management fotbalového klubu nedokáže ovlivnit všechny faktory, které na rozpočet působí, jako jsou například výsledky;
- činnost v konkurenčním prostředí, je problémem pro všechny kluby na našem území, neboť špičkovou konkurenci představují všechny západoevropské, ale i mnoho klubů z východoevropských fotbalových lig. (Kluby v těchto ligách jsou schopny našim hráčům nabídnout daleko vyšší platové ohodnocení.) (1, str. 64)

### 3.4.2. Identifikace a klasifikace činností

„U sportovních klubů s právní subjektivitou se v českých podmínkách vyskytují činnosti, které lze rozdělit do následujících úseků:

- **úsek činnosti hlavního manažera (ředitele apod.)**
  - činnosti spojené s vlastní řídicí a organizační činností generálního ředitele
  - styk s nadřízenými orgány
  - horizontální koordinace ostatních úseků
  - vedení administrativy
  - vedení archivu
  - styk s masmédií
- **úsek sportovní**
  - činnost jednotlivých družstev
  - doplňování a zkvalitňování hráčských kádru
  - trenérské, metodické, organizační, lékařské, rehabilitační a materiálové jištění družstva (cestování, tréninkové tábory, turnaje, utkání, apod.)
  - uzavírání a evidence hráčských smluv
  - prodej hráčů
  - vztahy k příslušnému sportovnímu svazu, plnění členských práv a povinností
- **úsek marketingový**
  - uzavírání sponzorských smluv
  - doplňování reklamních panelů
  - realizace reklamních služeb
  - vydávání propagačních materiálů, časopisů a bulletinů
  - činnost tiskového střediska
  - zajišťování prostor V.I.P. při sportovních akcích
  - realizace dalších podnikatelských činností klubu - pronájmy, prodej
- **úsek provozní**
  - provoz a údržba inženýrských sítí
  - příprava a údržba sportovišť
  - pořadatelská služba
  - úklid sportovišť
  - styk s bezpečnostními složkami

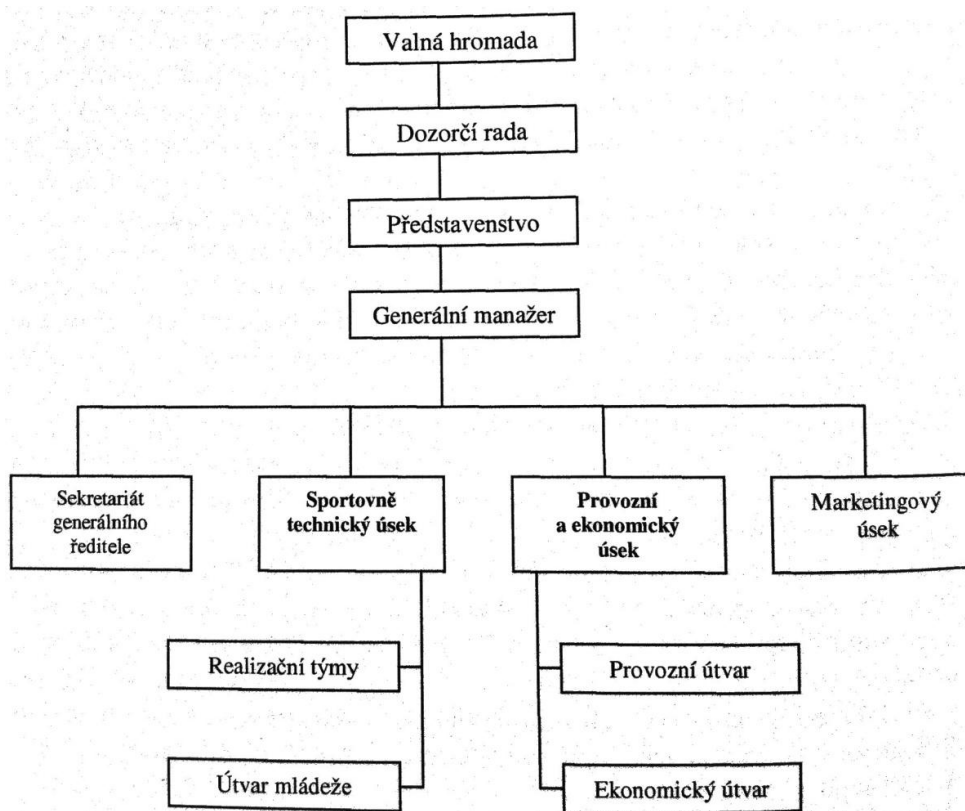


- **úsek ekonomický**
  - *sestavování finančních plánů*
  - *péče o majetek*
  - *investiční činnost*
  - *zúčtování a platební styk*
  - *pokladní služba*
  - *zpracování účetních a statistických výkazů*
  - *provoz informační soustavy“ (1, str. 90)*

### **3.4.3. Organizační struktura sportovního klubu**

Pro vytvoření optimální organizační struktury je podstatné funkcionální hledisko, které se v některých úsecích dá kombinovat s hlediskem určitých skupin. Nejčastěji se začne členit sportovní úsek podle jednotlivých družstev. Na základě klasifikace činností v kapitole 3.4.2. lze vytvořit následující optimální organizační strukturu pro akciovou společnost zaměřenou na jedinou sportovní činnost.

**Obrázek č. 5: Model organizační struktury sportovního klubu na bázi akciové společnosti**



Zdroj: Čáslavová (2009)

### 3.5. Sportovní reklama

Zájem masmédií o sportovní odvětví v poslední době stále roste, přitom vzájemné propojení je prospěšné oběma stranám. Masmédia jsou si totiž vědoma přitažlivosti sportu, a tedy zařazení sportovních pořadů do programu zvyšuje jejich sledovanost, což přitahuje zájem sponzorů o reklamu. (3, str. 48)

*„Reklama je tvorba a distribuce práv poskytovatelů zboží či služeb nabízených s komerčním cílem. Musí být zřejmé, že jde o placené zprávy, které využívají komunikační média k dosažení cílové skupiny. Patří sem inzerce, televizní a rozhlasová reklama, vnější reklama, reklama v kinech a audiovizuální snímky. Své místo zde má především vzhledem ke svému významu a budoucnosti i reklama v nových médiích a sociálních sítích stejně jako public relations, podpora prodeje, direkt marketing či sponzoring. Úloha „nových médií“*

*spočívá v tom, že v podstatě nahrazuje osobní komunikaci. Civilizační kruh se pozvolna zavírá. Více a více nás spotřebitelů bude „online“ - jako kdysi, ve starověku.“ (16, str. 17)*

Příjmy z reklam jsou velmi významnou položkou v příjmech sportovního klubu. Sportovní reklama plní tři základní funkce: informační, přesvědčovací a upomínací. Existuje mnoho forem či druhů sportovní reklamy:

- Reklama na dresech a sportovních oděvech
- Reklama na startovních číslech
- Reklama na mantinelu (na pásu), na palubovce, ledové ploše
- Reklama na sportovním nářadí
- Reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích
- Reklama na vstupenkách, plakátech se sportovním programem, s fotografiemi sportovců
- Reklama na propagačním materiálu (plakáty, transparenty, bulletiny, ročenky apod.)
- Reklama na videozáznamech, fotografiích, apod.
- Reklama na billboardech, videotabulích, poutačích
- Reklama na internetu
- Reklama v televizních přenosech a mediích
- Virtuální reklama

Speciální oblastí, která se v poslední době vyskytuje, je oblast sociální sítě. *„Sociální sítě a jejich rozvoj se staly fenoménem posledních let. Jejich marketingové využití v současné době představuje potenciál při oslovení cílových skupin formou přímého marketingu, budování image, značky a jsou i zdrojem informací o spotřebiteli. Postupně se dostávají do hry různé soutěže, inovace apod. Jako příklad můžeme uvést použití nepřímých marketingových podmětů, jako je vytváření her nebo kolektivních zapojení do uměleckých projektů. To může být efektivnější než přímá marketingová komunikace.“ (16, str. 18)*

