

MASARYKOVA UNIVERZITA

Fakulta sportovních studií

Katedra společenských věd a managementu sportu

Strategické řízení fotbalového klubu

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Adam Kyselica

Vypracoval:

Daniel Mičík

Obor: Management sportu

Brno 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením Mgr. Adama Kyselici a uvedl jsem ve své práci všechny použité literární a odborné zdroje, přičemž jsem dodržoval zásady vědecké etiky.

V Brně dne

podpis

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce Mgr. Adamu Kyselíci za cenné rady a poskytnuté rozhovory během psaní bakalářské práce. Dále bych chtěl také poděkovat klubu FC Baník Ostrava a zvláště výkonnému řediteli Mgr. Michalu Bělákovi za věnovaný čas a rozhovory.

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora: Daniel Mičík

Název bakalářské práce: Strategické řízení fotbalového klubu

Pracoviště: Katedra společenských věd a managementu sportu

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Adam Kyselica

Rok odevzdání bakalářské práce: 2020

Anotace: V bakalářské práci se zabývám strategickou analýzou a tvorbou strategických doporučení pro fotbalový klub FC Baník Ostrava. V teoretické části se soustředím na popsání pojmů z managementu a marketingu a na jejich propojení na sportovní prostředí. V praktické části se věnuji analýzám vnitřního a vnějšího prostředí, shrnutých ve SWOT analýze. Na základě výstupů z těchto analýz se snažím stanovit cíle a formulovat nápady pro zlepšení fungování klubu.

Klíčová slova: analýza prostředí, marketing, management, fotbal, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, PEST analýza, SWOT analýza, FC Baník Ostrava

Bibliographical identification

Author's first name and surname: Daniel Mičík

Title of the bachelor thesis: Strategic management of the football club

Department: Department of Social Sciences and Sport Management

Supervisor: Mgr. Adam Kyselica

The year of submission of the final thesis: 2020

Annotation: In my bachelor thesis I deal with situation analysis and creation of strategic recommendations for football club FC Baník Ostrava. In the theoretical part I focus on description of terms related management and management and their connection to sports environment. Practical part is dedicated to analysis of the internal and external environment, summarized in the SWOT analysis. Based on the outputs of these analyzes I try to set goals and formulate ideas to improve the functioning of the club.

Key words: environmental analysis, marketing, management, football, Porter's five forces analysis, PEST analysis, SWOT analysis, FC Baník Ostrava

ÚVOD	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	9
1.1 Úvod do managementu	9
1.2 Sportovní management.....	9
1.3 Manažer a jeho funkce	11
1.3.1 Funkce manažera.....	12
1.3.2 Sportovní manažer a jeho funkce	13
1.4 Strategické řízení.....	14
1.5 Prostředí managementu.....	16
1.5.1 Vnější prostředí	16
1.5.2 Vnitřní prostředí	19
1.6 SWOT analýza	21
1.7 Marketing	22
1.7.1 Marketingový mix	23
1.7.2 Marketing sportu a jeho specifika	25
2 CÍL PRÁCE.....	27
2.1 Úkoly práce	27
2.2 Výzkumné otázky.....	27
3 METODIKA.....	28
3.1 Popis výzkumného souboru	28
3.2 Použité výzkumné metody a nástroje.....	28
3.3 Sběr výzkumných dat.....	28
3.4 Analýza dat.....	29
4 PRAKTICKÁ ČÁST	30
4.1 Historie klubu.....	30

4.1.1	Největší úspěchy klubu	32
4.2	Vnitřní analýza klubu	33
4.2.1	Metoda „7S“	33
4.2.2	Hmotné a nehmotné zdroje.....	36
4.3	Analýza vnějšího okolí FC Baník Ostrava.....	37
4.3.1	Porterův model pěti sil	37
4.3.2	PEST analýza	47
4.4	Marketingový mix FC Baník Ostrava	54
4.4.1	Produkt	54
4.4.2	Cena.....	54
4.4.3	Místo distribuce.....	55
4.4.4	Propagace	56
4.5	SWOT analýza	56
4.6	Návrhy a doporučení	61
5	DISKUZE	67
5.1	Odpovědi na výzkumné otázky	67
6	ZÁVĚR.....	70
	REFERENČNÍ SEZNAM.....	72
	PŘÍLOHY	78

ÚVOD

Ve své bakalářské práci se budu zabývat strategickým řízením fotbalového klubu. Volba klubu byla poměrně jednoduchá, protože FC Baník Ostrava mám možnost sledovat od svého mládí a díky jejich poslední mistrovské sezóně v roce 2003/2004 jsem se stal doživotním fanouškem. Klub od té doby spojuje mnohé, ale spíše negativní věci, týkající se finančních problémů a špatných herních výsledků. V roce 2016 se karta obrací a klub přebírá nový majitel Václav Brabec. Ve své práci se snažím zjistit, jaké cíle od převzetí klubu zvolil, jak funguje klubová politika a jaké vnější vlivy klub ovlivňují a s čím musí pracovat. Na základě zjištěných poznatků se pokusím navrhnout strategické cíle do budoucna.

V teoretické části se zabývám pojmy z prostředí managementu a strategické analýzy. Snažím se porovnat běžné ekonomické prostředí managementu ve spojitosti s prostředím sportovním. Na začátku práce uvádím popis klasického managementu v porovnání s managementem sportovním. Popisuji základní manažerské funkce s ohledem na sport a rozdělím prostředí managementu na vnitřní a vnější. V poslední řadě věnuju pozornost marketingu a marketingovému mixu, protože produktem ve fotbale se myslí především fotbalový zápas, díky kterému se odvíjí veškeré dění klubu.

V praktické části se budu věnovat samotnému klubu FC Baník Ostrava. Jeden z nejznámějších klubů v České republice, který v roce 2022 oslaví 100 leté výročí vzniku, působí v nejvyšší lize a po dlouhé době se vrací zpátky na vrchní příčky. Na základě rozhovorů se snažím definovat strukturu a cíle klubu. Pomocí analýzy „7S“ chci zjistit, zda vedení klubu věnuje všem 7 faktorům určitou váhu, a tím je na cestě ke splnění stanovené strategie. Dále chci provést analýzy vnějšího prostředí a jejich použití převést do sportovního prostředí. Myslím si, že v dnešní době je důležité pro kluby sledovat i vnější faktory, protože cílem profesionálního klubu, kromě dosahování sportovních cílů, je také zisk. Díky zisku může rozvíjet sportovní zázemí a nakupovat lepší hráče a tím si zajistit větší šanci na získání lepšího umístění v tabulce nebo účasti v pohárové Evropě.

Volba tématu pro mě byla jasnou volbou, protože už od předškolního věku se věnuji fotbalu a v návaznosti na studium bych se chtěl naplno věnovat nějaké roli ve sportovním prostředí. Díky této práci jsem měl možnost si rozvinout již získané znalosti z Fakulty sportovních studií a Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity a převést je do praktické roviny.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Úvod do managementu

Management jako slovo má mnoho významů. Často bývá srovnáván s českým pojmem řízení. Pochází z anglického slova „to manage“, což znamená ovládat, řídit, vést. Existuje mnoho definic managementu, proto zde přikládám k porovnání následující definice.

„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen, tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány“ (Blažek, 2011, s. 12).

„Management je proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně. Proces reprezentuje probíhající funkce nebo hlavní aktivity manažerů. Tyto funkce jsou: plánování, organizování, vedení a kontrolování. Druhá část definice koordinace práce ostatních“ (Robbins, 2004, s. 23).

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ (Koontz, Weihrich, 1993, s. 16).

Dle Bělohlávka (2001) je management proces, protože se jedná o soustavu úkolů a aktivit navzájem provázaných. Samotný proces je systematický. Manažer by měl vnést do svých aktivit určitý řád a měl by plnit úkoly takovým způsobem, který uznávají i ostatní členové podniku a naplňuje jejich očekávání. Celý tento proces je zaměřený na dosažení cílů. Je to myšleno tak, že aktivity a úkoly jsou odvozené z cílů, stanovených členům organizace.

1.2 Sportovní management

Sportovní management je rychle rostoucí oblast znalostí, dovedností, zkušeností a schopností, která přitahuje rostoucí pozornost mezi teoretiky a dále nepochybně mezi praktiky v této oblasti. Dle Čáslavové (2009, s. 18) můžeme sportovní management

chápat jako „způsob řízení tělovýchovných a sportovních svazů, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které jsou alespoň zčásti orientovány na podnikání. Také souvisí se způsobem řízení v čistě podnikatelském sektoru, kde se jedná především o způsob řízení v oblastech výroby sportovního zboží nebo provozování placených sportovních a tělovýchovných služeb.“

Management sportu se dá rozdělit do tří základních rovin. Můžeme se na něj dívat jako na profesi, studijní obor nebo vědeckou disciplínu. V rámci práce se zaměřím především na management sportu jako na profesi. Ve sportovním managementu aplikujeme poznatky z obecných manažerských metod, principů a postupů ve sportovním prostředí (především typy organizací a sportovních aktivit, které je třeba řídit). Na základě toho je důležité, aby sportovní manažer měl potřebné nejen manažerské dovednosti, ale aby také chápal daný sport, jeho specifika a ideálně měl i předchozí zkušenosti. (Nová a kol., 2016).

Vznik samotného pojmu management sportu souvisí především s cílenou snahou naučit se využívat efektivně velké finanční částky, které v rámci sportovních odvětví kolují. Sport je v dnešní době mimo jiné i byznys, proto se klade velký důraz na efektivní hospodaření. Jako další důvody pro vznik sportovního managementu můžeme brát komerční zájem a jeho uplatnění, tj. spojeno především s diváctvím, dále jak se naučit chovat v prostředí sportovní konkurence nebo jak vést sportovní mládež a řešit s ní problémy spojené. V neposlední řadě je důležité zabezpečovat sportovní administrativu (Čáslavová, 2009).

Sportovní management dle Čáslavové (2009) má dva základní póly. Prvním z nich je sport jako takový, druhým management a komerce. Komponenta management a komerce zahrnuje manažerské řídicí funkce (plánování, organizování, vedení lidí a kontrola) a k tomu je potřeba znát účetnictví, marketing, ekonomii, finance a také velmi důležité právo. Komponenta sportu zahrnuje oblast diváctví. Ta se týká především sledování sportu a s ním spojené zábavy a také oblasti zdatnosti, která se snaží zajistit účast sportovců na sportovních aktivitách (Čáslavová, 2009).

Management jako nová a univerzální disciplína ve sportovním odvětví nabízí řadu specifík, které se v jiných odvětvích managementu neobjevují. Mezi tyto specifika patří:

- Specifické vlastnosti ve sportovním odvětví.
- Členění sportu na tři sektory: veřejný, profesionální a neziskový.

- Různorodost sportovních organizací.
- Stát hraje důležitou roli v rozvoji sportu (Nová a kol., 2016).

1.3 Manažer a jeho funkce

Manažeři jsou osoby, které odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. Vzhledem k rozsahu a obtížnosti úkolů existuje několik typů manažerů. Manažeři působí na třech úrovních. Základem je operační úroveň, dále technická úroveň a nejvyšší strategická. (Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997). S tím souvisí i dělení dle Bělohlávka (2001) a dá se říci, že liniově nižší manažeři působí na operační úrovni, střední manažeři na technické úrovni a vrcholoví manažeři působí na úrovni strategické:

- Linioví (nižší) manažeři se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Nižší manažeři jsou zodpovědní za konečný výstup. Rozměr rozhodování je krátkodobý a plní především každodenní úkoly (Duchoň, Šafránková, 2008).
- Střední manažeři odpovídají za řízení liniových manažerů, případně řadových zaměstnanců. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.
- Vrcholoví (top) manažeři odpovídají za celkový chod organizace. U menších podniků může být top manažerem vlastník, u větších to z pravidla nebývá. Hlavním úkolem je vytváření strategie, ale musí také vykonávat i ostatní manažerské činnosti (organizování, vedení lidí, kontrolování plnění cílů...). Rozhoduje v rámci dlouhodobého horizontu a musí brát v potaz změny okolí a vnitřních faktorů podniku. (Duchoň, Šafránková, 2008).

Následující tabulka 1 porovnává rozdělení časů v závislosti na úrovni. Nabízí přehledné shrnutí, jaké pozice managementu tráví kolik času věnovaným základním funkcím manažera, které jsou podrobněji popsány v kapitole 1.3.1.

Tabulka 1: Rozdělení časů manažerů na různé úrovni

Zdroj: Aldag a Stearns (1987, s. 15), vlastní úprava

plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	
	vedení	
kontrolování	kontrolování	organizování
		vedení
Liniový management	Střední management	Vrcholový management

1.3.1 Funkce manažera

Nejčastěji se používá koncept manažerských funkcí. Tento koncept vychází z funkcí správy, které již v roce 1916 formuloval jeden ze zakladatelů teorie managementu H. Fayol jako plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. V současné době Bělohlávek (2001) vymezuje manažerské funkce jako:

- **Plánování** – patří zde volba úkolů a určování jejich priorit za účelem dosažení organizačních cílů. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé. Je potřeba rozhodovat na základě čtyř prvků plánování: cíl, akce, zdroje a implementace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).
- **Organizování** – manažer musí efektivně rozdělovat úkoly v rámci organizace a koordinovat jejich činnost. Dále má za úkol přidělovat a distribuovat zdroje, protože to je potřebné k vykonávání zadaných úkolů. Za pomoci organizační struktury vzniká formální systém pro dosažení cílů. Smyslem organizační struktury je vytvoření co nejlépe sladěných týmů pracovníků a udržování jejich spolupráce (Vítek, Vítková, 2007).
- **Vedení** – v rámci motivování a ovlivňování zaměstnanců se manažer musí snažit tak, aby podřízené motivoval k co největšímu výkonu a měl by být schopen usměrňovat jejich přístup k plnění úkolů. Techniky související s vedením pracovníků zahrnují také delegování pravomocí, koučování a efektivní vedení porad (Duchoň, Šafránková, 2008).

- **Kontrolování** – vyhodnocování a srovnávání informací se stanovenými cíli umožňuje v budoucnu napravit pochybení v rámci plnění úkolů za účelem dosažení cílů. Kontrola také ukáže, v čem se může organizace zlepšit jako celek nebo v čem se můžou zlepšit jednotlivá oddělení nebo zaměstnanci. V rámci provozu to jsou preventivní kontroly, dále průběžné kontroly zaměřené na probíhající operace a v poslední řadě kontrola zpětnou vazbou, která nám hodnotí převážně konečné výsledky (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

1.3.2 Sportovní manažer a jeho funkce

Sportovní manažeři se nijak neliší od normálních manažerů. Jsou to řídicí pracovníci, kteří řeší úkoly pro oblast sportu. Dle Čáslavové (2009) mezi jeho hlavní úkoly patří plánování, organizování, vytváření organizačních struktur, výběr, rozmisťování a vedení lidí, kontrola, marketing, finance, právo a komunikace. Taktéž sportovní manažery můžeme rozdělit na jakési liniové, střední a vrcholové manažery. Ve sportovním prostředí to jsou:

- Manažeři na úrovni vedení sportovní činnosti, to jsou především vedoucí sportovních družstev či jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté vyškoleni pro velké sportovní akce apod.
- Manažeři na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. organizace, jsou to členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů apod.
- Manažeři v podnikatelském sektoru, tj. osoby v oblasti výroby sportovního zboží, dále provozní placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, pracovníci reklamních a marketingových agentur apod.

Zmíněné roviny sportovního managementu a vazby mezi nimi jsou důležité pro manažera z hlediska efektivnosti práce. Jako příklad může být fungování sportovního svazu klubu manažera týmu (Čáslavová, 2009). U sportovního manažera hraje důležitou roli také profesionalita. Vysoce postavení manažeři v nejlepších klubech světa se potýkají s uzavíráním hráčských smluv, řeší jejich přestupy a tyto částky se mnohdy pohybují v řádech statisíců až miliónu korun. Zejména z tohoto důvodu je u manažera důležitá znalost jak z oblasti sportu, tak i orientace v oblasti ekonomiky, hospodářství a legislativy (Durdová, 2002).

1.4 Strategické řízení

Strategické řízení je proces realizovaný vrcholovými manažery, zahrnující činnosti v souladu s dlouhodobými strategickými cíli a posláním, přičemž se snaží o efektivní využití zdrojů v součinnosti s příležitostmi na trhu. Strategie proto utváří dlouhodobě směr a rozsah aktivit organizace (Grasseová et al., 2010).

Myšková (2014, s. 11) ve své publikaci uvádí: „*Strategické řízení je procesem, který zahrnuje specifikování mise a vize organizace, vymezení jejich cílů a cest (způsobů) jejich dosažení.*“

Podstatně jednodušší shrnutí uvádějí Robbins a Coulter (2009, s. 163), kteří tvrdí, že „*strategické řízení je to, co manažeři dělají, aby rozvinuli strategii organizace. Veškeré úkoly zahrnují základní funkce managementu – plánování, organizování, vedení a kontrolování. Strategie jsou plány pro organizace udělat cokoliv v rámci podnikání, jak úspěšně konkurovat a jak přitahovat a uspokojovat její zákazníky za účelem dosahování cílů.*“

Plánování je proces uvnitř organizace, který má zabezpečit společnosti následující:

- Vědět, jaké jsou cíle firmy.
- Vědět, jaké jsou její silné a slabé stránky.
- Znat co největší počet příležitostí a využívat je a na druhou stranu také znát, jaké hrozby vnějšího prostředí jí hrozí a snažit se je eliminovat.
- Mít základnu pro dlouhodobé (strategické) plánování i pro operační (taktické plánování).
- Stanovení a zavedení standardů výkonu.
- Mít stanovené pravidla chování za účelem dosažení cílů společnosti (Bělohlávek, 2001).

Strategický management ve sportovní organizaci se nijak zásadně neliší od strategického managementu firem v jiných odvětvích. Snažíme se pokrýt ideálně celý rozsah činností sportovní organizace. Určuje nám dlouhodobý směr a zásadním způsobem ovlivňuje operativní rozhodování, tudíž ovlivňuje ve velké míře přerozdělování zdrojů v průběhu strategie. Veškeré rozhodování je z velké části ovlivňováno klíčovými vlastníky či zájmovými skupinami (u některých podniků ne příliš

dobrá vizitka). V rámci sportovní organizace nám odpovědi na otázky poskytují nástroje strategického managementu (viz tabulka 2):

Tabulka 2: Otázky strategického managementu ve sportovní organizaci

Zdroj: Nová et al. (2015, s. 67)

Strategická otázka	Nástroje řešení
Kde se nacházíme?	Analýza pozice v rámci sportovního průmyslu
Kde můžeme být?	Kreativní zvážení možností rozvoje podpořené analýzou interních a externích faktorů
Kde chceme být?	Strategická volba na základě analýzy
Jak se tam dostaneme?	Plánování implementace strategie
Dostali jsme se do cílového stavu?	Řízení implementace strategie
Je naše strategická volba stále relevantní ve vztahu k měnícímu se prostředí?	Strategická kontrola, monitoring

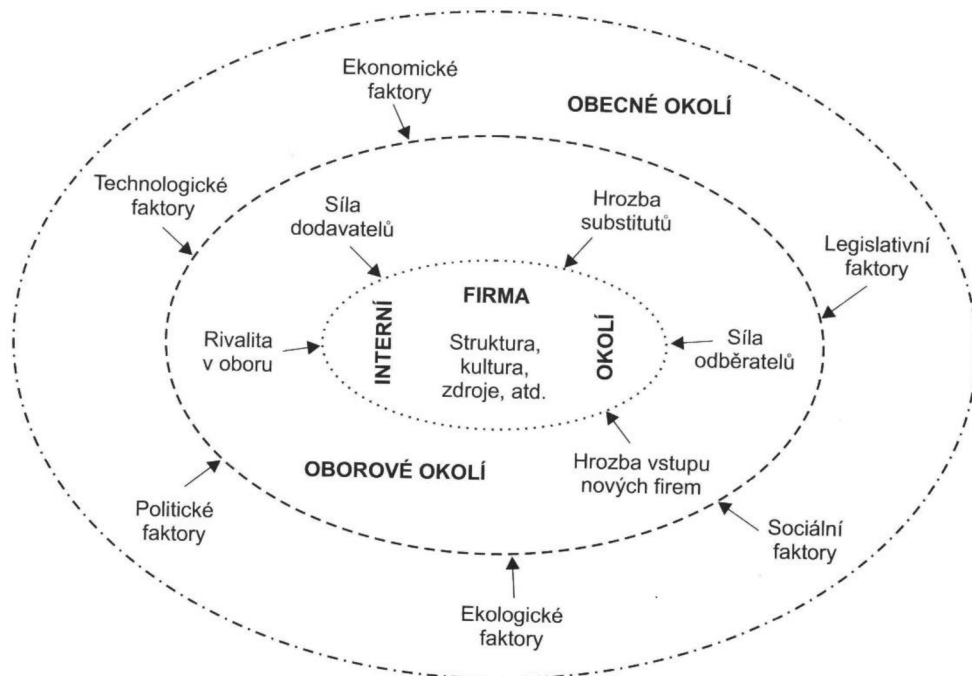
Klíčové oblasti strategického managementu kterékoliv sportovní organizace zahrnují čtyři etapy, kde každá z nich tvoří proces zahrnující provedení vhodných metod a přístupů. Výstupem z každé etapy se navazuje na následující etapu. Celý tento proces může být i cyklický, bereme-li v potaz využití strategické kontroly. Etapy jdou po sobě následovně:

- **Strategická analýza** – lze použít mnoho osvědčených metod, které nám umožní zkoumat vztah mezi organizací a jejím prostředím. Jde například o PEST analýzu či Porterův model pěti konkurenčních sil.
- **Formulace strategie** – zde se snažíme vypracovat co největší paletu možných řešení, jak firma (klub) bude v dlouhodobém horizontu postupovat.
- **Implementace strategie** – zde nám záleží především na cílech organizace a pochopení strategie všemi útvary. Pro posouzení shody organizace a dané strategie nám slouží například McKinsleyho model „7S“.
- **Evaluace strategie** – kontrola míry dosažení strategie, sledování změn, které mohou ovlivnit zavedené strategie (Nová et al., 2015).

