

MASARYKOVA UNIVERZITA

Fakulta sportovních studií

Katedra společenských věd a managementu sportu



**Strategická analýza sportovní organizace**

**Magisterská práce**

Vedoucí magisterské práce:

Ing. Bc. Alena Šafrová

Drážilová, Ph.D.

Vypracoval:

Bc. Martin Šprňa

Obor Management sportu

Brno 2018

Prohlašuji, že jsem magisterskou práci vypracoval samostatně pod vedením Ing. Bc. Aleny Šafrové Drášilové, Ph.D., uvedl jsem všechny použité literární a odborné zdroje a dodržoval zásady vědecké etiky.

V Brně dne

podpis

Děkuji vedoucí práce Ing. Bc. Aleně Šafrové Drášilové, Ph.D, za pomoc a cenné rady, které mi poskytla při zpracování této magisterské práce. Dále děkuji majiteli klubu FC Baník Ostrava Ing. Václavu Brabcovi a vedení klubu za jejich ochotu při konzultacích.

## **Bibliografická identifikace**

**Jméno a příjmení autora:** Bc. Martin Šprňa

**Název magisterské práce:** Strategická analýza sportovní organizace

**Pracoviště:** Katedra společenských věd a managementu sportu

**Vedoucí magisterské práce:** Ing. Bc. Alena Šafrová Drášilová, Ph.D.

**Rok odevzdání závěrečné práce:** 2018

## **Anotace**

Předmětem této magisterské práce je zpracování strategické analýzy sportovní organizace FC Baník Ostrava a vypracování návrhů a formulace strategií pro budoucí vývoj. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se charakterizuje strategická analýza a popisují se analytické metody, které jsou potřeba k provedení této analýzy. Na základě odborné literatury je popsáno fungování profesionálního sportovního klubu, sportovní management a marketing. V praktické části je analyzován klub FC Baník Ostrava. Nejprve je klub charakterizován a následně je provedena interní analýza, analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu, analýza vnějšího prostředí pomocí PEST analýzy a strukturovaný rozhovor s majitelem klubu. Všechny získané a zjištěné poznatky jsou sumarizovány a vyhodnoceny ve SWOT analýze. Na základě SWOT analýzy jsou poté navrženy strategie pro budoucí vývoj ve sportovní a sociální oblasti.

## **Annotation:**

The subject of this master's thesis is the elaboration of strategic analysis of the sports organization FC Baník Ostrava as well as the arrangement of proposals and formulations of strategies for future development. The thesis is divided into two parts - theoretical and practical. The first part focuses on the characteristics of the strategic analysis and analytical methods that are supporting this analysis. There is also described the function of the professional sports club, sports management and marketing accordingly to the technical literature. The practical part contains more details about FC Baník Ostrava. First is characterized the club and then conducted internal analysis, analysis of the competitive environment by Porter model, analysis of the external environment by PEST Analysis and a structured interview with the club owner. All

findings are summarized and evaluated in the SWOT analysis. Based on the SWOT analysis, strategies for future developments in the sport and social field are proposed.

**Klíčová slova**

Interní analýza, PEST analýza, Porterův model, sportovní management, strategická analýza, strategický management, SWOT analýza

**Keywords**

Internal Analysis, PEST Analysis, Porter's Five Forces, sports management, strategic analysis, strategic management, SWOT Analysis

## **OBSAH**

1 ÚVOD.....	8
2 TEORETICKÁ ČÁST .....	10
3 METODIKA .....	11
3.1 Strukturovaný rozhovor .....	11
3.2 Stanovení výzkumné otázky a rozbor cíle .....	11
3.3 Metoda SMART .....	12
3.4 Strategická analýza .....	13
3.5 Analýza makrookolí.....	14
3.6 Analýza mikrookolí .....	17
3.7 Interní analýza.....	20
3.8 SWOT analýza .....	21
4 SPORTOVNÍ ORGANIZACE .....	27
4.1 Sportovní organizace a organizační struktura.....	27
4.2 Financování sportovního klubu .....	29
4.3 Sportovní management .....	30
4.4 Sportovní marketing .....	33
4.5 Cíle sportovního klubu.....	35
5 PRAKTICKÁ ČÁST – STRATEGICKÁ ANALÝZA FC BANÍK OSTRAVA.....	40
5.1 Základní údaje.....	40
5.2 Charakteristika FC Baník Ostrava .....	41
5.3 Vyhodnocení cílů organizace pomocí metody SMART.....	45
5.4 Interní analýza FC Baník Ostrava.....	47
5.5 Marketing FC Baník Ostrava .....	54
5.6 Analýza vnějšího prostředí FC Baník Ostrava .....	56
5.7 Analýza konkurenčního prostředí FC Baník Ostrava .....	64
5.8 SWOT analýza .....	71
6 NÁVRHY A FORMULACE STRATEGIÍ.....	81
6.1 Sportovní oblast .....	81
6.2 Sociální oblast.....	83
6.3 Obecný návrh pro zlepšení budoucího vývoje.....	86
7 ZÁVĚR .....	87
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	89

SEZNAM OBRÁZKŮ.....	95
SEZNAM TABULEK .....	96
SEZNAM PŘÍLOH.....	98

# 1 ÚVOD

Téma mé magisterské práce je Strategická analýza sportovní organizace. Jako sportovní organizaci jsem si vybral fotbalový klub FC Baník Ostrava, který hraje nejvyšší soutěž v České republice. Tento klub jsem si vybral, jelikož jsem jeho fanouškem, jedná se také o známou značku, která se v současnosti nachází v krizi. Fungování klubu mi není lhostejné, a proto jsem se rozhodl vypracovat strategickou analýzu, při které bych chtěl zjistit problémy klubu a navrhnout doporučení pro další vývoj. Při strukturovaném rozhovoru s majitelem klubu Ing. Václavem Brabcem jsem zjistil, že se klub nachází ve fázi „znovuzrození“, a proto je zde prostor pro vylepšení celkové situace v klubu. V minulých letech klub čelil velkým finančním problémům a s tím spojeným poklesem výkonnosti, kdy dokonce v sezóně 2015/2016 sestoupil do druhé ligy.

Cílem této práce je provedení strategické analýzy, vymezení klíčových problémů a formulace doporučení pro budoucí vývoj. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Pro dosažení cíle práce jsem si formuloval tuto výzkumnou otázku: Jaké strategie může klub využít pro budoucí vývoj ve sportovní a sociální oblasti?

Teoretická část práce je rozdělena do dvou částí, kdy v první části je probírána metodika práce a v druhé části teorie sportovní organizace.

V první části teoretické práce se věnuji strukturovanému rozhovoru, stanovení výzkumné otázky práce a metodě SMART, která slouží pro definování cílů organizace. Dále charakterizuji strategickou analýzu a popisuji analytické metody, které jsou potřeba k provedení této analýzy. S pomocí odborné literatury pak zpracovávám literární rešerši, ze získaných poznatků popisuji analýzu makrookolí a mikrookolí. Součástí je také interní analýza, která vymezuje vnitřní zdroje podniku. Jako poslední představuji SWOT analýzu, která sumarizuje a vyhodnocuje silné a slabé stránky podniku, jeho hrozby a příležitosti.

V druhé části teoretické práce se věnuji základním pojmům sportovní organizace jako je organizační struktura, financování klubu, sportovní management a marketing a dále charakterizují cíle sportovního klubu.

Praktická část se zabývá analýzou konkrétní sportovní organizace. V této části aplikuji znalosti získané z teoretické části. Nejprve představuji FC Baník Ostrava – jeho



charakteristiku, historii, úspěchy i pády. V další části aplikuji jednotlivé analýzy, které jsou součástí strategické analýzy, přímo na klub. Pro analýzu vnitřního prostředí klubu je použita interní analýza hmotných, nehmotných, lidských a finančních zdrojů. Analýza vnějšího prostředí je prováděna prostřednictvím PEST analýzy. Poté je v praktické části provedena analýza konkurenčního prostředí klubu prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. Součástí mé praktické části je strukturovaný rozhovor s majitelem klubu, při kterém jsem zjišťoval informace ohledně situace v klubu. Na základě všech analýz a informací zjištěných z rozhovorů s majitelem a vedením klubu, provedu SWOT analýzu a navrhnu a doporučím strategie na zlepšení současné situace.

Výzkum budu provádět analýzou, syntézou a rozhovory jak s majitelem klubu, tak i se zaměstnanci. Budu vycházet z interních dokumentů podniku, ale i z veřejně dostupných zdrojů.

## **2 TEORETICKÁ ČÁST**

Teoretická část je rozdělena v první části na metodiku, jejíž součástí je i stanovení výzkumné otázky a druhá část se zabývá teorií ohledně sportovní organizace.

### **3 METODIKA**

V této části práce se věnuji teoretickým poznatkům, které jsem získal z odborné literatury a poznatkům, získaných v průběhu studia. V této části práce charakterizují strategickou analýzu podniku, analýzu makrookolí a mikrookolí, interní analýzu a SWOT analýzu. Tyto analýzy budu v praktické části aplikovat na fotbalový klub FC Baník Ostrava.

#### **3.1 Strukturovaný rozhovor**

Jako jednu z technik pro sběr dat do mé magisterské práce jsem zvolil strukturovaný rozhovor. Strukturovaný rozhovor je kvalitativní forma výzkumu.

Strukturovaný rozhovor lze definovat jako „*naprogramovanou interakci mezi tazatelem a dotazovaným, ve které se tazatel snaží získat od dotazovaného informace, které pomohou odhalit to, co je v mysli dotazovaného.*“<sup>1</sup>

Začátkem roku jsem měl možnost potkat se s vedením klubu a pro účely praktické části udělat strukturovaný rozhovor s majitelem klubu, Ing. Václavem Brabcem. Ten do klubu vstoupil v lednu roku 2016 a musel řešit řadu problémů v klubu. Cílem rozhovoru bylo zjistit v jaké situaci se klub nachází. Zjistit, jaké má vedení výhledy do budoucna a jakým směrem by se klub chtěl ubírat.

Strukturovaný rozhovor proběhl v lednu 2018 v prostorách klubového zázemí na Bazalech v kanceláři majitele. Připravil jsem si otázky, které jsem předal majiteli a jeho odpovědi jsem si následně zaznamenával do počítače. Majitele klubu jsem si vybral, protože je to osoba, která má v klubu nejvyšší moc a dle jeho konečných rozhodnutí se odvíjí strategie celého klubu. Přepis strukturovaného rozhovoru uvádím v příloze č.1 této práce. Důvěryhodnost některých informací, které jsem získal, jsem si ověřil ve veřejně přístupných dokumentech a u sportovního ředitele Dušana Vrťa, s kterým jsem měl několik schůzek ohledně dalších informací o klubu. Získané informace z rozhovoru jsou potom využity v celé praktické části.

#### **3.2 Stanovení výzkumné otázky a rozbor cíle**

Cílem práce je provedení strategické analýzy konkrétní sportovní organizace, vymezení klíčových problémů a formulace doporučení pro budoucí vývoj.

---

<sup>1</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610643.

Ve výroční zprávě 2017 si klub stanovil dva hlavní cíle. Prvním cílem je návrat „A mužstva“ mezi elitní kluby v České republice. Druhým cílem je výrazně zkvalitnit tréninkové zázemí pro mládež. První cíl zatím nebyl zcela splněn, alespoň ne ze sportovního hlediska umístění v tabulce. Na druhém cíli se již intenzivně pracuje v podobě vybudování moderního tréninkového centra na Bazalech a otevření středoškolské akademie.

Cíl, který mi byl sdělen majitelem a vedením klubu, je udržení se v nejvyšší české soutěži.

Vzhledem k cíli práce si stanovuji výzkumnou otázku: Jaké strategie může klub využít pro budoucí vývoj ve sportovní a sociální oblasti?

Úkoly práce:

- Prostudovat literaturu;
- Charakterizovat sportovní klub FC Baník Ostrava;
- Provést interní analýzu sportovního klubu;
- Analyzovat vnější prostředí sportovního klubu;
- Analyzovat konkurenční prostředí sportovního klubu;
- Provést SWOT analýzu;
- Navrhnout možné strategie pro budoucí vývoj.

### **3.3 Metoda SMART**

Metoda SMART se používá pro kvalitní definování cílů organizace. Je to analytická technika, která představuje základní kritéria, která je nutné dodržovat při stanovování a definování cílů. Název metody je odvozen od zkratk anglických termínů zaměřených na dílové definice.

- S – Specific – stanovený cíl je nutné specifikovat, musí být konkrétně identifikován;
- M – Measurable – splnitelnost cíle musí být změřitelné;
- A – Accepted – stanovený cíl musí být akceptován rozhodovatelem;

- R – Realistic – cíl by měl být reálný, dosažitelný;
- T – Timed – cíl musí být časově ohraničen, abychom mohli posoudit, zda je možná dosažitelnost v rámci rozhodovacího období.<sup>2</sup>

### 3.4 Strategická analýza

Pro správné fungování podniku a pro jeho budoucí vývoj je potřebné stanovit si strategii. Strategie by měla odpovídat cílům, které si klub klade. K tomu slouží strategická situační analýza, která je důležitou součástí strategie. Strategická analýza umožňuje vedení klubu nahlédnout, jaká je současná situace a co je potřeba zlepšit k dosažení stanovených cílů. Dále zjišťuje, jaké má klub předpoklady k úspěchu a na co by se měl podnik v budoucnu zaměřit a kam by měl směřovat.

Strategie je cesta, jak bude dosaženo strategických cílů podniku.<sup>3</sup>

Johnson a Scholes tvrdí, že strategie může dlouhodobě určovat směr a objem aktivit podniku. Ve strategickém řízení je nezbytné vycházet z uplatňování vzájemných vazeb mezi prvky hodnoty, poslání, vize, strategického plánování, rozpočtování orientovaného na výsledky, řízení výkonnosti, strategického měření a hodnocení interního a externího prostředí.<sup>4</sup>

Strategická analýza „obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makroprostředí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojové potenciály podniku“<sup>5</sup>

Strategická analýza je základním kamenem pro formulaci strategie podniku. Dále je výstupem pro strategické plánování, odpovídá nám na otázku: Kde se společnost nachází? Úkolem strategické analýzy je identifikace, ohodnocení a následná analýza všech faktorů, které by mohly ovlivnit dosažení stanovených cílů. K tomu, abychom správně posoudili, jestli je stávající strategie vhodná a o vhodnosti volby strategie nové je důležité posoudit a zhodnotit vzájemnost vztahů a souvislosti těchto faktorů.

<sup>2</sup> PRUKNER, V., 2014. Manažerské dovednosti. Univerzita Palackého v Olomouci [online] [cit. dne 25. 04. 2018] Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>

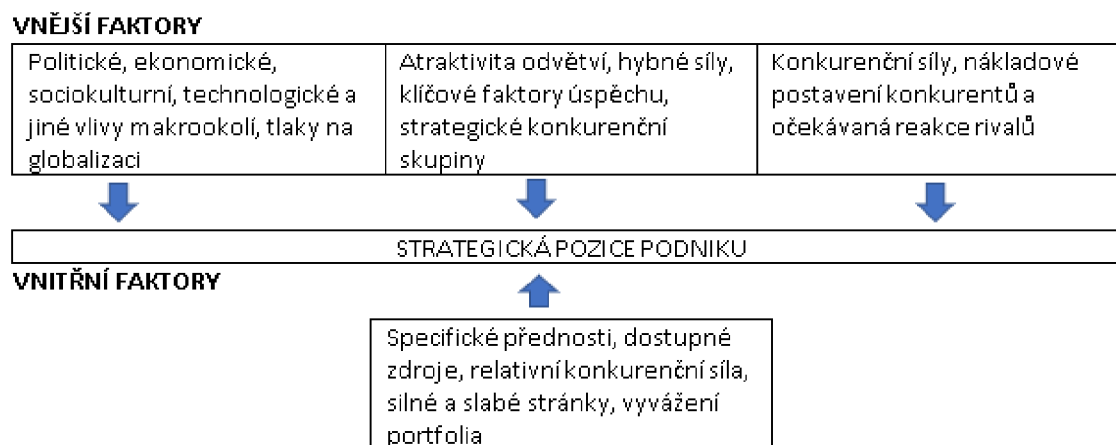
<sup>3</sup> WELLS, DENISE L. a LINDA M. DOHERTY. *A Handbook for Strategic Planning* [online]. 1995. Arlington, str. 53 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a286325.pdf>

<sup>4</sup> JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLE. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 8072262203.

<sup>5</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi, str. 3. ISBN 80-7179-367-1.

Strategické rozhodování míří vždy do budoucnosti, a tak je nutné sledovat a analyzovat jevy a trendy, které mohou naznačovat budoucí vývoj. <sup>6</sup>

Strategická analýza se dělí na analýzu vnitřního prostředí a analýzu vnějšího prostředí. V následujícím obrázku vidíme grafické znázornění, jak na strategickou pozici podniku působí vnější a vnitřní faktory.



**Obrázek 1 – Strategická analýza podniku**

*Zdroj: zpracováno autorem dle SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi, str. 10. ISBN 80-7179-367-1.*

### 3.5 Analýza makrookolí

Keřkovský a Vykypěl se k analýze okolí firmy vyjadřují takto: „*Podnikatelské prostředí, v němž se firma nachází zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potencionální hrozby její existence. Proto je nutno okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat.*“<sup>7</sup>

Důraz na tyto činnosti se klade, protože příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn činností podniku jsou ve velké většině případu dány hlavně vlivem faktorů okolí.

<sup>6</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi, str. 8-12. ISBN 80-7179-367-1

<sup>7</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Vyd. 2. Brno: PC-DIR Real, 1999. Studijní text pro studium BA Hons, str. 29. ISBN 80-214-1406-5.

Až pak jeho vnitřním stavem, resp. rozvojem. Výzkumy potvrzují, že podniky, které mají strategie přizpůsobeny realitě jejich okolí, jsou úspěšnější.<sup>8</sup>

Každá firma by měla monitorovat, předpovídat, posuzovat, zkoumat a hodnotit prvky v každé části okolí a předpovědět, jaký dopad na organizaci budou mít. Je to důležité k identifikaci a hodnocení příležitostí a hrozeb.<sup>9</sup>

Cílem analýzy makrookolí je neopomenout žádné příležitosti a hrozby vnějšího prostředí.<sup>10</sup>

Analýza makrookolí podniku se používá, když chceme nalézt vazby a souvislosti mezi faktory, které na podnik působí. Dále také k pojmenování a vymezení příležitostí a hrozeb, na které by se podnik měl zaměřit. Pro analýzu makrookolí se využívá PEST analýza. PEST analýza, někdy také STEP analýza je vhodným a užitečným nástrojem strategické analýzy. Hodnotí vnější prostředí, obzvláště prostředí makroekonomické. Analýza vychází z poznání vývoje minulého, analyzuje krátkodobé i dlouhodobé vlivy a snaží se předvídat jejich budoucí vývoj.<sup>11</sup>

Rozdíl mezi STEP analýzou a PEST analýzou je pouze v pořadí faktorů.