### **3.6. Sponzoring**

*„Sponzoring je komunikační technika umožňující koupit či finančně podpořit určitou událost, pořad, publikaci a různá díla tak, že organizace získá příležitost prezentovat svou obchodní značku, název či reklamní sdělení. Sponzor dává k dispozici finanční částku nebo věcné prostředky a za to dostává protislužbu, která mu pomáhá k dosažení marketingových cílů. Sponzoring se většinou soustřeďuje na sportovní, kulturní a sociální oblast.“ (16, str. 18)*

Sponzoring se podle velikosti příspěvku dělí na tyto typy:

1. Exkluzivní sponzor - přijímá všechny protislužby za samozřejmě vysokou cenu. Nazývá se „oficiální sponzor“.
2. Hlavní sponzor, vedlejší sponzor - přijímá také nejdražší a nejatraktivnější protislužby, vedlejší sponzoři přijímají méně atraktivní protivýkony. Hlavních a vedlejších sponzorů je většinou více.
3. Kooperační sponzor - si rozděluje menší protislužby s větším počtem sponzorů. Využívá se zde i rozličné časové platnosti sponzorských smluv. (5, str. 56)

V současné době se mnohem více vyplatí uzavírat s reklamními partnery dlouhodobé smlouvy, neboť není nic komplikovanějšího než každoročně měnit název střídajících se sponzorů. Pro dobře vzájemně fungující vztah je vhodné vytvořit atmosféru vzájemné informovanosti. Sportovní manažer by měl co nejvíce vědět o sponzorovi a naopak. (4, str. 118)

### 3.7. Klubová identita

O klubovou identitu se obecně zvyšuje zájem ve všech fotbalově vyspělých zemích. Vedle klubové identity se často objevuje pojem klubový image. Tyto dva termíny rozhodně nejsou synonymy. Klubový image označuje to, jak veřejnost vnímá tým. Význam slova image bývá vysvětlován jako obecný názor, který si o něčem uděláme na základě pohledu z vnějšku. Samozřejmě, že získaný image posléze rozhoduje o tom, zda je vnímaný jev považován za dobrý či špatný. (8, str. 71)

*„FC Barcelona si pro sebe vytvořila označení **Más quo un club** (Více než klub) asi proto, že dokázala dříve definovat význam své společenské a národnostní role. Tato deviza je dnes hlavním identifikačním znakem Barçy a dělá z ní symbol, který je nejlepším reprezentantem Katalánska po celém světě.“* (13, str. 54)

Identita je v tomto případě souhrnné zosobnění klubu odvozené z jeho filozofie, historie, kultury, stylu vedení, pověsti a chování hráčů, pořadatelů, managementu a jiných reprezentantů klubu, včetně jeho fanoušků. (7, str. 71)

## 4. METODOLOGIE

Práce je založena na strategické analýze, jejíž výsledky budou interpretovány ve SWOT analýze.

### 4.1. Strategická analýza

Strategická analýza obsahuje mnoho různých analytických technik využívaných pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku.

*„Analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.“* (10, str. 3)

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž se dá předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. (10, str. 3)

### 4.2. Analýza okolí

Analýza okolí podniku a předvídání jeho budoucího vývoje je jedním ze základních východisek jak procesu stanovení strategických cílů, tak i tvorby jeho strategie. Hlavním úkolem této analýzy je vymezení okolí a identifikace jeho hlavních faktorů, vazeb a souvislostí mezi nimi. Na jedné straně okolí vymezuje podniku hranice jeho strategického prostoru a na druhé straně otvírá prostor pro nové strategické příležitosti. (10, str. 7)

#### 4.2.1. Externí analýza

*„Externí analýza se zabývá faktory, které na firmu působí na makro úrovni. K tomuto účelu používá především metodu - PEST analýzy. Tato analýza se zabývá analýzou politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makroprostředí. Hlavním cílem této metody je podmínit manažery, aby se zabývali širšími,*

*často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi, a tím se stali vnímavějšími k hrozbám a příležitostem vznikajícím v okolí podniku.“ (10, str. 5)*

### **PEST analýza - Makrookolí**

**Politické faktory** - ovlivňují profesionální sport spíše nepřímo. V posledních letech je veřejností vyvíjen tlak na zpřísnění trestů za výtržnosti na sportovních utkáních. Stát se snaží dále regulovat trh se sázením, z jehož zisku plyne část zpět do sportu.

**Ekonomické faktory** - musí i sportovní kluby zahrnout do svých strategických plánů. Dopad ekonomické krize samozřejmě zasahuje i do sportovního odvětví. Také vývoj HDP může mít buď pozitivní, nebo negativní vliv na prodej vstupenek na zápasy, na prodej klubových předmětů, ale i na investiční činnost klubu a na firmy sponzorující daný klub. Dalším významným faktorem je měnový kurz při transferech hráčů se zahraničními kluby.

**Sociální faktory** - se zabývají vztahem stávajících i potenciálních fanoušků ke klubu. Každý klub by si měl zjistit, jaké místo má v hodnotovém žebříčku u fanoušků, a měl by se snažit toto postavení zlepšit. Například v České republice fanoušci na víkendy odjíždějí pryč, kdežto v Anglii se chodí na fotbal i o vánočních svátcích. Pro dobrý vztah klubu s fanoušky je nezbytné dbát na celkové klima v klubu, které například negativně ovlivňuje obava z korupce, násilí a výtržností na stadionu.

**Technologické faktory** - se věnují především materiálnímu zabezpečení klubu, čímž je především hlavní stadion a tréninkový areál. Nároky a požadavky vedení soutěže se neustále zvyšují. Dnešní fotbalové stadiony pro utkání v první a druhé lize musejí mít vyhřívané trávníky, umělé osvětlení a mnoho dalších technických věcí. Při nesplnění těchto požadavků hrozí klubu neudělení licence, a tudíž vyřazení ze soutěže, což má fatální vliv na další fungování klubu. Špičkové fotbalové kluby chtějí přilákat stále více fanoušků, a proto investují například do vyhřívaných sedaček, velkoplošných obrazovek nebo do kamerových systémů pro zvýšení bezpečnosti na stadionu. (10)

### **Porterův model 5 sil - Mikrookolí**

**Zákazníci** - jsou pro sportovní klub zároveň jeho fanoušky. Je důležité si vymezit, kdo jsou tito fanoušci. Většinou nerozhoduje věk, ale třeba pohlaví. Snahou sportovních klubů je působit na co nejširší spektrum zákazníků. Sportovní kluby nabízejí utkání jako produkt

přímo na stadionu, ale také televizím a rozhlasu, které zprostředkovávají přenos utkání divákům a posluchačům. Výhodou pro sportovní kluby je to, že jim v podstatě nehrozí přechod fanoušků ke konkurenci, protože vztah mezi klubem a fanouškem je dlouhodobý. Hrozí pouze nenavštěvování zápasů například z důvodu prodeje důležitého hráče, z obavy z korupce nebo pro hrozbu násilí na stadionu. Pro klub je důležité posilovat vztah mezi fanoušky spoluprací s tzv. fanklubem.

**Dodavatelé** - představují pro mnoho profesionálních klubů značné problémy, jsou to především náklady. Největší položkou v nákladech jsou platy hráčů. Jestliže klub nemá velké externí zdroje, pak je nucen hledat hráče, kteří disponují nejlepším poměrem cena/výkon. Další možností je hledat kvalitní hráče pomocí skautů v méně rozvinutých zemích, kde jsou mnohem levnější. Mnoho klubů také uzavírá partnerství s kluby z jiných lig, týká se to například lepších podmínek při vzájemných transferech hráčů. V neposlední řadě pomůže také nabídnout hráčům dobré zázemí, jako je třeba pronájem bytu nebo zajištění jazykového učitele pro cizince.