1.5 Prostředí managementu

„Prostředí managementu je pojem, který má velmi široký obsah. Je to prostor, ve kterém manažeři vykonávají manažerské funkce a plní manažerské role. Je to souhrn všech vlivů (faktorů, činitelů), které manažery při výkonu jejich činností obklopují, působí na ně a vytvářejí podmínky k tomu, aby mohli plnit plánované a očekávané úkoly“ (Pošvář, 2008).

Pošvář (2008) ve své publikaci dělí prostředí na vnitřní a vnější, kde vnější prostředí je tvořeno makroprostředím (obecné okolí) a oborovým prostředím. Dále rozlišuje v makroprostředí navíc tři typy: mezinárodní, národní a regionální. V následujícím obrázku 1 je okolí organizace podrobněji rozebrané.



Obrázek 1: Okolí organizace

Zdroj: Mallya (2007, s. 40)

1.5.1 Vnější prostředí

Vnější část prostředí managementu je tvořena faktory, které ať chceme nebo ne, ovlivňují organizaci. Vznikají v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Tyto faktory převážně působí na organizaci přímo. Konkrétní produkt či službu, které organizace poskytují, na ty faktory vnějšího prostředí zpravidla působí nepřímo (Pošvář, 2008). V dnešní době je důležité, aby organizace věnovaly větší pozornost i mezinárodnímu měřítku, vzhledem k tomu, že i všechny domácí sektory mohou být

ovlivňovány mezinárodními událostmi (Mallya, 2007). Národní a regionální faktory můžeme analyzovat pomocí PEST analýzy (politické, ekonomické, sociální, technologické faktory), po případně její varianty typu PESTE (STEPE) nebo PESTLE, a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, která se zabývá přímo oborovým (konkurenčním) odvětvím.

1.5.1.1 PEST analýza

Bělohlávek (2001) užívá model PEST, která se snaží o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech. Faktory můžeme rozvést podrobněji, kde P slouží pro politické faktory, E znamená ekonomické faktory, písmeno S zastává sociální faktory a jako poslední jsou pod písmenem T faktory technologické. Podrobněji rozepsané faktory můžeme vidět na obrázku 2 níže.

<p style="text-align: center;">Ekonomické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> • trendy vývoje HDP • ekonomické cykly • úrokové sazby • vývoj peněžní zásoby • míra inflace • míra nezaměstnanosti • dostupnost a cena energií 	<p style="text-align: center;">Politicko-právní faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> • antimonopolní opatření • zákony na ochranu životního prostředí • politika zdanění • regulace zahraničního obchodu • sociální politika • stabilita vlády
<p style="text-align: center;">Sociálně kulturní faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> • demografický vývoj • rozdělování důchodů • mobilita obyvatelstva • vývoj životní úrovně a životního stylu • míra vzdělanosti obyvatelstva • přístup k práci 	<p style="text-align: center;">Technologické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> • vládní výdaje na výzkum a vývoj • trendy ve vývoji a výzkumu • rychlost technologických změn • míra zastarávání technologií • vládní přístup k výzkumu a vývoji

Obrázek 2: Vybrané faktory používané při PEST analýze

Zdroj: Veber a kol. (2000, s. 433)

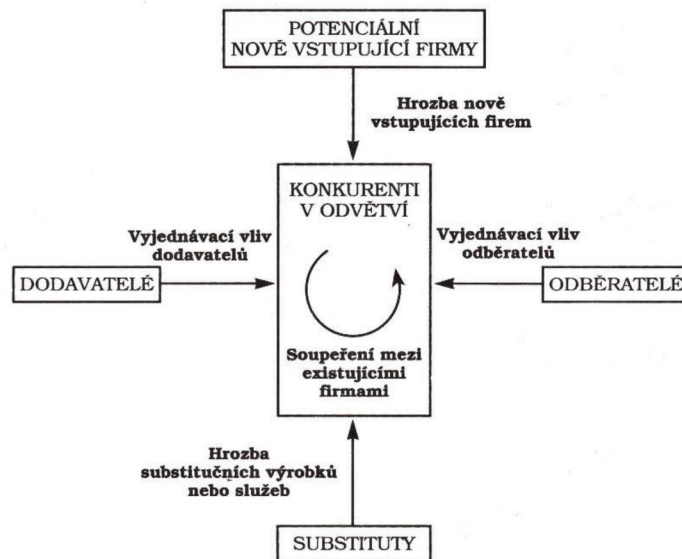
Kromě těchto faktorů můžeme použít i již zmíněné faktory ekologického nebo legislativního prostředí. Ekologické prostředí (někteří autoři tyto faktory zahrnují do politicko-právních faktorů) zahrnuje faktory, které nabývají na významu v souvislosti s nutností tvorby a ochrany trvale udržitelného rozvoje životního prostředí, to znamená faktory jako náklady na ochranu přírody, ovzduší, vody, půdy či kulturních památek (Pošvar, 2008). Pod legislativními faktory jsou většinou vlivy národní, evropské

či mezinárodní legislativy, které mohou taky spadat pod politické prostředí, proto se v mnoho analýzách neuvádějí. Pro analýzu vnějšího prostředí podniku nemusím provádět všechny části PEST analýzy. Důležité je provést analýzu těch nejdůležitějších sil, které ovlivňují organizaci nejvíce. Tato metoda je dobrá pro určení dlouhodobých vlivů nebo předpovězení jejich výskytu v budoucnosti (Bělohávek, 2001).

1.5.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato analýza nám zkoumá oborové odvětví, kde se na základě pěti konkurenčních sil posuzuje postavení v podniku v daném prostředí. Díky analyzování klíčových konkurentů můžeme předběhnout konkurenci v strategických rozhodnutích nebo identifikovat nové konkurenty a jejich hrozby pro náš podnik (Mallya, 2007). Odvětví podle Portera (1994) představuje skupina firem, které soutěží ve stejném odvětví, to znamená, že vyrábějí podobné produkty a zaměřují se na stejnou cílovou skupinu zákazníků. Také uvádí, že „*podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí*“ (Porter, 1994, s. 3).

Je potřeba zdůraznit, že každé odvětví je specifické a tudíž síly, které formují celkový model, nebudou mít stejnou důležitost. Pět základních činitelů můžeme uvést do následujícího obrázku 3, kde u dodavatelů a zákazníků řešíme jejich vyjednávací sílu, substituty bereme jako možné náhražky produktu, kterého vyrábíme. V poslední řadě řešíme konkurenci, ať už stávající nebo potenciální (Grasseová et al., 2010). Využívání těchto komponent by nám mělo odpovědět na otázky typu: Kde dnes stojíme? V jaké jsme situaci, a kde budeme za „x“ let? (Mallya, 2007)



Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Porter (1994, s. 4)

Využití Porterova modelu pěti sil má ve sportovním prostředí jisté limity, vyplývající ze specifických charakteristik sportu:

- Loajalita vůči týmu oslabuje sílu fanouška (odběratele).
- Spolupráce v rámci sportovního prostředí mezi kluby za účelem vytvoření soutěže brání uplatnění principu konkurence.
- Existují bariéry pro vstup do ligy (odvětví), myšlené jsou především sportovní kritéria. Také konkurenční rovnováha způsobuje do jisté míry nesoutěžní chování.
- Kvalita sportovního produktu, soutěže je různorodá.
- I přes nepříznivé výsledky bývají fanoušci (odběratele) pozitivní (podporují, nemění klub, kterému fandí) vůči jejich týmu. Proto zmíněné substituty mají ve sportu menší váhu (Nová a kol., 2016).

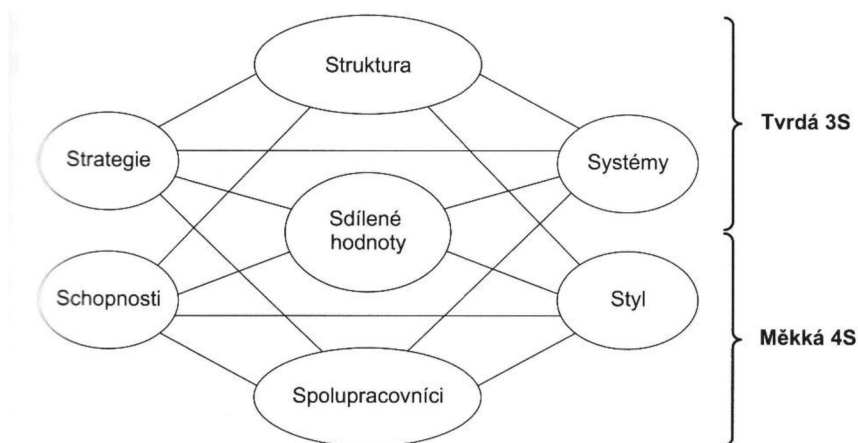
1.5.2 Vnitřní prostředí

Dle Pošváře (2008, s. 37) vnitřním prostředím rozumíme „množinu prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř organizace. Pro jeho pochopení je účelné podnik (klub) definovat jako sociálně-technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami.“

1.5.2.1 Situační analýza vnitřního prostředí

Hlavním úkolem managementu je vytvářet rovnováhu mezi vnějším a vnitřním prostředím. Aby tento úkol plnil efektivně, je třeba sledovat a provádět pravidelné analýzy vnitřního prostředí, stanovit klíčové faktory, využívat potencialy úspěch a v rámci hrozeb reagovat na změny vnějšího prostředí. Situační analýzy vnitřního prostředí definují silné a slabé stránky podniku (Pošvář, 2008).

Jednou z možností jak odhalit rozhodující faktory, podmiňující úspěch firmy při realizaci její strategie je analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“. Vedení organizace musí pohlížet na všech sedm faktorů, aby zajistili, že zvolená strategie bude úspěšná. Význam a důležitost každého z faktorů je odlišný v závislosti na čase (Mallya, 2007). Model nese název podle začátečních písmen každého faktoru. Obrázek 4 popisuje všech sedm a rozděluje je na tvrdá a měkká „S“.



Obrázek 4: Model „7S“ firmy McKinesy

Zdroj: Mallya (2007, s. 73)

Pod tvrdými „3S“ si můžeme představit strategii, strukturu a systémy. Strategie vyjadřuje, jak dosahujeme v organizaci vizi a cílů a jak reaguje na vyskytnuté příležitosti a hrozby. Strukturou se myslí organizační uspořádání, kdo je komu nadřízený nebo podřízený, v jakém vztahu jsou mezi sebou určité jednotky organizace. Systémem jsou myšleny veškeré procesy, procedury, sloužící k řízení firmy (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Měkké „4S“ mají spíše kulturní povahu a jsou méně hmatatelné. Patří zde schopnosti, styl manažerské práce, spolupracovníci a v poslední řadě sdílené hodnoty. Schopnostmi se myslí především znalost organizace, to znamená vědět, co podnik dělá

nejlépe. Nejde jenom o součet schopností a kvalifikace jednotlivců, nýbrž o spolupráci kolektivu jako celku a o synergické efekty mezi jejími členy. Přístup k řízení, řešení problému se nazývá styl manažerské práce. Spolupracovníci se berou jako lidské zdroje organizace. Veškerý rozvoj, motivace, jejich funkce, chování vůči firmě a vztahy mezi zaměstnanci patří zde. Jako poslední a důležitým faktorem v této analýze jsou sdílené hodnoty. Tyhle ideje a principy jsou respektovány mezi zaměstnanci a vedení by mělo na ně neustále apelovat. Všichni členové by se s nimi měli ztotožnit, protože tvorba sdílených hodnot v podstatě souvisí s vizí (Mallya, 2007).

1.6 SWOT analýza

Situační analýzy vnitřního a vnějšího prostředí poskytují vstupní informace pro SWOT analýzu. Komplexně pojatá SWOT analýza bere silné a slabé stránky a pomocí nich se, nebo jejich částí, se snaží eliminovat hrozby a využívat potencionální příležitosti. Název analýzy je odvozen od počátečních písmen zkoumajících částí. **S**trengths neboli silné stránky, dále **W**eaknesses jako slabé stránky, jsou faktory, které lze získat vnitřní analýzou. **O**pportunities jsou příležitosti a **T**hreats hrozby, které zjistíme pomocí vnějších analýz prostředí. Situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí poskytuje vstupní informaci pro SWOT analýzu, která je založena na analýze silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek podniku, příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) okolí, které tvoří východiska k plánování strategií a reakci organizace pro změny vnějšího prostředí (Grasseová et al., 2010).

Dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky (Veber a kol., 2005).

Pro vytvoření SWOT analýzy se nejčastěji používá matice. Díky vnitřní a vnější analýze podniku můžeme nejdůležitější výchozí body zapsat do matice, kde nám vznikají čtyři možné strategie (Pošvář, 2008).

Tabulka 3: SWOT analýza,

Zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza		Vnitřní prostředí	
		Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
Vnější prostředí	Příležitosti (opportunities)	Strategie SO	Strategie WO
	Hrozby (threats)	Strategie ST	Strategie WT

- Strategie SO je zaměřená na silné stránky podniku a na využití těchto stránek k vytěžení maxima z vyskytujících se příležitostí.
- Strategie ST využívá silné stránky k eliminaci nebo snížení potencionálního dopadu hrozeb.
- Strategie WO se snaží využít co nejvíce příležitosti, aby eliminovala slabé stránky podniku.
- Strategie WT je defenzivní strategií a podnik se snaží předejít likvidaci minimalizací slabých stránek a vyhnoutí se hrozbám (Pošvář, 2008).

Je vhodné zařadit SWOT analýzu až na konec strategické analýzy podniku. V podstatě nám shrnuje v přehledné matici nejdůležitější závěry z dílčích analýz (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

1.7 Marketing

U mnoho pojmů v ekonomii existuje spousta definic a marketing tomu není výjimkou. Dle Kotlera je marketing „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot*“ (Kotler et al., 2007).

Světlík (2005, s. 7) uvádí definici, kde marketing je „*proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a následné uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem, který zajišťuje splnění cílů organizace*.“

Sportovní marketing dle Pittse a Stollara (1996, s. 80) je „*proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu a oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy*.“

Mezi základní koncepci, na níž je marketing založen, jsou lidské potřeby. Ty můžeme definovat jako množinu věcí, u kterých pociťujeme nedostatek. Mezi ně samozřejmě patří i základní tělesné potřeby, jako je například potrava, teplo, bezpečí či touha jedince po poznání a seberealizaci. Když dána potřeba není uspokojena, člověk se rozhoduje mezi dvěma možnostmi. Buď vyhledá předmět či způsob, který potřebu uspokojí nebo se pokusí potřebu omezit.

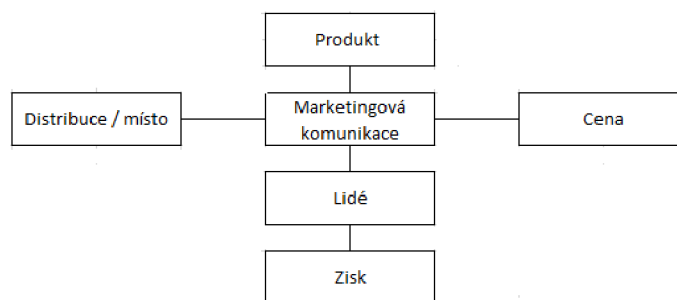
Dále se marketing také řídí lidskými přání. Vzhledem k vývoji společnosti se rozrůstají i přání lidí, proto jsou vystavováni stále většímu počtu předmětů, po kterých touží a chtějí získat, z toho důvodu se jim výrobci snaží poskytnout co nejširší výběr výrobků a služeb. V neposlední řadě, zde velkou roli hraje poptávka neboli přání podložená kupní silou. Přání, za které jsou schopní zákazníci zaplatit, se v daný moment mění v poptávku. Kvůli tomu si firmy dávají záležet, aby rozpoznaly potřeby zákazníků a porozuměly jim. Analyzují jejich požadavky, stížnosti, provádějí průzkumy, aby zjistili, co spotřebitelé mají a nemají rádi. Všechny tyto faktory hrají důležitou roli při utváření marketingové strategie (Kotler et al., 2007).

Důležitou roli v marketingu sportu hraje také sponzorství. Novotný et al. (2011) tvrdí, že mnohem účinnější než reklama je profesionálně řízené sponzorství. Sponzorství hraje důležitou roli v odvětví sportu a dá se zařadit mezi marketingové služby. Sponzorstvím můžeme chápat vztah dvou stran, které se navzájem respektují. Sponzor dává peněžní prostředky, materiální věci nebo poskytuje služby a očekává protislužbu, většinou ve formě reklamy.

1.7.1 Marketingový mix

Marketingová strategie firmy je vytvářena pomocí marketingového mixu spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů. Zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Marketingový mix je také známý svým pojmenováním 4P, kde patří price (cenová politika), product (produktová politika), promotion (komunikační politika) a place (distribuční politika).

„Marketingovým mixem se rozumí soubor nástrojů marketingu, které jsou optimálně kombinovány tak, aby vzhledem k požadovaným cílům a dané situaci byla zajištěná jejich co největší účinnost“ (Hadraba, 2004, s. 12).



Obrázek 5: Složky marketingového mixu

Zdroj: Jakubíková (2013, s. 190)

Produktem se rozumí vše, co může firma nabídnout na trhu ke koupi, spotřebě či použití a co může uspokojit potřebu či přání. Patří zde různé marketingové nástroje, jako je sortiment, kvalita, vlastnosti, služby a mnoho dalších, které vytvářejí produktovou politiku a tím i daný produkt (Kotler et al., 2007). Tím se v marketingové terminologii hovoří o úrovních produktu. Kombinace užitku a speciálních vlastností tvoří reálný produkt. Rozšířený produkt tvoří faktory, které poskytují určitou výhodu. Tou je myšlena například technická podpora, poradenství a mnoho dalších (Foret, Procházka, Urbánek, 2003).

Cena je suma peněz požadována za produkt nebo službu, popřípadě množina hodnot, které jsou ochotni zákazníci směnit za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby. Pod cenovou politikou si můžeme představit různé slevy, náhrady, úvěrové podmínky a to vše tak, aby cenu uvedli do souladu s představou kupujícího a udělali maximum pro to, aby si daný produkt zakoupili u nich, a ne u konkurence (Kotler et al., 2007).

Komunikace souvisí se všemi činnostmi, které sdělují vlastnosti produktu a jejich přednosti a přesvědčují zákazníka ke koupi. V souvislosti s komunikací se často hovoří o komunikačním mixu, kde se používá kombinace pěti nástrojů: reklama, podpora prodeje, práce s veřejností, osobní prodej, přímý marketing. Například osobní prodej má vybudovat vztah se zákazníkem (Foret, Procházka, Urbánek, 2003).

V poslední řadě hraje nedílnou součást v marketingovém mixu distribuce. Ta má za úkol učinit produkt dostupný cílovým zákazníkům. Souvisí se všemi činnostmi, které se týkají dopravy, zásobování či umístění a dostupnosti určitého produktu. Důležitou součástí jsou také distribuční kanály (Kotler a kol., 2007).

Je možné používat i další prvky. Například Morrison (1992), uvádí v rámci služeb prvky jako lidé (people), balíčky služeb (packaging), tvorba programů (programming) nebo partnerství (partnership). Dále také Philip Kotler rozšířil základní mix 4P o další dva prvky politická moc (political power) a formování veřejného mínění (public opinion formation). Zde si můžeme klást otázku: Kolik „P“ máme vlastně používat? Odpovědí je to, že je vhodné vybrat takový rámeček, který je pro tvorbu marketingové strategie nejučinnější (Jakubíková, 2013).

Celá tato koncepce se dívá na trh z pohledu prodávajícího, proto se můžeme dívat na celý tento proces i z pohledu zákazníka. Úspěch firem čím dál tím více závisí i na tomto úhlu pohledu, proto většina firem pracuje i s podobou marketingového mixu 4C. Každé z uvedených 4P je možno označit z hlediska kupujícího za jedno ze 4C.

Tabulka 4: Složky marketingového mixu – 4P a 4C

Zdroj: Kotler et al. (2007, s. 71)

4P	4C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

1.7.2 Marketing sportu a jeho specifika

V dnešní době hraje marketing ve sportu velice důležitou roli. Ohromné množství peněz se vynakládá na různé sportovní akce a s tím souvisí i propagace firem a produktů, které nepřímo souvisí se sportovním odvětvím. Proto můžeme nahlížet na marketing sportu ze dvou úhlů pohledu:

- Marketing sportu – především se soustředíme na propagaci a následnou spotřebu produktů a služeb, které přímo souvisí se sportovním odvětvím. Jedná se především o marketing sportovních akcí a sportovního vybavení.
- Marketing prostřednictvím sportu – během různých sportovních akcí a jiných propagačních sportů využívají firmy, které minimálně souvisí se sportem, sport jako prostředník k oslovení diváků a fanoušků. Díky popularitě sportu se tak dostanou do povědomí velké masy lidí, proto je sponzorství jeden z nejvýznamnějších způsobů, jak uplatnit firmu na trhu (Blakey, 2011).

Abychom pochopili marketing sportu, je třeba znát trh, který je pro sport specifický. Chadwick (2011) popsal rysy, kterými se liší sportovní prostředí od ostatních odvětví. Těmito rysy jsou:

- Nejistota výsledku – výsledek ve sportu ovlivňují hráči a pravidla, tudíž nelze s jistotou říci, jaký bude výsledek. V ostatních odvětvích se často klade důraz na jistotu.
- Konkurenční rovnováha – sportovní odvětví potřebuje zajistit do určité míry konkurenceschopnost, kvůli atraktivnosti. Tím je myšleno, že podobnou šanci na vítězství v soutěži musí mít vícero týmů.
- Průmysl ovládaný produktem – ve většině odvětví je firma zaměřena na zákazníka, měla by se řídit trhem. Ve sportu určuje produkt a konkurence, jakým způsobem se průmysl bude vyvíjet.
- Koordinace, spolupráce a kolaborace – sportovní průmysl nelze vytvořit na bázi jednoho sportovce, jednoho týmu. Je třeba do jisté míry spolupracovat, aby se vytvořila soutěž, ve které obstojí konkurence.
- Limitovaná organizační kontrola produktu – sport je regulován normami na úrovni místní, národní a mezinárodní. Také ovšem existují pravidla samotné soutěže, které omezují prostor k dosažení konkurenční výhody.
- Měření výkonnosti – kromě typických měřitelů výkonnosti jako je obrat nebo ziskovost existují ve sportu i další, jako je například žebříček, počet medailí apod.
- Fanoušci (zákazníci) jsou výrobci a spotřebitelé – ve všech odvětvích jsou zákazníci spotřebitelé. Sportovní fanoušci jsou také i výrobci, vzhledem k tomu, že produkt ve sportu kupují a používají, ale vytvářejí samému produktu atmosféru, dodají tomu intenzitu.
- Symbiotický vztah s médii – média zajišťují sportovnímu produktu povědomí v celém širém světě a sport zajišťuje médiím obsah, díky kterému jsou schopni dodávat sportovní produkty v celosvětovém měřítku. V jiných odvětvích takhle podobný vztah neexistuje (Chadwick, 2011).