Další analýzy, které je možné použít jsou také PESTEL, poslední dvě písmena znamenají: E – environmentální, a L – legální (právní) prvky. Dále se lze setkat s analýzou PESTLIED, kde k PEST jsou přidány faktory L – legislativní, I – internacionální, E – environmentální a D – demografické. Ke zkoumání makrookolí je možné využít i metod STEEPLE a SLEPT.<sup>12</sup>

STEEPLE přidává faktory vzdělání a demografické faktory, které jsou v původní PEST zahrnuty pod sociálními faktory. Analýza SLEPT se vyskytuje především ve Velké

---

<sup>8</sup> KERŤOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Vyd. 2. Brno: PC-DIR Real, 1999. Studijní text pro studium BA Hons, str. 29. ISBN 80-214-1406-5.

<sup>9</sup> HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON. *Strategic management: competitiveness & globalization*. 11e. Australia: Cengage Learning, 2015, str.43. ISBN 978-1-285-42518-4.

<sup>10</sup> DUNCAN, GINTER a SWAYNE. *Competitive advantage and internal organizational assessment* [online]. Academy of Management Executive, 1995 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: [http://www.library.armstrong.edu/eres/docs/eres/MHSA8863-1\\_CROSBY/886316croAssess.PDF](http://www.library.armstrong.edu/eres/docs/eres/MHSA8863-1_CROSBY/886316croAssess.PDF)

<sup>11</sup> KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press), str. 38. ISBN 80-7226-657-8.

<sup>12</sup> VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=tuQuFE\\_vnQ8C&pg=PA93&dq=makrookol%C3%AD&hl=cs&sa=X&ei=fcPIVIDUNKu\\_ygOYjYD4Ag&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q=makrookol%C3%AD&f=false](https://books.google.cz/books?id=tuQuFE_vnQ8C&pg=PA93&dq=makrookol%C3%AD&hl=cs&sa=X&ei=fcPIVIDUNKu_ygOYjYD4Ag&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q=makrookol%C3%AD&f=false)

Británii, kde písmeno L přidává právní faktor, který je v PEST zahrnut v politickém prostředí.<sup>13</sup>

Pro analýzu makrookolí existuje také metoda 4C. Metoda 4C se používá v případě, kdy se podnik rozhoduje, zda zvolit globální nebo lokální strategii. Rozhodující faktory jsou rozřazeny do čtyř skupin – Customers (zákazníci), Costs (náklady), Country (národní specifika) a Competitors (konkurenti).<sup>14</sup>

Pro svou práci jsem si zvolil PEST analýzu, protože si myslím, že se nejlépe aplikuje do fotbalového prostředí.

PEST je zkratka čtyř počátečních písmen základních oblastí analýzy vnějšího prostředí ovlivňujících podnik, vychází z anglického jazyka – Political, Economic, Social and Technological factors. Tedy Politické, Ekonomické, Sociální a Technologické faktory.<sup>15</sup>

- politicko-právní faktory:
  - politická orientace vládní reprezentace (liberální, konzervativní, sociální apod.);
  - antimonopolní opatření;
  - politika zdanění;
  - liberalizace zahraničních vztahů (dohody o ochraně investic, o zamezování dvojímu zdanění apod.);
  - sociální politika;
  - legislativa podnikatelského sektoru;
  - legislativa ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce atd.
- ekonomické faktory:
  - trendy vývoje hrubého domácího produktu;
  - stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus;
  - míra inflace;
  - úrokové sazby;
  - míra nezaměstnanosti;

---

<sup>13</sup> ZIKMUND, Martin. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2010 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

<sup>14</sup> KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. V Praze: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0504-5.

<sup>15</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), str. 42 ISBN 978-80-247-1911-5.



- dostupnost a ceny energií atd.
- sociální faktory:
  - demografický vývoj;
  - vývoj životní úrovně obyvatelstva;
  - míra vzdělanosti;
  - sociální legislativa;
  - mobilita pracovní síly;
  - přístupy k práci apod.
- technické faktory:
  - vládní podpora vědy a techniky;
  - trendy v inovaci produktů;
  - trendy ve vývoji technologií;
  - zvyklosti patentoprávní ochrany v daném produkčním segmentu apod.<sup>16</sup>

### 3.6 Analýza mikrookolí

*Mikrookolí podniku představuje zejména odvětví, ve kterém podnik operuje<sup>17</sup>.*

*Odvětví podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky.<sup>18</sup>*

*Protože jsou hranice odvětví vymezeny podniky, které v daném odvětví působí, nelze tyto hranice považovat za neměnné, jelikož například inovační proces může vést k rozšíření jeho hranic<sup>19</sup>*

Cílem analýzy mikrookolí je určit, které hlavní síly působí v odvětví a určit takové faktory, které činí odvětví atraktivní a snažit se odhadnout budoucí vývojové trendy. Například „7S analýza“ od firmy McKinsey navrhuje studovat podnikovou strategii, strukturu, dovednosti, systém, hodnoty, styl a zaměstnance.<sup>20</sup>

Pro svoji práci jsem si zvolil Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který je velmi užitečným nástrojem analýzy oborového okolí.

<sup>16</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 537 ISBN 978-80-7261-200-0

<sup>17</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi, str. 29. ISBN 80-7179-367-1

<sup>18</sup> HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. C. H. Beck pro praxi, str. 56. ISBN 978-80-7400-637-1.

<sup>19</sup> DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, str. 41. ISBN 978-80-7400-224-3.

<sup>20</sup> FLEISHER, C., BENSOUSSAN, B.E. *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. 2. vyd. 2015. Pearson FT press, . ISBN: 978-0133086409.

Podle Portera je cílem konkurenční strategie podniku najít v odvětví takové postavení, kdy podnik dokáže nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.<sup>21</sup>

Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku, působící v určitém odvětví, je především posuzována působením pěti základních faktorů:

- 1) Vyjednávací síla zákazníků;
- 2) Vyjednávací síla dodavatelů;
- 3) Hrozba vstupu nových konkurentů;
- 4) Hrozba substitutů;
- 5) Rivalita firem působících na daném trhu<sup>22</sup>.

**Zákazníci** – vliv zákazníků je podmíněn celou škálou činitelů. Odběratelé se odlišují vlastními potřebami, velikostí, potenciálem růstu a požadovanou kvalitou výrobků. Vyjednávací síla zákazníků je tím větší, čím je menší počet odběratelů. Případně pokud malý počet odběratelů odkupuje většinu výstupu podniku. Rozhodovat také může síla jen jednoho odběratele v okamžiku, kdy dosahuje takové síly, že je schopen koupit producenta nebo konkurenta. Vyjednávací sílu může také zvýšit vysoká cenová citlivost odběratelů a dostupnost substitučních produktů.<sup>23</sup>

**Dodavatelé** – pokud budou zvyšovat dodavatelé své ceny na úkor firmy, mohou ji tím ohrozit. V tomto případě vyjednávací sílu může zvýšit fakt, že bez produktů a služeb dodavatelů, by odběratelé byli nuceni zastavit výrobu či produkci. Vyjednávací síla je větší, pokud se na trhu objevuje jen malé množství dodavatelů.<sup>24</sup>

**Konkurence** – zde je myšlena případná konkurence. Představitelem potenciaální konkurence jsou společnosti z jiných odvětví nebo nově založené firmy. Všechny tyto společnosti jsou tu proto, aby přiváděly zisk – vstoupily do odvětví s vidinou zisku.

---

<sup>21</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. str. 3 ISBN 80-85605-11-2.

<sup>22</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Vyd. 2. Brno: PC-DIR Real, 1999. Studijní text pro studium BA Hons, str. 35-36. ISBN 80-214-1406-5

<sup>23</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, s. 67-72. ISBN 978-80-247-1535-3.

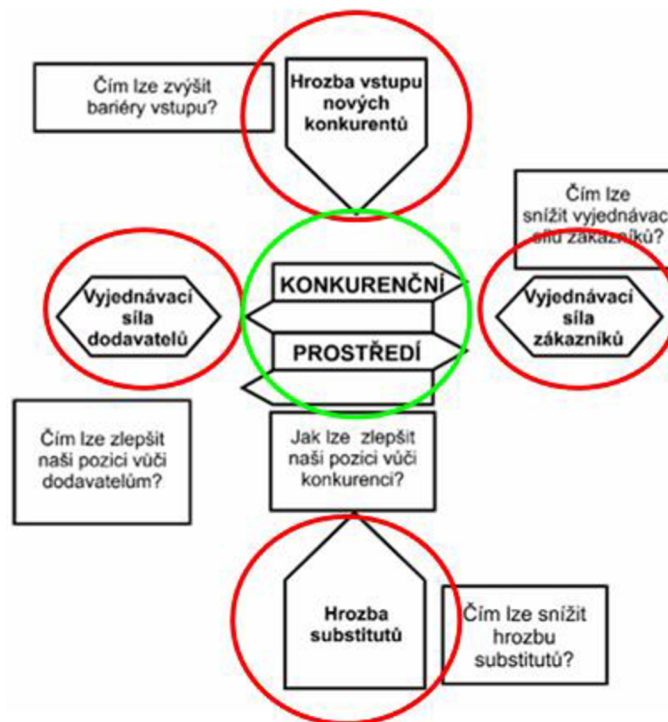
<sup>24</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, s. 66. ISBN 978-80-247-1535-3.

Z opačné strany vstup do nového odvětví pro jiné společnosti sebou přináší mnoho bariér vstupu do odvětví.<sup>25</sup>

**Substituty** – substitutem se rozumí produkt nebo služba, která umí zákazníkovi nabídnout náhradu zboží nebo služby nabízené naší společností. Ne vždy se však jedná o dokonalý substitut. Vznikají také náhražky a napodobeniny, kdy se už nejedná přímo o substituty.<sup>26</sup>

**Současná konkurence** – rivalita mezi konkurenty zkoumá, jaké máme na určitém trhu konkurenční tlaky, dynamiku trhu a jestli bude v našich silách udržet s danou konkurencí krok.<sup>27</sup>

V následujícím obrázku je uvedeno grafické znázornění Porterova modelu podle Keřkovského.



**Obrázek 2 – Porterův model konkurenčního prostředí**

*Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení. Vyd. 2. Brno: PC-DIR Real, 1999. Studijní text pro studium BA Hons, str. 36. ISBN 80-214-1406-5*

<sup>25</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 7-12. ISBN 80-85605-11-2.

<sup>26</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 27. ISBN 80-85605-11-2.

<sup>27</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, s. 61-65. ISBN 978-80-247-1535-3.

### 3.7 Interní analýza

Interní analýza nebo taky analýza vnitřního prostředí se dle Sedláčkové a Buchty rozděluje na 4 faktory:

- 1) Hmotné zdroje;
- 2) Lidské zdroje;
- 3) Finanční zdroje;
- 4) Nehmotné zdroje.

Výstupem a cílem vnitřní analýzy je najít slabé stránky, které podnik brzdí a silné stránky, v kterých podnik vyniká a může je dále rozvíjet a vytvářet z nich konkurenční výhodu.<sup>28</sup>

Podle Mallye je zhodnocení současné situace uvnitř podniku hlavní myšlenkou interní analýzy. Jde o snahu identifikovat faktory, ve kterých podnik vyniká i ty, které jsou jeho slabou stránkou. Interní analýza zahrnuje hodnocení veškerých veličin uvnitř analyzovaného podniku.<sup>29</sup>

Pokud chceme identifikovat silné a slabé stránky podniku, je podle autorů Keřkovského a Vykypěla důležité analyzovat tyto vnitřní faktory:

- faktory vědecko-technického rozvoje;
- marketingové a distribuční faktory;
- faktory výroby a řízení výroby;
- faktory podnikových a pracovních zdrojů;
- faktory finanční a rozpočtové.<sup>30</sup>

Ve své práci budu analyzovat dle rozdělení Sedláčkové a Buchty

#### 1) **Hmotné zdroje**

Mezi hmotné zdroje podniku patří například budovy, stroje, vybavení podniku a pozemky. V mém případě fotbalového týmu, který budu analyzovat, to mohou být tréninková centra, fotbalový stadion, fotbalové vybavení, klubový autobus, osobní automobily. Dále také vybavení, zařízení a fan-shop.

---

<sup>28</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

<sup>29</sup> MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5

<sup>30</sup> 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

## 2) **Lidské zdroje**

Jedná se o významné zdroje, jelikož lidé mohou vytvořit pro podnik svými schopnostmi konkurenční výhodu. Při analýze lidských zdrojů se zjišťuje jejich počet, zaměření, vzdělání, kvalifikace a flexibilita. Konkurenční výhodu tvoří především schopní manažeři. V mojí analýze fotbalového klubu to jsou také hráči a celý realizační tým. Ovšem zde záleží, v jakém jsou podnikatelském vztahu vůči klubu. Většina hráčů v České republice je vedena jako osoba samostatně výdělečně činná. Patří zde i zaměstnanci ekonomického, marketingového, technického úseku a dalších oddělení nebo volení funkcionáři.

## 3) **Finanční zdroje**

Do analýzy finančních zdrojů patří informace o vlastním a cizím kapitálu a o možnostech jeho získání. Výsledkem finanční analýzy je obraz kondice klubu po finanční stránce. Analýza zkoumá například vztah s dlužníky a věřiteli.

## 4) **Nehmotné zdroje**

Nehmotné zdroje jsou například licence, patenty, ale i technologie. I zde mohou tyto zdroje tvořit konkurenční výhodu.

## **3.8 SWOT analýza**

Pomocí SWOT analýzy strategové identifikují klíčové faktory, které pro podnik představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou pak verbálně charakterizovány ve čtyřech kvadrantech.<sup>31</sup>

SWOT analýza je analytický nástroj, který analyzuje silné a slabé stránky uvnitř podniku a popisuje vnitřní chod společnosti. Analyzuje i vnější faktory, které pro společnost mohou znamenat příležitost nebo hrozbu. Výsledkem této analýzy by mělo být celkové vyhodnocení situace firmy a vytvoření růstové strategie na míru pro zkoumaný podnik. Výsledná strategie podniku by měla umět využít svých silných stránek a příležitostí a snažit se snižovat slabé stránky a hrozby. Ideální výsledek vznikne, pokud se podaří hrozby přeměnit do příležitostí. Tato analýza může být aplikována na různé podniky.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení. Vyd. 2. Brno: PC-DIR Real, 1999. Studijní text pro studium BA Hons, str. 72. ISBN 80-214-1406-5

<sup>32</sup> TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

Kvadranty jsou pojmenovány podle počátečních písmen v angličtině.

**S** – Strength (síla), **W** – Weakness (slabost), **O** – Opportunity (příležitost), **T** – Threat (hrozba)

Tento způsob umožní přehledně charakterizovat všechny výše uvedené klíčové faktory. Tyto faktory ovlivňují strategii firmy. Pro lepší přehled uvedu v následující tabulce.

**Tabulka 1 - Analýza SWOT – tabulka**

<p><b>VÝČET SILNÝCH STRÁNEK</b>      <b>S</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>W VÝČET SLABÝCH STRÁNEK</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>VÝČET PŘÍLEŽITOSTÍ</b>      <b>O</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>T VÝČET HROZEB</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

*Zdroj: Zpracováno autorem dle KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení. Vyd. 2. Brno: PC-DIR Real, 1999. Studijní text pro studium BA Hons, str. 72. ISBN 80-214-1406-5*

Bělohávek se zaměřil na jednotlivé složky SWOT analýzy. Silné stránky dokážou pro podnik získat převahu nad konkurenčními podniky, jedná se o pozitivní vnitřní podmínky. Příkladem může být používání vyspělejší technologie v podniku nebo kvalitnější materiály. Slabé stránky potom označuje jako negativní vnitřní podmínky. Ty vedou k nižší celkové podnikové výkonnosti. Zde patří například špatná organizace v podniku či chybějící důležité zdroje. Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky ve vnějším prostředí a mají pozitivní stav s výstupem organizace. Hrozby

jsou také současné a budoucí podmínky vnějšího prostředí, působí ale negativně na výstupy organizace.<sup>33</sup>

Při vytváření SWOT analýzy je doporučeno dodržovat následující kroky:

- Princip účelnosti: V průběhu tvoření analýzy musíme brát na zřetel její účel tak, aby mu odpovídaly její výsledky a řešení;
- Princip relevantnosti: SWOT analýza by měla být stručná a neměla by obsahovat zbytečně moc informací. Jedná se o část strategické analýzy a měla by obsahovat přehledné a faktické strategické informace;
- Princip kauzality: Měli bychom se soustředit a věnovat se i příčinám a nejen důsledkům. Může se totiž stát, že jedna příčina může mít několik důsledků a díky zjištění a odstranění této příčiny můžeme vyřešit hned několik problémů;
- Princip objektivnosti: Analýza by měla být objektivní. Toho můžeme docílit tak, že na její vytvoření pověříme více lidí nebo využijeme více metod a nástrojů pro hodnocení důležitosti faktorů.<sup>34</sup>

Z předchozích analýz jsme identifikovali silné a slabé stránky. Musíme uvést, proč jsou za silné či slabé považovány, proč jsme je uvedly do seznamu. SWOT analýza by neměla být jen deskripcí. Musíme přiřadit každému faktoru závažnost. Takové hodnocení vytvořím alokací 100 bodů. Vytvořím hodnotící tým, kdy každý z týmu ohodnotí jednotlivý faktor. Nakonec tyto body sečtu a faktory seřadím podle počtu. Čím vyšší počet bodů hodnotitel faktoru přiřadí, tím ho považuje za důležitější. Hodnocení hrozeb a příležitostí se liší.<sup>35</sup>

### **Hodnocení hrozeb a příležitostí**

Hodnocení hrozeb a příležitostí je trochu jiné, protože je potřeba započítat i pravděpodobnost, s kterou situace může nastat. Každou hrozbu tak nejdříve ohodnotíme počtem bodů podle následující tabulky:

---

<sup>33</sup> KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

<sup>34</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

<sup>35</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

**Tabulka 2 – Škála ohodnocení závažnosti dopadu hrozby**

Slovní vyjádření závažnosti dopadu hrozby	Počet bodů
Zanedbatelná	1
Málo významná	2
Významná	3
Velmi významná	4
Nepříjemná	5

*Zdroj: GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010, str. 309. ISBN 978-80-251-2621-9.*

Příležitosti pak ohodnotím podle následující tabulky:

**Tabulka 3 – Ohodnocení atraktivity dopadu příležitosti**

Slovní vyjádření atraktivity dopadu příležitosti	Počet bodů
Zanedbatelná	1
Málo významná	2
Významná	3
Velmi významná	4
Zásadně významná	5

*Zdroj: Zdroj: GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010, str. 311. ISBN 978-80-251-2621-9.*

V další tabulce ilustrujeme bodové ohodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozby nebo příležitosti.