**Konkurence** - pro klub vzhledem k fanouškům téměř odpadá. Vztah mezi klubem a fanouškem je trvalý a dlouhodobý a jen náhodně se stane, že fanoušek „přejde“ k jinému klubu. Konkurenci mohou představovat spíše zahraniční kluby, kdy fanoušek při časové kolizi zápasů upřednostní televizní přenos svého oblíbeného zahraničního klubu před návštěvou utkání svého oblíbeného domácího klubu.

*„Konkurence a soutěživost je mezi týmy nutná k tomu, aby generovaly příjmy pro celou ligu.“ (9, str. 52)*

**Substituty** - ve sportovním odvětví představuje například existence více klubů z jiných sportovních odvětví v jednom městě. Fanoušek řeší otázku, který zápas upřednostnit: jestli fotbalový nebo třeba hokejový. Časová kolize vzniká často, protože sportovní svazy spolu moc nespolupracují. Dalším problémem klubů jsou jiné volnočasové aktivity jejich fanoušků, kteří radši jdou třeba do kina nebo divadla. Východisko pro kluby spočívá zajištěním co nejlepších zážitků z návštěvy na stadionu.

**Rivalita firem v odvětví** - je ve sportovním odvětví žádoucím faktorem. Pro fanoušky je velmi atraktivní, když se střetnou dva velcí rivalové, mezi kterými panuje nenávisť. To přiláká i mnoho fanoušků, kteří obvykle na stadiony nechodí. (10)

### 4.3. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

*„Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje diagnózu, audit, „inventuru“ či vyhodnocení situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout jeho vývoj do budoucna. Úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody.“ (10, str. 61)*

#### 4.3.1. Interní analýza

Interní analýza se zabývá především hmotnými, lidskými a finančními zdroji, ale je potřeba sem zařadit i týmy, cenovou politiku a marketing.

**Hmotné zdroje** - představují hmotný majetek klubu. Jde především o hlavní stadion, kde se odehrávají zápasy. Hraje zde roli mnoho faktorů, jako například jestli klub využívá vlastní stadion nebo si ho jen pronajímá, kapacita stadionu, bezpečnost diváků a samozřejmě komfort fanouška při sledování utkání. Dále do hmotného majetku patří tréninkový areál, administrativní budovy, sportovní zařízení a fanshop. Hmotné zdroje je potřeba správně vyhodnotit a zaměřit se na ty, které mají potenciál přitáhnout jak hráče, tak fanoušky.

**Lidské zdroje** - jsou nejdůležitějším zdrojem pro klub. Nepatří sem jen hráči, ale také trenéři, jejichž schopnosti jsou nedílnou součástí výsledného produktu pro fanoušky. Dále sem patří skauti, maséři, lékaři, fyzioterapeuti, kustodi. Velmi důležití jsou také pracovníci v technických, ekonomických, marketingových a dalších odděleních. U těchto zaměstnanců se řeší počet, výkonnost, pracovní poměr.

**Finanční zdroje** - v dnešní době mají rozhodující význam pro úspěch klubu. Při analýze se posuzuje „finanční zdraví“ sportovního klubu. Dále se rozebírá vývoj finanční situace, například příjmy a výdaje. Eventuálně se analyzují i potřebné zdroje pro uvažovanou strategii klubu.

**Týmy** - klub se zde zabývá počty svých týmů jak v mládežnických, tak i v dospělých kategoriích. Sleduje jejich úroveň, prospěšnost a funkčnost - kolik talentovaných hráčů vychovávají pro první mužstvo.



**Cenová politika** - je v našich podmínkách oproti jiným západním zemím velmi citlivá. Představuje hlavně stanovení výše ceny vstupného, prodejní ceny klubového zboží, ale také i cenu občerstvení na stadionu.

**Marketing** - ve vyspělých klubech má stále větší a větší význam. Propagace klubu je velmi důležitá k tomu, aby se do hlediště přilákalo stále více diváků. Dále by měl klub klást značný důraz na komunikaci s reklamními partnery a sponzory, což může být klíčové pro financování klubu. A samozřejmě jde také o image a pověst klubu. (10)

#### 4.3.2 Schopnosti podniku

*„Významným aspektem ovlivňujícím schopnost využívat stávající zdroje je rovnováha zdrojů a schopností podniku. Podnik může vlastnit důležité zdroje a přitom nemá schopnosti je plně využívat.“* (10, str. 66)

Míra využití zdrojů by se měla hodnotit v širším kontextu. Správné využití zdrojů může vést ke značným úsporám v klubových nákladech. Využití zdrojů se dá hodnotit ze dvou hledisek. První hledisko se zabývá tím, jak jsou zdroje využity k účelu, k němuž byly získány. Druhé hledisko je stupeň využití zdrojů. Na využití zdrojů je zaměřena celá řada různých přístupů a analýz, jako například i finanční analýza. Pro co nejlepší výsledky je dobré kombinovat tyto metody, a tím zachytit různé pohledy na schopnosti podniku. (10, str. 66)

#### 4.3.3 Finanční analýza

Finanční analýza je velmi specifickou součástí analýzy zdrojů. Hraje velmi důležitou roli při manažerském rozhodování o budoucí strategii klubu.

*„Analýzu finanční výkonnosti podniku, jejímž cílem je zhodnotit finanční pozici podniku, lze využít jako analýzu ex post, hodnotící minulý vývoj, ale především jako analýzu ex ante, tj. analýzu budoucího vývoje, což je z pozice strategické analýzy zvláště významné. Při úvahách o budoucnosti je pochopení vlivů působících na dosavadní vývoj nezbytné.“* (10, str. 68)

Výsledek finanční analýzy vychází z rozboru například rozvahy, příjmů a výdajů, cash flow, aj. Informace o finanční situaci klubu neslouží jen jako významná část strategické analýzy, ale mají mnohem širší využití.

#### 4.4. Neformální rozhovor

Neformální rozhovor je založen na spontánním pokládání otázek. Rozhovor je přirozený, otázky vyplývají z kontextu. Mnohdy probíhá v přirozené interakci, například během pozorování v terénu. Výhodou neformálního rozhovoru je to, že otázky může tazatel individuálně přizpůsobit situaci. Nevýhodou je však to, že získání požadovaných informací trvá delší dobu. Velkou roli zde sehrává schopnost dotazujícího klást vhodné otázky. (6)

#### 4.5. SWOT analýza

*„SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.“ (10, str. 78)*

**Obrázek č. 6: Matice SWOT analýzy**

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	<b>Příležitosti</b>	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	<b>Hrozby</b>	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: *Podnikatel.cz* [online]. 2009 [cit. 2012-07-13]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>>.

**Strategie SO** - je nejlepší pro podnik. Volí se růstová strategie, někdy až agresivní, aby podnik využil co nejvíce svých silných stránek a příležitostí. Téměř každý podnik se chce dostat do této situace.

**Strategie WO** - je opatrná, neboť podnik se snaží posilovat již získané pozice, aby tím zakryl své slabé stránky.

**Strategie ST** - využívá silných stránek k eliminaci nebezpečí, které mu hrozí. Podstatné je včasné identifikování hrozeb a následné využití silných stránek k přeměně hrozeb na příležitosti.

**Strategie WT** - je pro podnik defenzivní. Slabé stránky a hrozby často nutí podnik ke kompromisům a opuštění svých pozic.

## 5. VÝSLEDKOVÁ ČÁST

Ve výsledkové části jsou zpracovány údaje o fotbalovém klubu FC MAS Tábořsko, který působí ve druhé nejvyšší fotbalové soutěži.