2 CÍL PRÁCE

Cílem bakalářské práce je provést strategickou analýzu fotbalového klubu FC Baník Ostrava. Na základě výstupů ze strategické analýzy navrhnout možné řešení vzniklých problémů a formulovat strategické cíle.

2.1 Úkoly práce

- Studium literatury.
- Definice základních pojmů.
- Charakterizace klubu FC Baník Ostrava.
- Analýza vnějšího a vnitřního prostředí klubu.
- Shrnutí pomocí SWOT analýzy a sestavení návrhů a doporučení.
- Stanovení závěrů z výsledků práce.

2.2 Výzkumné otázky

- VO1: Jak se změnila strategie od převzetí klubu majitelem Václavem Brabcem?
- VO2: Jaké klub má možnosti v rámci rozvoje mládeže v návaznosti na populačně silný kraj?
- VO3: Jaké hrozby mohou ovlivnit klub a na základě čeho je může klub eliminovat?
- VO4: Jak řeší ekonomickou situaci v návaznosti na pandemii viru covid-19?

3 METODIKA

3.1 Popis výzkumného souboru

Pro svoji práci jsem si vybral klub FC Baník Ostrava. Klub byl založen v roce 1922 a díky jeho bohaté historii a velkého množství úspěchů je jedním z nejznámějších klubů v České republice. Zaměřil jsem se především na analýzy vnitřního a vnějšího okolí, kde jsem zahrnul analýzu oborového okolí.

3.2 Použité výzkumné metody a nástroje

Pro vypracování praktické části práce bylo nutné provést literární rešerši. Ta je sepsána v teoretické části, která se snaží porovnávat management se sportovním managementem a snaží se uvést jeho specifika. Je zde také zmíněný marketing, protože produkt, v tomto případě zápas, je jednou z nejdůležitějších částí fotbalových klubů.

V praktické části popisují klub a snažím se přijít na možné hrozby, které ho do budoucna můžou ovlivnit, a na příležitosti, kterých může využít ve svůj prospěch. Pro vnitřní analýzu jsem zvolil McKinsleyho model „7S“, který na základě polostrukturovaného rozhovoru rozeberu s výkonným ředitelem klubu. Pomocí rozhovoru a provedení této analýzy jsem schopen zjistit silné a slabé stránky klubu.

Pro vnější analýzu jsem zvolil PEST analýzu a Porterův model pěti konkurenčních sil. PEST analýza slouží ke zjištění politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů v obecném okolí. Porterův model pěti konkurenčních sil analýzu bližší oborové okolí klubu. Dále zkoumám marketingový mix klubu FC Baník Ostrava a na konec provedu shrnutí pomocí SWOT analýzy.

3.3 Sběr výzkumných dat

Polostrukturovaný rozhovor s výkonným ředitelem klubu proběhl v rámci jednoho sezení, kdy jsem si připravil otázky ohledně klubu. Rozhovor trval něco málo přes 30 minut a ve stručnosti jsem se dozvěděl potřebné věci ke stanovení „7S“ analýzy. U rozhovoru je na jednu stranu škoda, že mi nechtěl poskytnout interní materiály klubu, ale na druhou stranu se snaží neodhalovat vše, co v klubu dělají. Na základě rozhovoru jsem provedl analýzu „7S“ a pomocí telefonátů se doptával na další věci. Bohužel výkonný ředitel neměl dostatek času a prostoru, aby provedl vícero sezení. I přes to, mi poskytl dostatek informací ohledně klubu.

Na zbylé dvě analýzy mi stačily poznatky provedené z literární rešerše a data z ověřených zdrojů, jako je Český statistický úřad nebo oficiální stránky České unie sportu. Dále jsem také často využil fotbalové stránky klubu, které na svém webu mají potřebné informace a také velké množství rozhovorů s majitelem nebo výkonným ředitelem, které našly využití pro obsah práce

3.4 Analýza dat

Výsledná analýza byla provedena pomocí SWOT matice. Na základě výstupů z této matice jsem formuloval strategické cíle do budoucna klubu, a na které části v rámci plnění strategie by se měli zaměřit. Výsledky jsou shrnuty v diskuzi s odpověďmi na výzkumné otázky.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části nejprve zmíním profil a historii fotbalového klubu FC Baník Ostrava, a.s., dále provedu analýzy vnitřního a vnějšího prostředí klubu. Pro zkoumání vnitřního prostředí použiju analýzu „7S“ a v rámci vnějšího prostředí PESTL(E) analýzu, včetně Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Veškeré provedené analýzy budou podkladem pro SWOT analýzu a v neposlední řadě navrhnu nové strategie řízení klubu.

4.1 Historie klubu

Vznik klubu se datuje až do roku 1922, přesněji 8. září, kde celá prezenční listina fotbalových nadšenců obsahovala 20 jmen. V hostinci U dubu se sešlo mnohem více lidí, mnoho z nich tehdy nebylo plnoletých, proto jejich podpis nemohl být platný. Většina hráčů, co podepsali prezenční listinu, byli horníci, z toho důvodu bylo ze začátku jasné, že klub nebude disponovat velkými financemi. Nicméně právoplatně registrovaný byl až 14. října 1922 pod názvem SK Slezská Ostrava. Hned následující rok byl klub přijat za člena Moravskoslezské župy. SK Slezská byl prvním klubem, který hrál na pravém břehu řeky Ostravice a ze záznamů prvního střelce, organizátora, kronikáře a v nouzových případech trenéra Józzy Dvořáka, se můžeme dozvědět první datum zápasu SK Slezská na Nové střelnici proti rezervě Slovanu Ostrava.

První sezónu SK Slezská odehrála v nejnižší soutěži, III. Třídě Moravskoslezské župy. Veškeré zápasy odehrála na hřištích soupeře a na výsledcích to nebylo znát, protože jen jednou nezvítězili a při své premiérové sezóně hned slavili postup. Až do roku 1925 neměl klub své hřiště. Vše se změnilo téhož roku, kdy získali povolení na pronájem pozemku v obci Kamenec. Tohle řešení bylo dočasné, především z toho důvodu, že hřiště bylo vyhovující pro zápasy nižších soutěží a proto roku 1934 otevřel své brány stánek na Staré střelnici. Během prvních 15 let byla přelomová sezóna roku 1936/1937, kdy závěrečným vítězstvím nad Pardubicemi, které sledovalo úctyhodných 12 tisíc lidí, ztvrdil postup do nejvyšší československé soutěže.

V poválečném období je druhým nejdéle hrajícím účastníkem nejvyšší fotbalové ligy (po SK Slavia Praha). Za celou dobu od roku 1945 Baník sestoupil pouze třikrát a ve všech případech vybojoval postup zpět do nejvyšší ligy během následující sezony. První sestup se datoval roku 1949, kdy pod názvem Sokol Trojic Ostrava sestoupil. Roku 1952 se udála jedna z nejvýraznějších změn v názvu klubu. Poprvé se stal součástí

názvu „Baník“ a klub byl přejmenován na DSO Baník Ostrava. Po průměrných sezónách klub přivedl posily a roku 1954 slavil Baník prozatím nejlepší klubový výsledek 2 místo. Vzestup klubu potvrzuje i další důležitý krok v jeho historii. Vzhledem k zastaralému a především škvárovému hřišti začala výstavba nového travnatého stadionu. Roku 1959 otevřel své brány stadion Bazaly, který do budoucna hostil neuvěřitelných 819 zápasů.

Následující roky nepřesvědčivé výkony vyústili v další sestup v sezóně 1965/1966, který byl opět odčiněn rok následující. V té době se Baník poprvé probojoval do pohárové Evropy. Výkony v evropských soutěžích poukazovaly na fakt, že se v Ostravě rodí silný tým. První titul mohl Baník oslavit roku 1976, kdy po ne příliš vydařené podzimní části a především vyrovnanosti všech týmu vybojoval první mistrovský titul. Díky tomuto výkonu si vysloužili i přátelské utkání s reprezentačním výběrem Brazílie téhož roku.

Ovšem nejúspěšnější éra v celé historii byla pod vedením Evžena Hadamczika v letech 1978-1983, kdy Baník získal dvakrát mistrovský titul, třikrát obsadil druhé místo, dvakrát vyhrál Český pohár a jednou Československý pohár. Mimo tuzemských úspěchů, Baník si vedl dobře i v evropské konkurenci. To potvrdil semifinálovou účastí v Poháru vítězů poháru (1978/1979) a čtvrtfinálem v Poháru mistru evropských zemí (1980/1981). Úctyhodnou formu klubu potvrzuje i fakt, kdy Baník držel od léta 1978 až do roku 1982 neuvěřitelnou sérii 74 domácích ligových utkání bez porážky. V roce 1983 se Hadamczik přesunul do pozice šéftrenéra, ale v září 1984 tragicky zesnul. Od té doby se mužstvo v tuzemských soutěžích umísťovalo v prostřední části tabulky a lepší to nebylo ani v pohárových soutěžích. Dvakrát se umístili na druhém místě a roku 1990/1991 vyhráli Český pohár a tím si vysloužili místo v pohárové Evropě.

V roce 1995 vznikl nynější název FC Baník Ostrava, a.s., který po menších úpravách funguje dodnes. Akciová společnost byla vytvořena občanským sdružením FC Baník Ostrava, OKD, MCHZ a Pivovarem Radegast. Nicméně se dostavily finanční problémy, které museli řešit noví majitelé, Alois Hadamczik a Petr Lamich. Vypořádali se s dluhy a především odchody Marka Jankulovského a Milana Baroše znamenali pro klub finanční stabilizaci. V roce 2003 koupil 75 procent akcií sportovní byznysmen Tomáš Petera pro nového majoritního vlastníka, Daniela Vacka.

Nový sebevědomý majitel Daniel Vacek oznámil, že chce titul do tří let. I přes počáteční nedůvěru fanoušků toto přání bylo splněno a to hned další rok. Sezóna

2003/2004 byla mistrovská a tým pod trenérem Františkem Komňackým předváděl slušivý ofenzivní fotbal. Od té doby se pár let pohyboval v horní až střední části tabulky a za poslední úspěšný rok se dá považovat 3. místo v sezóně 2009/2010. Bohužel se klub opět nacházel ve finančních problémech a v roce 2012 koupila 95% podíl od Tomáše Petery společnost SMK Reality Invest Libora Adámka a PAM market Petra Šafarčíka.

Série nepodařených umístění ve spodní části tabulky a špatná finanční situace vyvrcholila sestupem do nižší ligy v roce 2016. V tomtéž roce došlo i k poslední změně vlastníka klubu. Majitelem se stal Ing. Václav Brabec se svoji společností Pro Fotbal Property SE. Od té doby se změnilo spoustu cílů a ten hlavní je, aby se Baník dostal zpět do první ligy (v následující sezóně od změny majitele se to podařilo) a hlavně aby se FC Baník Ostrava dostal zpět mezi nejvyšší elitu v české fotbalové lize (fcb.cz).

4.1.1 Největší úspěchy klubu

Jak už bylo zmíněno v historii, téměř již stoletá historie klubu je spjata s mnoha významnými úspěchy. V tabulce č. 5 jsou shrnuty všechny úspěchy týkající se první ligy a národních pohárů, doplněné o nejvyšší umístění v evropských pohárech.

Tabulka 5: Přehled úspěchu FC Baník Ostrava

Zdroj: www.fcb.cz, vlastní zpracování

1. Liga	Národní poháry	Evropské poháry
1. místo 1975/1976, 1979/1980, 1980/1981, 2003/2004	Vítěz československého poháru 1972/1973, 1977/1978, 1990/1991	Pohár mistrů evropských zemí: čtvrtfinále 1980/1981
2. místo 1954/1955, 1978/1979, 1981/1982, 1982/1983, 1988/1989, 1989/1990	Vítěz českého poháru 1972/1973, 1977/1978, 1978/1979, 1990/1991	Pohár UEFA: čtvrtfinále 1974/1975
3. místo 1962/1963, 1993/1994, 2007/2008, 2009/2010	Vítěz poháru ČMFS: 2004/2005	Pohár vítězů pohárů: semifinále 1978/1979

4.2 Vnitřní analýza klubu

Vnitřní analýzu klubu provedu na základě polostrukturovaného rozhovoru s výkonným ředitelem Mgr. Michalem Bělákem, který mi poskytl většinu informací (Příloha 4).

4.2.1 Metoda „7S“

Zvolená metoda slouží dobře k popsání vnitřního prostředí klubu. Zároveň je dobrým nástrojem pro klub, když se rozhodne provést vícero změn najednou, například v organizační struktuře. Podrobněji prováděná analýza v těchto oblastech klubem slouží k ujasnění cílů v rámci organizace a k popsání vztahů zaměstnanců na pracovišti.

4.2.1.1 Strategie

Od poslední změny majitele v sezóně 2015/2016 se klubová strategie moc nezměnila. Majitel Václav Brabec již od této sezóny tvrdí, že chce Baník vrátit do dob, kdy byl znám především výchovou a implementací mladých hráčů do „A“ týmu. To potvrzuje i vznik fotbalové akademie FAČR a přesun akademie FC Baníku Ostrava zpátky na zrekonstruované Bazaly, jejichž rekonstrukce stála 320 miliónu korun. Majitel si chce vyzkoušet, zda region je natolik silný, aby mohl stavět na mladých hráčích a aby uhráli bez větších problémů nejvyšší ligu. Vzhledem k sestupu a následnému návratu do první ligy nebylo možné stavět především na dorostencích, protože výsledky klubu nebyly optimální a hrozil opětovný sestup. Přivedlo se několik zkušených hráčů, vznikla určitá kostra hráčů, na které se staví a je doplňována mladými hráči. Díky tomu si můžeme všimnout několika hráčů na soupisce z roku 2019/2020, jako jsou Jakub Drozd (roč. 2003), Filip Kaloč (roč. 2000), Lumír Číž (roč. 2000), kteří pokračují i v následující sezóně.

Co se týká jejich strategie na přestupovém trhu, tak Baník nehodlá utrácet velké částky každou sezónu, protože si staví především na výchově mládeže. Po poradě s trenérem a jeho potřebě v rámci okysličení kádru se najde každý rok příchod jednoho až tří hráčů, kteří doplní tým na určitých pozicích. Dále jsou aktivní spíše v oblasti dorostenců, kde hledají takové hráče, kteří budou schopni být zapracováni v budoucnu do „áčka“. To jsou třeba hráči kategorie U17, u kterých je vysoká šance na zapracování do týmu a mají potenciál se uchytit.

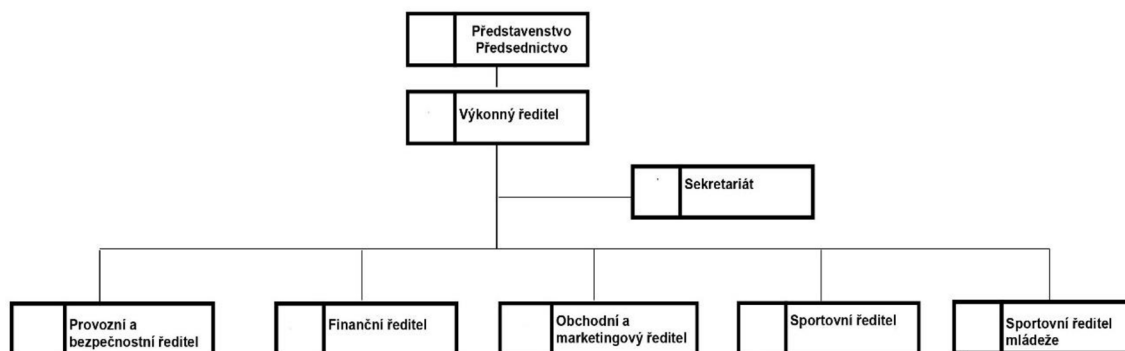
Veškeré tyto strategie vedou ke stanoveným cílům klubu. Z ekonomického hlediska bylo po změně majitele cílem především splacení všech dluhů, obnovení vztahů s městem a získání nových sponzorů. To vše se povedlo a klub je zpátky ekonomicky silný. Bohužel v roce 2020 vypukla koronavirová pandemie, která může významně ovlivnit finanční situaci klubu. Klub je ve fázi prodlužování nebo uzavírání partnerských smluv a to může znamenat pokles partnerů nebo objem plnění, které jim partneři poskytují. Dále vzniká problém s prodejem permanentek, které taky tvoří velkou část příjmu. Nikdo neví, jaká bude situace na stadionech, jakému počtu fanoušků bude umožněn vstup na stadion, a najdou se i fanoušci, kteří budou požadovat nějakou formu náhrady, když si permanentku koupí a vstup jim umožněn nebude. To vše musí teď klub řešit a musí přijít se strategií, která bude minimalizovat jejich ztráty kvůli této nepříjemné situaci. Naštěstí má klub finančně silného majitele, tudíž by nemělo hrozit, že se opět zadluží.

Ke sportovním cílům patří již zmiňovaná výchova mládeže a její implementace do „A“ týmu. Díky tomu klub v nejbližších sezónách nechce nic slibovat. Z dlouhodobého hlediska to je umístování v top 6, ve skupině o titul a ideálně účasti v evropských pohárech. Z těchto dvou cílů by klub neměl uhýbat a za těchto podmínek, které v Baníku jsou, je jen otázka času, kdy se do evropských soutěží vrátí. Již poslední dva roky ukázaly, že klub je schopen hrát o nejvyšší pozice.

4.2.1.2 Struktura klubu

Fotbalový klub využívá liniově-štábní strukturu, kde v čele představenstva stojí majitel klubu Ing. Václav Brabec. Pravou rukou majitele a dalším členem představenstva je výkonný ředitel Ing. Michal Bělák. Kontrolní činnost v klubu vykonává dozorčí rada, v čele s Mgr. Vladimírem Kubíkem. Celá dozorčí rada má dalších 5 členů, ve které zasedá také sportovní ředitel (naposledy Marek Jankulovski, skončil 13. 7. pozn. autora). Sportovní ředitel má kompetence především v rámci „A“ týmu. Z části se také věnuje „B“ týmu a ženskému týmu. Klub od skončení Marka Jankulovského stále nového sportovního ředitele hledá. Přesunul se do dozorčí rady a měl by zastávat pozici předsedy. V klubu se také můžeme setkat s obchodním oddělením, které vede obchodní ředitel Mgr. Martin Rak. Dále má klub mládežnickou akademii FCB s předsedou Radkem Slončíkem. Akademie hraje důležitou roli vzhledem k tomu, že FC Baník Ostrava v Moravskoslezském kraji vychovává dlouhodobě velké množství fotbalových talentů. Také je v klubu provozní a bezpečnostní ředitel, jehož oddělení zajišťuje infrastrukturu

a bezpečnost na zápasech. Pochopitelně má klub i finančního ředitele, pod jehož vedením je zajištěné účetnictví. Podrobnější rozvedení struktury (obr. 6) jsem uvedl v příloze 3.



Obrázek 6: Organizační struktura FC Baníku Ostrava

Zdroj: interní materiály klubu

4.2.1.3 Systémy a spolupracovníci

Řídícím orgánem je představenstvo klubu v čele s majitelem. Rozhodování je centralizované a většinu kroků dělá právě majitel, který se poměrně často angažuje do vedení klubu, nebo výkonný ředitel. V rámci samostatných oddělení je jasně stanovené, kdo je za co zodpovědný, ať už to je ředitel oddělení nebo jim podřízení manažeři. Každý má svoje úkoly a v průběhu sezóny, vznikají situace, které se musí řešit. Dané náležitosti si musí každý odprezentovat a obhájit. Na základě těchto prezentací a zpětných vazeb se hodnotí práce zaměstnanců.

Pokud je někdo v Baníku zaměstnán, tak má odpovídající klasifikaci a je schopný vykonávat svoji práci dobře. Když je někdo odpovědný za užší spektrum činností, jako je například ticketing, nestává se, že by jeho návrhy byly smeteny ze stolu. Klub se snaží, aby zaměstnanci neměli jenom odpovědnost, ale i pravomoc k dané problematice.

Díky těmto metodám se dostává zpětné vazby vedení klubu, které tak má přehled o dění na různých odděleních. Samostatnost a pravomoc určitých pozic má za důsledek větší odbornost v dané problematice a majitel, potažmo výkonný ředitel, se tak může soustředit pouze na ty důležitější záležitosti.

Také je dobré zmínit, že Baník, jako většina klubů v lize, má na hlavní pracovní poměr maximálně 10 lidí. Hráči a trenéři pracují jako OSVČ, aby klub nemusel odvádět větší odvody státu. Těch je v klubu kolem 80 a v rámci ostatních dohod a závazků zhruba 30. Díky tomu klub outsourcuje některé služby, jako například grafiku. Drtivou většinu věcí, co se týče provozu klubu, si je schopen obstarat sám.

4.2.1.4 Styl řízení

Co se týče stylu řízení, tak v návaznosti na text výše je jasné, že v klubu nepanuje diktatura, ale naopak volnější, demokratičtější styl. Klade se důraz na vyhodnocování minulých výsledků a zkvalitňování v dílčích postupech. Dále jsou určeni konkrétní lidé, kteří by měli přijít s návrhy řešení a i s návrhy zlepšení. Opět v rámci prezentací v různě velkých kolektivech se vymýšlejí nápady, které jsou odprezentovány výkonnému řediteli nebo majiteli, když se to týká významnějších rozhodnutí.