**Tabulka 4 – Ohodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozby nebo příležitosti**

Předpokládaná pravděpodobnost vzniku hrozby / příležitosti v procentech	Slovní vyjádření pravděpodobnosti vzniku hrozby / příležitosti	Počet bodů
<1;20>	Téměř nemožná	1
<21;40>	Výjimečně možná	2
<41;60>	Běžně možná	3
<61;80>	Vysoce pravděpodobná	4
<81;100>	Hraničí s jistotou	5

*Zdroj: GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010, str. 309. ISBN 978-80-251-2621-9.*

Hodnoty pro důležitost dané hrozby – tedy pravděpodobnosti vzniku a závažnost jejího dopadu vynásobíme mezi sebou. Výsledek je pak finální hodnotou pro význam určité hrozby. Hodnocení příležitostí se počítá analogicky. Podle výsledných hodnot poté faktory seřadíme. Když už jsme identifikovali a vybrali faktory můžeme vytvořit SWOT matici, ve které jednotlivé faktory seřadíme na základě závažnosti sestupně od nejdůležitějšího.<sup>36</sup>

### **Varianty strategií**

Strategie se vybírá podle přehledného souboru relevantních a objektivních informací, který jsme získali z analýzy. Podle tohoto souboru si následně management vybírá strategii dle představ a která vychází z přístupů v následující tabulce:

---

<sup>36</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

**Tabulka 5 - Situace podle SWOT analýzy**

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O situace	W-O situace
	Hrozby	S-T situace	W-T situace

*Zdroj: KOVÁŘ, František. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, str. 166. ISBN 978-80-86730-33-2.*

Tyto čtyři přístupy blíže popisují Sedláčková s Buchtou:

- **Přístup S-O** - Strategie „max – max“. Jedná se o nejpoužívanější strategii. Využívá silných stránek a příležitostí makroprostředí, to vede k růstové až agresivní strategii;
- **Přístup W-O** - Strategie „min – max“. Podnik v této situaci se potkává s interními problémy – slabými stránkami, ale ve vnějším okolí čekají mnohé příležitosti. Management volí tuto strategii, pokud chce slabé stránky eliminovat využitím příležitostí z okolí;
- **Přístup S-T** - Strategie „max – min“. Když se podnik nachází v této situaci, znamená to, že i když je vyzbrojen silnými stránkami, potýká se s hrozbami z okolí. Volbou této diverzifikační strategie management sleduje využití silných stránek k eliminaci či přeměně vnějších hrozeb na příležitosti;
- **Přístup W-T** - Strategie „min – min“. V této situaci se management snaží minimalizovat slabé stránky a hrozby okolí. Je to pravý opak strategie S-O. Volba této defenzivní strategie zvyšuje pravděpodobnost likvidace podniku.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

## 4 SPORTOVNÍ ORGANIZACE

V této kapitole se věnuji základním pojmům sportovní organizace, jako je organizační struktura, financování klubu, sportovní management a marketing a charakterizují cíle sportovního klubu. Tato kapitola slouží jako podklad pro praktickou část.

### 4.1 Sportovní organizace a organizační struktura

Sportovní kluby vznikají na bázi ziskových organizací ve formě obchodních společností. V České Republice jde většinou o akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným.<sup>38</sup>

Každá sportovní organizace existuje za určitým účelem. Účel prezentují základní dokumenty, které organizace musí prezentovat v dokladech, potřebných k jejímu založení. Účel sportovní organizace je dán již stávajícím posláním. Fotbalový klub může mít například v poslání vytvářet všestranné, odborné, organizační a materiální podmínky pro rozvíjení fotbalu.<sup>39</sup>

#### Organizační struktura

*„Organizační struktura je důležitá pro správné definování postavení placených lidí i dobrovolníků v procesu plnění úkolů, rozhodování, spolupráce, úrovní odpovědnosti a mechanismů výkaznictví ve sportovních organizacích.“<sup>40</sup>*

Tvorba organizační struktury je zčásti vymezena v obchodním zákoníku. V praktické části budu vypracovávat strategickou analýzu fotbalového klubu FC Baník Ostrava. Tento fotbalový klub má právní formu akciové společnosti. U modelu akciové společnosti je organizační struktura stanovena takto:

- valná hromada;
- dozorčí rada;
- představenstvo;
- vrcholový management.

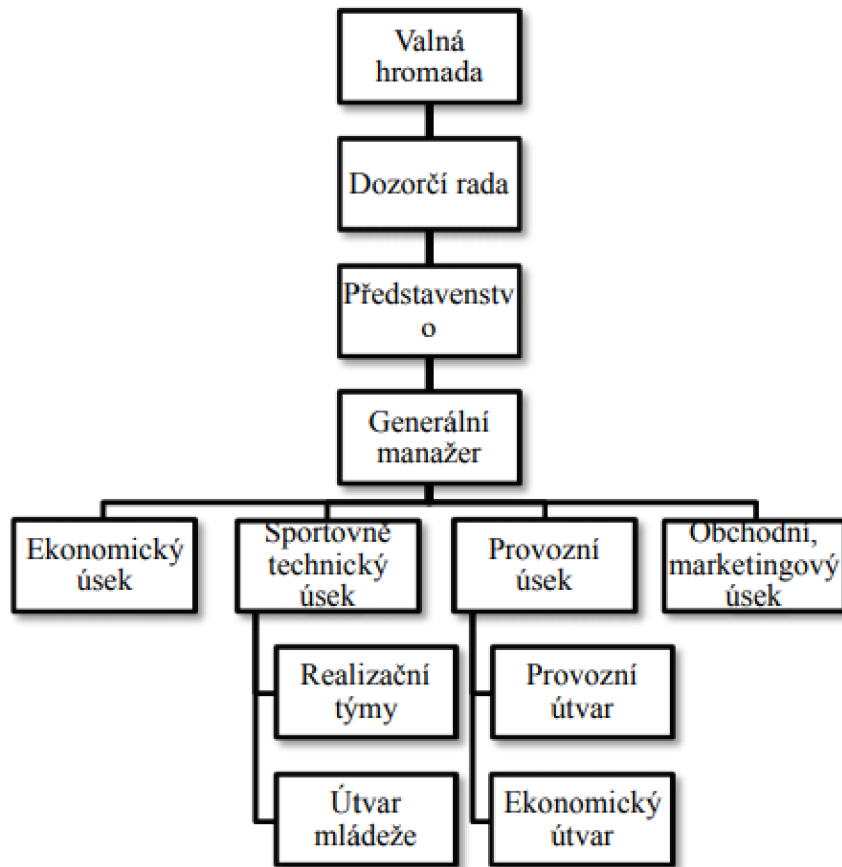
---

<sup>38</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009, str.74 ISBN 978-80-7376-150-9.

<sup>39</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009, str.99 ISBN 978-80-7376-150-9.

<sup>40</sup> NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTORČÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016, str. 88. ISBN 978-80-210-8346-2.

V následujícím obrázku uvedu schéma organizační struktury fotbalového klubu.



**Obrázek 3 - Organizační struktura fotbalového klubu**

*Zdroj: ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.*

**Valná hromada** je vrcholný orgán a má za úkol například:

- rozhodovat o změně stanov;
- rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu;
- volbu a odvolání členů představenstva;
- volbu a odvolání členů dozorčí rady;
- odměňování členů představenstva a dozorčí rady;
- rozhodování o fúzi;

- rozhodování o zrušení společnosti s likvidací, jmenování a odvolání likvidátora;
- schválení řádné nebo mimořádné účetní závěrky;
- rozhodnutí o stanovení ceny účastnických cenných papírů<sup>41</sup>.

**Dozorčí rada** má za úkol dohlížet na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Členové dozorčí rady mají právo nahlížet do všech dokladů a zápisů týkajících se činnosti společnosti a kontrolují, zda jsou řádně vedeny zápisy v souladu se skutečností.

**Představenstvo** je statutární orgán, který řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou tímto zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Pokud není ve stanovách něco jiného, za představenstvo jedná navenek jménem společnosti každý člen představenstva.

**Vrcholový management** představuje profesionální operativní řízení ve společnosti. Vymezení činností není dáno obchodním zákoníkem, ale formuje se vzhledem ke konkrétní povaze činnosti společnosti. U sportovních klubů začíná diferenciací organizačních struktur při organizování jeho profesionálního managementu.<sup>42</sup>

## 4.2 Financování sportovního klubu

Profesionální sportovní kluby jsou zajišťovány zdroji veřejnými a soukromými. Do veřejných zdrojů patří mimo jiné dotace z fondu veřejných prostředků na podporu sportu a tělovýchovy v ČR. Do tohoto fondu přitékají finance ze státního rozpočtu (dotace na veřejně prospěšné programy apod.) a také dotace z místních rozpočtů. Mnohem významnější jsou pro sportovní klub zdroje soukromé. Mezi tyto zdroje patří výnosy z reklam, výnosy z vlastní činnosti, výdaje domácností a podpora podniků a institucí.<sup>43</sup>

Dalším zdrojem do klubové kasy jsou sponzoři.

Sponzoři si za finanční prostředky kupují od klubů určitou reklamu, která je zacílena především na diváky a fanoušky klubu. Diváci a fanoušci jsou na základě této reklamy vystaveni určitému produktu či službě od sponzora. Následně diváci či fanoušci kupují

<sup>41</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009, str.75 ISBN 978-80-7376-150-9.

<sup>42</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009, str.76-77 ISBN 978-80-7376-150-9.

<sup>43</sup> HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. Základy ekonomie sportu. Praha: Ekopress, c2006, str. 52. ISBN 80-86929-04-3.

výrobky těchto sponzorů. V dnešní době právě tato reklama tvoří velké příjmy sportovních klubů. V České Republice pak tato reklama tvoří mnohem větší příjmy než z příjmů ze vstupného. Vlivem zprostředkování reklamy klubem, kterému fanoušci fandí, sponzoři získávají peníze právě od domácností, které ve větší míře nakupují jejich zboží. Další formou jsou patronáty velkých firem nad kluby. Pro české kluby je to typické. Sponzorství je spíše patronátní výpomocí. Sportovní kluby mohou využít i úvěry z banky. Tomuto způsobu se však snaží kluby zejména v České Republice vyhýbat a využívají ho minimálně.<sup>44</sup>

Tradiční zdroje financování profesionálního fotbalového klubu se rozdělují na:

- **členské příspěvky** – v profesionálním klubu se s nimi setkáváme pouze u mládežnických kategorií, naopak v amatérských klubech jsou zásadním příjmem;
- **dary**;
- **patronáty** – velké firmy věnují velkou sumu na podporu klubu;
- **příspěvky municipalit** – příspěvky obcí (často využívané jako pronájem sportovišť za symbolickou cenu);
- **příspěvky od zastřešující sportovní organizace** (u fotbalu FAČR – Fotbalová asociace České republiky);
- **dotace od vlády** – účelové dotace od vlády;
- **vstupné na sportovní akce** – jeden z nejtradičnějších peněžních zdrojů, jedná se o velmi významný zdroj odvíjející se od atraktivity sportu a soutěže;
- **startovné** – inkasované startovné jako pořadatel turnaje;
- **úroky z uložených vkladů** – výnos z úročení finančních prostředků na bankovním účtu.<sup>45</sup>

### 4.3 Sportovní management

Management je charakterizován jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. „Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> NOVOTNÝ, Jiří. Sport v ekonomice. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, str. 271 ISBN. 978-80-7357-666-0.

<sup>45</sup> NOVOTNÝ, Jiří. Sport v ekonomice. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, str. 149-152. ISBN 978-80-7357-666-0.

Sportovní management, jak je již z názvu patrné, se zabývá oblastí sportu. Lze jej chápat ve třech rovinách a to jako:

- profesi;
- studijní obor;
- vědeckou disciplínu.<sup>47</sup>

Pojmy sportovní management a sport každý autor definuje různě, záleží na přístupu jednotlivých autorů a jejich pochopení důležitosti jednotlivých aspektů sportu a manažerské profese. Jde o aplikaci manažerských principů, metod, technik a postupů v oblasti a prostředí sportu. Sportovní manažeři potřebují nejen manažerské dovednosti, ale i zkušenosti a pochopení sportu a jeho specifik. Sportovním prostředím pak rozumíme různé typy organizací a sportovních aktivit, které je nutno řídit, protože je třeba koordinovat aktivity jiných lidí, kteří by svým konáním nedosáhli takových výsledků, jako jich dosáhnou společně<sup>48</sup>

Podle Čáslavové, sportovní management zahrnuje způsob řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot a družstev, které alespoň z části vykazují podnikatelskou činnost. Dalším odvětvím, kde hovoříme o sportovním managementu, je způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží a také provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.<sup>49</sup>

Management v oblasti sportu má určitá specifika, které v jiných odvětvích nejsou. Jsou to:

- specifické vlastnosti sportu a sportovních produktů a služeb;
- vnitřní členění sportovního odvětví na veřejný, profesionální a neziskový sektor;
- různorodost sportovních organizací;

---

<sup>46</sup> MAGRETTA, Joan a Nan Dundes STONE. Co je to management: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás. Praha: Management Press, 2004. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-106-2.

<sup>47</sup> 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, str. 58. ISBN 978-80-210-8346-2.

<sup>48</sup> 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, str. 58. ISBN 978-80-210-8346-2.

<sup>49</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009., str. 18. ISBN 978-80-7376-150-9.

- úloha státu v rozvoji sportu.<sup>50</sup>

Smith a Steward pak sestavili seznam 10 specifických vlastností sportu, které determinují využití manažerských technik při řízení sportu:

- iracionální vášně pro sportovní týmy a sportovce a její využití;
- rozdíly v posuzování a hodnocení výkonnosti vs. hierarchie a výsledky;
- vzájemné propojení mezi sportovními organizacemi;
- konkurenční rovnováha (soutěživost vs. spolupráce) – nesoutěžní chování;
- různorodost kvality sportovního produktu;
- vysoká úroveň loajality vůči produktu a značce;
- sport produkuje unikátní fanouškovské chování;
- vysoká úroveň optimismu a očekávání sportovních fandů vs. porážka;
- relativní neochota k využívání technologií;
- omezená nabídka a sezonnost vs. uspokojení poptávky.<sup>51</sup>

V následující tabulce jsou uvedeny otázky strategického managementu ve sportovní organizaci. Strategický management je důležitým oborem při sestavování správné strategie organizace.

Strategický management zdůrazňuje důležitost aktivní tvorby budoucnosti sportovní organizace. Pomáhá snižovat vysokou míru nejistoty ve sportovním průmyslu. Nejistota je pro chaotické a stále se měnící prostředí sportovního průmyslu typická.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> 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, str. 58-59 ISBN 978-80-210-8346-2.

<sup>51</sup> 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, str. 59. ISBN 978-80-210-8346-2.

<sup>52</sup> 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, str. 67. ISBN 978-80-210-8346-2.



**Tabulka 6 - Otázky strategického managementu ve sportovní organizaci**

STRATEGICKÁ OTÁZKA	NÁSTROJ PRO REŠENÍ
Kde se nacházíme?	Analýza pozice v rámci sportovního průmyslu
Kde můžeme být?	Kreativní zvážení možnosti 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

*Zdroj: NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTORČÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016, str. 67. ISBN 978-80-210-8346-2.*

#### **4.4 Sportovní marketing**

Nejprve uvedu dvě obecné definice marketingu podle Kotlera a podle Americké marketingové asociace a dále už dvě definice zaměřené přímo na sportovní marketing podle Freyera a Pittse se Stotlarem.

Podle Kotlera se marketing zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb. Marketing spočívá ve vytváření, komunikování a předávání hodnoty zákazníkovi, přičemž firma realizuje zisk.<sup>53</sup>

Americká marketingová asociace (AMA) popisuje marketing jako: „*proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací.*“<sup>54</sup>

Německý autor Freyer uvádí, že „*sportovní marketing je řídicí koncepce, která u sportovních organizací vychází z trhu nebo se chce řídit trhem. Tato koncepce požaduje dlouhodobé a koncepční jednání. Úspěch sportovního marketingu závisí*

<sup>53</sup> KOTLER, Philip a Kevin KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007, s. 43-45. ISBN 978-80247-1359-5.

<sup>54</sup> FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing: základy a principy. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, s. 8. ISBN 9788025107904.

*na schopnosti obsáhnout adekvátně dané skutečnosti ze sportu a zpracovat problémově specifické otázky.*“<sup>55</sup>

Američtí autoři Pitts a Stotlar definují sportovní marketing jako „*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.*“<sup>56</sup>

Během posledních let je význam a uplatňování marketingu v oblasti sportu evidentní. Role marketingu ve sportu je stále výraznější. Zejména pro organizace, vyrábějící sportovní produkty pro sport, jako je obuv, oblečení. Dále také pro marketingové agentury, které připravují nebo vyhodnocují sponzorské projekty pro firmy podporující sport nebo propagace sportovní osobnosti. Samotné sportovní organizace se pak zabývají výrazně sportovním marketingem, neboť jim přináší finanční zdroje pro provozování sportovních aktivit.<sup>57</sup>

Marketing sportu sebou přináší určité výhody a nevýhody, které jsou představeny v následující tabulce podle Čáslavové. V tabulce není precizováno, kdo je na straně sportovní nabídky (zda svaz či sportovní klub) a kdo tvoří poptávku (zda členové, sponzoři, diváci nebo stát).<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> FREYER, Walter. Handbuch des Sport-Marketing. 2. Aufl. Wiesbaden: Forkel, 1991. ISBN 3771964202.

<sup>56</sup> PITTS, Brenda G. a David Kent STOTLAR. Fundamentals of sport marketing. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, c1996, str. 80. ISBN 1-885693-02-8.

<sup>57</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009, str.97 ISBN 978-80-7376-150-9.

<sup>58</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009, str.98 ISBN 978-80-7376-150-9.

**Tabulka 7 - Co přináší marketing tělesné výchově a sportu?**

<b>POZITIVA</b>	<b>NEGATIVA</b>
Ujasňuje, komu je určena nabídka sportovních produktů: členům, divákům, sponzorům, státu	Finance diktují, co má sport dělat
Diferencuje nabídku sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv	Pozice financí nerespektuje sportovní odbornost
Promýšlí propagaci sportu	Marketing vede ke gigantomanii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu
Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, sportovních, sociálních	Dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků
Získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit	Show (zaměřená např. na reklamu)

*Zdroj: ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009, str. 98. ISBN 978-80-7376-150-9.*

#### **4.5 Cíle sportovního klubu**

Cíle sportovních organizací nezahrnují jen maximalizaci zisku či hodnoty podniku, jako je tomu u běžných výrobních firem. U sportu hraje značnou roli také maximalizace užítku. To se projevuje zejména na evropských klubech, které jsou dlouhodobě ztrátové. Vynaložené finanční prostředky se investorům vrací formou zlepšení image, získání nových obchodních kontaktů nebo dobrého pocitu z vítězství a úspěchu klubu. Jako hlavní cíl by se tak dal charakterizovat úspěch sportovního klubu. Dále by se cíle daly rozlišit na tři skupiny:

- Sportovní;
- Ekonomické;
- Sociální.