### 5.1. Základní údaje o klubu

Název:	FC MAS Tábořsko, a.s.
Sídlo:	Kvapilova 3075, Táboř 39003
Datum zápisu:	26. 5. 2006
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	2 000 000 Kč, splaceno v plné výši
Identifikační číslo:	261 05 217

#### 5.1.1. Předmět podnikání

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb spojených s nájmem.
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

#### 5.1.2. Vlastnická struktura

Jak je již uvedeno, fotbalový klub FC MAS Tábořsko je akciovou společností. Jeho základní kapitál je 2 000 000 Kč, byl splacen v plné výši. Kapitál se dělí na 400 ks kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 5 000 Kč. Fotbalový klub z Tábořa vlastní 9 akcionářů.

**Tabulka č. 4: Přehled akcionářů**

Jméno / Název	Výše podílu	Činnost v klubu
Jiří Smrž	86%	Předseda představenstva
Ing. Jaroslav Jankovský	5%	Člen dozorčí rady
Ing. Evžen Kostka	2,5%	---
Jiří Kovář	2%	Obchodní ředitel

MUDr. Josef Balík	1%	Člen dozorčí rady
JUDr. Ladislav Novotný	1%	Předseda dozorčí rady
Ing. Tomáš Samec	0,5%	Výkonný ředitel, člen představenstva
FK Tábor o.s.	1%	---
FK Spartak MAS	1%	---

Zdroj: FC MAS Tábořsko, a.s. (2012)

### 5.1.3. Orgány

Podle obchodního zákoníku musí akciová společnost mít zřízené následující orgány, tj. představenstvo a dozorčí radu. Níže je popsáno obsazení těchto orgánů.

---

#### Statutární orgán - představenstvo:

**předseda představenstva:** Jiří Smrž, dat. nar. 14.11.1967  
Praha 1 - Malá Strana, Všešrdova 431/25, PSČ 110 00  
den vzniku funkce: 25. ledna 2008  
den vzniku členství v představenstvu: 23. ledna 2008

**člen představenstva:** František Anděl, dat. nar. 26.06.1957  
Sezimovo Ústí, Zahradní 713, PSČ 391 02  
den vzniku členství v představenstvu: 17. srpna 2006

**člen představenstva:** Ing. Tomáš Samec, dat. nar. 03.05.1984  
Praha 1 - Staré Město, Národní 417/35, PSČ 110 00  
den vzniku členství v představenstvu: 23. ledna 2008

Za společnost jedná jejím jménem představenstvo. Jménem společnosti jedná předseda představenstva samostatně.

---

#### Dozorčí rada:

**předseda dozorčí rady:** JUDr. Ladislav Novotný, dat. nar. 31.10.1962  
Tábor, Havanská 2811/7, PSČ 390 05  
den vzniku funkce: 23. října 2006  
den vzniku členství v dozorčí radě: 31. října 2006

**člen dozorčí rady:** Ing. Jaroslav Jankovský, dat. nar. 02.11.1956

---

Dobronice u Chýnova 28, PSČ 391 55

den vzniku členství v dozorčí radě: 31. října 2006

**člen dozorčí rady:** MUDr. Josef Balík, dat. nar. 12.01.1952  
Tábor, Čsl. armády 2043/31, PSČ 390 03  
den vzniku členství v dozorčí radě: 31. října 2006

Zdroj: Justice.cz (2012)

#### **5.1.4. Historie FC MAS Táborsko**

V roce 1921 byla založena tělovýchovná jednota v Sezimově Ústí. Pro klub byl důležitý rok 1926, kdy byl založen nejúspěšnější odbor - fotbal. V roce 1932 je klub pojmenován AC Stadion Sezimovo Ústí, ale již o 9 let déle v roce 1941 dostává klub jméno SK MAS Sezimovo Ústí. V roce 1942 měl klub 55 členů a rozpočet 35 000 Kč, v roce 1944 měl již 720 členů a rozpočet 620 000 Kč, což byl největší rozmach klubu. V letech 1951 - 1957 byl vybudován sportovní areál Soukeník. Dalším milníkem v novodobé historii klubu je rok 1993 – tehdy oddíl kopané spolu s atlety vystoupil z TJ. Následně dochází ke změně jména klubu na Sportovní klub FK Spartak MAS Sezimovo Ústí. Největších sportovních úspěchů začíná klub dosahovat od druhé poloviny 90 let. Mužstvo mužů „A“ v sezoně 1996/1997 postoupilo z I. A třídy do krajského přeboru. Zde se dlouho nezdrží a po třech letech čeká klub další postup. V sezoně 1999/2000 postupuje do celostátní soutěže - Divize, kde se potkává s dlouholetým rivalem z Tábora. Rok 2006 přináší vznik akciové společnosti FC Spartak MAS Sezimovo Ústí a.s. V roce 2010 se po dlouhých letech opět na táborsko vrátil druholigový fotbal. FK Spartak MAS Sezimovo Ústí a.s. po 3 letech strávených v ČFL vybojoval historický postup do II. ligy. Spolu s "A" týmem slavil postup rovněž "B" tým, který postoupil do Divize. Rok 2010 se tedy do historie zapíše zlatým písmem, neboť se jedná zatím o nejlepší rok v historii klubu. Poslední významnou událostí je sloučení dvou největších fotbalových klubů na táborsku - FC Spartak MAS Sezimovo Ústí a.s. a FK Tábor s.r.o., které potvrdil i Výkonný výbor Fotbalové asociace České Republiky schválením nového názvu FC MAS Táborsko na svém zasedání 7. února 2012. (19)

### **5.1.5. Cíle klubu**

Sportovní cíle – Stabilizace klubu na úrovni II. ligy, zvýšení kvality na úrovni mládežnické kopané a ucelení návaznosti prvních lig od U12 po U21. Dlouhodobě držet statusy SCM a SpSM.

Ekonomické cíle – především hospodařit s vyrovnaným rozpočtem a decentralizace zdrojů financování klubu.

Sociální cíle – vytvoření dominantního sportovního klubu na Táborsku s odpovídající základnou fanoušků.

## **5.2. Externí analýza**

### **5.2.1. Analýza makrookolí**

Při analýze makrookolí budu využívat PEST analýzu, která rozebírá jako první ekonomické faktory. Velký význam mají hospodářské cykly. Nedávná hospodářská krize měla špatný dopad na klub. V tomto období se daleko obtížněji shánějí peníze od sponzorů, ale díky dlouhodobým smlouvám se dá toto období snáze překonat. S hospodářskými cykly je samozřejmě spojen i hrubý domácí produkt. Jeho růst má pozitivní vliv na podnikatelský sektor, a proto jsou podnikatelé ochotni více sponzorovat. Problémem je také vzrůstající cena energií, jelikož klub spravuje řadu sportovišť. Dnešní neustálá hrozba recese může také významně omezovat investiční činnosti klubu, například do výstavby nového stadionu.

Další významnou oblastí jsou sociální faktory. Fotbal je dnes fenoménem, nejrozšířenějším sportem na světě. V České Republice se podle marketingové agentury STES zajímá o fotbal z celkové populace 10,3 milionu přibližně 3,3 milionu obyvatel. Tomuto číslu může konkurovat pouze hokej. Tento dobrý stav může narušit násilí a rasismus na stadionech nebo také obava diváků z korupčního jednání klubu, které se prokázalo v roce 2004 při rozsáhlé úplatkářské aféře.

Technologické faktory se zabývají především nároky na stadion a zázemí klubu. Nároky si stanovují jednotlivé zastřešující organizace, jako například FIFA, UEFA nebo

ČMFS. V Gambrinus lize a v druhé lize je podmínkou účasti například vyhřívaný trávník a osvětlení stadionu, ale i jiné další technické vylepšení. Vybavení stadionů se hodnotí na stupně, čím vyššího stupně stadion dosahuje, tím má větší šanci získat pořadatelství různých sportovních či kulturních akcí, z čehož plynou nemalé finanční prostředky do klubové kasy. Dalšími technologiemi, o kterých se v poslední době často mluví, jsou videorozhodčí a zařízení v míči, které by sledovalo jeho pohyb přes brankovou čáru.