4.2.1.5 Schopnosti

Schopnosti zde jsou především myšleny v podobě nejsilnějších vlastností klubu. Výše uvedená práce s mládeží je momentálně na jedné z nejlepších úrovní v republice. Akademie FC Baník Ostrava má několik kategorií, od nejmenší U7 po dorosteneckou U19. Za letitou historii mají mnoho prvenství v různých kategoriích a pravidelně se týmy umísťují na vrchu tabulky. Především díky spolupráce se ZŠ J. Šoupala, která je vlajkovou lodí celého systému. Spolupráce trvá od roku 1989 a škola má obrovský podíl na výchově a sportovním růstu hráčů Baníku.

V návaznosti na rozvoj mládeže a náboru mladých hráčů vzniká v klubu projekt satelitních týmů. V podstatě jde o spolupráci s okolními kluby, kde chtějí na značku Baníku přilákat děti k fotbalu a postupně ty nejkvalitnější hráče přivést do klubu. Tento systém jim nabízí širší základnu, ze které mohou vybírat. V případě, když hráči nepřestoupí přímo do klubu, je cílem v nich vychovat pozitivní vztah k FC Baníku Ostrava a získat tak věrné fanoušky do budoucích let.

4.2.1.6 Sdílené hodnoty

Klub klade důraz na profesionální přístup ve všech ohledech. Prostředí v klubu je přátelské a mnoho bývalých hráčů Baníku je v klubu zaměstnáno a rádi se zde vrací. Cílem klubové kultury je vychovat v každém zaměstnanci pozitivní vztah, ať už v mladých hráčích srdce Baníku nebo v rámci prostředí vytvořit přátelské vztahy a snahu udělat maximum při plnění a řešení různých problémů.

4.2.2 Hmotné a nehmotné zdroje

Tato část bude poměrně krátká, vzhledem k tomu že klub nevlastní žádný stadion, budovy, nemovitosti. Veškeré prostory, které využívá, jsou v pronájmu od města a ve vlastnictví kromě nástrojů a techniky na údržbu stadionu, sportovního vybavení

a regeneračních přístrojů nemá nic. Kdysi údajně vlastnil klub budovu, která sloužila pro ubytování hráčů, ale dle slov výkonného ředitele, ani tuto budovu již nevlastní. V okolí je jedna nemovitost, která pro chod klubu není nikterak zásadní.

Mezi nehmotné zdroje patří jeho znak a jméno FC Baník Ostrava (obr. 7). Své jméno propůjčuje futsalovému klubu FC Baník Ostrava a judo klubu, 1. Judo club Baník Ostrava.



Obrázek 7: Znak FC Baník Ostrava

Zdroj: fcb.cz, 2020

4.3 Analýza vnějšího okolí FC Baník Ostrava

Analýzy vnějšího okolí FC Baník Ostrava budu provádět pomocí Porterova modelu pěti sil, který se zaměřuje na mikrookolí klubu a dále pomocí PEST analýzy, zaměřenou na makrookolí klubu.

4.3.1 Porterův model pěti sil

Porterův model se skládá z pěti důležitých sil, který by si měl každý klub vytvořit, ať už v rámci vstupu na určitý trh nebo v rámci udržení silné pozice. Jak už jsem zmínil, jedná se o analýzu oborového okolí (mikrookolí) podniku. Tento model zdůrazňuje základní složky odvětví, které mohou být hnací silou konkurence. Je důležité zmínit, že ne všechny faktory mají stejnou důležitost a proto je vhodné věnovat větší pozornost těm, které mohou ohrozit klubové postavení na trhu. Patří zde konkurence, ať už stávající, tak i potenciální, dále dodavatelé, odběratelé a substituty. Porterův model hodnotí situaci klubu z hlediska vyjednávací síly dodavatelů, vyjednávací síly odběratelů, rivality stávajících konkurentů, hrozby vstupu potenciálních konkurentů do odvětví a hrozba substitutů. U každého faktoru se budu snažit pomocí silných a slabých stránek, hrozeb a příležitosti udělat závěr.

4.3.1.1 Vyjednávací síla odběratelů

Ve sportovním prostředí můžeme odběratele (zákazníky) dělit na tři skupiny. První skupinou jsou samotní diváci/fanoušci klubu, kteří chodí na zápasy nebo se účastní jiných akcí klubu, ale také samotní hráči, ať už profesionální nebo amatérští. Do druhé skupiny řadíme média, která v dnešní době hrají důležitou roli při informování o dění klubů. V poslední řadě důležitou a velkou část odběratelů tvoří sponzoři, kterým je poskytována především propagace jejich firmy a značek.

FC Baník Ostrava má dlouholetou historii v rámci moravskoslezského fotbalu, a to ho řadí mezi nejdůležitější kluby v kraji. Klub vychoval několik hráčů světové úrovně, kteří i po skončení kariéry jsou s klubem spjati (Milan Baroš, Marek Jankulovski a další...). Díky tomu má klub věrnou fanouškovskou základnu, dá se říct, že jednu z nejlepších v České republice, a díky této loajalitě ke klubu je vyjednávací síla zákazníka oslabena. Fanoušci jezdí s týmem na venkovní zápasy ve velké míře i přes celou republiku, a to i v období, kdy FC Baník Ostrava sestoupil do druhé ligy v sezóně 2015/2016. O tom svědčí také průměrná návštěva na domácích zápasech, ta činila v sezóně 2018/2019 průměr 10 435 diváků na zápas (fortunliga.cz, 2020), třetí největší průměrná návštěvnost FORTUNA:LIGY. Samotná průměrná návštěvnost se razantně zvýšila od postupu zpátky do první ligy, kdy v roce 2016/2017 byla 5 914 diváků na zápas a v následující sezóně 7 889 diváků na zápas. Toto číslo (10 435 diváků na zápas) podle slov výkonného ředitele FCB Michala Běláka definitivně neuspokojuje, proto se klub snaží přivést více fanoušků na domácí stadion a tím se zvyšuje jejich vyjednávací síla.

Co se týče médií, tak mezi hlavní partnery se řadí Moravskoslezský deník, Hítrádio Orion nebo magazín Patriot. První dva zmínění partneři jsou jedni z nejčtenějších/nejposlouchanějších médií v kraji. Dá říct, že jejich vyjednávací síla je nízká, když se vezme v potaz návštěvnost na zápasech nebo oblíbenost klubu. Na druhou stranu je v kraji poměrně dost velké množství klubů (MFK Karviná, hokej – HC Vítkovice Ridera, HC Oceláři Třinec), u kterých se mohou stát mediálními partnery.

Již zmíněný faktor průměrné návštěvnosti je pro sponzory důležitý, protože to značí o divácky atraktivní akci. Generálním sponzorem je MW-DIAS, a.s., která je největší úklidovou společností Moravskoslezského kraje. Samotný sponzor je představen na dresech (konkrétně na hrudi) a určitě ho tato forma propagace může těšit. Pod tímto

sponzorem je na dresech město Ostrava, která hraje důležitou roli ve fungování klubu. Město Ostrava pronajímá stadión v městské části Ostravě-Vítkovicích, kam se klub přesunul po sezóně 2014/2015 kvůli nevyhovujícím podmínkám na stadionu Bazaly. Kromě těchto sponzorů můžeme zařadit další partnery, jako je například pivo Radegast, které je nedílnou součástí každého domácího zápasu. Pro sponzory je klub FC Baník Ostrava atraktivní a jejich vyjednávací síla jakožto odběratelů je nízká. Nutno podotknout, že v Moravskoslezském kraji je poměrně těžké sehnat větší sponzory a díky tomu se jejich vyjednávací síla zvyšuje. Jako další sponzory můžeme uvést:

- Moravskoslezský kraj
- ŠKODA VAGONA a.s.
- M&M Reality
- Fortuna
- SATUM CZECH s.r.o.
- a mnoho dalších (fcb.cz, 2020)

Tabulka 6: Shrnutí části Porterovy analýzy – odběratelé

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Vysoká průměrná návštěvnost</p> <p>Loajální fanoušci</p> <p>Dlouholetá historie</p> <p>Významní odchovanci klubu</p>	<p>Závislost na městu - nevlastní stadión</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Zvýšit průměrnou návštěvnost</p> <p>Atraktivnější program pro fanoušky => větší prostor pro sponzory</p> <p>Nový majitel => nové projekty</p>	<p>Málo atraktivních sponzorů v kraji</p>

4.3.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Dle Nové a kol. (2016) jsou hlavními dodavateli klubu samotní hráči. Jejich vyjednávací síla závisí především na jejich schopnostech, od kterých se odvíjejí další faktory jako je zájem dalších klubů nebo jeho popularita, která samozřejmě souvisí i s jeho chováním. Na základě těchto faktorů si jsou hráči schopni vyjednat podmínky v klubu. V nejvyšší české fotbalové lize obecně platí, že týmy, které hrají na špici a pravidelně se účastní evropských soutěží, mají mnohonásobně větší roční rozpočet na mzdy než zbytek týmů v lize. FC Baník Ostrava je schopný nabídnout poměrně vysoké platové podmínky (5. největší rozpočet v lize na základě poskytnutých informací klubem (seznamzpravy.cz, 2020)) a díky tomu motivovat hráče k lepším výkonům. Také samotná změna majitele v roce 2015 a spousta změn v klubu, jako například výstavba tréninkových prostorů pro hráče na bývalém zápasovém stadionu Bazaly a obměna vedení, mohou motivovat samotné hráče k podpisu smlouvy. Díky těmto pozitivním změnám můžeme vidět vzestup klubu a spoustu nových tváří za poslední roky. Také díky dobré akademii (v posledních letech méně úspěšné, co se týče vychovávání hráčů a jejich integrace) a začlenění mladých hráčů do týmu, si klub může dovolit větší platové podmínky a vyjednávací síla příchozích a přítomných hráčů tak není ani velká, ani malá.

Další dodavatele můžeme dělit na dvě skupiny. První skupinu tvoří sponzoři, kteří poskytují především klubu služby, zejména na fotbalových zápasech a akcích pořádaných klubem. Tito sponzoři jsou především z okolí města Ostravy a velká většina těchto sponzorů jsou menší firmy. Vzhledem k jejich nízké vyjednávací síle, tedy z důvodu, že některé sponzory je jednoduché nahradit jinými, se dá říci, že nemají příliš velkou kupní sílu. Další skupinu tvoří firmy, které sponzorují (především finančně) klub a ten jim na oplátku poskytuje větší část reklamy a mediální pozornosti (již zmíněné logo na viditelnějších částech dresů, větší prostor na reklamních banerech apod.).

Mezi první skupinu můžeme například zařadit firmy jako Bertyčky, Outlet Arena Moravia, CK MLK – TOURS, Společnost Těšínské jatky s.r.o. či Hotel Sepetná a mnoho dalších. Tyto firmy jsou rozličné a zmíněné z toho důvodu, že je jde teoreticky nahradit za jiné a tudíž jejich vyjednávací síla malá. Záleží, jaké služby jsou schopné nabídnout klubu a tím si zajistit lepší vyjednávací pozici před konkurenty. Samotné Bertyčky mohou poskytovat „pouze“ tyčinky a nabízí se otázka, co je schopná jiná firma nabídnout, aby se tímto dodavatelem tyčinek (potažmo občerstvení) stala právě ona. Další firma CK MLK – TOURS je schopná nabízet různé zájezdy do slosování tomboly, která

probíhají o poločase, nebo je schopná zajistit samotnému klubu možnost soustředění v zahraničí s jistou slevou. Ostatní vyjmenované firmy, které takto nabízejí služby, se dají v podstatě nahradit jinými, když poskytnou lepší nabídku samotnému klubu, proto mají malou vyjednávací sílu.

Mezi tyto sponzory se dá zahrnout dodavatel dresů a dalšího klubového oblečení. Tím byla značka Adidas, která spolupracovala s klubem od sezóny 2016/2017. Dalo se říci na základě sponzorů z minulých let, kteří se měnili v podstatě každý rok či každý druhý, měla tato firma větší vyjednávací sílu vůči klubu. Každopádně firma Puma přišla s lepší nabídkou na novou sezónu 2020/2021 a uzavřeli s klubem víceletý kontrakt. Na základě toho si můžeme odvodit, že dodavatele dresů se mohou měnit často, vzhledem k tomu, jakou nabídku klubu vytvoří. Kdysi tvořili partnery značky jako Joma (která dále spolupracuje s futsalovým týmem), Kappa či dlouholetý konkurent firmy Adidas, značka Nike, Inc.

Jako generální sponzor je uvedena společnost MW-DIAS, a.s., která je největší úklidovou společností Moravskoslezského kraje. Mezi další hlavní sponzory se řadí město Ostrava, která jak už jsme zmínili, poskytuje klubu městský stadión v Ostravě-Vítkovicích či nově rekonstruovaný stadion Bazaly, který slouží především jako mládežnické tréninkové centru, a v budoucnu možná jako herní stadión fotbalového týmu FC Baník Ostrava „B“, který hraje Moravskoslezskou fotbalovou ligu. Dále zde patří společnost ŠKODA VAGONKA a.s., která si od dlouhodobé spolupráce rozvíjet své postavení v Ostravě a na oplátku hodlá podporovat sportovní aktivity. Klub díky této spolupráci pomýšlí především na rozvoj klubu ve všech oblastech a také můžeme říci, že význam klubu FC Baník Ostrava od změny majitele významně vzrostl. Mezi další hlavní sponzory patří:

- M&M reality holding a.s.
- Radegast
- SATUM CZECH s.r.o
- VACUTEC MORAVIA, spol. s.r.o.
- AUTOBOND GROUP
- ha-vel internet s.r.o.
- CIDEM Hranice, a.s. - divize CETRIS
- MALANG, s.r.o.

- Satos Prostějov a.s.
- Solaris Bus & Coach
- KAIMAN, s.r.o.
- LAMA energy a.s.
- Best of British Cars, s.r.o.
- SOR Libchavy spol. s r.o.
- FORTUNA GAME a.s. (fcb.cz, 2020)

Nutno podotknout, že většina firem má sídlo v Moravskoslezském kraji a podporuje sportovní dění ve velké míře. Na druhou stranu klub nemá žádného „většího“ mezinárodního sponzora. To značí, že klub ani český trh ještě nejsou tak atraktivní, aby do něj mezinárodní společnost investovala. Každopádně je dobré, že má podporu od mnoha společností se sídlem v kraji i přes to, jak je těžké na Ostravsku sehnat kvalitního sponzora.

Tabulka 7: Shrnutí části Porterovy analýzy dodavatelé

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Silné stránky	Slabé stránky
Nový majitel, který se nebojí velkých věcí a chce vrátit klub na přední pozice a do pohárové Evropy	Dlouhá série průměrných umístění Nedávný pád do druhé ligy
Kvalitní zázemí pro rozvoj mladých talentů (Bazaly)	Tyto dva faktory nemusí být atraktivní pro větší sponzory
Příležitosti	Hrozby
Spolupráce s místními kluby => přechod mladých talentů do Baníkovské akademie	Málo sponzorů Nevlastní stadion

4.3.1.3 Stávající a nová konkurence

V rámci stávající konkurence se dá uvést několik týmů z nejvyšší české fotbalové ligy. Největším rivalem se dá považovat dlouhodobě AC Sparta Praha. Zápasy bývají vyprodané a většina se potýká s různými problémy ve formě výtržnictví, ať už na stadionu nebo mimo. V letité historii první ligy AC Sparta Praha odkoupila několik hráčů z FC Baníku Ostrava, vzhledem k jejich finančním možnostem a oslabil tak samotný klub. Samotné přestupy nesou fanoušci klubu špatně a na hráče se během zápasu píská

nebo dělají různé nenávistné banery. Mezi takové přestupy patří například Tomáš Řepka, Libor Sionko, Miroslav Matušovič nebo Daniel Holzer, který se po nevydařeném angažmá vrátil a znovu si získal srdce ostravských fanoušků.

Mezi další konkurenty patří veškeré týmy FORTUNA:LIGY, z kraje se dá vypíchnout MFK Karviná nebo SFC Opava. První zmiňovaný tým z pohledu výkonnosti značně pokulhává, což je dáno nedávným postupem do nejvyšší ligy. Samotný klub má jeden z nejmenších rozpočtů v lize (3. nejmenší, seznamzpravy.cz, 2020) a proto se nedá říct, že by v tomhle faktoru příliš konkuroval. Dále je také běžné, že ti největší talenti přecházejí z mládežnických celků přes MFK Karvinou do FC Baníku Ostrava.

V rámci Moravskoslezského kraje a získávání dotací můžeme zařadit také kluby z druhé nejvyšší soutěže (+ MFK Karviná). To zahrnuje jména jako FK Fotbal Třinec nebo MFK Vítkovice, které se nakonec nezachránily a kvůli finančním problémům padají až do divize. Jak jsem již zmiňoval výše, spousta talentů je vychovávána v těchto klubech a v rámci konkurence mnoho mladých hráčů z menších týmů přestupuje právě mezi uvedené týmy.

V budoucnu se může stát, že vzhledem k finančním možnostem AC Sparty Praha a SK Slavia Praha, ale třeba také FK Viktorie Plzeň, nastane velký rozdíl ve výkonnosti týmu a klub nebude stačit na přední pozice. To by si měli především pohlídat v rámci výchovy svých hráčů. Samotné renovované prostory na stadionu Bazaly patří ke špičkovým a možnosti pro rozvoj mladých talentů jsou veliké. Tím by si měli zachovat alespoň částečnou konkurenci schopnost a dát tak příležitost mladým hráčům. Tím nemyslím, že by neměli být aktivní na přestupovém trhu, ale měli by se soustředit na nákupy, které dávají smysl a budou prospěšné týmu (větší cena hráče neznamená větší užitek pro tým, viz nákupy týmu AC Sparta Praha za doby Andrey Stramaccioniho).

Dále zde existovala potencionální konkurence ze strany druhého ostravského celku, týmu MFK Vítkovice. Klub s dlouholetou historií se bohužel potácí ve finančních a soudních sporech a situace klubu je proto nejistá. Z toho důvodu i přes pomoc FC Baníku Ostrava, který propůjčil hráče na hostování, samotná hostování platil a i zaplatil další finanční náklady, klub spadl až do divizní soutěže kvůli finančním problémům. Proto nemůžu hovořit o přílišné konkurenci a z pohledu FC Baníku Ostrava by jejich záchrana byla užitečnější, než aby jejich ostravský rival skončil v divizi.

Nabízela se zde příležitostná možnost ve formě hostování mladých hráčů do druhé ligy, takto veškerá spolupráce ohledně zatížení talentů na určitou dobu padá.

Co se týče nové konkurence, tak kromě rozšíření ligy na 18 účastníků kvůli koronavirové situaci, se pravděpodobně v blízké době neobjeví. Liga se rozšiřuje o dva nové účastníky a nikdo v sezóně 2019/2020 nepadá a to může znamenat především menší atraktivitu pro fanoušky a větší kvalitativní rozdíly mezi týmy z vrchní části tabulky a spodní části tabulky. Nadstavba soutěže je pro následující ročník zrušena a skupina o titul, kam FC Baník Ostrava aspiruje, se neodehraje. Tím klub přichází možnost se poprat o domácí utkání v nadstavbě a přichází tak o divácky atraktivní duely. Místo toho přijedou kluby, u kterých se dá očekávat mnohem menší návštěvnost.

Tabulka 8: Shrnutí dílčí části Porterovy analýzy – konkurence

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalitativně nejlepší tým okolí Poloha stadionu => vysoká návštěvnost	Atraktivnost fotbalu => časté výkyvy ve výkonnosti
Příležitosti	Hrozby
Výpomoc týmu MFK Vítkovice zpátky do druhé ligy => příkladem posílání dorostenců na hostování Spolupráce s týmy z okolí => rozvoj a zapracování mladých hráčů do dospělého fotbalu	Odchod mladých talentovaných hráčů (v důsledku nevyužití v A-týmu, tým jim brání v rozvoji) Odkoupení nejlepších hráčů finančně silnějšími týmy => oslabení kádru

4.3.1.4 Substituty

Substitutem ve fotbalové sféře se mohl stát již zmíněný klub MFK Vítkovice. Klub hraje zápasy na stejném stadionu jako FC Baník Ostrava. Fanoušci, kteří pravidelně nechodí na fotbal, by mohli uvítat tuto adekvátní možnost v podobě druholigových zápasů. Tým v poslední sezóně 2019/2020 sestoupil až do divizní soutěže a i to může být možností u, ovšem pravděpodobnost, že si zajdou na divizní fotbal je o dost menší, než na druholigovou podívanou.

MFK Vítkovice nejsou jediným fotbalovým klubem v Ostravě. V dnešní době tam působí týmy TJ Slovan Ostrava (1. A třída mužů sk. A), FC Ostrava-Jih (I. B třída mužů sk. B) nebo FC Odra Petřkovice (Moravskoslezská fotbalová liga). Kromě těchto

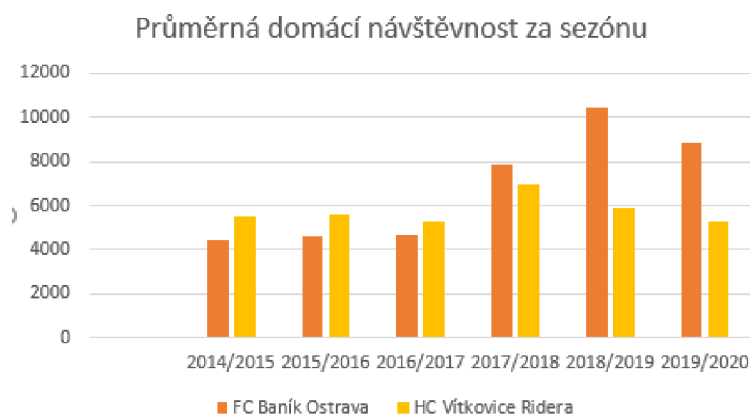
možností se dá jít i podívat také na ostravský Městský přebor, ovšem ten bych nepočítal mezi pořádné substituty. V okolí Ostravy se dá jet podívat na MFK Karvinou nebo druholigový FK Fotbal Třinec, ovšem zde nastává otázka, zda se vyplatí kvůli podobnému fotbalu jako v Ostravě vůbec cestovat.