#### **Sportovní cíle**

Do sportovních cílů řadíme především plánované úspěchy a umístění, rozvoj mládežnické akademie a udržení kvalitních hráčů v týmu. Dále pak to je propagace

sportu v regionu a v jeho okolí a snaha vzbudit zájem o konkrétní sport či klub. Ekonomické cíle se zaměřují na zabezpečení chodu klubu a jeho financování. Vymezují také cíle ohledně investic do zázemí a materiálního vybavení klubu. Některé kluby si vytyčují také cíle na podporu sociální oblasti.<sup>59</sup>

Do sportovních cílů lze zařadit snahu zviditelnit sportovní činnost provozovanou konkrétní společností. Prvotní úsilí se soustředí na růst povědomí a dobré image a značky sportovního klubu u veřejnosti.<sup>60</sup>

Sportovní cíle uvádím uspořádané v následující tabulce podle Čáslavové.

---

<sup>59</sup> NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2009, str. 122. ISBN 978-80-245-1521-2.

<sup>60</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

**Tabulka 8 – Sportovní cíle**

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Podpora zdraví Seberealizace Radost z pohybu a hry	Podpora výkonnostního sportu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zadávání úkolů v návaznosti na cíle výkonnostních tříd</li> <li>• Motivace k výkonu</li> <li>• Úkoly v podpůrných opatření</li> <li>• Uznávání výkonnostního sportu</li> </ul>
	Podpora volného času a sportu pro všechny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivace k provádění sportovní činnosti</li> <li>• Objasňování cílů</li> </ul>
	Mnohostranně vytvořená sportovní nabídka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozšíření funkčních skupin</li> <li>• Přejímání nových sportovních odvětví</li> <li>• Přijetí rehabilitace</li> <li>• Opatření k prevenci a rekonvalescenci</li> </ul>
	Podpora talentů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cílevědomé vyhledávání talentů</li> <li>• Opatření k individuální podpoře talentů</li> </ul>
	Zlepšení kvality tréninku a cvičení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokračování vzdělávání trenérů a cvičitelů</li> <li>• Motivace sportovců</li> <li>• Zlepšení tréninkových a cvičebních podmínek</li> </ul>
	Vzdělávání ve sportu podle pedagogických zásad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seznámení s pedagogickými základy</li> <li>• Využití pedagogických zásad</li> <li>• Další vzory pedagogických zásad</li> </ul>
	Odstranění nedostatků na sportovištích	

*Zdroj: zpracováno autorem dle ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009, str.39 ISBN 978-80-7376-150-9.*

## Ekonomické cíle

Ekonomické cíle jsou zaměřeny především na vytváření finančních zdrojů, které zabezpečují stabilitu v organizaci, dále pak na investice a materiální vybavení klubu. Nezisková organizace se zpravidla zaměřuje na získání silného sponzora. U obchodních společností je cílem kladný výsledek podnikatelské činnosti.<sup>61</sup>

Ekonomické cíle uvádím uspořádané v tabulce podle Čáslavové.

**Tabulka 9 – Ekonomické cíle**

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu	Zlepšení řízení klubu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nový systém řízení<ul style="list-style-type: none"><li>- Plánování</li><li>- Organizování</li><li>- Účetní evidence</li><li>- Profesionální vedoucí komerčních aktivit</li></ul></li><li>• Přizpůsobování nabídky činností SK poptávce</li><li>• Získávání kvalifikovaných řídicích pracovníků</li></ul>
	Zlepšení finanční situace	<ul style="list-style-type: none"><li>• Přidělování rozpočtovaných prostředků podle cílů</li><li>• Přizpůsobení výše příspěvku poskytovaným činnostem ze strany SK</li><li>• Zvýšení doplňkových finančních zdrojů (sponzoři, komerční činnost)</li><li>• Úsporná opatření</li></ul>
	Nové image SK pro veřejnost	<ul style="list-style-type: none"><li>• Koncepce aktivního využívání medií</li><li>• Koncepce PR</li><li>• Posílení reklamy</li></ul>

*Zdroj: zpracováno autorem dle ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009, str.40 ISBN 978-80-7376-150-9.*

<sup>61</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

## Sociální cíle

Sociální cíle sebou nesou určité etické chování klubu vůči zaměstnancům, fanouškům hráčům atd. Udržení či pozvednutí klubové atmosféry, identifikaci se sportovním klubem, celkovou spokojenost členů sportovního klubu.<sup>62</sup>

Sociální cíle uvádím v následující tabulce podle Čáslavové.

**Tabulka 10 - Sociální cíle**

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu, společnosti a spokojenost jeho členů	Podpora poskytovaných společenských forem	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podpora koordinátorské práce</li><li>• Zohlednění mezilidských vztahů</li><li>• Odstraňování egoismu</li></ul>
	Hledání nových společenských forem	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hledání v jiných klubech a programech</li><li>• Hledání v cizině</li><li>• Vlastní experimenty</li><li>• Dotazování členů</li></ul>
	Povzbuzování atmosféry porozumění	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spolupůsobení při vytváření cílů</li><li>• Identifikace se sportovním klubem</li><li>• Pronikání této činnosti mimo sportovní klub</li></ul>

*Zdroj: zpracováno autorem dle ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009, str.41 ISBN 978-80-7376-150-9.*

<sup>62</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

## **5 PRAKTICKÁ ČÁST – STRATEGICKÁ ANALÝZA FC BANÍK OSTRAVA**

V této části práce budu nejprve charakterizovat FC Baník Ostrava. V další kapitole provedu interní analýzu klubu, kde budu popisovat hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje klubu. Pak provedu analýzu vnějšího prostředí pomocí PEST analýzy, která zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které působí na klub. Druhou analýzou, kterou provedu je analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu. Na základě předchozích analýz, rozhovoru s majitelem a vedení klubu provedu SWOT analýzu. V poslední kapitole se budu snažit navrhnout a formulovat strategie pro budoucí vývoj. Hlavním zdrojem informací v této praktické části byla oficiální stránka klubu, informace od majitele a vedení klubu, výroční zpráva, účetní závěrky a mé vlastní znalosti jakožto fanouška FC Baník Ostrava. Všechny tyto zdroje mi byly pramenem na výzkumnou otázku práce: Jaké strategie může klub využít pro budoucí vývoj ve sportovní a sociální oblasti?

### **5.1 Základní údaje**

Klub FC Baník Ostrava je profesionální fotbalový klub a stejně jako ostatní profesionální kluby hrající soutěže LFA (Ligová fotbalová asociace) je povinný vystupovat ve všech soutěžích pod hlavičkou akciové společnosti a realizovat jejím prostřednictvím marketingovou činnost, vyplývající z účasti v profesionálních soutěžích a partnerství se společností STES, a.s. Tato společnost zabezpečuje mediální smlouvy pro prezentaci fotbalu ve sdělovacích prostředcích.

Dále jsou profesionální kluby povinny organizovat celoroční a systematickou sportovní přípravu dětí a mládeže, zohledňující rovněž kvalitu školní výuky a specifické potřeby mentálního vývoje mladého sportovce. Přípravu dětí a mládeže klub realizuje pomocí spolku Akademie FC Baník Ostrava.<sup>63</sup>

#### **FC Baník Ostrava, a.s.**

Je akciovou společností. Společně s Akademií FC Baník Ostrava z.s. tvoří profesionální fotbalový klub FC Baník Ostrava. Vznikl v důsledku opětovné profesionalizace sportu po roce 1990. Je držitelem hráčských práv, hráčů klubu FC Baník Ostrava a práv účasti v soutěžích organizovaných FAČR (Fotbalová asociace České republiky) i LFA.

---

<sup>63</sup> Interní zdroje klubu



V tomto ohledu navazuje na více jak 90letou historii fotbalového klubu pocházejícího ze Slezské Ostravy, který v průběhu času několikrát změnil svůj název, znak, právní formu i domácí stadion.<sup>64</sup>

#### **Akademie FC Baník Ostrava z.s.**

Je spolek, který společně s FC Baník Ostrava, a.s. tvoří profesionální fotbalový klub FC Baník Ostrava. Cílem spolku je zejména rozvoj fotbalových a mentálních dovedností u talentovaných dětí a mládeže.

#### **Nadační fond FC Baník Ostrava**

Je fundací, založenou FC Baník Ostrava, a.s. v roce 2017. Hlavním cílem nadačního fondu je podpora nejtalentovanějších hráčů ve studiu a rozvoji sportovních dovedností formou stáží a stipendijního programu. Dále se chce fond zaměřit na zlepšování zdravotní péče pro hráče klubu FC Baník Ostrava.

## **5.2 Charakteristika FC Baník Ostrava**

FC Baník Ostrava je český fotbalový klub ze Slezska, který hraje 1. českou fotbalovou ligu. Své domácí zápasy hraje na pronajatém Městském stadionu ve Vítkovicích s kapacitou 15 123 míst. Barvy klubu jsou modrá a bílá. Největším rivalem klubu je AC Sparta Praha a Slezský FC Opava.

FC Baník Ostrava je akciová společnost, která je v rejstříku zapsána od roku 1996. Předmětem podnikání je poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fotbalu, masérské služby a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Základní kapitál činí 20 000 000 Kč. Je splacen v plné výši a rozdělen na 500 kmenových akcií na jméno a 150 kmenových akcií na jméno. 100 % vlastníkem akcií je evropská společnost Pro Fotbal Property SE.<sup>65</sup>

Podle obchodního rejstříku je statutárním orgánem majitel klubu Ing. Václav Brabec a předmětem činnosti je pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

---

<sup>64</sup> Interní zdroje klubu

<sup>65</sup> FC Baník Ostrava a.s. [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/64610128-fc-banik-ostrava-a-s>



**Obrázek 4 – Znak FC Baník Ostrava**

*Zdroj: [www.fcb.cz](http://www.fcb.cz)*

### **Vznik klubu a historie**

Klub oficiálně vznikl 14. října 1922 a byl založen nemajetnými horníky v hospodě u Dubu. První název klubu byl SK Slezská Ostrava. Ve svých počátcích byl klub velmi chudý a hráči si museli vydělat na své dresy a vybavení sami. Až v roce 1925 si klub pronajal pozemek na Kamenci a hráči si vlastními silami vybudovali první domácí prostředí. SK Slezská, jakožto nový klub, byl zařazen do nejnižší soutěže a do první ligy se musel prokousávat nižšími soutěžemi. Poprvé se tým ukázal v první lize v letech 1937/1938. V tomto období, kdy se klub dostával do první ligy se roku 1934 přestěhoval na stadion Stará střelnice. V meziválečném období se klub pohyboval v první a druhé lize. Po druhé světové válce došlo v klubu k mnoha změnám. Například vznikla nutná změna k přestavbě hřiště na travnaté, doposud se hrálo na škváře. Klub se tedy v roce 1959 přestěhoval na stadion, který je s klubem nejvíce spjat, na Bazaly. Klub byl několikrát přejmenován. Nejprve na Sokol Trojice Slezské, poté na Sokol OKD až došlo na konečný název Baník Ostrava. Všechny změny názvy klubu jsem uvedl do tabulky v příloze č.2 této práce.<sup>66</sup>

Největší úspěchy klubu jsou spojeny s Evženem Hadamczikem, který do klubu přišel v roce 1978. Je považován za nejúspěšnějšího trenéra klubu. Za 5 let, co působil v trenérské funkci klub získal dva mistrovské tituly, třikrát obsadil druhé místo, dvakrát vyhrál český pohár a jednou československý. Díky jeho působení klub zaznamenal úctyhodnou sérii 74 domácích utkání v řadě bez prohry. Toto období je považováno

---

<sup>66</sup> *Historie klubu FC Baník Ostrava* [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://www.fcb.cz/zobraz.asp?t=historie-klubu>

za nejlepší léta klubu. V ročníku 1978/1979 klub postoupil do semifinále Poháru vítězů pohárů, kde hráči nestačili na německý klub Fortunu Düsseldorf. Dalším úspěchem v této zlaté éře na evropské scéně bylo čtvrtfinále Poháru mistrů evropských zemí 1980/1981. Ve čtvrtfinále klub narazil na slavný Bayern Mnichov, kterému podlehl. Mimo éru Evžena Hadamczika byla úspěchem účast ve čtvrtfinále Poháru UEFA v sezoně 1974/1975, kde klub vypadl s německým soupeřem Borusii Mönchengladbach. Následující ročníky klub vyklidil přední pozice tabulky.<sup>67</sup>

V roce 1991 se však klub začal propadat tabulkou a vznikaly i finanční problémy. Roku 1995 vznikla akciová společnost FC Baník Ostrava, kterou založili občanské sdružení FC Baník Ostrava, OKD, MCHZ a Pivovar Radegast. Poté se však dostavily velké ekonomické problémy a klub stabilizoval až příchod nových majitelů Aloise Hadamczika, bratra trenéra Evžena, a Petra Lamicha. Ze začátku ovšem řešili dluhy z minulosti a v sezoně 2000/2001 mohli být všichni rádi, že po 35 letech klub nesestoupil do druhé ligy. Klub skončil na 14. místě a odrazil se k lepší budoucnosti. Klub prodal Milana Baroše a Marka Jankulovského, a tím se finančně stabilizoval.

Následovala další změna majitele, kdy 75 % akcií klubu koupil sportovní byznysmen Tomáš Petera a vykonavatelem jeho pravomocí byl Daniel Vacek. Po této změně klub zaznamenal po 23 letech úspěch a získal titul v sezoně 2003/2004. Dostal se také do finále českého poháru, který vyhrál o rok později. Triumf Baníku v lize nikdo nečekal. Tým, ve kterém byli hráči jako Lóátal, Heinz, Bolf, Slončík, Laštůvka, Pospěch, Matušovič a další, začal úspěšně sezónu a region pohltila fotbalová euforie. Na zápasy chodilo přes 16 tisíc fanoušků, což je na české poměry nevídané číslo.<sup>68</sup>

Roku 2009 se stal většinovým vlastníkem Tomáš Petera, kdy odkoupil akcie od Daniela Vacka. Baník rok poté opět bojoval o titul do posledního kola, nakonec z toho bylo ovšem třetí místo. Klub se dostal opět do finančních problémů, klub dlužil svým věřitelům několikamilionové částky, neměl peníze i proto, že ostatní subjekty neplatily pohledávky vůči klubu. Klub musel rozprodat své hráče, a dokonce i stadion Bazaly. Klub se i přes finanční problémy dokázal udržet v nejvyšší soutěži.

V roce 2012 přišel nový majitel Petr Šafarčík a tato éra byla velmi neúspěšná. Klub bojoval každý rok o setrvání v nejvyšší soutěži. Fanoušci byli nespokojeni a žádali

---

<sup>67</sup> VÁCLAV, Erich. *SK Slezská Ostrava, FC Baník Ostrava: 1922-2010: historie klubu a jeho reprezentantů ve faktech, číslech a statistikách*. Třebíč: Akcent, 2011. ISBN 978-80-7268-828-9.

<sup>68</sup> *Historie klubu FC Baník Ostrava* [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://www.fcb.cz/zobraz.asp?t=historie-klubu>

odchod majitele. Dokonce bojkotovali vlastní domácí zápasy. To vyústilo až k situaci, že Baník získal jen 4 body za podzimní část sezóny 2015/2016 a poté sestoupil do druhé nejvyšší soutěže.<sup>69</sup>

V lednu 2016 „zachránil“ Baník nynější majitel Václav Brabec a odkoupil 95 % akcií. Jeho společnost Pro Fotbal Property SE o několik dnů později odkoupila i zbylých 5 % akcií a Václav Brabec se tak stal 100 % vlastníkem klubu. Jeho hlavním cílem v začátcích vedení bylo stabilizovat finanční situaci, která byla po předchozím majiteli v katastrofálním stavu. Klub vedl několik soudních sporů v řádech desítek milionů. Dalším jeho úkolem bylo narovnání vztahů s fanoušky a bývalými legendami klubu, což se mu podařilo. Cílem nového majitele je dostat Baník Ostrava zpět mezi nejlepší fotbalové kluby v České republice. Baník po sestupu do druhé ligy kompletně přebudoval tým, a i díky financím nového majitele se klub vydal za postupem zpět do nejvyšší soutěže. Nebylo to úplně jednoduché, protože výbornou sezonu měl i největší rival SFC Opava. Nakonec se však rozhodlo v závěrečném kole soutěže a FC Baník Ostrava tak mohl slavit postup zpět mezi českou elitu.

Úspěchy klubu za celou existenci:

- 4x mistr ligy 1975/1976, 1979/1980, 1980/1981, 2003/2004;
- 5 x český pohár 1972/73, 1977/78, 1978/79, 1990/91, 2004/05;
- 3 x československý pohár 1973, 1978, 1991;
- Pohár Mistrů Evropských zemí: čtvrtfinále 1980/1981;
- Pohár UEFA: čtvrtfinále 1974/1975;
- Pohár vítězů pohárů: semifinále 1978/1979.

### **Sezóna 2017/2018**

















Současná situace FC Baníku Ostrava v tabulce opět není taková, jakou si vedení a fanoušci představují. Po podzimní části 1. České fotbalové ligy se klub nacházel na 13. pozici a byl blízko sestupovému pásmu. Fanoušci byli s výkony svého týmu nespokojeni a volali po odvolání trenéra Radima Kučery. Ten ovšem dostal od vedení klubu důvěru i do jarní části sezóny. V zimní pauze klub výrazně posílil a investoval do nových hráčů až 30 mil. Kč. Mohlo se zdát, že výrazné posily pomůžou klubu stoupat tabulkou vzhůru. To se ovšem v úvodu soutěže nestalo a tým získal z prvních tří

---

<sup>69</sup> *Historie klubu FC Baník Ostrava* [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://www.fcb.cz/zobraz.asp?t=historie-klubu>

utkání pouze jeden bod. Následovala změna trenéra, kdy do týmu přišel Bohumil Pánik. Díky jeho příchodu dostal tým nový impuls a podařilo se mu získat 10 bodů z pěti utkání. Do konce sezóny, v době psaní mé práce, zbývá 6 utkání a klub bojuje o setrvání v nejvyšší soutěži. V domácím poháru klub postoupil až do čtvrtfinále, kde ovšem vypadl s Mladou Boleslaví. Prioritou pro vedení klubu je udržení se v první nejvyšší soutěži. Postavení klubu v lize uvádím v následující tabulce. Ze soutěže sestupují poslední dva týmy, což znamená, že Baník je sestupem ohrožen. První dva týmy se kvalifikují do Ligy mistrů a týmy na 3. a 4. pozici do Evropské ligy.