Mezi politické a legislativní faktory bych hlavně zahrnul početní kvóty hráčů s původem mimo Evropskou unii, dále získání licencí pro příslušné ligy nebo termíny přestupních období. Sport v České Republice ovlivňuje mnoho zákonů, ale podle mě chybí jeden důležitý, který v Anglii již dlouhá léta dobře funguje: Je to zákon, který nařizuje obviněným výtržníkům to, že se musejí v době zápasů hlásit na policejní stanici a v době mezistátních zápasů nesmějí cestovat.

### **5.2.2. Analýza mikrookolí**

Analýza mikrookolí klubu je založena na Porterově modelu 5 sil, který zahrnuje zákazníky, dodavatele, konkurenci, substituty a rivalitu firem působících v odvětví.

#### *5.2.2.1. Zákazníci*

Zákazníci klubu ve fotbalovém prostředí představují jeho fanoušky. Jsou to ti, co kupují produkt klubu, což je sledování fotbalového utkání. Na domácí zápasy FC MAS Tábořsko chodí přibližně 500 - 800 diváků. Občas se návštěvnost vyhoupe nad 1000 diváků, to když dorazí atraktivní soupeř, například při utkání českého poháru.

Návštěvnost domácích utkání je všeobecným problémem českého fotbalu. Způsobuje to především neatraktivní předvedená hra, hrozba korupce a násilí na stadionech. V případě FC MAS Tábořska by bezesporu pomohla výstavba nového plánovaného stadionu, jenže tento krok je finančně velmi náročný.

Vztah fanoušků a klubu určitě posiluje spolupráce s fanklubem. Klub se podílí na výjezdech fanoušků na venkovní zápasy. Ale bohužel se velmi nedaří přilákat nové fanoušky.



#### 5.2.2.2. *Dodavatelé*

Jak již bylo řečeno v teoretické části, dodavatelé u fotbalových klubů představují náklady. Největší položkou nákladů fotbalového klubu jsou platy hráčů a trenérů. Ve zdravě fungujícím klubu by náklady měly tvořit přibližně 50% rozpočtu klubu, což FC MAS Tábořsko splňuje.

Pro veřejnost jsou velmi zajímavou oblastí platy fotbalových hráčů. V České Republice nejsou tyto údaje bohužel veřejné, jako je tomu například v anglické lize. Přesto se dá po rozhovorech s funkcionáři klubů a po přečtení mnoha článků odhadnout v jakých relacích se platy fotbalistů pohybují. Ve třetí lize si hráči vydělají přibližně od 5 do 35 tisíc korun měsíčně. Většina hráčů má poloprofesionální smlouvu, a tudíž dochází k tomu ještě do jiného zaměstnání. Ve druhé lize už hráči mají profesionální smlouvy a jejich platy se pohybují v rozmezí od 30 do 70 tisíc korun měsíčně. V první lize se většinou mzda nedostane pod 40 tisíc korun měsíčně, naopak ti nejlepší se mohou dostat až na 1 milion korun měsíčně, ale to jsou jen velmi řídké výjimky. Tato čísla v porovnání s průměrnou měsíční mzdou v České Republice, která se pohybuje okolo 23 tisíc, vypadají velmi zajímavě, ale když vezmeme v potaz to, že fotbal se dá obvykle hrát tak do 35 let, je obtížné se tím zabezpečit, a to je důvod, proč všichni hráči při první příležitosti odcházejí do zahraničí. V první a druhé anglické lize se platy pohybují v průměru kolem 21 tisíc liber za měsíc (630 tisíc korun).

#### 5.2.2.3. *Konkurence a substituty*

Hrozba konkurence je pro FC MAS Tábořsko významná. V první řadě bych se zmínil o hokejovém klubu působícím v Táboře. HC Tábor v sezoně 2010/2011 hrál v 1. lize (2. nejvyšší soutěž) a návštěva domácího stadionu byla v průměru 1400 diváků, jenže i přesto potkaly klub finanční problémy a pád do krajského přeboru, z kterého ovšem hned postoupil, a momentálně působí v 2. lize. Na jeho zápasy v krajském přeboru chodilo v průměru 600 diváků a v play-off návštěva přesáhla i 1000 diváků. (20)

HC Tábor konkuruje hlavně v ekonomické oblasti, v získávání finančních prostředků od města a od firem na Tábořsku. Fanoušci hokeje a fotbalu se v Táboře dělí přibližně na polovinu, ale zároveň jich mnoho chodí jak na hokej, tak na fotbal. Dohoda mezi kluby o různém časovém začátku domácích zápasů prozatím neexistuje. Po výstavbě

stadionu v Kvapilově ulici budou fanoušci mít cca 5-10 minut chůze oba dva stadiony od sebe, což by mělo vést ke sladění termínového kalendáře.

Dalším konkurentem jsou bezesporu fotbalový a hokejový tým z Českých Budějovic. SK Dynamo České Budějovice působí v nejvyšší fotbalové soutěži a pro FC MAS Tábořsko představuje konkurenci v oblasti přetahování hráčů, jelikož nabízí zázemí prvoligového klubu. HC Mountfield České Budějovice naopak konkuruje v oblasti diváků tím, že diváci upřednostní sledování extraligového zápasu místo návštěvy domácího zápasu.

#### *5.2.2.4. Rivalita firem působících v odvětví*

Rivalita ve fotbalovém odvětví je oproti ostatním odvětvím žádoucím jevem, neboť přilákává na stadiony diváky. Zápas mezi odvěkými rivaly prostě diváky láká. V případě FC MAS Tábořska jsou to zápasy s Dynamem České Budějovice nebo FC Písek, ale bohužel tyto kluby hrají v jiných soutěžích.

### **5.3. Analýza vnitřních zdrojů**

Tato analýza zahrnuje především interní analýzu a finanční analýzu.

#### **5.3.1. Interní analýza**

Interní analýza se zabývá hlavně hmotnými, lidskými a finančními zdroji, ale je potřeba zařadit i týmy, cenovou politiku a marketing. Finančním zdrojům bude později věnována samostatná kapitola.

##### *5.3.1.1. Hmotné zdroje*

Hmotné zdroje představují hlavní stadion, tréninková hřiště a administrativní prostory. Po zmíněném sloučení klubu má FC MAS Tábořsko velké plány s přestavbami stadionů a tréninkových hřišť, které jsou popsány v následujícím přehledu.

## **Sportovní areál Soukeník**

Současný stav:

V současné době je Sportovní areál Soukeník jediným místem, na kterém se mohou odehrávat zápasy „A“ týmu v II. lize.

Nachází se zde:

- Hlavní travnaté hřiště 105 x 64 metrů
- Tréninkové hřiště 80 x 20 metrů
- 1 x UMT 100 x 60 ( s nutnými výběhy 108 x 64 metrů )
- 1 x UMT 40 x 20 metrů

Vize:

Cílem klubu je udělat z toho areálu hlavní tréninkové centrum, kde by se nacházely:

- 2 x hřiště s přírodní trávou - 105 x 64 ( s nutnými výběhy 115 x 72 metrů )
- 1 x UMT - 100 x 60 metrů ( s nutnými výběhy 108 x 64 metrů )
- 1 x UMT - 40 x 20 metrů
- Hala min 40 x 20 metrů
- Hřiště na beach fotbal
- Travnatý sektor pro brankáře

## **Hřiště v Kvapilově Ulici**

Současný stav:

V Kvapilově ulici bylo postaveno v roce 2006 první hřiště s umělým povrchem v okrese Tábor. Bylo tak zmodernizováno původní škvárové hřiště.

Nachází se zde:

- 1 x UMT - 105 x 64 metrů ( s nutnými výběhy 115 x 72 metrů )
- 1 x UMT - 40 x 20 metrů - UMT „I“ generace
- Zázemí splňující Licenční požadavky pro I. a II. ligu
- Budova „učeben“

Vize:

Vybudovat v Kvapilově ulici stadion splňující nejen Licenční podmínky pro I. a II. ligu, ale také kategorii UEFA pro možné pořádání mezinárodních zápasů či turnajů.