Mimo fotbalové vytížení si může sportovní nadšenec najít mnoho dalších možností. Jako první se nabízí hokej a extraligový tým HC Vítkovice Ridera. Stadión je umístěný kousek od Městského stadionu Ostrava-Vítkovice. Vzhledem k poloze mají obě formy sportovního vyžití stejnou dostupnost, a tudíž se sportovní fanoušek může rozhodnout, zda půjde na fotbal nebo hokej. V posledních letech byla návštěvnost na hokeji nižší, s výjimkou sezóny 2017/18 a má tendenci spíše klesat. Zda je to tím, že vítkovický klub nemá excelentní výsledky nebo spíše stoupající popularitou fotbalu v Ostravě, se nedá přesně říct. Každopádně si o tom můžeme udělat obrázek v podobě srovnání posledních 6 let, kde se přesvědčíme, že fotbal v Ostravě vede a průměrná návštěvnost prudce stoupla i přes jeden rok v druhé lize. Následující tabulka 9 s grafem (obr. 8) nabízí pěkné porovnání.

Tabulka 9: Průměrná návštěvnost domácích utkání FC Baník Ostrava a HC Vítkovice Ridera

Zdroj: fortunliga.cz; hokej.cz, vlastní zpracování

Průměrná domácí návštěvnost za sezónu	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
FC Baník Ostrava	4412	4576	4642*	7889	10435	8823**
HC Vítkovice Ridera	5534	5580	5298	6986	5850	5291
*FC Baník Ostrava byl účastníkem druhé fotbalové ligy						
**jarní část ligy s omezeními kvůli koronavirové pandemii						



Obrázek 8: Porovnání průměrné návštěvnosti FC Baník Ostrava a HC Vítkovice Ridera

Zdroj: fortunliga.cz; hokej.cz, vlastní zpracování

Ve formě sportovního vyžití se nenabízí pouze fotbal a hokej. Jako další substituty můžeme brát florbal, basketbal, volejbal či házená (a mnoho dalších...). Samotný florbal je v dnešní době fenomén a hrát či sledovat ho začíná mnohem více lidí. Ostrava nabízí dva týmy v nejvyšší florbalové soutěži – Superlize florbalu. Prvním je mladší z obou klubů a v poslední sezóně úspěšnější - 1. SC TEMPISH Vítkovice. Druhým z týmů je FBC ČPP OSTRAVA. Průměrně dorazí na domácí utkání 1. SC TEMPISH Vítkovic 237 diváků a na FBC ČPP Ostrava 192 diváků (ceskyflorbal.cz, 2020). V budoucnu tato čísla mohou růst (na základě oblíbenosti mistrovství světa) a někteří mohou vyměnit fotbal za sledování florbalu. Také stoupající zájem dětí o florbal může znamenat nižší přísun talentů do fotbalového odvětví a počet kvalitních hráčů v mládežnických kategoriích bude klesat.

Mezi další sporty se řadí basketbal a to tým NH Ostrava hrající Kooperativu NBL, nejvyšší mužskou soutěž v České republice. Dále extraligový volejbalový klub VK Ostrava nebo házená v nedaleké Karviné, HCB Karviná taktéž hrající nejvyšší soutěž. Všechny zmíněné sporty a týmy nabízejí adekvátní sportovní možnosti s účastí týmu v nejvyšší soutěži.

Mimo pasivní sportovní vyžití se dá brát v potaz i aktivní sportování. Ostrava nabízí spoustu možností jak trávit volný čas. Přes léto se dá trávit čas aktivně na koupalištích, například Vřesina, vodní areál Ostrava-Jih nebo Vodní!!! (Čapkárna). Také se dá využít mnoho sportovních areálů a hřišť ke hře fotbalu, volejbalu a mnoho dalších sportů. V neposlední řadě je dnešním smutným trendem trávení času (především dětí) na počítačích nebo sledování televize. Se všemi možnostmi musí klub počítat a vymyslet takové ceny a program během utkání, aby nalákal fanoušky k zakoupení vstupenky a poskytnul jim příjemně strávený čas na fotbalovém utkání nebo jiné akci pořádané klubem.

Tabulka 10: Shrnutí dílčí analýzy – substituty

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Silné stránky	Slabé stránky
Nejpopulárnější sport v Ostravě 3. největší průměrná návštěvnost v lize Velká členská základna Reprezentace města Žádné jiné substituty v Ostravě a okolí (kromě hokeje) neohrožují postavení klubu Loajální fanoušci	Slabé stránky v rámci substitutů nejsou
Příležitosti	Hrozby
Aktivní pomoc Vítkovicím do vyšší soutěže Propagace a prezentace na hojně navštěvovaných sportovištích	Velká škála jiných sportů a způsobů jak trávit volný čas Široké fotbalové vyžití Stoupající zájem o florbal

4.3.2 PEST analýza

Analýzy vnějšího prostředí (makrookolí) zkoumá faktory politické a legislativní, dále ekonomické, sociální a technologické. Tím zjistím, v jakém prostředí se klub FC Baník Ostrava nachází.

4.3.2.1 Politické a legislativní faktory

Politické dění v České republice ovlivňuje všechny oblasti života. Významně ovlivňuje podnikání a sportovní dění, vzhledem ke každoroční částce, kterou stát dotuje tělesnou výchovu a sport.

Základním a nejhlavnějším předpisem upravujícím vztah státu a sportu je Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, v posledním účinném znění od 31. 7. 2019. Vymezuje postavení sportu ve společnosti jako veřejné prospěšné činnosti, dále stanovuje úkoly ministerstev a jiných správních úřadů. Hlavní význam v rámci posledního platného znění je podpora sportu a turistiky, která má za účel zlepšit kvalitu života občanů a jejich zdraví ve všech věkových kategoriích. Hlavní prioritou je podpora sportu dětí, mládeže, jejich trenérů a také podpora reprezentantů České republiky (msmt.cz, 2020).

Klub také ovlivňuje zastřešující organizace fotbalu v České republice – Fotbalová asociace České republiky, zkráceně FAČR. Organizace je členem mezinárodní organizace FIFA (Mezinárodní federace fotbalových asociací) a UEFA (Unie evropských fotbalových asociací). FAČR má na starost stanovení a úpravu předpisů fotbalových soutěží, dále určuje pravidla a povinnosti jednotlivých klubů. Těmito dokumenty se musí řídit všechny kluby (i amatérské) a patří mezi ně například přestupní řád, soutěžní řád, disciplinární řád nebo řád rozhodčích a delegátů. Od roku 2016 přebrala část zodpovědnosti od FAČR nově vzniklá Ligová fotbalová asociace (dále LFA).

Ligová fotbalová asociace je zájmové sdružení právnických osob, které vzniklo roku 2011. Od zmiňovaného roku 2016 má na starost řízení a organizaci dvou nejvyšších soutěží v České republice - FORTUNA:LIGA a FORTUNA:NÁRODNÍ LIGA. Jako své poslání uvádí zvedat kvalitu soutěže, hráčů nebo povědomí o fotbale, dále maximalizovat tržní hodnotu a vytvářet vhodné materiální podmínky pro rozvoj a v poslední řadě prosazovat zájmy členských klubů, ať už v prostředí fotbalovém, nebo v dalších oblastech spojených s podnikáním. Je členem European Leagues, která sdružuje profesionální evropské soutěže.

Samotný stát dále ovlivňuje chování sportovních klubů v České republice. Rozdělování dotací hraje velký vliv na rozvoj a výchovu mládeže, na realizaci projektů v rámci oprav či budování stadiónů. O tom svědčí nemalá částka přerozdělována MŠMT, která v roce 2019 činila 4 980 605 248 Kč a 5 161 108 100 Kč v roce 2020 (msmt.cz,2020). Program Můj klub 2020, která je zaměřena na podporu sportovních aktivit dětí a mládeže do 23 let, vyplatil žadatelům dotace ve výši 1 175 164 519 Kč. Vzhledem k tomu, že tento program se věnuje všem sportovním neziskovým organizacím, tak částka, která připadla na fotbal, není nikde napsána a musela by se spočítat. Hodnota celkové dotace od státu pro FAČR na rok 2020 by měla být přibližně 550 miliónů korun. (eurofotbal.cz, 2020)

Veškeré přerozdělování dotací doteď probíhalo pod záštitou MŠMT, ale nově vzniklá Národní sportovní agentura (datum vzniku 1. 8. 2019.) přebírá kompetence v oblasti státní politiky ve sportu (od 1. 1. 2020), tudíž vyhláší i budoucí dotační programy (první na rok 2021). Právě poslední zmiňovaná novela zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, upravovala části ohledně zápisu do rejstříku a byla poslaneckou novelou Milana Hniličky, stávajícího předsedy Národní sportovní agentury.

4.3.2.2 Ekonomické faktory

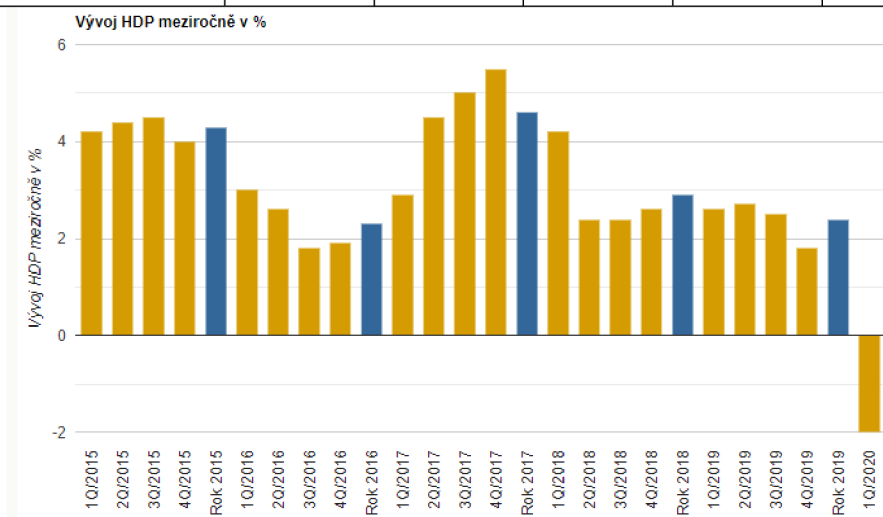
Zde můžeme zařadit základní makroekonomické ukazatele, jako je HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti nebo měnové kurzy. Ukazatel HDP asi nejvíce vypovídá o stavu ekonomiky v daném státu. Používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky země, je vyjádřen v peněžních jednotkách a znamená sumu celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených za dané období na určitém území (většinou jeden rok, kvartálně rozdělený).

Díky růstu HDP stoupají zisky u fotbalového klubu, proto je důležité tento faktor sledovat. V následující tabulce 11 uvádím HDP za posledních 5 let a v grafu (obr. 9) meziroční vývoj HDP v %.

Tabulka 11: Vývoj HDP České republiky za posledních 5 let

Zdroj: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>, vlastní zpracování

	2015	2016	2017	2018	2019
HDP v mld. Kč	4 477.0	4 712.9	5 049.9	5 310.3	5 647.18
% změna HDP oproti minulému roku	4.3 %	2.3 %	4.6 %	2.9 %	2.4 %



Obrázek 9: Vývoj HDP meziročně v %

Zdroj: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>, 2020

Až do prvního kvartálu roku 2020 můžeme vidět růst HDP v každém období. Pád je způsoben celosvětovou pandemií koronaviru a s tím spojená restriktivní opatření. Ve fotbalovém prostředí to z počátku znamenalo pauzu v soutěži a po nějaké době, kdy se rozhodlo, že se soutěž dohraje (nakonec nedohrála), zákaz vstupu fanoušků

na stadiony, popřípadě vstup do omezujícího počtu lidí. S trvajícím koronavirovou situací se očekává pokles i v druhém kvartálu roku 2020, a to dokonce výrazněji. S tím souvisí i míra nezaměstnanosti (za měsíc květen 3,6%, kurzy.cz), která se opět pomalu navyšuje, ale neměla by mít přílišný vliv na sportovní prostředí. To především z toho důvodu, že většinu klubu řídí menší počet zaměstnanců, kteří působí na hlavní pracovní poměr a velká část je zaměstnána na dohodu o provedení práce. Tudíž klub může ovlivňovat v určité mezi počet svých zaměstnanců a v rámci ekonomické situace klubu se rozhodnout, zda dané pracovníky nutně potřebuje.

V rámci ekonomické situace hraje důležitou roli i míra inflace. Statisticky nám vyjadřuje růst či pokles cenové hladiny v čase. Zjednodušeně nám říká průměrnou cenu zboží. Spotřebitelský koš pro výpočet míry inflace zahrnuje i vstupné na fotbalové utkání, tudíž do jisté míry ovlivňuje cenu vstupenky na fotbalové utkání. Za posledních pár let se inflace příliš nemění a to značí přibližně stejnou hodnotu vstupenek každým rokem. Míra inflace za posledních 5 let je vyznačena v následující tabulce 12.

Tabulka 12: Míra inflace v % za rok 2015-2019

Zdroj: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>, vlastní zpracování

	2015	2016	2017	2018	2019
Meziroční inflace v %	0.3%	0.7%	2.5%	2.1%	2.8%

V neposlední řadě je vhodné také uvést měnový kurz. To především z důvodu přestupového trhu, kde zahraniční přestupy se provádějí v eurech. Při přestupech čítajících milióny eur bude hrát roli i tento faktor. Při častých rozdílech ve směnném kurzu se může stát, že přestup uskutečněný tento měsíc, může být ztrátový, než kdyby se uskutečnil za půl roku, když by byl výhodnější kurz. Je jasné, že riskovat prodej hráče v závislosti na směnném kurzu není dobrý tah, protože hodnota hráčů poměrně rychle klesá či stoupá a hrají zde roli další faktory, jako je například zranění.

Nakonec důležitou roli v ekonomické situaci klubu hraje i Moravskoslezský kraj a město Ostrava. Kraj poskytl dotace pro vrcholový sport na rok 2020 ve výši 36 580 000 Kč (msk.cz), kde FC Baník Ostrava dostal 4 000 000 Kč (stejná částka jako další kluby v nejvyšších soutěžích – SFC Opava, MFK Karviná nebo HC Oceláři Třinec). Město Ostrava stanovilo částku na podporu sportu ve výši 352 610 000 Kč, z toho 73 434 000 Kč jde jenom do vrcholového sportu. Další výdaje pro sport se týkají různých investic či a na zajištění chodu klubů se sídlem v Ostravě (ostrava.cz, 2020).

4.3.2.3 Sociálně kulturní faktory

Mezi tyto faktory můžeme například řadit demografické charakteristiky, jako velikost populace či věkovou strukturu. V následující tabulce 13 si můžeme všimnout klesajícího počtu obyvatel v Ostravě. Tento trend je poměrně běžný pro celý Moravskoslezský kraj, vzhledem k tomu, že se více lidí stěhuje pryč z tohoto kraje a porodnost je menší než úmrtnost.

Tabulka 13: Počet obyvatel - Ostrava v letech 2015-2019

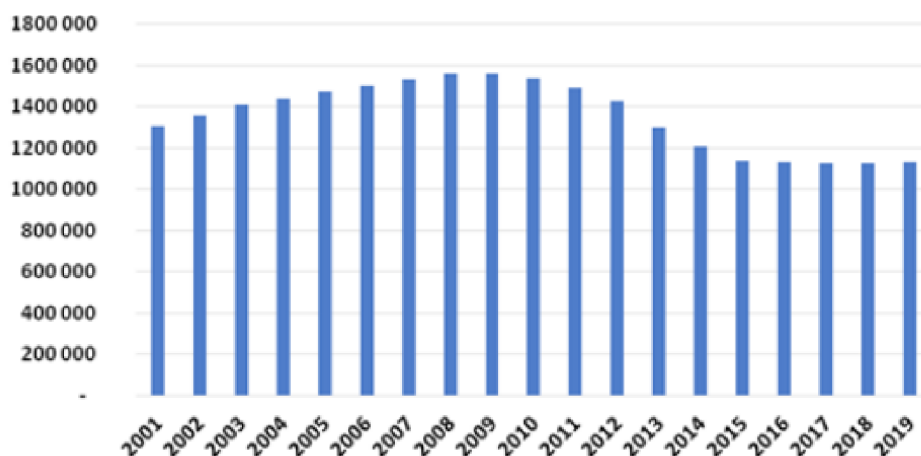
Zdroj: <https://vdb.czso.cz/>, 2020

		2015	2016	2017	2018	2019
Počet obyvatel celkem		292 681	291 634	290 450	289 128	287 968
v tom podle pohlaví	muži	141 703	141 268	140 768	140 369	139 824
	ženy	150 978	150 366	149 682	148 759	148 144
v tom ve věku (let)	0-14	42 738	43 077	43 317	43 376	43 500
	15-64	195 429	192 815	190 484	188 202	185 962
	65 a více	54 514	55 742	56 649	57 550	58 506
Průměrný věk		42,2	42,4	42,6	42,8	43,0

Celková predikce pro následujících 15 let je podobná jako posledních 5 let v tabulce uvedené výše. Očekává se pokles počtu obyvatel a stárnutí obyvatel. Když se k tomu přidá fakt, že dnešní mládež má čím dál tím menší zájem o tradiční sporty a dost z nich není sportovně aktivní, může to do budoucna ohrozit mládežnickou základnu klubu.

Na druhou stranu, fotbal je stále nejoblíbenějším sportem na světě. Celosvětově ho hraje přes 270 miliónů lidí. Výjimka to není ani u nás a řadí se mezi nejrozšířenější sporty, co se týče jak pasivního sledování, tak hráčské základny. Dle České unie sportu (dále ČUS) v roce 2019 hrálo fotbal 337 154 osob, z toho 165 160 byla mládež. Rok předtím to bylo 336 64. Když se podívám na statistiku vývoje členů ČUS (obr. 10), tak za poslední období počet členů sice klesá, ale mládežnická základna se zvyšuje (obr. 11), což je skvělá zpráva do budoucna.

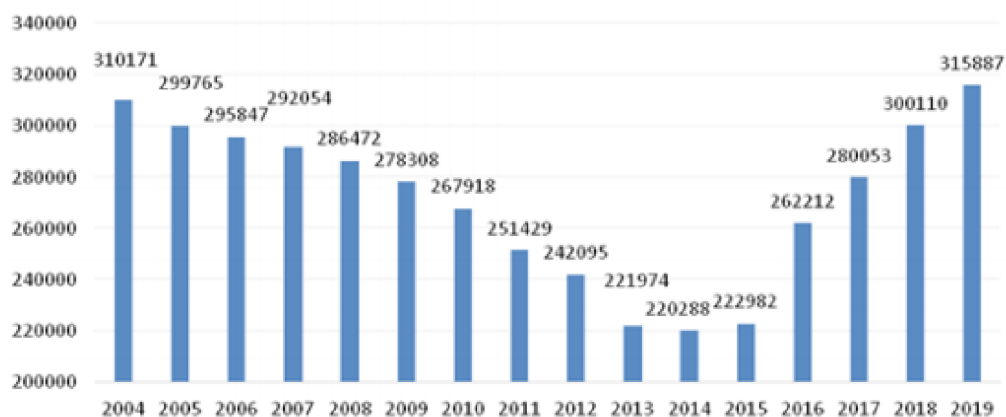
Vývoj členské základny fyzických osob evidovaných v okresních sdruženích ČUS



Obrázek 10: Vývoj členské základny ČUS

Zdroj: výroční zpráva ČUS 2019

Vývoj počtu mládeže do 14 let v SK/TJ sdružených v ČUS



Obrázek 11: Vývoj mládeže pod ČUS

Zdroj: výroční zpráva ČUS 2019

Podporování dětí a tlačení je ke sportu, je důležité především z hlediska zdravého životního stylu. V době technologických vymožeností a rozmachu IT technologií je vhodné vymýšlet programy a různé akce tak, aby si děti uvědomily, že sport jako takový je zábavná činnost, u které najdou velké množství kamarádů. Proto se Fotbalová asociace České republiky (dále FAČR) zaměřuje na rozvoj mládeže a vznikají projekty jako Můj první gól, který vznikl především za účelem rozšíření členské základny FAČR.

Asi největší problémem co se týče fotbalu, když se pomine korupce, je rasismus. Ve světě běží kampaň „No to racism“ nebo „No Room for Racism“ a zabývá se tím mnoho organizací, například britská Kick It Out. Rasismus je problémem i v českém

fotbale. Naposledy při zápase SK Sigmgy Olomouc s FC Viktorií Plzeň fanoušci domácího týmu pokřikovali a dělali opičí skřeky na hráče Plzně, Jeana-Davida Beauguela. Vzhledem k tomu, že tresty jsou mírnější oproti některým ostatním ligám, tak FAČR vyhlásil nulovou toleranci vůči rasismu a LFA bude podobné případy tvrdě trestat.

4.3.2.4 Technologické faktory

S pokroky v technologii se rozšiřují možnosti klubu. Kdysi měli kluby možnost komunikovat s fanoušky pouze na zápasech nebo prostřednictvím tisku. V dnešní době existuje internet a vše důležité, co se týče klubu, se dá vyhledat na jejich webu nebo sociálních sítích. Také prostřednictvím internetu jsme schopni sledovat jejich venkovní zápasy živě on-line a být tak s nimi v kontaktu.

Další důležitou součástí jsou technologické parametry stadionu. Každý stadion v nejvyšší fotbalové lize musí splňovat určitá kritéria, která pro domácí soutěže určuje Komise pro stadiony a hrací plochy FAČR. V rámci evropských soutěží určuje tyto pravidla UEFA, kde stadiony musí splňovat nejvyšší kategorii (4). Od roku 2010-2011 musí trávníky mít funkční topný systém, dále pro nejvyšší ligu musí mít alespoň třetí kategorii dle UEFA kritérií a pro druhou nejvyšší ligu alespoň druhou kategorii. Navíc existují v rámci českých lig hodnotící kritéria, podle kterých Městský stadion ve Vítkovicích získal v kategorizaci z roku 2019 28 možných bodů z 30 (kshp.cz, 2020).

Co se týče zápasu, tak od roku 2017 se zavedli v české lize videorozhodčí. Prvním rokem fungovali on-line a otestování i v rámci Juniorské ligy. LFA se s partnery snaží docílit toho, aby VAR (video asistent referee) byl dostupný na všech zápasech probíhajícího kola. V poslední sezóně 2019/2020 byl nasazován v jarní části do pěti z osmi utkání. Tento systém byl do této sezóny kritizován právě proto, že byl jen na vybraných utkáních a to nebylo vůči ostatním týmům spravedlivé. Od sezóny 2020/2021 by měl být videorozhodčí na každém zápase a tudíž by tato technologie mohla fungovat spravedlivě (irozhlas.cz). Otázkou je, zda tento systém ovlivní do budoucna i pravidla fotbalu, protože už teď se řeší centimetry a být znevýhodněn kvůli tomu, že má někdo větší velikost bot, nemusí být úplně fér vůči útočníkům. Nesmí se samozřejmě zapomínat na fakt, že zápas je stále řízen rozhodčím a VAR nemá odstranit ze hry veškeré sporné momenty.