**Tabulka 11 – Průběžná tabulka nejvyšší soutěže 2017/2018**

	Tým	Z	V	R	P	S	B
1.	 Viktoria Plzeň	24	16	5	3	42:17	53
2.	 Slavia Praha	24	14	6	4	42:16	48
3.	 Sigma Olomouc	24	11	9	4	30:18	42
4.	 FK Jablonec	24	11	8	5	37:23	41
5.	 Slovan Liberec	24	12	5	7	33:26	41
6.	 Sparta Praha	24	10	10	4	35:21	40
7.	 Bohemians Praha 1905	24	9	7	8	26:22	34
8.	 FK Teplice	24	8	8	8	28:28	32
9.	 FK Mladá Boleslav	24	7	5	12	27:38	26
10.	 Dukla Praha	24	7	5	12	26:43	26
11.	 MFK Karviná	24	6	7	11	27:32	25
12.	 Fastav Zlín	24	6	7	11	23:39	25
13.	 1. FC Slovácko	24	5	9	10	19:28	24
14.	 Vysočina Jihlava	24	7	3	14	26:43	24
15.	 Baník Ostrava	24	5	7	12	30:39	22
16.	 Zbrojovka Brno	24	5	5	14	14:32	20

Zdroj: [www.eurofotbal.cz](http://www.eurofotbal.cz)

### 5.3 Vyhodnocení cílů organizace pomocí metody SMART

„Nové představenstvo si při plánování cílů, definovalo dvě, krátkodobé až střednědobé priority. První je návrat A mužstva mezi elitní kluby v ČR. Druhou je výrazně zkvalitnit tréninkové zázemí, které se stává limitujícím faktorem pro další rozvoj práce s mládeží. Jsme přesvědčení o tom, že právě úspěch seniorských týmů pomůže přilákat mladé hráče a hračky k fotbalu a kvalitní tréninkové zázemí ve spojení se špičkovou

*diagnostickou technikou s kvalitním trenérským týmem pomůže klubu vychovat nové světové hráče, jakými ve své době byly Milan Baroš a Marek Jankulovski.“<sup>70</sup>*

To je celé znění stanovených cílů vedení klubu. Nyní je rozeberu pomocí metody SMART, jak jsem popsal v teoretické části. Nejprve první cíl – návrat mezi elitní kluby v ČR

- S – Specific – tento cíl byl klubem stanoven, když se Baník nacházel v druhé lize. Konkrétnost cíle může být chápána jako návrat do první ligy či návrat mezi nejlepší kluby v ČR, jako tomu bylo v dřívějších letech. Specifičnost cíle je tedy splněna, avšak může být chápána dvěma způsoby;
- M – Measurable – tento cíl je změřitelný na konci fotbalové sezóny. Pokud se tým z druhé ligy umístí mezi prvními dvěma týmy v tabulce, postupuje do nejvyšší české ligy. To se Baníku povedlo. Co se týče návratu mezi elitní kluby, navrhol bych specifikovat ve stanoveném cíli do kolikátého místa se chce vedení klubu umístit. Například umístění klubu do „TOP 5“ první ligy;
- A – Accepted – slovo „accepted“ označuje přijatelnost cíle – představenstvo klubu cíl přijalo a vydalo ve výroční zprávě, tudíž tento dílčí cíl je také splněn. Někdy se uvádí také slovo „assignable“ – tedy kdo za cíl odpovídá. V tomto případě by za to měli odpovídat hráči a realizační tým;
- R – Realistic – postup do první ligy byl pro klub velmi reálný. Tradice, fanouškovská základna a finance klubu – to vše hrálo ve prospěch postupu. Návrat mezi elitní kluby je také reálný cíl vzhledem ke stabilizovaní finanční situace v klubu a aktivitě na přestupovém trhu. Ovšem je potřeba skloubit kvalitní lidské zdroje s těmi ekonomickými, aby bylo cíle dosaženo;
- T – Timed – cíl je označen jako krátkodobý až střednědobý, což dle odborné literatury podle Časlavové, znamená roční až tříleté ohraničení. Pokud představenstvo mělo na mysli pouze návrat do první ligy, tento cíl byl splněn. Pokud měl klub na mysl například „TOP 5“ klubů české ligy, zbývá k naplnění tohoto cíle ještě rok.

Druhý cíl, výrazně zkvalitnit tréninkové zázemí, se již plně realizuje. Klub ve spolupráci s městem, krajem a Fotbalovou asociací České republiky buduje tréninkové zázemí pro fotbalovou akademii.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Zdroj: Výroční zpráva FC Baník Ostrava, a.s. 2015/2016

Ve stanoveném cíli navíc představenstvo vyjádřilo touhu vychovat hráče pro světový fotbal. Tento cíl splnil specifickou, měřitelnou je v ten moment, kdy hráč přestoupí do zahraničí. Realita je poměrně vysoká vzhledem k počtu mládežnických reprezentantů v klubu, čemuž se věnují v jiných kapitolách práce. Časové ohraničení, v jakém horizontu si klub tyto transfery mladých hráčů představuje, však chybí.

Myslím si, že stanovené cíle ze sezóny 2015/2016 byly správně definovány. Avšak bych navrhoval je lépe časově ohraničit. Podle mého názoru je správné stanovit si před fotbalovou sezónou cíl pro následující ročník. Pro ten současný to je – udržení se v nejvyšší soutěži.

#### **5.4 Interní analýza FC Baník Ostrava**

Interní analýza zkoumá hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje, které klub má.

##### **Hmotné zdroje**

Na první pohled se může zdát, že fotbalový klub má spoustu hmotných zdrojů, ale FC Baník Ostrava tolika hmotnými zdroji nedisponuje. Hlavním hmotným zdrojem pro fotbalový klub je stadion, ale jak už víme, ten má klub v pronájmu. Stejně tak i klubový autobus je využíván formou pronájmu. Vedení klubu sídlí na Bazalech, kde má klub i své zázemí. Ovšem Bazaly klub prodal městu v roce 2013 a nyní je město pronajímá klubu. Infrastruktura je outsourcována – hřiště, nebytové prostory, šatny, učebny i kanceláře. Jediným výraznějším hmotným zdrojem tak jsou fitness stroje, které klubu zůstaly po prodeji Bazalů a nyní jsou součástí pronajaté tělocvičny vedle bývalého stadionu. Hmotnými zdroji, které zůstaly ve vlastnictví klubu jsou nástroje a technika na údržbu travnatých ploch. Mezi ostatní hmotné zdroje patří sportovní vybavení a regenerační přístroje. Klub dříve vlastnil také osobní automobily, ale nyní je má v pronájmu od sponzorů.

Podle poslední dostupné účetní závěrky ke dni 30.6. 2017 disponuje klub dlouhodobým hmotným majetkem v hodnotě 16 781 000 Kč. Ten dle informací od účetního ovšem tvoří také reality, které nesouvisí se sportovní činností. Jedná se o pozemek a dům, ve kterém ubytovává některé zahraniční hráče.

---

<sup>71</sup> JIŘÍČEK, Petr. Hotovo. Z Bazalů bude tréninkové centrum Zdroj: [https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy\\_region/hotovo-z-bazalu-bude-treninkove-centrum-20171019.html](https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/hotovo-z-bazalu-bude-treninkove-centrum-20171019.html) [online]. 19.10.2017 [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: [https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy\\_region/hotovo-z-bazalu-bude-treninkove-centrum-20171019.html](https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/hotovo-z-bazalu-bude-treninkove-centrum-20171019.html)

V následující tabulce uvádím rozpis dlouhodobého majetku dle účetní závěrky ke dni 30.6.2017.

**Tabulka 12 - Rozpis dlouhodobého majetku dle účetní závěrky**

<b>ROK</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek (v tisících Kč)</b>	<b>16781</b>	<b>19597</b>
Pozemky	2003	2003
Stavby	12693	13084
Hmotné movité věci	1853	1399
Jiný dlouhodobý majetek	112	112
Nedokončený dlouhodobý majetek	120	2999

*Zdroj: Interní materiály klubu*

Klub dále vlastní zboží, které má ve fan-shopech, toto zboží je dle účetní závěrky v hodnotě 698 000 Kč.

### **Nehmotné zdroje**

Mezi nehmotné zdroje fotbalového klubu FC Baník Ostrava patří jeho znak a jméno Baník Ostrava. Svůj znak i jméno například klub pronajímá jiným sportovním klubům. Konkrétně se jedná o futsalový klub FC Baník Ostrava a o 1, judo club Baník Ostrava.

### **Lidské zdroje**

Lidské zdroje jsou základním stavebním kamenem pro fotbalový klub. O fungování klubu a jeho chod se stará management, hráči, trenéři a celý realizační tým. Všichni tito lidé se starají o tvorbu sportovního produktu v podobě sportovního utkání. V klubu je momentálně dle organizačního řádu vytvořeno 126 pracovních pozic, přičemž je 11 pozic v současné době neobsazených. V klubu mají zavedený pojem ZnSO, což znamená zaměstnanec nebo spolupracující osoba. To je z toho důvodu, že část jich pracuje na základě pracovní smlouvy a část pracuje na dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce. Ze 115 pracovních pozic je 9 hlavních pracovních poměrů, 26 dohod o provedení činnosti a 25 dohod o provedení práce. Velká většina lidí pracuje na OSVČ, konkrétně 55 osob. Jako OSVČ jsou vedeni i hráči klubu a realizační tým.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> interní materiály klubu



Fotbalisté a někde i realizační tým v České republice jsou podle podnikatelského vztahu podnikateli a ne zaměstnanci, jak je tomu ve světě běžné. Společně se Slovinskem a Chorvatskem zůstává Česká republika jedinou evropskou zemí, kde fotbalisté fungují jako podnikatelé poskytující klubům své služby. Je to z toho důvodu, že by klub musel za zaměstnávání fotbalistů odvádět větší odvody státu. Hůře placení hráči by jim prý potom odcházeli do ciziny.<sup>73</sup>

Podle účetní závěrky za období 1.7.2016 – 30.6.2017 klub za mzdy zaplatil 3 172 000 Kč pro 9 zaměstnanců, což je průměrná měsíční mzda 29 370 Kč.

Zaměstnanci FC Baníku Ostrava pracují v těchto úsecích:

- **Provozní úsek** – lidé pracující v provozním úseku mají na starost bezpečnost, údržbu hřišť, úklid a informační technologie;
- **Ekonomický úsek** – v ekonomickém úseku se lidé věnují ekonomice, financím, controllingu a dotacím;
- **Obchodní a marketingový úsek** – v tomto úseku se řeší obchod, marketing a PR;
- **Sportovní úsek „A mužstva“ a „Juniorky“** – realizační týmy pracující okolo hlavního týmu a juniorského týmu;
- **Sportovní úsek mládeže** – realizační týmy, které pracují s mládežnickými týmy<sup>74</sup>.

### **Organizační struktura klubu FC Baník Ostrava**

Vytváří systém delegování pravomocí a odpovědností na jednotlivé stupně řízení s cílem maximální efektivity a sledovanosti procesů v klubu.

Stupně řízení:

- 1. stupeň – majitel klubu – Ing. Václav Brabec;
- 2. stupeň – výkonný ředitel – Mgr. Michal Bělák;
- 3. stupeň – ředitelé úseku;
- 4. stupeň – manažer/vedoucí oddělení.

---

<sup>73</sup> OSVČ v dresech: Kluboví sportovci jsou v Česku podnikateli [online]. 25.11.2016 [cit. 2018-04-18].  
Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatele-ve-sportovnim-84331.html>

<sup>74</sup> interní materiály klubu

Pod výkonným ředitelem jsou v klubové hierarchii provozní a bezpečnostní ředitel, ekonomicko – finanční ředitel, obchodní a marketingový ředitel, sportovní ředitel a sportovní ředitel mládeže. Ředitelé úseků se pak prostřednictvím zaměstnanců dále starají o chod klubu.

### **Oddíly klubu**

FC Baník Ostrava má několik oddílů. Hlavní mužstvo, na kterém závisí úspěchy celého klubu je „A-tým“, který hraje první fotbalovou ligu. „A týmu“ se budu věnovat v kapitole „dodavatelé“ vzhledem k podnikatelskému vztahu ke klubu.

Dalším týmem, který je v pomyslné hierarchii důležitosti na druhém místě, je „Juniorka“, která hraje juniorskou ligu. Juniorskou ligu hrají hráči do 21 let, přičemž do utkání může nastoupit až pět starších hráčů, dva mohou být ze soupisky „A-týmu“.

FC Baník Ostrava má také tým žen a mládežnické týmy. Mládežnické kluby FC Baníku Ostrava patří k nejlepším v České republice. Celkem má Baník 13 mládežnických družstev. Mládež spadá pod fotbalovou akademii FC Baníku Ostrava. Akademie FC Baník Ostrava z.s. vznikla v roce 2013 a navazuje na činnost a historický odkaz TJ FC Baník Ostrava. Společně s FC Baník Ostrava a.s. tvoří fotbalový klub FC Baník Ostrava. Prostřednictvím Akademie FC Baník Ostrava z.s. je organizována sportovní příprava dětí a mládeže, která zohledňuje i kvalitu školní výuky a potřeby vývoje mladého sportovce. Cílem akademie je výchova komplexních vrcholových sportovců.<sup>75</sup>

Nejmladší tým je U7, kde hrají děti narozené v roce 2011. Tento tým spadá do kategorie přípravky. Do této kategorie patří také týmy U8, U9, U10 a U11. Další kategorií jsou žáci, kde patří týmy U12, U13, U14 a U15. Nejbližší mužskému fotbalu jsou dorostenecké kategorie, kde má Baník zastoupení v podobě 4 mužstev. Kategorie U16, U17, U18 a U19. Dorostenecké týmy jsou klíčové pro budoucí úspěšnost Baníku. Pro lepší přehled uvedu mužské oddíly v následující tabulce.

---

<sup>75</sup> Fotbalová akademie FCB [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://mladez.fcb.cz/>

**Tabulka 13 – Mužské oddíly FC Baník Ostrava**

TÝM	SOUTĚŽ	ROČNÍK NAROZENÍ
„A tým“	1.Fotbalová liga	Neomezeno
„Juniorka“	Juniorská liga	do 21 s výjimkou 5 starších
U19	1.Celostátní liga U 19	1999
U18	MSDL – starší dorost	2000
U17	1. celostátní liga U 17	2001
U16	MSDL – mladší dorost	2002
U15	TOP U 15 žáci	2003
U14	TOP U 14 žáci	2004
U13	Spsm-U 14 sever žáci	2005
U12	Spsm-U 13 sever žáci	2006
U11	Spsm-U 12 sever žáci	2007
U10	Přípravkové turnaje	2008
U9		2009
U8		2010
U7		2011

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro zmapování finanční situace v klubu jsem nahlédl do poslední dostupné účetní závěrky klubu, která je sestavená ke dni 30.6.2017. V následující tabulce uvádím vlastní kapitál klubu, který je uveden v účetní závěrce.

**Tabulka 14 – Vlastní kapitál FC Baník Ostrava**

Popis změny	Částka (+/-)	
	Běžné období	Minulé období
<b>Peněžní údaje v tis. Kč</b>		
Základní kapitál	20.000	20.000
Kapitálové fondy	57.587	57.587
Zákonný rezervní fond	2.000	2.000
Statutární a ostatní fondy	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	-116.367	-94.459
Hospodářský výsledek běžného účetního období	-2.375	-21.908
Vlastní kapitál celkem	-39.155	-36.780
Celkem ( zvýšení+/snížení-)	-2.375	-20.308

*Zdroj: účetní závěrka 2017 – FC Baník Ostrava*

V účetní závěrce můžeme zjistit, zda je klub ziskový či ztrátový, dle výsledku hospodaření. Z tabulky je patrné, že klub hospodaří se ztrátou 2 375 000 Kč.

Což je oproti minulému období snížení ztráty o 19 533 000 Kč. Je to způsobeno zejména tím, že v předešlém období se podařilo účetně a daňově dořešit mnoho problémů, které si FC Baník Ostrava táhnul v účetnictví několik let. Podařilo se tak například odepsat pohledávku za přestup hráče Magery do Temešváru. Výsledek hospodaření je výrazně ovlivněn nákupem či prodejem hráčů.

Prodej hráče je v účetnictví klubu veden pod položkou výnosy z prodeje vlastních výrobků a služeb. V této položce jsou však zahrnuty i peníze od sponzorů za reklamu. Je tedy složité z účetní závěrky specifikovat, kolik klub utržil za hráče a kolik za reklamu. Nákup hráče je účtován na straně nákladů v položce „služby“, které jsou součástí výkonové spotřeby.<sup>76</sup>

Výnosy klubu mapují v následující tabulce.

**Tabulka 15 – Výnosy klubu dle účetní závěrky 2017**

Popis Peněžní údaje v tis. Kč	Částka	
	Běžné období	Minulé období
Tržby za zboží	2.169	19
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	71.763	53.789
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	96	0
Provozní výnosy	17.092	34.343
Finanční výnosy	21	450

*Zdroj: Účetní závěrka*

Největší položku tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. U fotbalového klubu tuto položku tvoří peníze z prodaných vstupenek, peníze od sponzorů za reklamy a prodej hráčů. Ve sledovaném účetním období 1.7.2016 do 30.6.2017 to bylo 71 763 000 Kč. To je nárůst oproti minulému období o 17 974 000 Kč. Tuto částku vysoce ovlivňuje, jak jsem se již zmínil, transfer hráčů.

Z účetních dokladů je patrné, že klub je zadlužený. Klub FC Baník Ostrava, jak již víme, je akciovou společností, tím pádem z ekonomického hlediska by jeho cílem mělo být maximalizovat zisk a hodnotu firmy. Fotbalové prostředí je ovšem specifické tím, že se v něm prolínají zájmy více sektorů. Na jedné straně soukromý sektor, který má zájem o ekonomickou prosperitu a na straně druhé, veřejný sektor,

<sup>76</sup> Zdroj: konzultace s účetním klubem

pro který je důležité postavení sportu ve společnosti jako veřejně prospěšné činnosti sportovce, ale i diváka.

Míra zadluženosti se počítá jako cizí zdroje / vlastní kapitál. Optimální je potom poměr 1 – 1,5.<sup>77</sup>

V tabulce uvádím míru zadluženosti v posledních 5-ti letech Rok označuji jako fotbalový ročník, protože fotbalové kluby mají stanovené účetní období podle sezón.