Krok č. 1 - po jeho splnění se bude moci hrát II. liga v Táboře.

- Výměna stávající umělého povrchu za přírodní trávu
- Osazení stávající tribuny sedačkami v dostatečné kapacitě
- Sektory VD, VH s příslušnou vybaveností

Následující kroky:

- Dostavění tribun a odpovídající vybavenost pro dané sektory po obvodu hřiště
- Jižní prostor areálu - tribuna s hotelem a administrativní budovou
- Dostavba budovy „učeben“ podle projektu
- Vyhřívání trávníku
- Osvětlení

### **Hřiště Svěpomoc**

Současný stav:

Nyní zde hraje na přírodním travnatém povrchu své domácí zápasy „B“ tým Tábořska.

Vize:

- Místo pro přesun umělého povrchu z Kvapilovy ulice
- Vybudování osvětlení

### **Hřiště Viktoria**

Současný stav:

Je zde hřiště s přírodním povrchem, které slouží pro trénování.

Vize:

- Zkvalitnit parametry hřiště na 105 x 68 metrů + odpovídající výběhové plochy
- Vybudovat hřiště s umělým povrchem o rozměrech 60 x 40 metrů

### **Odpočinková zóna Komora**

Současný stav:

Zajištění kompletní regenerace a občerstvení pro týmy. Uprostřed oválu pro inline brusle je málo využívaný prostor.

Vize:

Uprostřed oválu pro inline brusle zbudovat tréninkové hřiště.

Hřiště na Maradevově vrchu a „Komora“ by měly sloužit pro fotbalová mužstva především během letních přestávek, kdy procházejí travnatá hřiště pravidelnou letní rekonstrukcí.

#### *5.3.1.2. Lidské zdroje*

Dalším významným zdrojem klubu jsou lidské zdroje, které tvoří jádro veškerých sportovních organizací. Zaměstnanci ve vedení klubu, tzv. management klubu, se starají o každodenní chod klubu, trenéři a hráči vytvářejí výsledný produkt klubu, což je fotbalové utkání.

FC MAS Táborisko zaměstnává v současné době přibližně 120 lidí jako OSVČ nebo DoPP. Na úseku mládeže je podepsáno 41 Dohod o provedení práce, dále pracuje u „A“ týmu cca 33 lidí, u „B“ týmu 18 lidí, a u nově zřízené kategorie U21 20 lidí. Zbytek tvoří správci, marketing, vedení klubu.

Hráči jsou Osoby samostatně výdělečně činné, a tudíž je ke klubu váže podnikatelský vztah. Pro klub je tento vztah výhodný, jelikož za hráče nemusí platit zdravotní a sociální pojištění.

Veškeré lidské zdroje mohou být k ničemu, když nejsou dobře organizované. Proto je potřeba přesně stanovit organizační strukturu klubu, ve které jsou jasně delegovány pravomoce a nadřazenost jednotlivých funkcí. V tábořském klubu je organizace na dobré úrovni, vedoucí týmů a trenéři mezi sebou komunikují, vedení se snaží být v kontaktu se všemi členy klubu. Organizační struktura FC MAS Táborisko je v příloze práce číslo 2.

#### *5.3.1.3. Mužstva*

Do interní analýzy určitě patří rozbor všech týmů v klubu, neboť v dnešní době je pro kluby velmi významná výchova vlastních hráčů, a tím i podpora talentů. FC MAS Táborisko disponuje celkem 16-ti týmy, které tvoří 3 mužské týmy a 13 mládežnických týmů.

V sezoně 2012/13 budou hrát týmy tyto soutěže:

- A tým - II. liga
- B tým - Divize A
- Juniorka - nově vzniklá liga juniorek

V mužských kategoriích působí přibližně okolo 50 hráčů ve třech týmech. Novinkou pro sezonu 2012/2013 je soutěž juniorek, ve které mají svá družstva všechny prvoligové týmy plus právě FC MAS Tábořsko a Bohemians 1905 z druhé ligy. Za týmy juniorek mohou nastoupit fotbalisté do 21 let plus pět starších, přičemž jen dva hráči mohou být ze soupisky prvního týmu. (18)

Výsledky prvního týmu jsou pro klub jeho hlavní vizitkou, což ovlivňuje mnoho faktorů, jako jsou například cena hráčů, divácká návštěva domácích utkání, celková atraktivita klubu aj. Výsledky FC MAS Tábořsko mají za posledních 8 let, až na malé výkyvy, stále stoupající tendenci, jen ta poslední sezona se výsledkově nepovedla, když mužstvo skončilo na 12. místě. Klub nyní buduje nové mužstvo, které by mělo v budoucnu usilovat o přední příčky v druhé lize s vyhlídkami postupu do první ligy. Případný postup by klubu otevřel úplně nové a širší možnosti.

**Tabulka č. 5: Výsledky FC MAS Tábořsko - Muži A**

<b>Rok</b>	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Soutěž</b>	Divize	Divize	Divize	ČFL	ČFL	ČFL	II. Liga	II. Liga
<b>Umístění</b>	3.	6.	3.	2.	8.	1.	9.	12.
<b>Body</b>	57	47	59	67	44	61	40	34

Zdroj: [www.liga.cz](http://www.liga.cz), vlastní zpracování

FC MAS Tábořsko má širokou základnu mládeže, ve které působí přibližně okolo 350 fotbalistů, což vyžaduje mnoho finančních prostředků, a proto je klub součástí projektů Sportovní středisko mládeže (SpSM) garantováno Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy ČR a Sportovní centrum mládeže (SCM) garantováno Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy ČR. Spolupráce také probíhá se školami ZŠ Helsinská (1. -

9. třída), ZŠ Sborovská (6. - 9. třída), Vyšší odborná škola, Střední škola a Centrum odborné přípravy Sezimovo Ústí.

Dále se rozjíždí zajímavý projekt FC MAS Tábořsko – Mládež 2017, který si dává za cíl vytvořit plán rozvoje, dlouholetou vizi tak, aby došlo k rozvoji mládežnické kopané v tábořském regionu, a to při zohlednění reálných možností klubu. Jedná se o nastavení funkčního modelu, ke kterému se chce klub v horizontu 5 let co nejvíce přiblížit po sportovní a organizační stránce.

Projekt FC MAS Tábořsko – Mládež 2017 vychází ze společných projektů FK Spartak MAS Sezimovo Ústí a FK Táboř, které byly zpracovány v roce 2011 jako součást žádosti o přidělení Sportovního centra mládeže a Sportovního střediska mládeže a jednoznačně podporují nastavené změny v mládežnickém fotbale.

Osnova projektu:

1. Mládežnická družstva a metodický rozvoj v jednotlivých kategoriích
2. Vzdělávání
3. Spolupráce trenérů
4. Skauting
5. Vlastní návrhy a postupy jejich realizace
6. Přílohy

Podrobnosti o projektu a spolupráci se školami naleznete v příloze č. 1, kde je vše podrobně popsáno.

Práce s mládeží v FC MAS Tábořsko je na velmi dobré úrovni, ale je třeba nespokojit se s dosaženou úrovní a snažit se dál tuto práci rozvíjet, aby nedocházelo k častému přetažení talentovaných hráčů do silnějších týmů, které mají propracovaný skauting.

#### *5.3.1.4. Cenová politika*

Hlavním nástrojem cenové politiky je určení ceny vstupného. Cena vstupenek na jeden zápas je 50 Kč nebo 25 Kč podle místa na stadionu. Podzimní permanentka na domácí zápasy stojí 300 Kč. Při návštěvě stadionu, která osciluje v rozmezí 500 - 800 návštěvníků, není pro rozpočet klubu FC MAS Tábořsko příjem z prodeje vstupenek

významným. V českých klubech tvoří tento příjem v rozpočtu odhadem 10%. U FC MAS Táborsko je tento příjem ještě nižší.