4.4 Marketingový mix FC Baník Ostrava

4.4.1 Produkt

Produktem se ve fotbale myslí především fotbalový zápas. Veškeré utkání se hraje na Městském stadionu v Ostravě-Vítkovicích s kapacitou 15 123 diváků. V domácím prostředí za sezónu 2019/2020 odehrál FC Baník Ostrava 17 ligových utkání a další pohárové a přátelské zápasy. Průměrná návštěvnost za poslední sezónu byla ovlivněna koronavirovou situací, která zamezovala vstup či omezovala počet fanoušků na stadionu, i přesto číslo činí 8 823 diváků. Samotný stadion je tedy průměrně využit z 58%, což i podle slov výkonného ředitele je málo. Počet diváků většinou ovlivňuje předváděný výkon a kvalita soupeře. Co se týče klubu, tak i přes nepříznivé výsledky za poslední roky si udržuje jednu z největších návštěvností ligy.

Fotbalovým zápasem, kromě samotného utkání, se myslí i program před a o poločase. Zde mají prostor především sponzoři, kteří nabízejí své produkty, ať už v podobě drobného občerstvení nebo v rámci soutěží o poločasové pauze.

Dále FC Baník Ostrava nabízí široký sortiment zboží s klubovým logem. Na jejich webových stránkách je k nalezení mnoho produktů, především fotbalového vybavení, ale také věci, které se dají využít na stadionu, jako šály, podsedáky nebo různé vlajky. Mimo jiné nabízí také věci pro domácnost, různé autodoplňky nebo klubovou módu. Část zboží je dostupná i na domácích zápasech nebo v kamenné prodejně ve Forum Nová Karolina nebo na Městském stadionu.

4.4.2 Cena

Cena je klíčovým prvkem marketingového mixu. Klub musí stanovit takovou částku, která vyhovuje co největšímu počtu lidí. Samotnou cenu určuje několik determinantů, do kterých spadají i samotné náklady klubu na pořádání zápasu. Vzhledem k tomu, že stadion nevlastní, musí platit poměrně velkou částku (250 000 – 300 000 Kč/zápas) za pronájem a energie. Dále cenu určuje soupeř, ať už atraktivitou, rivalitou nebo tím, že se nachází blízko Ostravy. Proto bývají u většiny klubů rozděleny ceny vstupenek na určité kategorie a proto jsou zápasy, které jsou dražší, než například zápasy proti týmům ze spodní části tabulky. Také místo na sezení/stání hraje důležitou roli v ceně vstupenky.

Pro pravidelné návštěvníky je výhodné si koupit sezónní permanentku. FC Baník Ostrava nabízel na sezónu 2019/2020 tři typy permanentek (v závislosti na sektoru), kde se cena pohybovala od 1890 – 2490 Kč pro stávající permanentkáře, 2090 – 2790 Kč pro nové.

Cena vstupenek na jeden zápas v sezóně 2019/2020 se pohybovala v rozmezí 170- 290 Kč na neatraktivní utkání v závislosti na dni prodeje a sektoru. Na atraktivní utkání je částka pochopitelně vyšší a pohybovala se od 270 Kč do 390 Kč. V porovnání s ostatními ligovými účastníky (dle polohy MFK Karviná, dále AC Sparta Praha a SK Sigma Olomouc) můžeme vidět, že stanovená částka se příliš neliší a vstupné na MFK Karvinou se pohybuje 120-250 Kč, na SK Sigmu Olomouc v rozmezí 150-300 Kč a na domácí zápasy AC Sparty Praha to vychází na 170-590 Kč.

Díky pandemii koronaviru bude v následující sezóně těžší stanovit ceny vstupenek. Situace je nejistá a je otázkou, kolik lidí bude puštěno na domácí zápasy a zda se budou počty během sezóny měnit. Vzhledem k tomu, že jarní část se odehrála téměř bez fanoušků, tak se klub snaží vykompenzovat cenou permanentky, formou slev, dvou vstupenek zdarma na utkání dle jejich výběr (pro permanentkáře z minulé sezóny). Přehled cen za permanentky na následující sezonu přikládám v tabulce 14.

Tabulka 14: Cena klubových permanentek na sezónu 2020/2021

Zdroj: fcb.cz, vlastní zpracování

	Tribuna A	Tribuna B	Tribuna D
Permanentkář 2019/2020	1 922 Kč	1 922 Kč	1 922 Kč
Nový permanentkář	2 500 Kč	2 300 Kč	2 100 Kč

Cena vstupenek na jednotlivé zápasy je také zvýhodněná pro vlastníky permanentek z předchozí sezony. První až třetí den předprodeje mají slevu na běžná utkání více než 40% a na atraktivní utkání více než 20%. To znamená, že se cena pohybuje od 90-150 Kč na běžné, 200-280 Kč na atraktivní utkání. Vstupenky pro fanoušky, kteří neměli permanentku v poslední sezoně, se pohybuje od 160-320 Kč na běžné utkání, 260-420 Kč na atraktivní utkání. Cena vstupenky také závisí na dni prodeji.

4.4.3 Místo distribuce

Místo v marketingovém mixu zastává samotný stadión. Zde se dají koupit i vstupenky před začátkem zápasu, je zde i umístěn fanshop. Další místa, kde se dají

zakoupit vstupenky a permanentky na vybraná utkání, jsou vypsána na oficiálním webu. Je to Fanshop FCB na Městském stadionu v Ostravě – Vítkovicích, Fanshop FCB v OC Nová Karolina, OstravaInfo Elektra, OstravaInfo OC Nová Karolina a síť poboček TICKETLIVE.

4.4.4 Propagace

V rámci propagace jsou největšími partnery klubu Moravskoslezský deník a Hitrádio Orion. V rádiu se dozvídáme informace ohledně zápasů a občas probíhají soutěže o vstupenky na zápasy. V Moravskoslezském deníku vycházejí články o zápasech, informace o nadcházejících utkáních nebo obecné informace o dění klubu, spolupracích s ostatními kluby v regionu apod. Také spolupracuje s billboardovými společnostmi a díky tomu můžeme na mnoha reklamních plochách v Ostravě vidět propagovaný právě FC Baník Ostrava.

Další propagaci klubu zajišťují sociální sítě. Hlavním kanálem je Facebook, který odebírá 95 724 sledujících. Zde se denně přidávají příspěvky ohledně dění v klubu. Odběratelé se dozvídají o průběhu přípravy, přestupech, nových smlouvách nebo můžou najít reporty ze zápasu. Dalšími informačními kanály jsou Instagram a Twitter, kde obsah je víceméně podobný, jen se zaměřuje na jinou skupinu lidí, kteří například nepoužívají Facebook. V poslední řadě má aktivní Youtube kanál, kde se vysílají ohlasy po zápase, rozhovory s hráči, trenéry nebo reporty z různých událostí. Dalším způsobem propagace je předzápasový magazín. V něm jsou obsaženy informace o utkání, výsledky minulého kola, tabulky a všechny důležité informace ohledně dění kolem klubu v poslední době.

4.5 SWOT analýza

V této analýze shrneme získané poznatky z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Zaměříme se na silné a slabé stránky klubu, tudíž vyhodnocení vnitřního prostředí, poté na příležitosti a hrozby, vyhodnocení vnějšího prostředí (tabulka 15).

Tabulka 15: SWOT analýza FC Baník Ostrava

Zdroj: vlastní zpracování

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Mládež Majitel Moderní tréninkové centrum Loajalita fanoušků Dlouholetá historie Spolupráce se školami Poloha stadionu Pořádané turnaje Široký sortiment zboží	Nevlastní stadion Vysoké náklady na zápas Fanoušci Sponzoři Atraktivita fotbalu Závislost na městu
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	Evropské poháry Projekt satelitních týmů Scouting v zahraničí Mfk vítkovice Návštěvnost Spolupráce s týmy z nižší soutěže	Demografické faktory na Ostravsku Pandemie koronaviru Korupce Odkup talentovaných hráčů Sázka na mladé hráče

Mezi silné stránky se dá zařadit především majitel. Ing. Václav Brabec tým odkoupil na začátku roku 2016 a zachránil klub od bankrotu. Za dobu jeho působení klub splatil většinu dluhů, napravil vztahy s městem, položil základy a stanovil základní koncepci klubu, se kterou hodlá pracovat v budoucích letech. Tato koncepce se zaměřuje především na mládež, která podává stabilní výsledky a umísťuje se na předních pozicích. V rámci podpory mládeže se investovalo do několika travnatých ploch a rekonstrukce Bazalů do podoby moderního tréninkového centra, které bude sloužit především mládežnickým kategoriím. Bazaly nabízí veškeré potřebné prostory k výchově nejlepších talentů v Moravskoslezském kraji, díky tomu zde vznikla i regionální fotbalová akademie FAČR. V návaznosti na rozvoj mládeže vzniká spolupráce mezi klubem a školami. Výchovu a zaměření na fotbalové odvětví nabízí ZŠ J. Šoupala, dále mohou hráči pokračovat v upraveném studijním programu Ekonomika a sport na Obchodní akademii v Ostravě. Také pořádané turnaje jsou silnou stránkou klubu, vzhledem k mezinárodní účasti fotbalových týmů. Každoročně se konají čtyři turnaje (Memoriál Evžena

Hadamczika, Zlatý Kahan, Baník Cup, V4 – Football Interleague) a na každém z nich mají možnost dané kategorie porovnat výkony s kvalitními celky.

Dlouholetá historie klubu vytvořila v regionu velkou fanouškovskou základnu. Fanoušci jsou známí po celé republice a poměrně dost i v zahraničí (například Polsko). Zařadil jsem je do silných i slabých stránek a to z důvodu, že Baník má jedny z nejloajálnějších fanoušků, kteří podporují klub i přes nepříznivé období (viz vysoká návštěvnost v druhé lize). Vytvářejí na stadionech skvělou atmosféru a jsou často chváleni za jejich chorea. Vzhledem k jejich věrnosti si může klub dovolit nabídnout široký sortiment zboží, které je dostupné v kamenné fanshopu na Městském stadionu v Ostravě - Vítkovicích nebo v nákupním centru Forum Nová Karolina. V poslední řadě je silnou stránkou poloha zápasového stadionu ve Vítkovicích. Dost skalních fanoušků považuje polohu Městského stadionu za špatnou, vzhledem k tomu, že stadion je v části jejich městského rivala. Pominu-li tento fakt, tak oproti Bazalům má lepší dostupnost, je zde velké parkoviště, které na Bazalech, vzhledem k poloze, chybělo.

Mezi slabé stránky řadím především stav hmotného majetku. Klub nevlastní ani jeden stadion. Městský stadion je ve vlastnictví Ostravy a Bazaly prodal klub kvůli finančním problémům. Díky tomu stojí náklady na pořádání jednoho zápasu 250 000 – 300 000 Kč, což je celkem nemalá částka, když se odehraje v sezóně 2020/2021 17 domácích utkání (+poháry). Fotbalový klub je proto závislý na městu a na jejich stanovených podmínkách v rámci pronájmu. Jak jsem již zmiňoval, kdyby klub nenašel nového majitele, vzhledem k minulým vztahům s městem, tak by pravděpodobně klub zkrachoval. Město poskytuje poměrně dost velké dotace na chod a rozvoj mládeže (když byl zadlužený, poskytovalo menší dotace), proto napravení vztahů bylo první prioritou majitele. To dokazuje, že město hraje velkou roli v rámci financí klubu.

Již zmiňovaní fanoušci klubu jsou de facto i slabou stránkou klubu. Část fanoušků je spojována s agresivním chováním, vandalismy nebo nepřizpůsobivým chováním na zápasech. Třeba na zápasech s AC Spartou Prahou je velice pravděpodobné, že se stane nějaký incident. Například v posledním domácím zápase se Spartou Prahou bylo zadrženo 28 lidí za napadení pořadatelů (irozhlas.cz, 2020). Dle vyjádření majitele se tyto problémy poslední dobou poměrně uklidnily, ale chování fanoušků, když klub klade silný důraz na mladé hráče, kteří se chodí pravidelně dívat na zápasy a také zápasy navštěvují ve velké míře rodiny s dětmi, nevrhá příliš dobré světlo na samotný klub. Dále

považuji za slabou stránku výkony a atraktivitu utkání. Je pravda, že v posledních letech šel klub, co se týče umístění nahoru, ale předváděný fotbal bývá dost často nudný a neatraktivní. Je to spíše můj osobní pohled a příčinou může být zmiňované zapracování mladších hráčů. Nezkušenost ve fotbale a přechod z dorostenecké kategorie do mužů je velký krok v kariéře jakéhokoliv fotbalisty, které do jisté míry mohou ovlivňovat předváděný výkon na hřišti.

Mezi příležitostmi vidím především účast v evropských soutěžích. Je jasné, že klub je ve fázi obměny a za posledních 10 let neměl přesvědčivé výsledky. Na druhou stranu, poslední dvě sezony ukázaly, že klub byl schopen konkurovat týmům z top 6. Páté a šesté umístění ukazují, že účast v kvalifikaci do Evropské ligy byla blízko a v sezoně 2018/2019 Baník prohrál až poslední zápas zajišťující místo v kvalifikaci do Evropské ligy. Týmy, které projdou kvalifikací a dostanou se do základní skupiny Evropské ligy, obdrží 2,5 miliónů eur (tj. 65 796 076 Kč) + bonusy za získané body a výhry v kvalifikačních kolech. V případě Ligy mistrů to je dokonce 15,25 miliónů eur (407 935 677 Kč) + bonusy za získané body a výhry v kvalifikačních kolech (uefa.com, 2020), což jsou částky, které by finančně pomohly zajistit klub, a případně by se dali reinvestovat do například mezd hráčů a zkvalitnění týmu. Dále účast v základních skupinách a případné dobré výkony hráčů mohou zvednout jejich tržní hodnotu. S tím souvisí i návštěvnost. Výkonný ředitel v rozhovoru uvedl, že ačkoliv je jejich průměrná návštěvnost jedna z nejvyšších soutěží, myslí si, že Ostrava a okolí má tolik sportovních nadšenců, aby jejich návštěvnost byla vyšší. Tomu by právě mohla pomoci zmiňovaná účast v evropských soutěžích a klub by si tak zajistil větší počet prodaných permanentek, které jsou velkým zdrojem příjmu.

Jako další příležitost vidím jejich projekt satelitních týmů a navázání vztahů s okolními týmy z nižších soutěží. Poslední spolupráce s divizním Havířovem naznačuje, že okolní kluby jsou ochotny spolupracovat s FC Baníkem Ostrava v rámci jakési akademie klubu. V okolí Ostravy existuje mnoho dalších týmů, které vychovávají slušné hráče, a případná spolupráce by jim mohla zajistit soubor hráčů, se kterými by mohli do budoucna počítat. Také spolupráce s již zmiňovaným týmem MFK Vítkovice by do budoucna mohla být velice prospěšná. Je známo, že mají poslední roky značné finanční problémy, tudíž by uvítali jak hráčskou, tak i finanční pomoc. Myslím si, že klub je dost finančně stabilní, aby mohl investovat do týmu z Vítkovic a pomohl jim k návratu do vyšších lig. Na oplátku by časem mohl posílat hráče na hostování a vzhledem k blízké

poloze kontrolovat jejich rozvoj. Klub by mohl převzít podobnou herní filozofii, kterou hraje FC Baník Ostrava a přizpůsobit podmínky tak, aby z toho mohl prvoligový klub těžit.

Scouting (v překladu vyhledávání) hráčů na zahraničním trhu je příležitost, které by se měl chytit i FC Baník Ostrava. Samotný pojem pod sebou ukrývá nejen sledování hráčů v zahraničních soutěžích a nabízí tak možnost koupit mladého, talentovaného hráče za menší sumu a s nižší mzdou. Česká liga může sloužit jako odrazový můstek a díky angažmá v ní si mohou hráči zajistit postup do kvalitnějších zahraničních lig. Nabízí mnoho přestupů hráčů, u kterých byl přestup do české ligy odrazovým můstkem, a kluby jen díky sledování hráčů v zahraničí na přestupu vydělali. Jako příklad se dá uvést přesun Edina Džeka ze Zjeleznicararu do FK Teplic, u kterého byl obrat 3,8 milionu eur nebo Bony Wilfriedu, u kterého to bylo 2,5 milionu eur (transfermarkt.com, 2020).

Mezi hrozby řadím mladé hráče. Nastavený plán klubu souvisí se zapracováním mladých hráčů do sestavy „A“ týmu a to by se v rámci výsledků nemuselo vyplatit. Je běžné, že mnoho talentů z dorosteneckého fotbalu se v nejvyšší soutěži neuchytí a skončí poté na hostování v nižších soutěžích nebo jsou prodáni. Samotná myšlenka hostování a nabrání zkušeností není špatná, ale klub v rámci získávání financí od sponzorů by měl projevovat stabilní výsledky. Sázet tudíž na mladé talenty může mít negativní vliv a vzhledem k tomu, že posledních pár let nemá nejlepší výsledky v soutěži, by se tento tah nemusel do budoucna vyplatit. S tím souvisí i možnost, že vychovaní mladí kluci budou projevovat natolik dobré výkony, že brzy přestoupí do většího klubu. S tím přichází i finanční obnos za přestup, což je sice pozitivní faktor, ale fanoušci klubu jsou celkem nároční na výsledky v sezóně a již dlouhé čekání na trofej by mohl znamenat odliv fanoušků a tím menší zisk za prodej vstupenek.

Jako další hrozbu uvádím nynější situaci ve světě, která má negativní dopad na ekonomickou situaci velkého množství podniků. Pandemie viru covid-19 ovlivňuje i sportovní odvětví. V rámci opatření vznikají různá restriktivní opatření, která se týkají i sportovních událostí. Celá jarní část byla odehrána buď bez fanoušků, nebo s omezeným počtem sledujících. Díky tomu kluby ztrácejí příjmy za prodej vstupného a existuje mnoho lidí, kteří požadují kompenzaci za to, že mají permanentky a nemohou chodit na zápasy. Kluby se musí naučit reagovat na změnu podmínek a vymýšlet možnosti, jak nejlépe uspokojit přání fanoušků. S touto negativní situací souvisí i problémy týkající se sponzorství. Z rozhovoru s výkonným ředitelem jsem se dozvěděl, že klub je

ve fázi, kdy obnovuje či uzavírá nové sponzorské nabídky. Díky tomu se může do budoucna snížit počet sponzorů nebo objem plnění, které partneři poskytují. Tato situace sice trvá necelý půl rok, ale nikdo neví, zda přijde druhá vlna nebo jak dlouho se budou tvořit a upravovat opatření týkající se této pandemie.

Do jisté míry je hrozbou ve fotbale i korupce. Peníze jsou nedílnou součástí sportu a díky tomu se dají ovlivňovat výsledky zápasů. V historii české ligy existuje mnoho velkých afér, příkladem může být uplácení od vedení klubu FK Viktorie Žižkov nebo kauza přerozdělování sportovních dotací. Existuje také podplácení typu, kdy 3-4 hráčů dostanou finanční částku od zainteresované osoby, která chce daný zápas vsadit. Tento typ se těžko dokazuje a na povrch vyjde minimum. Nedávno například kauza týkající se třetí ligy zápasu Mohelnic s Valašským Meziříčím a čínským investorem (idnes.cz, 2020). Netvrdím, že tato situace se přímo týká FC Baníku Ostrava, ale spíš se může stát, že se na fotbal bude špatně pohlížet a tím se sníží počet fanoušků nebo objem dotací do fotbalu jako takového.

V poslední řadě uvádím jako hrozbu obyvatelstvo a jejich pohyb v rámci republiky. Moravskoslezský kraj je jediným krajem v České republice, který za rok 2019 zaznamenal úbytek obyvatel. Díky stěhování lidí do jiných krajů nebo zahraničí klesá každoročně počet obyvatel v Ostravě a okolí. Populace Ostravy klesla za posledních 20 let o zhruba 30 000 obyvatel (czso.cz, 2020). V kraji je každoročně záporné migrační saldo, kdy především mladí lidé odcházejí. V návaznosti na to stoupá i průměrný věk. Když vezmeme v potaz všechny tyto faktory, může to do budoucna znamenat pokles fanouškovské základny a menší počet fotbalových talentů vyskytujících se v kraji.

4.6 Návrhy a doporučení

Na základě výstupů ze SWOT analýzy se budu snažit formulovat v bodech strategie, na které by se měl klub zaměřit (tabulka 16). Klub má stanovené určité cíle a chtěl by se řídit koncepcí zaměřenou na výchovu hráčů.

Sportovní cíle

Tabulka 16: Tabulka sportovních cílů

Zdroj: vlastní zpracování

Dlouhodobé cíle	Střednědobé cíle	Krátkodobé cíle
Výchova mladých hráčů	Satelitní týmy	Navázání spolupráce s okolními týmy
Titul v nejvyšší fotbalové lize	Sestavení scoutingového týmu	Náborové akce
Být jedničkou ve výchově mladých hráčů na Moravě a ve Slezsku	Zkvalitnění trenérského týmu	Spolupráce s bývalými hráči klubu
	Umístění na pozicích zajišťující účast v kvalifikaci o evropské soutěže	Zpracování hráčů z dorosteneckých kategorií do nižších mužských soutěží

Majitel chce vyloženě založit tým na výchově mladých hráčů. Ve světě existuje několik akademií, které jsou schopny vychovávat každým rokem několik talentů, které zapracují do „A“ týmu nebo si jich všimnou větší kluby. Takovým příkladem může být akademie Ajaxu Amsterdam, která posledních 40 let staví na výchově mladých hráčů. Podstatou tohoto návrhu není hned vychovávat hráče, kteří budou v hledáčku top týmů. Jejich systém funguje dlouhou dobu a já si myslím, že zavést podobnou filosofii, která je myšlenkou i majitele, je cesta do budoucna.