**Tabulka 16 – Přehled cizích zdrojů a vlastního kapitálu**

Účetní období	Cizí zdroje	Vlastní kapitál	Míra zadluženosti
2017	77433	-39154	-1,97
2016	78897	-36780	-2,14
2015	75464	-16472	-4,58
2014	95084	-7963	-11,94
2013	167972	30828	5,44

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek*

V následujícím grafu tak můžeme vidět postupné zlepšování finanční situace klubu.



**Obrázek 5 - Graf podílu cizích zdrojů a vlastního kapitálu**

*Zdroj: vlastní zpracování*

<sup>77</sup> Zdroj: konzultace s účetním klubů

## 5.5 Marketing FC Baník Ostrava

### Produkt

Produkt ve sportu se skládá ze sportovního zboží, služeb a osob. Ve fotbalovém prostředí je potom hlavní produkt fotbalové utkání. Jak jsem již uvedl v předchozí části, klub své domácí zápasy uskutečňuje na pronajatém Městském stadionu ve Vítkovicích s kapacitou 15 123 sedadel. Zde tedy probíhá sportovní produkt FC Baníku Ostrava. Stadion ve Vítkovicích je moderní a splňuje všechny požadavky jak pro první ligu, tak i pro evropské poháry. V soutěžní sezóně může klub nabídnout 15 domácích zápasů první české ligy a další pohárová i přátelská utkání.

Během fotbalového zápasu je také uskutečňován doprovodný program. Součástí doprovodného programu je hlášení sestav obou týmů, kdy je zvláštní pozornost kladena na sestavu domácího Baníku. Dále jsou diváci informováni o postavení obou klubů v tabulce a o výsledcích posledního zápasu. V poločasové přestávce pak probíhají zápasy přípravky, hraje reprodukováná hudba a někdy probíhají soutěže o různé ceny. Například v minulém ročníku fanoušci mohli při penaltovém rozstřelu soutěžit o vstupenku na zápas italské ligy AC Milán proti As Řím. Tento zájezd pořádal sponzor klubu Fotbal Tour. V průběhu zápasu klub také zajišťuje občerstvení fanouškům formou stánků s občerstvením.

V podzimní části Baník odehrál 7 domácích utkání a vstřelil 10 gólů. Počet gólů uvádím, protože si myslím, že to je jeden z důvodů proč lidé chodí na fotbal. Když bude klub dávat hodně gólů a předvádět hezkou hru, na zápasy bude chodit více lidí. Průměrná domácí návštěva klubu byla 6970 diváků, což je 4. největší v České republice.

Dalším produktem Baníku je zboží s logem klubu. Klub svoje produkty prodává prostřednictvím fan shopu, který se nachází na Bazalech. V konání domácích zápasů jsou pak přítomny na stadionu ve Vítkovicích pojízdné stánky s vybraným zbožím. Dále klub provozuje internetový obchod, kde je výběr produktů poměrně široký. V nabídce jsou dresy a výbava, klubová móda, zboží pro domácnost, školní potřeby, autodoplňky a ostatní zboží.

## Cenová politika

Cena sportovního produktu – fotbalového utkání by podle mě měla být taková, aby vyhovovala co největšímu počtu zákazníků.

Klub rozděluje tribunu na čtyři části na hlavní tribunu, rodinnou tribunu a tribuny B a D, které jsou pojmenovány „nejlepší výhled tribuna“ a „nejlepší atmosféra tribuna“. Děti do 6 let a vozíčkáři s doprovodem mají vstup zdarma. Ceny vstupenek na domácí utkání uvádím v následující tabulce. Cena s hvězdičkou potom platí pro utkání proti soupeři, který je označen jako atraktivní.

**Tabulka 17 – Ceny na domácí zápasy**

TYP VSTUPENKY	CENA		
	Dospělí	Děti 6-15 let	ZTP
HLAVNÍ TRIBUNA (A)	250 - 350 Kč*	50 Kč	125 - 175 Kč*
RODINNÁ TRIBUNA (A8,A9)	250 - 350 Kč*	50 Kč**	125 - 175 Kč*
NEJLEPŠÍ VÝHLED TRIBUNA (B)	150 - 250 Kč*	50 Kč	75 - 125 Kč*
NEJLEPŠÍ ATMOSFÉRA TRIBUNA (D)	150 - 250 Kč*	50 Kč	75 - 125 Kč*

*Zdroj [www.fcb.cz](http://www.fcb.cz)*

Pro fanoušky, kteří zápasy navštěvují pravidelně je výhodné koupit si permanentku. Cena permanentky je 1050 Kč na hlavní a rodinnou tribunu. Na tribuny Ba D je cena 750 Kč. Vstupenky jsou v prodeji ve fan – shopu na Bazalech, v prodejní síti Ticketportal nebo na webu Ticketportalu a také v den konání zápasu na stadionu.

Pro srovnání s ostatními kluby jsem si vybral tým s nejvyšší průměrnou domácí návštěvností, což je SK Slavia Praha, a klub MFK Karviná, který je demograficky nejbližší Baníku Ostrava. Porovnával jsem základní cenu a u Slavia Praha se cena pohybuje v rozmezí od 190 Kč do 340 Kč. U MFK Karviná je cena v rozmezí od 100 Kč do 150 Kč.

## **Propagace**

FC Baník Ostrava spolupracuje s Moravskoslezským deníkem a Hitrádiem Orion. V těchto mediálních prostředcích informuje o dění v klubu. V těchto médiích také zve na své domácí zápasy. Jejich spolupráce spočívá na principu barteru.

Další forma propagace je vydávání předzápasového magazínu, který je dostupný na každém domácím zápase. Jsou v něm informace o soupeři, rozhovory, ohlasy na minulý zápas, ligová tabulka, výsledky minulého kola a plakát hráče. Klub také využívá propagaci ve formě billboardů, které jsou rozmístěny po celé Ostravě a mají zvýšit image klubu.

Se svými fanoušky, příznivci a veřejností komunikuje klub prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí. Hlavní sociální sítí, kterou klub využívá je Facebook, kde má 91 399 fanoušků. To je třetí nejvyšší číslo v počtu fanoušků v rámci České republiky. Dále je klub aktivní na síti Instagram, Twitter a YouTube, kde má svoji Baník TV.

Na sociálních sítích se zveřejňují fotografie ze zápasů, soustředění, soutěže či připomínky k určité události. Dále pak v den konání zápasů jsou publikovány informace o sestavách a o průběhu a konci utkání.

### **5.6 Analýza vnějšího prostředí FC Baník Ostrava**

Analýzu vnějšího prostředí jsem zkoumal pomocí PEST analýzy, která zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které ovlivňují prostředí klubu.

#### **Politické faktory**

Hlavní předpis, který upravuje vztahy mezi státem a sportem je Zákon č. 115/2001 Sb. o podpoře sportu a jeho novely. Vymezuje postavení sportu ve společnosti jako veřejně prospěšnou činnost. Stanovuje také úkoly jednotlivých ministerstev, jiných správních úřadů a působnost územních samosprávných celků při podpoře sportu. FAČR – Fotbalová asociace České republiky stanovuje a upravuje předpisy, práva a povinnosti pro jednotlivé kluby na základě stanov a řádů. Patří zde například přestupní řády (upravuje jaká pravidla jsou při přestupování hráčů), soutěžní řády, registrační řády. Těmito řády se musejí kluby řídit. Dalšími dokumenty, kterými se kluby musí řídit jsou jednotlivé směrnice a manuály Fotbalové asociace České republiky. Hlavní subjekt, který udává směr a vývoj legislativních změn v rámci politicko-právního prostředí



v České republice je tedy Fotbalová asociace České republiky. FC Baník Ostrava podléhá činnosti této asociaci a musí ji sledovat. FAČR je členským svazem mezinárodních společenství FIFA a asociace UEFA.

Další organizací, kterou je klub součástí je LFA – Ligová fotbalová asociace. LFA je zájmové sdružení všech profesionálních klubů v České republice. Hájí zájmy ve všech oblastech jejich činností. Řídí a organizuje profesionální soutěže, kterými jsou 1. a 2. liga. LFA má také svůj disciplinární řád, podle kterého jsou vymáhány například pokuty za výtržnosti fanoušků.

Dalším faktorem, který může ovlivnit situaci na tomto poli je stát. Stát financuje sport nemalými prostředky. Vláda se na rok 2017 shodla na zvýšení výdajů na podporu sportovních činností na celkem 6 miliard Kč.

Z této částky mělo jít nejvíce peněz na fotbal. V roce 2017 měly být neinvestiční dotace do fotbalového svazu 562 676 300 Kč. Jednalo se o dotační programy na činnost svazu – 384 416 800 Kč, na reprezentaci – 68 259 500 Kč a na podporu talentované mládeže – 110 000 000 Kč. Ovšem v květnu vypukla kauza ohledně přerozdělování dotací právě na sport, v které figuroval i tehdejší předseda českého fotbalu Miroslav Pelta. Ten měl společně s náměstkyní Simonou Kratochvílovou ovlivňovat tok dotací. To mělo za následek dočasné zastavení dotací do fotbalu. Na základě telefonického rozhovoru s Mgr. Petrou Vozobulovou z ministerstva školství, tělovýchovy a sportu jsem zjistil, že fotbalový svaz přišel dotační kauzou cca okolo 24 000 000 Kč za rok 2017. Jednalo se o snížení dotačního programu na činnost na částku 360 434 700 Kč.<sup>78</sup>

V Ostravě zastupitelé města schválili dotaci do sportu 473 000 000 Kč. Tato částka bude použita na investiční a neinvestiční dotace obchodním společnostem, podporu profesionálních klubů, výchovu talentů i podporu menších sportovních odvětví a rekreačních sportovců. V porovnání s rokem 2017 se jedná o nárůst o 23 000 000 Kč.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> FAČR může i přes obvinění čerpat dotace z MŠMT [online]. 25.5.2017 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.eurofotbal.cz/clanky/facr-muze-i-pres-obvineni-cerpat-dotace-z-msmt-364527/>

<sup>79</sup> UHER, Aleš. [online]. 8.3.2018 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: [https://moravskoslezsky.denik.cz/ostatni\\_region/ostrava-podpori-sport-ve-meste-castkou-473-milionu-korun-20180308.html](https://moravskoslezsky.denik.cz/ostatni_region/ostrava-podpori-sport-ve-meste-castkou-473-milionu-korun-20180308.html)

## **Ekonomické faktory**

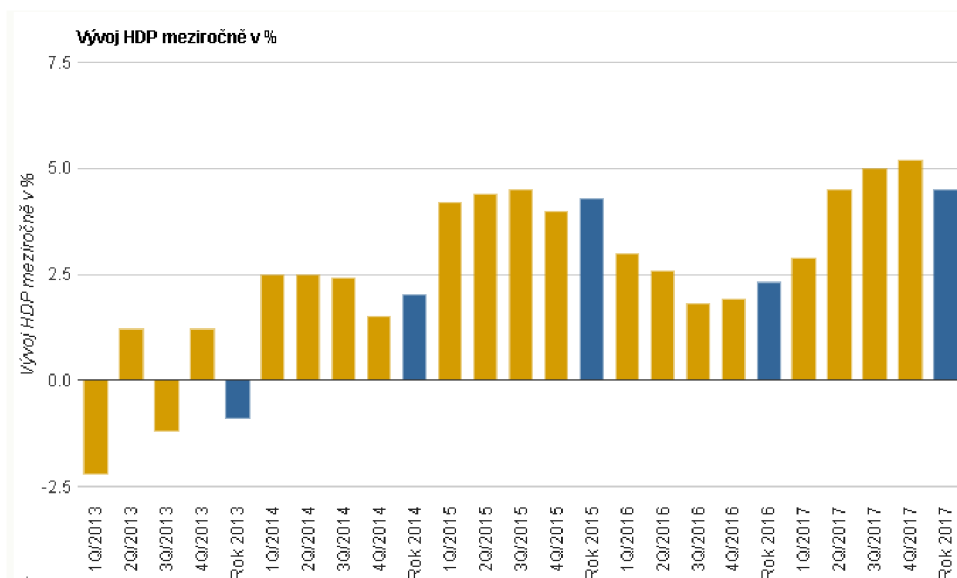
Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují také fotbalové kluby patří vývoj hrubého domácího produktu, směnný kurz, inflace a úroková míra.

Hrubý domácí produkt – Růst hrubého domácího produktu má obecně pozitivní vliv na podnikatelské prostředí. U fotbalového klubu je to růst zisků – zvyšování tržeb, prostřednictvím prodeje vstupenek a klubového zboží. Růst HDP má tak pozitivní vliv na Baník. Jedním z ukazatelů, který toto tvrzení může potvrdit jsou čísla z účetní závěrky. Ve sledovaném účetním období 01.07.2016 až 30.06. 2017 byly tržby za zboží o 7 900 000 Kč vyšší než v minulém období. Patří sem růst tržeb z prodeje vstupenek či z prodeje suvenýrů klubového zboží. Ekonomická recese ovšem naopak vyvolává protikladný efekt a tlumí investiční aktivity klubu. Například klub zmenší investice do koupě nových hráčů. Více se tedy soustředí na výchovu vlastních hráčů. Další možností je zaměřit se na hráče, kteří už jsou starší a nejsou tak drazí. Klub může i vyhledávat hráče, kterým končí smlouva v brzké době a vyhnout se tak ceně za přestup. Tato situace nastala v roce 2008 a to vlivem celosvětové hospodářské krize. Důsledkem krize byl odchod některých mladých hráčů do zahraničních klubů, které se vlivem ekonomické recese zaměřily na finančně dostupnější hráče na trhu ve střední Evropě. Pro kluby z České republiky tento prodej znamenal finanční prostředky pro pohodlný chod klubu, který byl krizí narušen. Vývoj v HDP uvádím za posledních 5 let uvádím v následující tabulce a obrázku

**Tabulka 18 – Vývoj HDP v mld. Kč**

<b>ROK</b>	2012	2013	2014	2015	2016
<b>HDP v mld. Kč</b>	4 041.9	4 077.3	4 261.1	4 477.0	4 712.9

*Zdroj: Vývoj HDP [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>*



**Obrázek 6 – Vývoj HDP meziročně v %**

Zdroj: Vývoj HDP [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Směnný kurz – v tomto příkladu mám na mysli vztah mezi českou korunou a eurem. Valná většina zahraničních hráčských přestupů se totiž uskutečňuje v této evropské měně. Tyto sumy za vybrané hráče jsou obvykle v řádech desítek milionů EUR. Při velkých výkyvech směnného kurzu může tato situace způsobit finanční ztráty.



**Obrázek 7 – Vývoj EUR/CZK**

Zdroj: Vývoj EUR/CZK [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/T-0/>

Uvedu to na příkladu kapitána a legendy FC Baníku Ostrava – Milanu Barošovi. Ten v roce 2002 přestoupil za částku 7 000 000 EUR do anglického Liverpoolu. Což při tehdejšímu kurzu bylo 189 000 000 Kč. Při dnešním kurzu by to bylo 177 000 000 Kč. Což je podstatný rozdíl. Jednalo se o druhý nejdražší přestup v rámci tuzemské ligy. Dražší už byl jen Tomáš Rosický, když přestupoval ze Sparty Praha do Dortmundu.<sup>80</sup>

Úroková míra – Tento faktor ovlivňuje ty kluby, které financují svou činnost z bankovních úvěrů.

### **Míra inflace**

Míra inflace je v České republice poměrně nízká, což vede k tomu, že jsou ceny vstupenek stabilní. V roce 2017 byla míra inflace 2,5 %. Inflace by mohla negativně klub ovlivnit například při prodeji hráče do zahraničí. Větší finanční částka z prodeje hráče by mohla ztratit na hodnotě. Míru inflace v ČR za posledních 5 let uvedu v následující tabulce.

**Tabulka 19 – Míra inflace v ČR za posledních 5 let**

<b>Rok</b>	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Míra inflace</b>	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5

*Zdroj: Míra inflace v ČR [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné*

*z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>*

### **Sociální faktory**

Fotbal je nejpopulárnějším a nejsledovanějším sportem na světě.<sup>81</sup>

Sociální prostředí České republiky a vnímání fotbalu je založeno na tradici. Toto tvrzení je podloženo tím, že některé české kluby byly založeny již koncem 19. století, což je období, kdy byly založeny nejstarší fotbalové kluby na světě.

Podle české unie sportu je dokonce fotbal nejpopulárnějším sportem v ČR a dokládá to také fakt, že fotbal má nejvíce zaregistrovaných členů.<sup>82</sup>

<sup>80</sup> Transfermarkt – Milan Baros [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://www.transfermarkt.com/milan-baros/profil/spieler/3216>

<sup>81</sup> Biggest Global Sports [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.biggestglobalsports.com/>

<sup>82</sup> Ročenka ČUS 2016 [online]. Praha, 2017 [cit. 2018-04-16]. ISBN 978-80-7376-473-9. Dostupné z: <http://www.cuscz.cz/files/2073YmY.pdf>

Ve Fotbalové asociaci České republiky je momentálně registrováno 303 881 členů. Z tohoto počtu je zaregistrováno 278 632 členů jako hráči v 3910 klubech. Jako profesionální kluby jsou vedeny pouze týmy z první a druhé ligy. Profesionálních klubů je v České republice tedy 32.<sup>83</sup>

Fotbalová asociace se nyní zaměřuje na to, aby se počet sportujících dětí zvýšil, což je klíčem k vytvoření základny pro všechny sporty a zároveň záruka zdravější populace.

Podpora mládeže ve sportu a fotbale je tak důležitá nejen pro možnou budoucí reprezentaci České republiky, ale i v širokém kontextu zdravého životního stylu. V dnešní moderní době je stále více obézních dětí a fotbal je jistě vhodnou činností pro regulaci tohoto nepříjemného jevu. Například významný bývalý český fotbalový hráč Karel Poborský pořádá o prázdninách fotbalové kempy a dává tak příležitost mladým fotbalistům okusit si, jaké jsou profesionální tréninky.