Z toho plyne, že cena vstupenky je důležitá hlavně pro diváka. Jelikož pro fanouška fotbalové utkání není „luxusním statkem“, jako v Anglii, Německu a Španělsku, musí být cena vstupného nízká, jinak fanoušek na stadion nedorazí. Návštěva stadionu roste pouze, když se tým pohybuje na špici tabulky nebo když klub hraje s atraktivním soupeřem, například v českém poháru. V tomto případě je divák ochoten zaplatit i vyšší cenu za vstup než obvykle.

### 5.3.1.5. Marketing

Význam marketingu v dnešní době neustále roste. Zvyšující se jsou i příjmy, které z něj plynou. Marketing fotbalového klubu je potřeba rozdělit na dvě části, a to na podporu prodeje produktu klubu, kterým je již zmíněný zápas, a na reklamu a sponzoring. U klubů v českých podmínkách má druhá část mnohem větší význam vzhledem k výši příjmů. To ovšem neznamená, že by se klub neměl věnovat podpoře prodeje svého produktu, neboť jednou z myšlenek fotbalu je hrát pro diváky a ty je třeba na stadion přilákat.

V oblasti marketingu spolupracuje FC MAS Táborsko již od roku 1999 s marketingovou společností PAVI s.r.o. Tato společnost vlastní veškerá marketingová práva, která lze pro reklamní a propagační činnost v souvislosti s fotbalovým klubem využít. Společnost PAVI s.r.o. vydala katalog nabídky reklamních možností. V úvodní textu se píše: „*Naše nabídka reklamních možností, která je uvedena v tomto katalogu, však zcela není úplná. Po zkušenostech z předchozích let si můžeme dovolit tvrdit, že dokážeme každému zájemci o naše služby „ušít“ tu správnou fotbalovou reklamu doslova na míru*“.

Veškeré prostředky získané na základě prodeje marketingových práv FC MAS Táborsko jsou použity k financování činnosti klubu.

Zajímavou možností by pro klub mohl být prodej marketingových práv na název stadionu, který u jiných klubů přináší na jejich účty značné finanční obnosy.

Po již zmíněném právním sloučení klubů je potřeba zapracovat i na sociálním sloučení, k čemuž pomáhají propagační materiály. První z nich je leták dlouhodobé strategie klubu, jenž sděluje fanouškovi informace o spojení klubu, sportovní cíle a plán vybudování nového stadionu a tréninkového centra, do kterého je možno nahlédnout



v příloze č. 3. Druhý zajímavý materiál je dvacetistránková informační brožura klubu pro rok 2012, která fanouškům sděluje podrobnější informace o probíhajících a plánovaných projektech klubu jak v práci s mládeží, tak i s dlouhodobým majetkem klubu. Čtenář zde nalezne také historii, současnost klubu, fotografie týmů a různé další zajímavé informace.

Na závěr marketingu bych se zmínil o klubové identitě a především o heslu klubu. V materiálech klubu se často objevuje heslo „...společnou cestou...“, což je dobrá myšlenka pro stávající období, kdy došlo ke zmíněnému sloučení klubů a je potřeba zapracovat na identitě a sociálním sloučení fanoušků. Ale do budoucna si myslím, že by bylo lepší vymyslet heslo, které by více charakterizovalo klub a kraj, v němž FC MAS Tábořsko působí.

### **5.3.2. Finanční analýza**

Finanční analýza bude vycházet z analýzy příjmů a nákladů, výkazu zisků a ztrát, rozvahy za rok 2011. FC MAS Tábořsko mi poskytlo údaje uvedené v příloze práce, bohužel získaná data jsou neúplná.

Poskytnutá rozvaha uvádí celkové aktiva klubu 3 255 934 Kč. Z toho tvoří 3 001 102 Kč pohledávky, 70 951 Kč peníze a 182 889 Kč ostatní oběžná aktiva. Dlouhodobá aktiva jsou podle rozvahy 992 Kč.

Celková pasiva klubu jsou 3 255 934 Kč, což odpovídá celkovým aktivům. Pasiva tvoří základní kapitál ve výši 2 000 000 Kč, hospodaření minulých let -4 955 833 Kč, ostatní vlastní kapitál 150 417 Kč, ostatní krátkodobé závazky 3 586 350 Kč, závazky ve skupině s propojenými osobami 2 225 000 Kč a ostatní dlouhodobé závazky 250 000 Kč.

Celkové příjmy bez transferů klubu jsou podle výkazu 15 588 768 Kč. Největší podíl na příjmech klubu má hlavní sponzor KOVOSVIT MAS, a.s., který za rok 2011 poskytl finanční prostředky ve výši 13 952 559 Kč. Další příjmy jsou dotace, dary 6 570 Kč, jiná sportovní činnost 1 629 639 Kč.

Celkové náklady bez transferů klubu jsou podle výkazu 15 438 352 Kč. Tvoří je fixní mzdy 379 072 Kč. Největší položkou jsou však provozní náklady klubu ve výši 15 059 280 Kč, z toho zápasové a tréninkové 52 319 Kč, prodej, marketing, sponzoring 798 536 Kč, administrativní 227 427 Kč, pronájem 2 724 417 Kč, majetek 151 414 Kč, ostatní sportovní 11 005 492 Kč, mimořádné 99 675 Kč.

Z výše uvedených údajů vyplývá, že klub skončil na konci roku 2011 v zisku 150 416 Kč, což je v prostředí českého fotbalu a v době finančních krizí velice dobrý hospodářský výsledek.

## **5.4. SWOT analýza**

Nyní shrnu všechny podstatné poznatky z analýz do závěrečné SWOT analýzy, která se dělí do čtyř skupin - silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Význam jednotlivých faktorů bych ohodnotil podle stupnice od 1 (nejméně důležitý) do 10 (nejvíce důležitý).

### **Silné stránky**

- Silný hlavní sponzor (10)
- Stanovená strategie a vize do budoucna (8)
- Dobrá práce s mládeží, statusy SpSM a SCM (7)
- V Jižních Čechách jediný druholigový klub (5)

### **Slabé stránky**

- Slabé návštěvy domácích zápasů (8)
- Výsledky „A“ týmu v druhé lize (7)
- Obměňující se kádr „A“ týmu (5)
- Spolupráce s HC Tábor (4)

### **Možnosti**

- Výstavba stadionu v Táboře (8)
- Skauting (7)
- Rozšíření oblasti marketingu (7)
- Po sloučení klubů je možnost přilákat nové fanoušky
- Prodej suvenýrů v klubových barvách (4)

### **Hrozby**

- Nedůvěra fanoušků v „čistotu“ fotbalového prostředí (7)
- Všeobecný úbytek talentů (7)
- Odchod hráčů do prvoligových týmů (6)
- Ekonomická krize (6)

## 6. DISKUZE

Výsledky všech jednotlivých analýz jsem shrnul do závěrečné SWOT analýzy. Pro zdůraznění důležitosti jednotlivých kritérií jsem si zvolil stupnici od 1 (nejméně důležité) do 10 (nejvíce důležité). Výběr metody škálování je velice subjektivní, ale přesto považuji jeho zařazení za důležité. Čtenář si může udělat lepší představu o jednotlivých fotbalových faktorech.

Po zpracování všech získaných údajů si myslím, že FC MAS Táborsko má dobře zvolenou strategii, je jen potřeba ji věřit a stále ji dodržovat, jako to přibližně před 20 lety udělal momentálně nejlepší klub na světě FC Barcelona.