Základem celého systému je výchova od zhruba 8 do 18, let, kdy největší talenti přecházejí do mužské kategorie. Filozofie je založena na herním systému, který je stejný ve všech kategoriích. To pomáhá hráčům s jednodušší adaptací při přechodu mládežnickými kategoriemi. Díky tomu by mohl hlavní trenér „A“ týmu vymyslet dvě až tři základní formace, se kterými by se dalo počítat v rámci této filozofie. Dále by mohli hráči kategorií U16-U19 nabírat zkušenosti během tréninku s „A“ týmem. Takové tréninky fungují jako motivační faktor a možnost zatreénovat si hráči z ligy vnitřně posiluje touhu zlepšovat se. Nutno podotknout, že je důležité mít trenéra, který bude v pozici delší dobu, a proto není vhodné často trenéry střídat. V návaznosti na neuspokojující výsledky by bylo ideální najít trenéra, který by filozofii respektoval a dále jí rozvíjel.

Vznik scoutingového týmu považuji jako jednu z esenciálních věcí v rámci rozvoje mládeže. Špičkové evropské kluby mají početné týmy skautů, kteří sledují celou Evropu a spolupracují i s jinými kontinenty. Je jasné, že Baník nemá podobné finance jako top týmy v Evropě, ale vytvořit tým o 3-5 lidech by nemusel být problém. Tým by mohl sledovat země v okolí České republiky – Polsko, Slovensko, Rakousko, Maďarsko, Klub by platil lidem fixní mzdu, která by byla spojena s dalšími náklady v rámci cestování. Investice do takového týmu by byla finančně náročná, ale kdyby se podařilo najít talent, tak částka, za kterou ho v budoucnu prodá, bude značně větší. Také by mohli fungovat jako skauti pro hlavní tým, kdy by trenér vyžadoval posílení určité pozice. Takle forma hledání hráčů by nebyla v klubu tak běžná, ale určitě přijde situace, kdy přijde vhod.

V závislosti na průběžné kontrole a vývoji hráčů by mohla vzniknout jedna nebo dvě pracovní pozice, které by měla za úkol analyzovat vývoj hráčů akademie a potencionálních hráčů na přestup. Trenéři jednotlivých kategorií by sestavovali hlášení z tréninků a zápasů, jednou až dvakrát měsíčně, která by sledovala vývoj hráčů. Na základě těchto hlášení by vznikl seznam doporučení, na co by se trenéři mohli u některých hráčů zaměřit. Pozice by obnášela jisté sportovní zkušenosti z minulosti a fungovala by jako zpětná vazba trenérům.

Každý trenér působící v akademii Baníku je nepochybně kvalitní, jinak by nezastával danou pozici. Ve sportovním prostředí je ale nutné se neustále vzdělávat. Vymýšlejí se nové tréninkové postupy a možná spolupráce s jiným špičkovým klubem, který se zaměřuje na mládež, by zajisté byla prospěšná. Forma takové spolupráce by mohla být založena na výměnných pobytech, kdy trenéři Baníku by vyjeli do místa akademie týmu a tam by se řešili trenérské metody a přístupy k mládeži v určitých kategoriích. Případná spolupráce by mohla fungovat i na základě online hovorů a konferencí, dále se nabízí možnost soustředění a vytvoření v rámci soustředění mezinárodní turnaje ve spolupráci s danou akademií.

V okolí Ostravy existuje velké množství fotbalových mužstev, se kterými je možnost potencionální spolupráce. K rozšíření projektu satelitních týmů by se za takové města dal považovat Hlučín nebo Bílovec, kde by vznikly nové kategorie U7. Města jsou vhodné díky blízké lokalitě k městu Ostrava a rozvoj tamních hráčů by mohl znamenat do budoucna přestup. Ačkoliv Hlučín hraje stejnou soutěž jako FC Baník Ostrava „B“, tak potencionální spolupráce by mohla zahrnovat hostování hráčů i v mládežnických

kategoriích. Podstatou je, že v kategoriích U15 a U16 existuje velké množství kvalitních hráčů, ale motivací a pílí to dotáhnout do hlavního týmu jen někteří. V textu výše uvádím možnost spolupráce s klubem MFK Vítkovice. Zde vidím příležitost umožnit hráčům vyzkoušet si mužský fotbal a tým zajistil hostování kategorií U18 a U19. Trenéři by mohli dojíždět kontrolovat tyto hráče a věřím, že MFK Vítkovice by uvítali kvalitní hráče navíc v ohledu na jejich sestup. Vytvořila by se nějaká koncepce, kde by Baník pomáhal finančně stabilizovat klub a výměnou za to, by navázal spolupráci v ohledu mládeže. Stanovit podmínky výhodné pro obě strany je velice náročné, tudíž realizace této myšlenky nemusí nikdy nastat.

V poslední řadě v rámci výchovy hráčů bych vytvořil častější náborové akce. Opět bych se zaměřil na spolupráci s městy okolo Ostravy, která by se týkala nějakého víkendového turnusu, kdy by děti měly možnost zatreénovat si s hráči FC Baníku Ostrava. K těmto příležitostem bych se snažil domluvit alespoň jednoho bývalého hráče klubu. Když mladí kluci uvidí bývalého fotbalistu, setkáním s ním je motivuje a pravděpodobnost, že vydrží u fotbalu, se tímto zvyšuje. Také si tímto budují vztah ke klubu, a když se z nich případně nestanou hráči FC Baníku Ostrava, vytvoří to určitý vztah ke klubu a do budoucna se z nich stanou fanoušci klubu.

Ekonomické cíle

Mezi hlavní ekonomický cíl můžu zařadit finanční stabilitu. Ačkoliv jsem výše psal ohledně změny majitele, vyřízení dluhů a zajištění stability, je možné, že v nadcházející době bude těžší uzavřít kvalitní sponzorské smlouvy a zajistit si tak dostatečný finanční obnos peněz. Koronavirová situace může oslabit hodně firem v regionu a veškerá omezení vydané ministrem zahraničí můžou znamenat například nedostatečný příjem ze vstupného, dále menší počet sponzorů a s tím spojené získané prostředky. Je nutné si uvědomit, že tato nepříjemná situace zde může nějakou dobu být a než se s ní naučíme žít, by bylo vhodné se v určitých směrech uskromnit. Sport je omezen ve velké míře omezen a výskyt covidu-19 u jednoho hráče znamená karanténu celého týmu a tím neschopnost hrát zápasy. Tím se může opět stát, že se budou rušit zápasy a opět se nedohraje liga. Jakmile se zápasy neodehrají, nebudou peníze ani z vysílacích práv, sponzoři nebudou dostávat prostor v rámci reklamy na stadionu... Nejsem zastáncem těchto opatření, a jakmile nemá hráč výrazné příznaky, neměl by do karantény jít celý tým, ale jen on. Není mi souzeno chválit či kritizovat nařízená opatření, ale je to problém, který musí kluby brát v potaz.

Řešením může být vytvoření věrnostního systému/programu. Baník má velký počet věrných fanoušků, u kterých se dá všimnout, že i přes černá období jsou schopni klub podpořit. Již kdysi, aby se zachránily Bazaly a mohla se tam hrát 1. liga, tak klub vytvořil transparentní účet a fanoušci touto formou mohli klub podpořit. Podobný plán by mohl klub vymyslet a použít ho tehdy, kdyby prostředky získané ze sponzorských smluv nebyly dostatečné a klub by se mohl ocitnout ve finančních problémech. Program by fungoval v podstatě tak, že by fanoušci získávali věrnostní body za zakoupené vstupenky, potažmo permanentky a další body za návštěvu zápasu. Odměnou by pro ně byly výměnou za body různé slevy u stávajících partnerů, podepsané dresy, exkluzivní zážitky s hráči a mnoho dalšího... Celý tento systém vyžaduje složitější propracování a taky zjistit odezvu u fanoušků, zda o něco podobného by stáli. V rámci této práce by bylo příliš dlouhé tento systém rozebírat a v nejbližší době si myslím, že klub má natolik finančně silného majitele, že finanční krize by hrozit neměla. Nutno podotknout, že takový systém by mohl fungovat i za normálního provozu (a ne kdyby přišla ekonomická krize klubu) a mohl by poskytnout fanouškům další důvod, proč zápasy navštěvovat a zvýšit tak jeden z cílů klubu, kterým je vyšší průměrná návštěva na domácích zápasech.

Sociální cíle

V rámci těchto cílů by se klub měl zaměřit především na fanoušky. Kdysi fungovala karta fanouška FCB, kterou jsem zmiňoval výše. V dnešní době žádný takový systém neexistuje a různé zvýhodnění pro majitele permanentek neexistuje. Na základě rozhovoru s výkonným ředitelem vím, že je systém ve vývinu a oznámen bude v budoucnu. Chtěl bych jen vypíchnout pár možností, které by tento systém mohly obohatit. V první řadě, jeden z hlavních cílů je zvýšit průměrnou návštěvnost na domácích zápasech. Jednou z možností jak toho docílit, je nabídnout zlevněné jednorázové vstupné doprovázející osobě majitele permanentky. Existuje mnoho lidí, kteří si permanentku na celou sezónu nekoupí, protože nemají každý týden čas a neoplatí se jim to. Zmíněné zlevněné vstupné by mohlo přilákat kamarády věrných fanoušků a zajistit tak větší návštěvnost. Sleva by se pohybovala v rozmezí 10%-40% v závislosti na atraktivitě utkání. Dále bych se snažil navázat spolupráci s hokejovým týmem HC Vítkovice Ridera. Sleva by se týkala obou stran, jak permanentkářů Baníku, tak hokejového týmu. Majitelé permanentek Baníku by měli slevu 20% na hokejové

utkání a 20% sleva na fotbalové zápasy by měli i majitelé permanentek HC Vítkovic Ridera.

5 DISKUZE

V této kapitole budu odpovídat na základě provedených analýz a rozhovorů na zvolené výzkumné otázky.

5.1 Odpovědi na výzkumné otázky

VO1: Jak se změnila strategie od převzetí klubu majitelem Václavem Brabcem? Od doby co majitel koupil klub na začátku roku 2016, se strategie změnila výrazně. Při odkoupení od Petra Šafarčíka bylo prvotním cílem stabilizovat kádr a pokusit se udržet v lize. Ke změně vlastníka došlo 8. ledna, tudíž na záchranu zbývala jarní část. Klub se udržet nedokázal a s tím přišla i změna strategie. Primárním cílem byl návrat do první ligy, a aby se tam klub dostal co nejdříve, začal posilovat v oblasti kádrů. Finančně silný majitel přivedl do klubu zkušené posily, které ligu opět vybojovaly. Mezi sezónami bylo cílem opět posílit a v rámci přestupů se vrátil Milan Baroš. Klub první rok od sestupu zaznamenal 7. místo v tabulce a to znamenalo, že by mohl začít být stabilní a nebylo ho třeba posilovat tak jako předchozí dva roky. Od té doby se klub může převážně věnovat původnímu plánu majitele, a tou je mládež. Investice do Bazalů dala za vznik nových moderních tréninkových prostorů a tím položili základy do budoucna. Nynější strategie je investice do mladých hráčů, to se týká i přestupů a snaha o zapracování je do týmu. Přestupová strategie slouží k doplnění týmu na určitých pozicích, aby byl Baník schopen uhrát v sezóně co nejlepší umístění, tím se podle slov výkonného ředitele myslí umístění v top 6 a ideálně na pozici, zaručující kvalifikace o evropské soutěže.

VO2: Jaké klub má možnosti v rámci rozvoje mládeže v návaznosti na populačně silný kraj? Potenciál pro rozvoj mladých hráčů je obrovský. Klub zavádí nový projekt satelitních týmů, který znamená spolupráci s okolními kluby. Jako první potvrzený klub je MFK Havířov, se kterým naváže spolupráci od další sezóny. V rámci analýz se nabídla možnost spolupráce s MFK Vítkovice, které měly finanční problémy a jejich mládež je také na vysoké úrovni. Vzhledem k výhodné poloze by se mohlo rozšířit množství mladých hráčů, kteří budou v Ostravě působit, a jejich vývoj by byl pečlivě sledován trenéry Baníku. V práci jsem navrhoval možnost určité spolupráce, kdy Baník by mohl poskytnout určitou finanční injekci, která by pomohla stabilizovat klub z Vítkovic, a dále by jim mohl propůjčit mladé perspektivní hráče. Hráči by si tak mohli vyzkoušet dospělý fotbal a Vítkovice by se stali jakousi farmou. Hráči z širšího výběru Baníku by také mohli

jít pomoci MFK Vítkovicím postoupit zpátky do druhé ligy a na oplátku by měl Baník právo na přestup talentovaných hráčů z Vítkovic.

Vzhledem k vysoké populaci Moravskoslezského kraje by klub mohl také využít častějšího náboru dětí. Akce by probíhaly v okolních městech/vesnicích. Každý náborový den by mohl být zpestřen slavnou personou FC Baníku Ostrava. Akce by mohly být pro vícero kategorií a za pomoci tréninkové jednotky, založené na dovednostech a hře, by se mohli vytipovat mladí talentovaní hráči.

VO3: Jaké hrozby mohou ovlivnit klub a na základě čeho je může klub eliminovat? Ačkoliv to zní jako paradox, tak za největší hrozbou považuji systém výchovy mladých hráčů. Tato koncepce vyžaduje spoustu let, než začne fungovat a jestli vůbec úspěšně. Špatně nastavený systém ve smyslu nekvalitních tréninkových jednotek nebo případného scoutingu potencionálních talentů v okolí může vyústit ve výchovu podprůměrných hráčů. Vzhledem ke kvalitě nejvyšší fotbalové ligy, je třeba vychovávat nadprůměrné hráče, kteří budou schopni ve svých 20-22 letech nastupovat a podávat kvalitní výkony. Jakmile tenhle tah do budoucna nevyjde, tak bude opět investovat větší suma do přestupů a investice do mladých hráčů vyjde naprázdno.

Investice do tréninkových prostorů a vybavení znamenají lepší podmínky pro výchovu a tím větší pravděpodobnost na výchovu lepšího hráče. Zajištění excelentních tréninků by mohly zajistit pravidelné vzdělávací programy pro trenéry, poskytnutí nejmodernějšího sportovního vybavení a v ideálním případě možnost navázání spolupráce s nějakou špičkovou akademií v Evropě.

Co se týče korupce, tak v rámci soutěže se moc ovlivnit nedá a eliminovat ji klub samotný nemůže. Co se týče dalších hrozeb, jako je pandemie koronaviru a nepříznivě se vyvíjející se demografické faktory, tak v případě prvního případu jsem se snažil vymyslet přístup, který by zabránil potencionální špatné finanční situaci a nezbyvá nic jiného, než přečkat situaci. Demografické faktory klub ovlivnit taktéž nemůže

VO4: Jak řeší ekonomickou situaci v návaznosti na pandemii viru covid-19? Momentální situace dopad na ekonomickou situaci klubu nemá. Ačkoliv z rozhovoru jsem zjistil, že je ve fázi uzavírání nových a prodlužování dosavadních smluv, do jisté míry nelze říci, zda se jim zmenší počet partnerů nebo sníží objem plnění. Je nutné zmínit, že opatření spojená s pandemií ovlivňují finance především z pohledu zisku na prodaných vstupenkách a permanentkách. Jarní část byla odehrána bez fanoušků (v omezeném

počtu) a přísun z jednorázových vstupenek byl téměř nulový. Také existovala možnost, že majitelé permanentek budou vyžadovat nějaké odškodnění, proto klub musel reagovat na tuto případnou možnost. V návaznosti na to se upravovali ceny vstupenek pro příští sezónu a poskytovaly se slevy na permanentky.

6 ZÁVĚR

Cílem práce bylo provést strategickou analýzu fotbalového klubu. Na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí vytvořit SWOT analýzu, která poskytla výstupy pro vytvoření návrhu a doporučení v rámci budoucí strategie v oblasti sportovní, ekonomické a sociální.

V teoretické části se věnuju managementu a snažím se najít popsat rozdílné charakteristiky managementu sportu. Popisuju základní manažerské role, které dávám do souvislosti se sportovním manažerem. Nejvíce se soustředím na strategické řízení podniku, v mém případě klubu, a popisu vnitřních a vnějších analýzy. Pro analýzu vnitřního prostředí jsem si zvolil McKinsleyho model „7S“, který popisuje veškeré důležité části tvořící klub. Dále jsem rozebral PEST analýzu, týkající se vnějšího prostředí, kde se podrobněji věnuji každému faktoru, tedy politicko-legislativnímu, ekonomickému, sociálnímu a technologickému. Druhou zvolenou analýzou vnějšího byl Porterův model pěti konkurenčních sil, který má lehké limity ve sportovním odvětví. Tento model popisuje vyjednávací sílu odběratelů (zákazníků), dodavatelů, dále stávající a nové konkurenty v prostředí a v poslední řadě možnost substitutů na trhu.

V analytické části jsem navázal na teoretickou část. V první řadě jsem představil fotbalový klub FC Baník Ostrava s popisem stručné historie. Dále jsem se věnoval vnitřní analýze, kterou jsem provedl na základě rozhovoru s výkonným ředitelem klubu. Ve vnitřní analýze jsem zahrnul i hmotné a nehmotné zdroje.

Druhou část tvoří analýza vnějšího prostředí klubu. První provedenou analýzou je PEST analýza, která popisuje již zmíněné faktory působící na klub ve sportovním prostředí. Dále jsem využil Porterův model pěti konkurenčních sil a snažil se specifikovat vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů, analyzovat možné sportovní substituty a porovnával stávající a potenciální konkurenci v zemi a okolí Ostravy. Po provedení vnějších analýz jsem se zaměřil na marketingový mix klubu, kde hlavní část tvoří produkt neboli fotbalový zápas. Porovnal jsem nabízené ceny vstupenek s ostatními kluby vzhledem k lokalitě a s největším rivalem klubu. Dále jsem identifikoval distribuci a komunikaci klubu se svými fanoušky.

Třetí část tvoří SWOT analýza, která shrnuje dosavadní zjištěné poznatky. Pomocí ní definuji silné a slabé stránky klubu, příležitosti, hrozby a všechny shrnu do přehledné SWOT matice. Následně jsem všechny části podrobněji rozepsal.

V poslední části práce se věnuju výzkumným otázkám, které jsou zaměřené na strategii klubu od převzetí majitele Václava Brabce, dále na rozvoj mládeže v kraji, popsání hrozeb, čím je možné je eliminovat a v poslední řadě situaci, která negativně ovlivňuje dění ve světě, pandemii covid-19 a vliv na ekonomickou situaci klubu. Na základě zjištěných poznatků z provedených analýz a rozhovoru s výkonným ředitelem jsem formuloval návrhy ohledně sportovních, ekonomických a sociálních cílů.

Samotná práce mi pomohla využít získané teoretické poznatky z dosavadního studia a převést je do praxe. Nutno podotknout, že analýzy v takovém rozsahu jsem doposud nedělal a chtěl bych se jim věnovat do budoucna. V návaznosti studia bych se chtěl věnovat této problematice a využít jiných analýz k formulování cílů a zaměřit se podrobněji na dílčí části.

REFERENČNÍ SEZNAM

Literární zdroje

- ALDAG, Ramon J. a Timothy M. STEARNS. *Management*. SWC-Management Series. South-Western Publishing Company, 1987. ISBN 0538077026.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BLAKEY, Paul. *Sport Marketing*. Exeter: Learning Matters, 2011. ISBN 978-0-85725-090-2
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
- DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2002. ISBN 80-248-0130-2
- FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6888-0.
- HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. Vysokoškolské učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 80-86473-89-9.
- CHADWICK, S. Editorial: The distinctiveness of sport: opportunities for research in the field. *Sport, Business and Management: An International Journal*. Vol. 1, No. 2. 2011, s. 120-123.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8
- KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-755-1.
- NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2
- NOVOTNÝ, Jiří. Sport v ekonomice. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- PITTS, Brenda G. a David Kent STOTLAR. Fundamentals of sport marketing. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 1996. ISBN 1-885693-02-8.
- PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. Vyd. 2., nezměn. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. ISBN 978-80-7375-231-6.
- ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.
- ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. 10th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, c2009. ISBN 0-13-209071-6.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- VÍTEK, Miloš a Marcela VÍTKOVÁ. *Management: systémový přístup*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-872-7.

- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

Internetové zdroje

- Bohatí a chudí v české fotbalové lize. Kolik kluby utrácí a za co - Seznam Zprávy. *Seznam Zprávy* [online]. © 1996 [cit. 2020-08-06]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/bohati-a-chudi-v-ceske-fotbalove-lize-kolik-kluby-utraceji-a-za-co-83535?seq-no=3&dop-ab-variant=&source=clanky-home>
- FAČR počítá s tím, že na dotacích dostane méně než vloni - EuroFotbal.cz. EuroFotbal - fotbal online, evropský fotbal a fotbalové zprávy [online]. © 2007 [cit. 2020-08-08]. Dostupné z: <https://www.eurofotbal.cz/clanky/facr-pocita-s-tim-ze-na-dotacich-dostane-mene-nez-vloni-459522/>
- *FC Baník Ostrava* [online]. eSports.cz, s.r.o. a jednotliví autoři, c2015 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: www.fcb.cz.
- *Hokej.cz: Tipsport ELH - statistiky týmu* [online]. Praha: BPA sport marketing, 2020 [cit. 2020-07-29]. Dostupné z: <https://www.hokej.cz/tipsport-extraliga/statistika-tymu/detailni?stats-menu-section=visitors&stats-filter-season=2019&stats-filter-competition=6475>
- *Idnes.cz: Kauza uplaceného fotbalového zápasu u soudu vyšuměla, padla jediná pokuta* [online]. Praha: MAFRA, 1999–2020 [cit. 2020-08-07]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/olomouc/zpravy/mohelnice-valasske-mezirici-fotbal-uplacení-korupce-sazkarska-mafie-soud.A190914_501905_olomouc-zpravy_stk
- *Irozhlas.cz: Novinky ohledně videorozhodčích ve Fortuna lize. Na jaře v pěti zápasech z osmi, od příští sezony na všech* [online]. Praha: Český rozhlas, © 1997-2020 [cit. 2020-07-30]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/sport/fotbal/fotbal-fortuna-liga-videorozhodci-var-lfa-ligova-fotbalova-asociace-dusan_2002121511_and
- *Irozhlas.cz: Policie po zápase na Letné zadržela 28 fanoušků Baníku, napadli pořadatele a hasiče* [online]. Praha: Český rozhlas, © 1997-2020 [cit. 2020 07 30]. Dostupné z https://www.irozhlas.cz/sport/fotbal/fotbal-sparta-banik-ostrava-fanousci-policie-vytrznosti_1908181921_tat

- *Kategorizace hřišť klubů Fortuna:ligy v roce 2019* [online]. Praha: Webmaster and Design Marek Dráb - Sprava-IT.com©, 2019 [cit. 2020-07-30]. Dostupné z: https://www.kshp.cz/download/kategorizace/kategorizace_2019.pdf
- *Kompletní statistiky družstev* [online]. Praha: Český florbal, © 2014 - 2020 [cit. 2020-07-30]. Dostupné z <https://www.ceskyflorbal.cz/superliga-muzi/tabulka>
- *Kurzy.cz: Makroekonomika* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., 2020 [cit. 2020-07-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/>
- *Lídři statistik | Statistika | FORTUNA:LIGA. FORTUNA:LIGA* [online]. Copyright © 2020 [cit. 2020-07-29]. Dostupné z: <https://www.fortunaliga.cz/statistiky-lidri?unit=7>
- *Mláděž FC Baník Ostrava* [online]. eSports.cz, s.r.o. a jednotliví autoři, c2015 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z <https://www.mladez.fcb.cz/>
- *Statistika | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 2020, [cit. 2020-07-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
- *Ročenka ČUS* [online]. Praha: ČUS, ©2013 - 2020 [cit. 2020-07-30]. Dostupné z: <https://www.cuscz.cz/o-nas/rocenka-cus/rocenka-cus-2019.html>
- *Rozpočet statutárního města Ostrava na rok 2020* [online]. Ostrava.: Magistrát města Ostravy, 2019 [cit. 2020-07-30]. Dostupné z: <https://www.ostrava.cz/cs/urad/magistrat/odbory-magistratu/odbor-financi-a-rozpocet/oddeleni-rozpocetove/rozpocet/rozpocet-statutarniho-mesta-ostava-na-rok-2020>
- *Transfermarkt* [online]. Germany: Transfermarkt GmbH & Co., 2020 [cit. 2020-08-06]. Dostupné z: <https://www.transfermarkt.com/>
- *UEFA: 2019/20 UEFA club competitions revenue distribution system* [online]. Switzerland, 2019 [cit. 2020-07-30]. Dostupné z: <https://www.uefa.com/insideuefa/stakeholders/news/0253-0f8e6d83afa2-0904576faee6-1000--2019-20-uefa-club-competitions-revenue-distribution-system/>
- *Veřejná databáze VDB.* [online]. 2020, [cit. 2020-07-13]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>

- Výsledky Podpora vrcholového sportu v Moravskoslezském kraji pro rok 2020 - Moravskoslezský kraj. *Moravskoslezský kraj* [online]. 2020, [cit. 2020-07-09]. Dostupné z: https://www.msk.cz/cz/verejna_sprava/vysledky-podpora-vrcholoveho-sportu-v-moravskoslezskem-kraji-pro-rok-2020-145186/
- Zákon o podpoře sportu, MŠMT ČR. MŠMT ČR [online]. Copyright ©2013 [cit. 2020-07-09]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/sport-1/zakon-o-podpore-sportu>

PŘÍLOHY

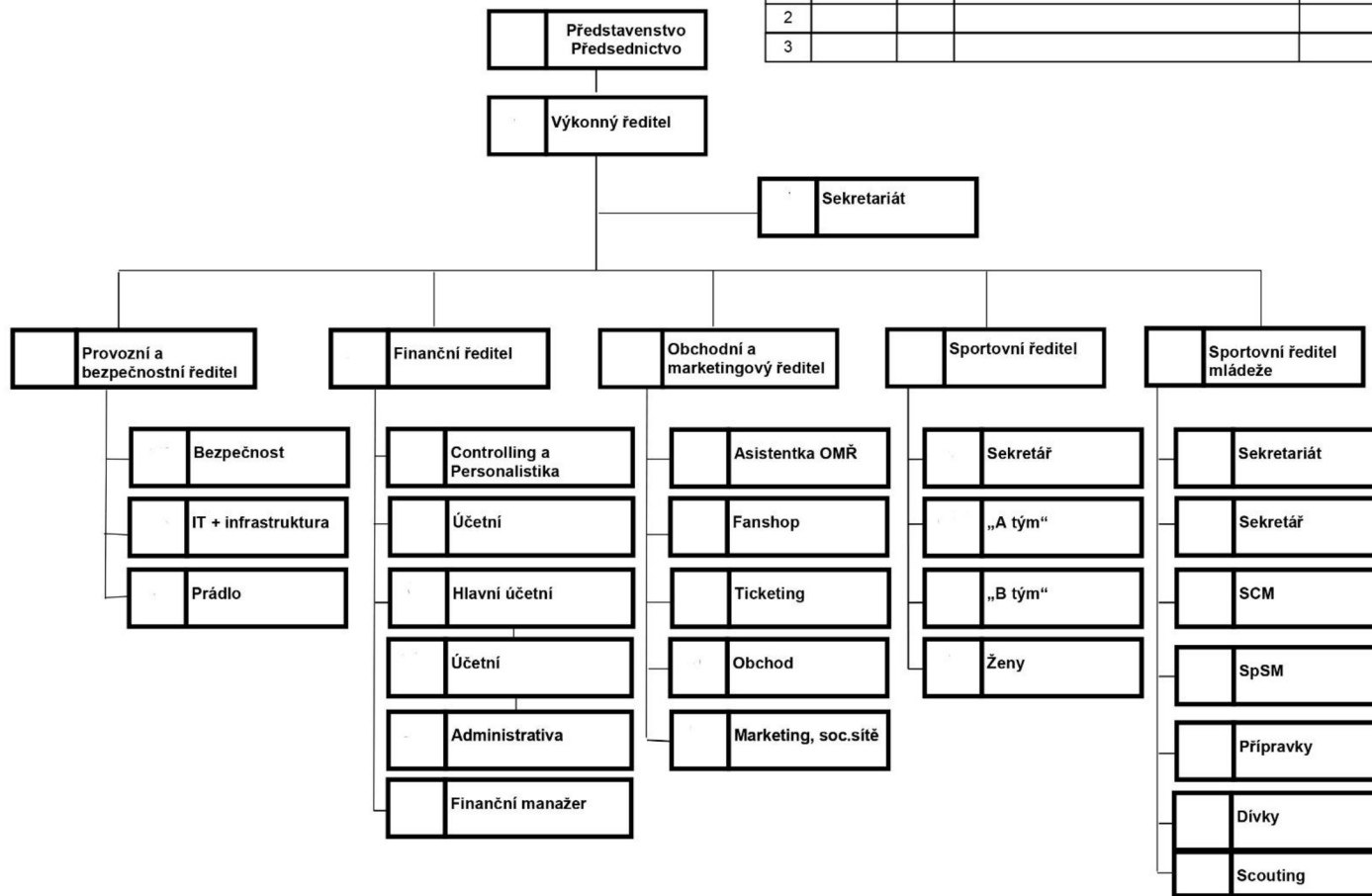
Příloha 1: Seznam obrázků

Obrázek 1: Okolí organizace.....	16
Obrázek 2: Vybrané faktory používané při PEST analýze	17
Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	19
Obrázek 4: Model „7S“ firmy McKinesy	20
Obrázek 5: Složky marketingového mixu.....	24
Obrázek 6: Organizační struktura FC Baníku Ostrava	35
Obrázek 7: Znak FC Baník Ostrava	37
Obrázek 8: Porovnání průměrné návštěvnosti FC Baník Ostrava a HC Vítkovice Ridera	45
Obrázek 9: Vývoj HDP meziročně v %.....	49
Obrázek 10: Vývoj členské základ ČUS.....	52
Obrázek 11: Vývoj mládeže pod ČUS.....	52

Příloha 2: Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení časů manažerů na různé úrovni	12
Tabulka 2: Otázky strategického managementu ve sportovní organizaci.....	15
Tabulka 3: SWOT analýza,	22
Tabulka 4: Složky marketingového mixu – 4P a 4C	25
Tabulka 5: Přehled úspěchu FC Baník Ostrava	32
Tabulka 6: Shrnutí části Porterovy analýzy – odběratelé	39
Tabulka 7: Shrnutí části Porterovy analýzy dodavatelé.....	42
Tabulka 8: Shrnutí dílčí částí Porterovy analýzy – konkurence	44
Tabulka 9: Průměrná návštěvnost domácích utkání FC Baník Ostrava a HC Vítkovice Ridera	45
Tabulka 10: Shrnutí dílčí analýzy – substituty.....	47
Tabulka 11: Vývoj HDP České republiky za posledních 5 let	49
Tabulka 12: Míra inflace v % za rok 2015-2019	50
Tabulka 13: Počet obyvatel - Ostrava v letech 2015-2019	51
Tabulka 14: Cena klubových permanentek na sezónu 2020/2021	55
Tabulka 15: SWOT analýza FC Baník Ostrava	57
Tabulka 16: Tabulka sportovních cílů	62

Revize				
Čís.	Platnost	Počet	Vydána dokumentem	Provedl
0	1.5.2020			Bretz
1				
2				
3				



Příloha 4: Rozhovor s výkonným ředitelem v rámci „7S“ analýzy

- **Začal bych u hmotných zdrojů, vzhledem k tomu, že nevlastníte ani jeden stadion, tak jak to vypadá s hmotnými zdroji a FC Baník Ostrava?**

„Nevlastníme, co se týká hmotného majetku, jako stadion, budovy, nemovitosti, nevlastní jako FC Baník Ostrava, a.s. vůbec nic.“

- **Kdysi byla ve vlastnictví budova, která měla sloužit pro ubytování hráčů, ani tu nevlastníte?**

„Jediné co tady historicky je, je jedna nemovitost v okolí stadionu, ale nic co by bylo zásadní a už vůbec ne v rámci toho rozpočtu co Baník má“

- **Nehmotné zdroje přeskočíme, je jasné, že je to znak, jméno a přejdeme k lidským zdrojům. Jaký je počet zaměstnanců klubu? Ptám se z pohledu toho, že většina klubů, včetně vás, nemá všechny zaměstnance na hlavní pracovní poměr a mnoho z nich je OSVČ nebo lidi s dohodou o provedení práce. V jakém poměru to je u vás?**

„Ano to je pravda, ten mix ve fotbale existuje a je to tak i u nás.“

- **Tudíž je pro vás lepší outsourcovat většinu.**

„Ano, služby a podobně.“

- **Daly by se někde ty počty dohledat? Kolik je na hlavní pracovní poměr, na dohodu, OSVČ a dále?**

„Ono je tím, že Baník dneska je nějakým způsobem rozdělený. Je to akciová společnost, akademie, je to samostatná jednotka fanshop a tak dále. Kdybych měl dávat nějaké nástřely, tak v rámci HPP to bude do 10 lidí, v rámci OSVČ, vzhledem k tomu, že tam jsou hráči i trenéři, tak se můžeme bavit o 70-90 a ty ostatní dohody a závazky do 30 lidí.“

- **Co se týče mezd těchto pozic, dá se to nějak průměrovat? Hádám, že horní hranice a dolní hranice bude velký rozdíl.**

„To se přiznám, že ten rozptyl je velký a průměrovat to nemá moc smysl.“

- **A ohledně mezd hráčů? Ty finančně slabší kluby, tak hráči tam mají třeba 40000, ale Baník má podle neověřených článků, které slouží aspoň o představě, 4. největší rozpočet v lize.**

„Tak samozřejmě ty rozpočty, když se to někde člověk dočte na nějakých žebříčcích, ono je to mnohdy vzdálené realitě.“

- **Tak bylo tam psané třeba 160 milionu na sezonu, ale netuším jak moc je to vzdálené realitě.**

„Tak každý klub se na to dívá z jiného pohledu, zda je v tom rozpočtu obsažena i mládež, jenom „áčko“ nebo i nějaké servisní organizace a za mě to nejde úplně měřit, tak nevím, kdo by mohl sestavit nějaký kvalifikovaný žebříček těchto klubů.“

- **A ty platy těch hráčů? Lidí v A-týmu?**

„To by nebylo úplně těžké říct, kdybych si vytáhl podobu kádru a sečetl jejich smlouvy, k tomu přidám realizační a nezbytný management, tak bychom to mohli dát dohromady. Ale jak říkám, pro mě to prostředí je, jak to říct, nepřehledné či zkreslené a ty náklady na ten A-tým a personál kolem toho bychom asi úplně nechtěli odhalovat.“

- **Výroční zprávy ještě vydáváte? Kdyby ano, jsou někde k dostání?**

„Ano vydáváme, ale jsou k dispozici vlastníkově pro jeho vlastní potřebu. Vzhledem k tomu, že ta doba byla turbulentní (splacené závazky FC Baniku Ostrava apod.), tak si nedokážu představit, že by tohle chtěl odhalovat.“

- **Dobře, tak přejdeme k cílům klubu. Jaké jsou sportovní cíle do nadcházejících sezón? Umístění v top 6 a skupině o titul?**

„Tak dlouhodobě majitel chce Baník rozvíjet postupně s tím, aby měl zachovanou tvář. To znamená velký počet odchovanců, což bylo pro Baník kdysi typické. Doba se mění a ty týmy vypadají jinak, počet odchovanců je menší a minimálně majitel má snahu si vyzkoušet, jestli region a město je tak silný, aby utáhl prvoligový klub, který je v tomto odlišný. Proto je pro nás postupný cíl zabudování mladých hráčů z naší akademie a víme, že to bohužel trvá, ale z těch sportovních cílů, v těch nejbližších letech nechceme nic slibovat. Každopádně je to umístování v top 6 na konci sezóny a ambice týmů jsou evropské poháry. Z těchto dvou cílů bychom neměli uhýbat, tento směr je nějak nastavený a je nastavený z dlouhodobého pohledu, tudíž toto jsou ambice klubu.“

- **Přejdeme k mládeži, vznikla zde akademie, přestavba Bazalů dala vzniku jednomu z nejmodernějších tréninkových center v republice. Je jasné, z předchozích tvrzení, že budete sázet na mladé hráče, ale jak to vidíte s posilami? Jednoho nebo dva hráče přivést by bylo vhodné, na doplnění kádru zkušenějšími hráči.**

„Vždycky máte nějaký mix těch hráčů. Trenér chce okysličit ten kádr, posílit pro tu nejbližší sezónu a nečekat dva, tři, čtyři roky na nějakého mladého hráče z akademie, který potřebuje čas. Samozřejmě toto je nějaká cesta a v minulosti, které postoupilo do ligy, tak těch hráčů v tom Baníku nezbylo. V té první ligové sezóně po postupu byly výsledky, jaké byly, a hrozil sestup, tak přišli starší a zkušenější hráči. Teď ty poslední dva roky bylo páté a šesté místo bylo ve znamení toho, že hráčům postupně končili kontrakty a přicházeli hráči mladší. Věříme, že mužstvo se bude obměňovat a ta kostra bude zachována z hráčů, kteří tady jsou. Pokud někdo přijde, tak by to měl být hráč mladší, který bude mít vrchol za dva, tři roky a měl by mít vrchol společně s těmi hráči, kteří budou z akademie. To jsou dneska třeba hráči kategorie U17“

- **Ohledně organizační struktury, na webu máte ve zkratce, kdo je vedení v klubu a určitých úsecích. Rád bych to rozvedl, mohl byste mi k tomu něco říct?**

„Máme organizační řád s nějakým nákresem. Nevím, do jakých podrobností to potřebujete, jestli úroveň představenstva a vrcholného managementu nebo někam níže.“

- **No spíše tak po ty oddělení. Kdo, je v čele, úplně nemusí být, jen ta oddělení. Třeba sportovní ředitel skončil, tak hádám, že budete nového hledat, tak to nechám s otazníkem. Ideálně bych to chtěl rozdělit do nějakého grafu, který jsem v nějaké podobě zatím zpracoval.**

„Tak pošlete, já se na to podívám a uvidím, jak jste se trefil. Ono to není úplně složité. Máte v tom akciovou společnost, kde máte představenstvo, pozici ředitele, dále sportovního, ekonomického, obchodní ředitel, oddělení PR, marketing. Dále máte akademii, kde je předseda akademie, předsednictvo, dále osoby zodpovědné za sportovní část, administrativní, finanční část a dále už jsou kategorie dorostenecké, žákovské, přípravky a projekt satelitních týmů, které jsou mimo FC Baník Ostrava.“

- **Když přejdeme k rozhodování v rámci nastavené struktury. Předpokládám, že rozhodování je centralizované a máte na starost většinu rozhodnutí.**

„U nás to je tak, že z toho titulu zastupování funguje představenstvo, kde jsem já a předseda představenstva je přímo majitel. Tudiž je celkem jednoduché, jak to u nás probíhá. Majitel je angažovaný poměrně hodně, nedá se říct na denní bázi, ale minimálně dvakrát týdně v Ostravě je a o spoustě věcí informovaný být chce a rozhoduje o nich on.“

- **Dále tu mám otázku ohledně systému řízení. Je tedy jasné, že oddělení, které řídí klub, je představenstvo, tudíž vy a pan majitel. V rámci různých oddělení**

a samotných zaměstnanců, jak se kontroluje jejich výkon, zda jsou schopni dělat svoji práci dostatečně, mají pro to dostatečnou kvalifikaci?

„Dneska to máme celkem jasně vyjasněné, kdo je za co zodpovědný. Ať už ředitelé nebo pod nimi manažeři, přinášejí vždycky řešení té oblasti, za kterou jsou zodpovědní. Tu si musí odprezentovat a obhájit. Lidi, kteří tady jsou, jsou zde proto, že mají kvalifikaci a mají odpovědnost za tu danou oblast. Pokud je tady někdo zaměstnán, aby byl odpovědný za užší spektrum činnosti, třeba ticketing, tak se nestává, že by ty jeho návrhy byly smety ze stolu. Proto se snažíme, aby lidi neměli jenom tu odpovědnost, ale i pravomoc, aby spravovali tu danou problematiku.“

- **Takže není nějaký úsek nebo pozice, kde byste potřebovali dosadit nového člověka nebo potřebovali vyloženě outsourcovat nějakou službu. Všechno si dokážete udělat sami? Co se týče záležitostí klubu?**

„Přesně tak, my v dnešní době outsourcujeme grafické služby, máme reklamní agenturu na tyhle věci, ale v rámci Baníku, drtivá většina běžného provozu je tady na zodpovědných lidech.“

- **Jakým stylem řídíte vy a majitel daný klub? Nechci přímo tvrdit, že vedete nějaký styl diktatury nebo tak.**

„Nechci říct, že je to úplně naopak. Ale snažíme se v nějakých dílčích postupech práci zkvalitňovat, vyhodnocovat si, co děláme hůř, co děláme dobře a pak jsou konkrétní lidé v těch daných oblastech, apelujeme na ně, aby přišli s návrhy řešení a návrhy zlepšení. Dále v různých širokých kolektivech si to odprezentují, většinou mě, pokud to je něco významnějšího, tak majiteli.“

- **Ohledně schopností, to se týká především toho, co dělá klub dobře, tak první, co mě napadne je jasné, že mládež. V poslední době mi přijde, že nějaký výrazný talent zaimplementován do áčka vyloženě nebyl. V poslední sezóně, se ale třeba dva, tři hráči objevili.**

„Tak mládež, je jedna věc, která vás dobíhá postupně. I to, že to dělá někdo dobře nebo to dělá, potažmo dělal, špatně. Víme, že tady bylo opravdu černé období, kdy hráči z Baníku, mládež, odcházeli do jiných klubů. To je věc, která by se dneska stávat neměla a ti hráči, o které má Baník zájem, tak by tou kvalitou zázemí a sportovní ambicí měl udržet. Tohle trvá roky, a když začnete dělat dobře kategorii žáků, když jim je 15 let, tak v tom „áčku“, když to dobře jde, jsou ve 20 letech. Tady samozřejmě proběhla velká investice ze strany majitele do areálu, takže abyste mohl vůbec vychovat kvalitní hráče mládeže, potřebujete hřiště, míč, trenéra a nějakou kvalitu

v tom týmu. Do doby, než majitel zainvestoval do areálu na Šoupalce, žakovského nebo na Vistě, dorosteneckého, tak ty plochy scházeli. To můžete dělat cokoliv, jakkoliv a sebelíp, když nemáte to hřiště, na kterém můžete hrát a trénovat a na to navazující posilovny, regenerace, to je boj s větrnými mlýny.“

- **Na to navážu otázkou ohledně mládeže, jak funguje nábor do mládežnických kategorií? Spolupracujete například s FC Odrou Petřkovicemi ohledně přípravek.**

„To je právě ten projekt satelitních týmů, kdy nedávno jsme otevřeli Havířov, který je mnohem větší než Petřkovice. Je to projekt, kdy na značku Baníku přilákat děti k fotbalu, právě v přípravkách a postupně, jak ty děti jsou starší a starší, tak chceme tu největší kvalitu mít v Baníku a je to širší základna, ze které můžeme vybírat. Spolupráce s okolními týmy je samozřejmě cesta, kdy chceme Baník dostat za Slezskou Ostravu, do celého kraje a mít základnu hráčů. Když ne hráčů, kteří skončí v Baníku, tak alespoň fanoušků, kteří mají pozitivní vztah ke klubu.“

- **Poslední otázka ohledně sponzorů a sponzorského balíčku. Máte nějaký základní typy?**

„Ten mix je strašně složitý. Někdo má zájem o permice, vipky pro management, permice pro zaměstnance. Někdo chce mít visibilitu, chce být na dresech... Ten mix je strašně široký a my se snažíme přizpůsobit těm potřebám klienta a partnera.“

- **Tudíž nějaké ty základní typy vůbec nemáte.**

„Nemáme, tam je tolik proměnných, že skládat balíček do toho základní balíček by byla šílenost. Neřeknu Vám dva partnery, které bych mohl dát vedle sebe a měl srovnatelné požadavky. Některé kluby mají základní balíčky, ale my se to tu snažíme dělat trochu jinak a být flexibilní v těch potřebách toho partnera a poskládat to na míru.“