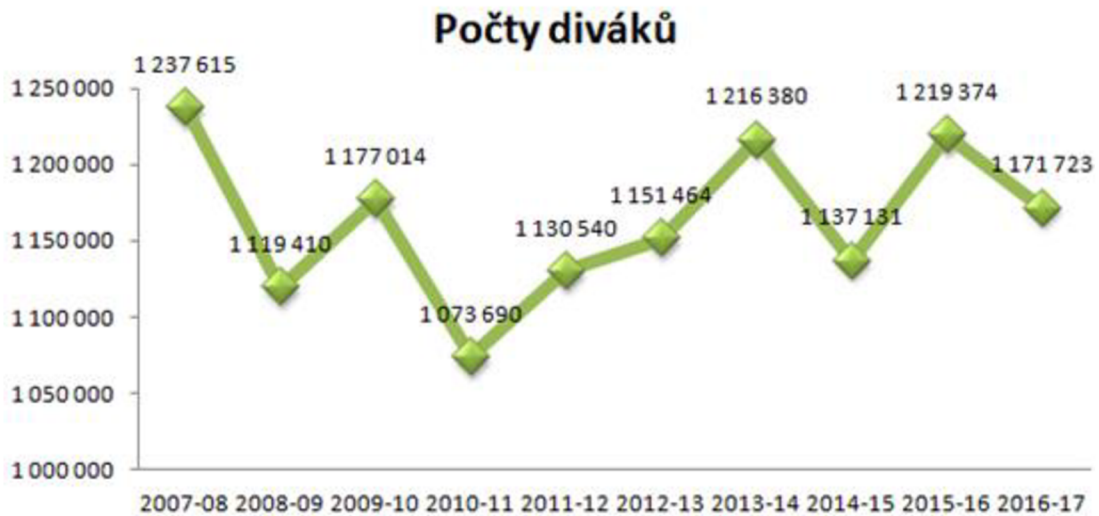
Fotbal společně s hokejem patří k nejnavštěvovanějšímu sportu v České republice. Za ročník 2016/2017 přišlo na stadion 1 171 72 diváků, průměr na zápas činí 4882.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Informační systém FAČR [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://is.fotbal.cz>

<sup>84</sup> Statistiky: Nejvíce gólů, střel, diváků, nejdelší série – vše pro Slavii [online]. 29.5.2017 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: [https://fotbal.idnes.cz/statistiky-fotbalove-ligy-2016-2017-dnj-/fotbal.aspx?c=A170527\\_202914\\_fotbal\\_ber](https://fotbal.idnes.cz/statistiky-fotbalove-ligy-2016-2017-dnj-/fotbal.aspx?c=A170527_202914_fotbal_ber)

Počty diváků za posledních 10 let uvádím v následujícím obrázku.



**Obrázek 8 – Graf počtů diváků za posledních 10 let**

Zdroj: [online]. 29.5.2017 [cit. 2018-04-16]. Dostupné

z: [https://fotbal.idnes.cz/statistiky-fotbalove-ligy-2016-2017-dnj-fotbal.aspx?c=A170527\\_202914\\_fotbal\\_ber](https://fotbal.idnes.cz/statistiky-fotbalove-ligy-2016-2017-dnj-fotbal.aspx?c=A170527_202914_fotbal_ber)

Další sociální faktor, který ovlivňuje vnímání fotbalu, je bezpečnost na stadionech. Veřejnost vnímá násilí a výtržnosti silně negativně. Konkrétně klub FC Baník Ostrava má v tomto ohledu špatnou pověst. Důkazem může být fotbalové utkání z druhé ligy mezi FC Baníkem Ostrava a Slezskou Opavou, kdy se výtržnosti dostaly až do ulic a chvílemi to v Opavě vypadalo jako ve válečné zóně.

Klub za tento incident v Opavě zaplatil 50 000 Kč. Za poslední 4 sezóny klub zaplatil na pokutách 925 000 Kč za 21 incidentů. Cena za bezpečnostní opatření je závislá na rizikovosti zápasu, kterou určuje Policie ČR. Například v zápase proti Spartě to je až 300 000 Kč.<sup>85</sup>

Tyto situace a události také nevrhají na fotbal dobré světlo a kluby společně s policií České republiky se snaží o jejich eliminaci.

Ze sociálních faktorů, které negativně ovlivňují vnímání fotbalu bych zmínil korupční skandály, uplácení rozhodčích a ovlivňování zápasů. Příkladem je kauza, která se dokonce dočkala divadelního zpracování ve hře – „Iváňku kamaráde, můžeš

---

<sup>85</sup> Interní materiály klubu

mluvit?“. V tomto případě se jednalo o úplatkářskou aféru, kde figurovali funkcionáři klubu.

Jedním z dalších faktorů, které negativně ovlivňuje jak fotbalové prostředí, tak vnímání fotbalu, je rasismus. Rasismus se bohužel vyskytuje ve fotbale na celém světě, a i samotní hráči se proti tomuto jevu snaží bojovat prostřednictvím kampaně „Say NO to racism“. Hlavními organizacemi, které se snaží proti rasismu bojovat jsou FIFA a UEFA a FARE, což je organizace – Fotbal proti rasismu v Evropě. K rasismu ve fotbale dochází poměrně často, kdy jsou uráženi především hráči černé pleti.

### **Technologické faktory**

Tato část se zaměřuje spíše na materiální předpoklady. Patří zde hlavně stadion, který musí splňovat předepsané požadavky. Tyto požadavky stanovuje FAČR. V mezinárodním měřítku je to FIFA. V České republice fotbalové prostředí podléhá mnoha požadavkům ohledně technologie, které týmy musí splňovat. Kluby musí mít na svých stadionech umělé osvětlení, vyhřívaný trávník a všechny stadiony musí mít místa určená k sezení. Tyto pravidla mají své rozumné vysvětlení. Umělé osvětlení souvisí s pozdějším konáním zápasů, kdy některé zápasy 1. ligy začínají v pozdních hodinách. Vyhřívaný trávník je už nezbytnou nutností pro kvalitní hrací plochu. Pravidlo pro místa určená k sezení souvisí s tragédiemi, které se staly v minulosti. Jde o zápas v roce 1985 ve finále PMEZ mezi Juventusem a Liverpoolem. Jelikož byly i místa na stání, prodalo se víc vstupenek, než bylo v možnostech kapacity stadionu. Došlo k přetížení části stadionu, která se propadla a zemřelo 39 lidí.<sup>86</sup>

FC Baník Ostrava musel právě kvůli požadavkům na stadion, ten svůj opustit. Stadion Bazaly musel klub opustit po sezoně 2014/2015. Nyní hraje své domácí zápasy na Městském stadionu ve Vítkovicích s kapacitou 15 123. Na stadionu v Ostravě Vítkovicích se každoročně koná například i významný atletický mítink Zlatá tretra.

Dalším nově zavedeným technologickým prvkem ve fotbale v České republice je tzv. videorozhodčí. Tato technologie má přispět k většímu fair play a k řešení

---

<sup>86</sup> ŠVĚD, Jan. [online]. 28.5.2005 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: [https://fotbal.idnes.cz/masakr-ktery-menil-fotbalove-dejiny-dbh-/fot\\_pohary.aspx?c=A050527\\_213217\\_fot\\_pohary\\_rav](https://fotbal.idnes.cz/masakr-ktery-menil-fotbalove-dejiny-dbh-/fot_pohary.aspx?c=A050527_213217_fot_pohary_rav)

sporných situací. V ČR byla tato technologie poprvé použita v ligovém utkání mezi Spartou a Mladou Boleslaví.<sup>87</sup>

Nová technologie videorozhodčích je ovšem používána v České republice zatím jen na vybraná utkání. Myslím si, že to není spravedlivé na úkor dalších zápasů, kde dojde ke sporným momentům a nepřítomností této technologie může být tak ovlivněn výsledek zápasu. Například v Itálii je tato technologie přítomna na všech utkáních.

## **5.7 Analýza konkurenčního prostředí FC Baník Ostrava**

### **Zákazníci**

Ve fotbalovém odvětví jsou zákazníci klubu jeho fanoušci a diváci. Fotbalový zápas je nabízen a k dispozici všem, nezáleží na věku, ani pohlaví. Mezi cíle klubu patří zaplnit celou kapacitu stadionu právě těmito zákazníky – fanoušky, bez ohledu na věk či pohlaví.

Jedním z důvodů je ten, že čím více lidí přijde, tím jsou větší tržby z prodeje vstupenek. Dalším důvodem je také motivace hráčů. Vyšší počet diváků vytváří lepší atmosféru, svůj tým podporují a fandí mu. To může mít pozitivní vliv na výkon hráčů. Ne náhodou se fanouškům klubu říká dvanáctý hráč na hřišti.

Zaplněný stadion může být také zajímavý pro sponzory. Čím více lidí bude na stadionu, tím více bude na očích reklama, která je na stadionu všude přítomna.

Fanoušci FC Baník Ostrava patří k těm, kteří svůj klub podporují v rámci České republiky velmi aktivně. Jak už jsem zmínil v části o historii klubu, na mistrovskou sezónu 2004 chodilo na domácí zápasy přes 16 tisíc fanoušků. V Ostravě nedají na Baník dopustit a zápasy navštěvují za každé situace a počasí. Důkazem může být i podpora fanoušků, když klub sestoupil do druhé nejvyšší soutěže. Na domácí zápas proti SFC Opava si našlo cestu na stadion 12 111 fanoušků. Tím se vytvořil divácký rekord v druhé nejvyšší soutěži.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup>pav. [online]. 3.12.2017 [cit. 2018-03-22]. Dostupné

z: <https://isport.blesk.cz/clanek/fotbal-1-liga-rocnik-2017-18/320372/videorozhodci-poprve-v-akci-gol-sparty-potvrdil-za-10-sekund.html>

<sup>88</sup> Podzimní návštěvnost: Baník lámal rekordy [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné

z: <http://www.fcb.cz/clanek.asp?id=6586>



V současné sezóně v podzimní části 2017/2018 se Baník umístil na čtvrtém místě v průměrné návštěvnosti ligy. Což opět dokazuje, že výsledky a vzdálenost nehrají roli. I přes špatné výkony fanoušci stále podporují svůj klub. Na šestnáct utkání přišlo v průměru 6831 diváků. Průměr by mohl být ještě o něco větší nebýt kalamity na železničním koridoru mezi Olomoucí a Prahou, kdy na železnici uvízlo asi 600 fanoušků, kteří se vydali na zápas proti Spartě Praha. Domácí průměr na Městském stadionu ve Vítkovicích činil 6970 diváků. Průměr na venkovní utkání byl 6692, což byl třetí nejvyšší průměr v lize. Analýzu návštěvnosti všech 16 utkání uvedu v následující tabulce.<sup>89</sup>

**Tabulka 20 – Analýza návštěvnosti zápasů FC Baník Ostrava**

Soupeř	Kde	Návštěva
FC Zbrojovka Brno	Venku	8026
SK Slavia Praha	Doma	13056
1.FC FC Slovácko	Venku	6115
FK Teplice	Doma	6012
FC Viktoria Plzeň	Venku	10407
FK Jablonec	Doma	6215
FK Dukla Dukla	Venku	3359
FC Vysočina Jihlava	Venku	3448
FC Fastav Zlín	Doma	6373
Bohemians Praha 1905	Venku	3872
SK Sigma Olomouc	Doma	5617
AC Sparta Praha	Venku	9125
FK Mladá Boleslav	Doma	5505
FC Slovan Liberec	Venku	4875
MFK Karviná	Doma	6009
SK Slavia Praha	Venku	11087

*Zdroj: vlastní zpracování na základě [www.fcb.cz](http://www.fcb.cz)*

Z tabulky je patrné, že nejvyšší návštěvnost na domácích zápasech je ovlivněna i atraktivitou soupeře. Na zápas s mistrem minulé sezóny, Slavií Praha, dorazilo 13056 fanoušků. Dalším faktorem, který ovlivňuje návštěvnost může být počasí, čas

<sup>89</sup> FC Baník zápasy [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <http://www.fcb.cz/zapasy.asp>

a den konání zápasu. Pro srovnání s ostatními kluby 1. ligy uvedu v následujících tabulkách souhrn návštěvnosti.

**Tabulka 21 – Pořadí klubů v průměrné celkové návštěvnosti**

Pořadí	Klub	Počet diváků
1.	AC Sparta Praha	9708
2.	SK Slavia Praha	9660
3.	FK Viktoria Plzeň	8025
4.	FC Baník Ostrava	6831
5.	Bohemians Praha 1905	5154

*Zdroj: vlastní zpracování na základě [www.facr.fotbal.cz](http://www.facr.fotbal.cz)*

**Tabulka 22 – Pořadí klubů podle průměrné návštěvnosti doma**

Pořadí	Klub	Počet diváků
1.	SK Slavia Praha	12291
2.	AC Sparta Praha	10672
3.	FC Viktoria Plzeň	9940
4.	FC Baník Ostrava	6970
5.	SK Sigma Olomouc	5543

*Zdroj: vlastní zpracování na základě [www.facr.fotbal.cz](http://www.facr.fotbal.cz)*

**Tabulka 23 – Pořadí klubů podle průměrné návštěvnosti venku**

Pořadí	Klub	Počet diváků
1.	AC Sparta Praha	8744
2.	SK Slavia Praha	7029
3.	FC Baník Ostrava	6692
4.	Bohemians Praha 1905	6164
5.	FC Viktoria Plzeň	6110

*Zdroj: vlastní zpracování na základě [www.facr.fotbal.cz](http://www.facr.fotbal.cz)*

V dnešní době je zajímavý ukazatel počtu fanoušků na sociálních sítích. FC Baník Ostrava má na největší sociální síti Facebook 91 399 fanoušků. Více už má jen AC Sparta Praha (267 000) a FC Viktoria Plzeň (98 365). Na Instagramu má FC Baník

Ostrava 7346 sledujících. Baník dále informuje o dění v klubu své fanoušky na sociální síti Twitter a má svůj vlastní kanál na Youtube.

Návštěvy na fotbalové zápasy i počty fanoušků na sociálních sítích dokazují, že fanouškovská základna FC Baníku Ostrava je jedna z nejsilnějších v České republice. Tento fakt by se dal využít například v merchandisingu a také pro sponzory klubu.

Sponzoři a partneři klubu jsou tak specifickou skupinou zákazníků také. Jsou součástí sportovního produktu například v podobě reklam na stadionu, dresech a stránkách klubu. Hlavními partnery klubu jsou MW-DIAS, RE/MAX Profit, HET, město Ostrava, Moravskoslezský kraj, Cetriz a Autobond group.

Národními partnery jsou například Fortuna, Radegast, Auto Heller, Satum, Adidas, Gambrinus, České dráhy, Extrafotbal.cz, Iveco bus.

Mezi regionální partnery patří například OZO!!!, Canis, Ostravské komunikace, Hotel Octárna, Poda, Hochtief, Bandi.

Mediálními partnery jsou pak Moravskoslezský deník a Hitrádio Orion, prostřednictvím těchto médií klub informuje o dění v týmu a zve na domácí zápasy.

Další partnery uvádím v obrázku, který je v příloze č.3 této práce.

Kooperace s výše uvedenými partnery probíhá většinou na barterové spolupráci. Například Chacharova pizza dodává hráčům pizzu po zápase výměnou za reklamní panel na stadionu. Tímto způsobem probíhá i spolupráce s dalšími partnery. V následující tabulce uvádím finanční podporu od nejvýznamnějších sponzorů podle informací, které jsem získal ze strukturovaného rozhovoru. V tabulce není uvedeno město Ostrava a Moravskoslezský kraj, tomu se věnuji v jiné části práce.

### **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou ve fotbalovém klubu hráči a realizační tým. Je to z hlediska podnikatelského vztahu ke klubu. Tito lidé jsou vedeni jako OSVČ. Hráči a trenéři vytvářejí základní hodnotu celého klubu. Jejich výkony ovlivňují sportovní úspěch či neúspěch klubu. Náklady na dodavatele – tedy hráče a realizační tým tvoří největší položku celkových nákladů. Podle informací, které jsem získal od majitele klubu rozpočet A týmu + juniorky je až 65 000 000 Kč za rok. V této části nákladů jsou zahrnuty nákupy hráčů, platy, odměny a prémie, stravování, soustředění, provize agenturám atd.

Platy v první lize jsou odhadovány zhruba od 40 000 Kč za měsíc. Ovšem horní hranice u bohatších klubů v českém fotbale může být až 1 000 000 Kč za měsíc. Kluby platy hráčů nezveřejňují. V Baníku Ostrava je platové rozmezí hráčů od 25 000 Kč do 220 000 Kč za měsíc.

V další části se budu věnovat „A týmu“ FC Baník Ostrava. „A tým“ hraje nejvyšší soutěž a na tomto týmu závisí, jak bude úspěšná sezóna. Současný kádr obsahuje 21 členů. Z toho 6 cizinců. Kapitánem klubu je Milan Baroš. Věkový průměr klubu je 28 let. Soupiska klubu je uvedena v tabulce v příloze č. 4 této práce.

Další hráče má klub na hostování, kde jsou za účelem osobního rozvoje a přípravy na možnost prosazení se do „A týmu“. Zpravidla se jedná o mladé hráče s potenciálem prosadit se v budoucnu do prvního týmu. Momentálně má klub 11 hráčů, které poslal na hostování po různých koutech České republiky, ale i na Slovensko. Jejich seznam uvádím v tabulce, která je v příloze č.5 této práce.

### **Realizační tým „A týmu“**

Realizační tým tvoří nedílnou součást „A týmu“. Tento tým má na starost připravit hráče k tomu, aby podali ten nejlepší výkon. Tvoří tréninky, určují taktiku, starají se o zdraví hráčů a řeší mnoho dalších situací pro vytvoření těch nejlepších podmínek pro hráče. Během psaní této magisterské práce došlo k obměně realizačního týmu, kdy byl kvůli špatným výsledkům odvolán trenér Radim Kučera a na jeho pozici nastoupil Bohumil Páník. Realizační tým tvoří hlavní trenér, asistent trenéra, trenér brankařů, manažer týmu, máser, fyzioterapeut a lékař. Jejich náplň práce vyplývá z názvu pozice.

### **Konkurence**

V mém případě, fotbalového klubu FC Baník Ostrava, jsou konkurencí ze sportovního hlediska všechny týmy působící v první lize. Je to tedy 15 klubů, které působí v české nejvyšší soutěži. Tyto kluby tvoří konkurenci i z hlediska získávání sponzorů. V ročníku 2017/2018 jsou to kluby:

FC Viktoria Plzeň, SK Slavia Praha, FC Slovan Liberec, SK Sigma Olomouc, FK Jablonec, AC Sparta Praha, Bohemians Praha 1905, FK Teplice, MFK Karviná, FK Dukla Praha, FC Vysočina Jihlava, FK Mladá Boleslav, FC Fastav Zlín, 1.FC Slovácko, FC Zbrojovka Brno.

V současnosti jsou to především kluby, které soupeří společně s Baníkem Ostrava o udržení se v nejvyšší soutěži. Momentálně se jedná o FC Zbrojovka Brno, MFK Karviná, 1. FC Slovácko a FC Vysočina Jihlava.

Z hlediska získávání mladých talentovaných hráčů a získávání dotací tvoří konkurenci také fotbalové kluby, které se nachází v Moravskoslezském kraji. S těmito kluby se Baník musí dělit jak o fanoušky, tak o mladé talentované hráče a již zmíněné dotace z Moravskoslezského kraje. Jsou to kluby Karviná, která hraje také první ligu a dále Frýdek-Místek, Opava, Třinec a Vítkovice – týmy z druhé nejvyšší soutěže. MFK Vítkovice jsou navíc konkurencí i z pohledu sdílení stadionu a z pohledu získávání dotací od města Ostravy. Své domácí zápasy hrají také na Městském stadionu.