Klub těchto rozměrů by měl především těžit z kvalitní práce s mládeží, vychovávat si své hráče, které pak může za výhodných podmínek prodat buď do prvoligových, nebo do zahraničních klubů, čímž by klub získal finanční prostředky do svého rozpočtu. V tomto směru by určitě pomohla spolupráce s fotbalovou akademií v zahraničí, jako příklad pro začátek bych uvedl třeba Fußballakademie Passau nebo Fußballakademie Linz, které jsou vzdáleností pro FC MAS Táborsko dostupné. Hráči z těchto akademií působí v prvoligových týmech v Německu, Rakousku, ale také i v České Republice.

V příjmech klubu vidím jeden závažný problém. Klub je příliš závislý na jednom hlavním sponzorovi. Ten je sice ekonomicky silný, ale myslím si, že je potřeba příjmy klubu rozčlenit na více sponzorů, čímž by vedení klubu částečně eliminovalo hrozbu dopadů finanční krize, která v dnešní době neustále hrozí a má na oblast sportu neblahý dopad.

Dalším problémem pro FC MAS Táborsko je malá návštěvnost domácích zápasů. Po nedávném sloučení klubů představuje posílení klubové identity a získání nových fanoušků běh na dlouhou trať. Bude potřeba vynaložit velké úsilí a i dost finančních prostředků, aby se tato nepříznivá situace zlepšila. Myslím si, že by určitě pomohli různé akce pro diváky, jako například po předchozím vítězném zápase se bude na následujícím domácím utkání prodávat pivo za 10 Kč, určitě by se měli i při nízkém vstupném zavést rodinné vstupy, neboť předávání klubové identity z generace na generaci bezesporu funguje.

Jednou z priorit FC MAS Táborsko by mělo být vybudování nového stadionu, který v Táboře jednoznačně chybí. Nový stadion by určitě přilákal nové sponzory a mnoho fanoušků, což by přineslo další finanční prostředky do klubového rozpočtu. Kvalitní domácí zázemí často také pomáhá k lepším výsledkům, které jsou pro každý klub velmi důležité.

## 7. ZÁVĚR

Cílem práce bylo provést strategickou analýzu klubu. Podle mě se jedná o velmi specifickou oblast, jelikož je potřeba neustále brát v úvahu ekonomickou a sportovní stránku klubu. Mezi těmito stránkami musí být harmonie, aby mohl klub dobře fungovat a rozvíjet se.

V teoretické části jsem provedl krátký náhled do sportu jako celku, který byl podle mého názoru potřebným k tomu, aby čtenář mohl vnímat širší souvislosti sportovního prostředí. Dále jsem již shromažďoval teoretické poznatky o podniku v oblasti ekonomiky sportu, kterou je sportovní klub. Snažil jsem se obsáhnout veškeré externí a interní faktory, které jsou důležité pro úspěšné fungování profesionálního sportovního klubu. V poslední kapitole teoretické části jsem se snažil teoretický koncept strategické analýzy vhodně přizpůsobit sportovnímu prostředí tak, abych identifikoval důležité silné a slabé stránky klubu i příležitosti a hrozby vnějšího okolí a následně je shrnul v rámci SWOT analýzy.

V praktické části jsem aplikoval poznatky z teoretické části na fotbalový klub FC MAS Tábor. V této části práce jsem se zabýval výhradně strategickou analýzou v praxi. Nejprve jsem klub představil, následně jsem stanovil společné cíle ve sportovní, finanční a sociální oblasti. Zkoumal jsem jeho vnější i vnitřní prostředí a na závěr i jeho finanční situaci. Všechny praktické poznatky jsem seřadil podle stupně důležitosti ve SWOT analýze.

Na základě výše uvedených informací si myslím, že cíl mé práce, který jsem si stanovil v úvodu, byl splněn.

## 8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### 8.1. Literární zdroje

- 1) ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-807-3761-509.
- 2) DURDOVÁ, Irena. Ekonomické aspekty sportovního managementu. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2012, 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.
- 3) DURDOVÁ, Irena. Sociální, ekonomické a etické aspekty současného prostředí. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2011, 132 s. ISBN 978-80-248-2439-0.
- 4) DURDOVÁ, Irena. Sportovní management. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2002, 122 s. ISBN 80-248-0130-2.
- 5) DURDOVÁ, Irena. Základní aspekty sportovního marketingu. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2005, 88 s. ISBN 80-248-0827-7.
- 6) HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- 7) NOVOTNÝ, Jiří. Ekonomika sportu - vybrané kapitoly. Praha: Oeconomica, 2010, 120 s. ISBN 978-80-245-1521-2.
- 8) NOVOTNÝ, Jiří. Ekonomika sportu - vybrané kapitoly II. Praha: Oeconomica, 2010, 122 s. ISBN 978-80-245-1701-8.
- 9) ROSNER, Scott R; SHROPSHIRE, Kenneth L. The Business of Sports. Sudbury, Mass. : Jones and Barlett Publishers, 2004, 776 str. ISBN 07-637-2621-4.
- 10) SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

- 11) SEKOT, Aleš. Sociologické problémy sportu. Praha: Grada Publishing, 2008, 223 s. ISBN 978-80-247-2562-8.
- 12) SLUKA, Tomáš. Profesionální sportovec: Právní a ekonomické aspekty. Praha: Brain team, 2007, 199 s. ISBN 80-903609-5-5.
- 13) SORIANO, Ferran. Góly nepadají náhodou. Ondřej Tuček. Praha: Baronet, 2010, 223 s. ISBN 978-80-7384-300-7.
- 14) SYNEK, Ondřej a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomie*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C H Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- 15) VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Management: Teorie a praxe v informační společnosti. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2001, 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- 16) VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Reklama: Jak dělat reklamu. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.

## 8.2. Internetové zdroje

- 17) Evropská charta sportu. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2012 [cit. 2012-08-27]. Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/sport/evropska-charta-sportu>>.
- 18) FAČR [online]. 2012 [cit. 2012-08-18]. Dostupné z: <<http://nv.fotbal.cz/index.php>>.
- 19) FC MAS Tábořsko [online]. 2012 [cit. 2012-07-31]. Dostupné z: <<http://www.fctaborsko.cz/>>.

- 20) *HC Tábor* [online]. 2012 [cit. 2012-08-18]. Dostupné z: <<http://www.hctabor.com/>>.
- 21) HERMANN S a RIEDMÜLLER. *Management-Handbuch Sport-Marketing* [online]. 2011 [cit. 2012-08-27]. ISBN 978-3-8006-4387-5. Dostupné z: <<http://books.google.cz/books?id=V3PqWi7ZGNgC&printsec=frontcover&dq=Fu%C3%9Fball+sport+management&source>>.
- 22) Liga.cz [online]. 2012 [cit. 2012-07-31]. Dostupné z: <<http://www.liga.cz/>>.
- 23) Ministerstvo spravedlnosti ČR. Justice.cz [online]. 2012 [cit. 2012-07-19]. Dostupné z: <[https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma.vysledky?ic=26105217](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma.vysledky?ic=26105217)>.

### 8.3. Tabulky

Tabulka č. 1: Příklad sportovních cílů

Tabulka č. 2: Příklad ekonomických cílů

Tabulka č. 3: Příklad sociálních cílů

Tabulka č. 4: Přehled akcionářů

Tabulka č. 5: Výsledky FC MAS Tábořsko - Muži A

### 8.4. Obrázky

Obrázek č. 1: Fandelův funkční model

Obrázek č. 2: Strategický plán

Obrázek č. 3: Stanovení cílů sportovního klubu

Obrázek č. 4: Proces organizování

Obrázek č. 5: Model organizační struktury sportovního klubu na bázi akciové společnosti

Obrázek č. 6: Matice SWOT analýzy



## **8.5. Přílohy**

Příloha č. 1: Projekt FC MAS Tábořsko - Mládež 2012 - 2017

Příloha č. 2: Organizační struktura FC MAS Tábořsko

Příloha č. 3: Dlouhodobá strategie klubu

Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát FC MAS Tábořsko za rok 2011

Příloha č. 5: Rozvaha FC MAS Tábořsko pro rok 2011