V minulé sezoně se oba kluby potkaly v druhé lize a došlo tak k ostravskému derby po 22 letech. První duel zvítězil Baník 1:0 a druhý zápas skončil remízou 2:2.<sup>90</sup>

MFK Vítkovice působí i nadále ve druhé nejvyšší soutěži, kde bojují o záchranu.

Z hlediska získávání dotací od města Ostravy konkurenci tvoří ostatní sportovní kluby působící ve městě. Například v roce 2016 město Ostrava uvolnilo do sportu 82 946 000 Kč. Nejvíce peněz si rozdělily dva nejpoblárnější kluby – hokejové Vítkovice získaly 16 520 000 Kč a právě Baník, který získal 14 892 000 Kč. O rozdělení dotací rozhoduje sportovní komise.<sup>91</sup>

Specifickou konkurenci dle mého názoru také může vytvářet fotbalový televizní přenos z české či zahraniční ligy. Divák – fanoušek Baníku se například vlivem špatného počasí rozhodne zůstat doma u televize a sledovat fotbal z pohodlí domova. Člověk fandící Baníku může mít i vztah k nějakému zahraničnímu klubu, který se zrovna vysílá v televizi. Zahraniční kluby navíc většinou vynikají kvalitnější hrou. Určitou výhodou na straně Baníku je nenahraditelná atmosféra na stadionu, kterou divák doma nemá.

## **Substituty**

Ostrava je třetí největší město v České republice, a tak zde působí mnoho jiných sportovních klubů. Tyto sportovní kluby jsou substitutem fotbalu. Nejvíce podobným

---

<sup>90</sup> [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné

z: <http://www.fcb.cz/zapas.asp?id=Hradbu-propalil-rusky-tank-Banik-Vitkovice-1-0-213>

<sup>91</sup> UHER, Aleš. [online]. 29.3.2016 [cit. 2018-04-16]. Dostupné

z: <https://www.denik.cz/moravskoslezsky-kraj/jak-rozdelilo-mesto-dotace-do-sportu-20160329-n5tb.html>

sportem fotbalu je futsal. V Ostravě působí dva futsalové kluby. Jeden má stejný název jako ten fotbalový – tedy Baník Ostrava a druhý je univerzitní klub VŠB TU Ostrava. Oba týmy hrají 2. ligu – východ.<sup>92</sup>

Na futsal v Ostravě nechodí mnoho lidí, větší zájem je v Ostravě o hokej. A tak největším rivalem v boji o sportovní fanoušky v Ostravě je hokejový klub Vítkovice Ridera. Stadion Ostravar Aréna, kde klub hraje své domácí utkání se nachází vedle Městského stadionu, kde hraje Baník. Ostravar Aréna má kapacitu 12 500 diváků. Vítkovice si v hokeji vedou poměrně dobře. V základní části Extraligy ledního hokeje se umístily na 4. místě se ziskem 92 bodů. Průměrná domácí návštěvnost v současném ročníku byla 6986 diváků, což je o 16 diváků více než na fotbalový Baník. Ovšem průměrná návštěvnost celkově byla 6104 diváků a v tomto ohledu měl Baník větší návštěvu o 727 diváků<sup>93</sup>

Zanalyzoval jsem zápasy v Ostravě jak Baníku, tak hokejových Vítkovic a v současné sezóně nedošlo ani jednou ke kolizi, že by hrály oba týmy ve stejný den. V 6 případech tomu tak bylo, avšak vždy hrál někdo venku. To znamená, že se tyto týmy nemusely dělit o sportovní fanoušky v Ostravě v hrací dny.

Dalším sportovním klubem, který v Ostravě působí na vysoké úrovni je basketbalový klub NH Ostrava. Tento klub hraje první basketbalovou ligu v České republice a umístil se na 11. místě z 12.

Nejvyšší soutěž v České republice hrají i ostravští volejbalisté a také florbalisté. V nejvyšší florbalové soutěži působí dokonce dva kluby – jeden z Ostravy a druhý z Vítkovic. Výběr sportů je opravdu široký a na nejvyšší úrovni. Nejoblíbenějším je však fotbal a hokej.

### **Současná konkurence**

Rivalita je ve sportu a fotbalovém prostředí žádoucím jevem. Vypjaté vztahy konkurenčních klubů, postavení v tabulce a rivalita mezi kluby zvyšuje zájem fanoušků a médií, ale také výkon samotných sportovců. V první lize je největším rivalem klub Sparta Praha. Fanoušci těchto klubů se nesnášejí a již několikrát došlo k nebezpečným incidentům. Utkání mezi těmito kluby bývají bezpečnostně hodně hlídána a sledována

---

<sup>92</sup> Futsal [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <http://www.efutsal.cz/>

<sup>93</sup> Návštěvnost ELH [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <http://www.hokej.cz/tipsport-extraliga/statistika-tymu/>

Policií ČR. Dalšími atraktivními soupeři, o jejichž zápasy je zvýšený zájem, jsou kluby Slavie Praha a Viktoria Plzeň.

Vzhledem ke špatným výkonům v probíhající sezóně však současnou konkurenci tvoří kluby, které společně s Baníkem bojují o záchranu. Kluby, které se nacházejí v dolní části tabulky jsou Fastav Zlín, FC Zbrojovka Brno, MFK Karviná, 1. FC Slovácko, FK Mladá Boleslav a FC Vysočina Jihlava.

Na výsledcích s těmito soupeři bude ve zbývajících zápasech sezóny hodně záležet. Z první české ligy sestupují dva kluby. V zimním přestupovém období tyto kluby nijak výrazně neposilovaly. Nejaktivnějším v posilování na záchranářské boje byl právě FC Baník Ostrava, který přivedl 7 posil, což samozřejmě ještě nezaručuje úspěch.<sup>94</sup>

## 5.8 SWOT analýza

Informace, které jsem získal na základě analýz, účetních dokladů, konzultací s vedením a strukturovaného rozhovoru s majitelem klubu FC Baník Ostrava, shrnu do SWOT analýzy. SWOT analýza se zabývá silnými a slabými stránky klubu, zkoumá jeho příležitosti a hrozby.

Silnou stránkou klubu, o kterou se může jednoznačně opřít, je jeho dlouhá historie a tradice. Během této historie se vytvořila v regionu silná zvyklost na klub, která hraničí s kulturou chování. To se projevuje nejen na stadionech, kdy fanoušci silně podporují svůj klub, ale i v obyčejném životě. Lidé – fanoušci Baníku Ostrava rádi projevují svou náklonost a klubovou příslušnost. Fanouškovská základna je proto další silnou stránkou klubu. Jak jsem zjistil v průběhu analýz návštěvnosti, Baníkk se řadí k těm nejvyšším v České republice a širokou fanouškovskou základnu dokládá také počet fanoušků na sociálních sítích. Fanoušci jsou také často chváleni za jejich zápasové chorea.

Za silnou stránku považuji i finančně silného majitele. Klub se po dlouhých letech, kdy měl finanční problémy, díky novému majiteli stabilizoval a dokáže v tomto ohledu konkurovat klubům z horní poloviny tabulky. To dokládá také aktivita na zimním přestupovém trhu, kdy klubu utratil za posily cca 30 000 000 Kč. Nový majitel se také angažoval v komunikaci s městem, napravil tak vztahy mezi klubem a důležitým sponzorem, které město pro klub je.

---

<sup>94</sup> Nejvíce posiluje Baník, pozor, ať nedopadne jako pražská "S" [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: [https://www.tyden.cz/rubriky/sport/fotbal/fotbalova-liga/nejvice-posiluje-banik-pozor-at-nedopadne-jako-prazska-s\\_466172.html](https://www.tyden.cz/rubriky/sport/fotbal/fotbalova-liga/nejvice-posiluje-banik-pozor-at-nedopadne-jako-prazska-s_466172.html)

Další silnou stránku vidím v akademii FC Baníku Ostrava. Mládežnické týmy se umísťují na předních příčkách v mládežnických kategoriích. Pro přehled přikládám v následující tabulce.

**Tabulka 24 – Umístění mládežnických družstev Baníku**

DRUŽSTVO	UMÍSTĚNÍ			
	12/13	13/14	14/15	15/16
U12	4	5	2	1
U13	4	1	4	3
U14	2	5	1	3
U15	1	1	6	3
U16	3	3	6	2
U17	1	4	2	4
U19	7	8	12	6
U21	18	6	8	3

*Zdroj: interní dokumenty klubu*

V současné době má klub 24 mládežnických reprezentantů v různých kategoriích. V tomto ohledu se řadí dlouhodobě mezi top 3 kluby v České republice. V minulosti se podařilo vychovat několik hráčů, kteří se prosadili do světového fotbalu. Tím největším přestupem byl Milan Baroš, který přestoupil do anglického Liverpoolu za v přepočtu 189 000 000 Kč. Dalším výrazným odchovancem klubu je Marek Jankulovski, který přestoupil do Udinese. V evropském měřítku se prosadili i Václav Svěrkoš, Marek Heinz, Jan Laštůvka, Tomáš Galásek a v poslední době to je Jiří Pavlenka, který z Baníku nejprve přestoupil do Slavia Praha a poté za částku cca 80 000 000 Kč do německých Brém.

V silných stránkách jsem uváděl fanouškovskou základnu, to sebou ale také přináší problematické fanoušky, kterými je Baník bohužel pověstný. Jak jsem již uvedl v jiné části práce, za poslední 4 sezóny klub zaplatil na pokutách 925 000 Kč za 21 incidentů. Tyto fanoušky vidím jako slabou stránku, i když se dle slov majitele situace zlepšila. Problematictí fanoušci zhoršují image klubu a jejich výtržnosti jsou vysoce trestány. Částky, které souvisí s výtržnostmi fanoušků, musí platit klub organizaci LFA. Toto pravidlo vymáhá LFA na základě disciplinárního řádu. Na zápase je přítomen delegát, který fanoušky pozoruje a případné prohřešky zaznamenává. Jeho záznamy pak projednává disciplinární komise. Tito agresivní fanoušci také mohou ovlivnit



utkaní, například tím, že vběhnou na hřiště. Tento incident se odehrál ve druhé lize, kdy klub hrál proti velkému rivalovi Opavě. V tomto případě rozhodčí může ukončit zápas v neprospěch Baníku kontumačním výsledkem 0:3.

Další velkou slabou stránkou, je jistě fakt, že klub nemá vlastní stadion. Nejen, že fanoušci vnímají tuto skutečnost negativně, kvůli demografickému postavení, kdy se stadion nachází v moravské části, což je pro řadu fanoušků nepřijatelné. Ale pronájem stadionu je nákladný a hráči nemají vlastní zázemí. Pronájem stadionu stojí 80000 Kč na zápas + energie a služby, což činí 20000 až 30000 Kč za zápas v závislosti na návštěvnosti. Klub na stadionu přes týden netrénuje, což je určitá nevýhoda. Navíc jsem byl svědkem náročné přípravy v den zápasu. Jelikož se o stadion klub dělí s MFK Vítkovicemi, na každý zápas zvlášť tak zaměstnanci musí připravit billboardy a tabule se sponzory klubu, kterých není málo. Po zápase opět musí všechny tyto věci spojené s Baníkem odstranit.

Slabou stránkou jsou jistě také výsledky klubu. Klub se pohybuje v sestupovém pásmu. Fanoušci i vedení klubu jsou s výkony týmu nespokojeni. Navíc klub si před sezónou stanovil cíl udržet se v nejvyšší soutěži. Další slabou stránkou a nevýhodou klubu je, že postrádá kamenný fan-shop u stadionu. Je to tím, že klub nevládní stadion, kde by fan-shop měl primárně sídlit. Tato situace je řešena mobilním fan-shopem v konání zápasu v podobě stánku.

Příležitostí pro klub může být zvyšování HDP. Obecně se dá říct, že s růstem HDP se zvyšuje životní úroveň obyvatelstva a lidé mají více peněz. Klub by tuto skutečnost mohl využít buď ke zvýšení ceny vstupenek či klubového zboží anebo k rozšíření klubového zboží o nový sortiment, který bude fanoušky zajímat.

Další příležitost, která se pro klub nabízí, jsou evropské poháry. To souvisí se sportovními výkony klubu. Pokud se bude dařit klubu po sportovní stránce, může se klub kvalifikovat do evropských pohárů. Což znamená vysoké finanční odměny od organizací, které evropské soutěže pořádají. Účast v evropských pohárech také zvyšuje tržní ceny hráčů. Liga mistrů a Evropská liga UEFA jsou nejvýznamnějšími soutěžemi, které se v Evropě hrají. Lákají hráčské agenty, nové investory a podporují image daného fotbalového klubu i v Evropě. Liga mistrů je nejvyšší klubová evropská soutěž a pro účast v ní je potřeba se umístit na prvních dvou místech v tabulce nejvyšší české ligy. Kluby za účast v hlavní části Ligy mistrů inkasují v přepočtu

330 000 000 Kč + další odměny za získané body. Do Evropské ligy potom postupují týmy na 3. a 4. pozici v nejvyšší české soutěži a vítěz poháru. V Evropské lize je potom odměna 70 000 000 Kč.

Jako další příležitost vidím fotbalový zahraniční trh. Ceny hráčů, kteří odcházejí do zahraničí jsou výrazně větší než v tuzemské lize. Pro lepší přehled uvádím v následujících tabulkách.

**Tabulka 25 – Největší přestupy do zahraničí z české ligy za poslední dvě sezóny**

Hráč	Přestup	Částka cca v mil. Kč	Sezóna
Bořek Dočkal	Sparta -> Henan Jianye	230	16/17
Ladislav Krejčí	Sparta -> Bologna	108	16/17
Patrik Schick	Sparta -> Sampdoria	108	16/17
Antonín Barák	Slavia -> Udinese	80	16/17
Jiří Pavlenka	Slavia -> Werder Brémy	80	17/18
Tomáš Koubek	Sparta -> Rennes	80	17/18

Zdroj: [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.transfermarkt.com/>

A pro porovnání přestupy v rámci české ligy v následujícím obrázku.

**Tabulka 26 – Největší přestupy v rámci české ligy za poslední dvě sezóny**

Hráč	Přestup	Částka cca v mil. Kč	Sezóna
Jan Sýkora	Liberec -> Slavia	30	16/17
Aleš Čermák	Sparta -> Plzeň	26	17/18
Ondřej Kolář	Liberec -> Slavia	25	17/18
Milan Havel	Bohemians -> Plzeň	16	17/18
Tomáš Hájek	Zlín -> Plzeň	16	17/18

Zdroj: [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.transfermarkt.com/>

V poslední době v zahraničí raketově stoupají ceny hráčů, což dle mého názoru je až nesmyslné. Pro porovnání v minulé sezóně Brazilský útočník Neymar přestoupil z Barcelony do Paříže za v přepočtu 6 miliard Kč. Nejlepší hráč v roce 1998 Zidane přestoupil za 2,5 miliardy. Na druhou stranu hráči z rozvojových zemí si drží nízkou cenu.

Pozitivní faktor okolí, tedy příležitost, kterou je možné využít, může být Vysoká škola Báňská. Technická univerzita v Ostravě má 7 fakult a cca 15 000 studentů ve 122 studijních programech. Misí technické univerzity je dle jejich webových stránek rozvíjet výzkum a vývoj a rozvíjet spolupráci s praxí. Což by se dalo využít.<sup>95</sup>

Největší hrozbu klubu vidím v případném sestupu do nižší soutěže. S tím by mohl souviset odliv fanoušků na stadionech, což znamená nižší příjmy z prodeje vstupenek a nižší příjmy od agentury STES a.s., která zajišťuje marketing a zajišťuje pro kluby televizní práva. V první lize je tato částka cca 9 000 000 Kč, kdežto když byl klub ve druhé lize to bylo jen 1 700 000 Kč. Hrozil by také odliv sponzorů, pro které by druhá nejvyšší soutěž již nebyla tak atraktivní. Mohla by nastat také situace menšího přidělu dotací od města. Na druhou stranu by klub ušetřil na výdajích pro OSVČ, což jsou hráči a realizační tým. OSVČ mají ve smlouvě zakotveno snížení platu o 30 %.

Menší přiděl dotací vidím i jako samostatnou hrozbu vzhledem k počtu sportovních klubů v Ostravě. Hokejový klub Vítkovic se dostal mezi nejlepších 8 klubů v České republice, a i návštěvnost klubu je podobná jako s Baníkem, což jsem uvedl v Porterově analýze. Není tedy jasné, kolik dotací bude komu přiděleno, a tak menší přiděl dotací od města je jistá hrozba.

Specifickou hrozbou je také korupce. Kvůli korupci je fotbal vnímán negativně. Příkladem je již uvedená kauza s Miroslavem Peltou. V České republice je ve fotbalovém prostředí rozšířená. Korupce může mít vliv na odliv fanoušků, ale také sponzorů.

Další hrozbou je násilí na stadionech a teroristické útoky, které se dějí na místech s vysokou koncentrací lidí.

Podle teoretické části zhodnotím silné a slabé stránky alokací 100 bodů. Hodnotící tým se skládá ze dvou osob, kdy jednou jsem já a druhou osobu pracovník sekretariátu klubu. Výsledkem součtu hodnotícího týmu je potom bodová hodnota silné a slabé stránky. Čím je větší hodnota, tím je silná či slabá stránka větší.

---

<sup>95</sup> VŠB v Ostravě [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.vsb.cz/cs/o-univerzite>

**Tabulka 27 – Hodnocení silných stránek**

Silná stránka	Hodnocení silných stránek				
	<i>Hodnotitel</i>	<i>č.1</i>	<i>č.2</i>	<i>Celkem</i>	<i>Pořadí</i>
Historie a tradice		20	10	30	4.
Fanouškovská základna		30	40	70	1.
Finančně silný majitel		30	20	50	2.
Mládež		15	25	40	3.
Komunikace s městem		5	5	10	5.

*Zdroj: vlastní zpracování*

V hodnocení silných stránek se pomyslným vítězem stala fanouškovská základna. Tento fakt je podpořen mnoha faktory. Mezi které patří například průměrná návštěvnost a počty fanoušků na sociálních sítích. V obou případech se fanoušci Baníku řadí mezi ty nejlepší v České republice. Ze sportovního hlediska je důležitá podpora fanoušků v zápasech k motivaci týmu. V roce 2004, kdy Baník získal titul, chodilo do ochozů každý domácí zápas okolo 15 000 diváků. Na hostující zápasy jezdilo okolo 4000 diváků. Hráči a trenéři se nechali v dokumentu o Baníku pro Českou televizi slyšet, že fanoušci je k titulu doslova dotlačili. Z ekonomického hlediska je potom podpora fanoušků pro klub důležitá v podobě kupní síly. Tržby za zboží a z ticketingu tvoří významný příjem pro klub. Z účetní závěrky z minulé sezóny vyplynulo, že tržby za prodej zboží byly 2 169 000 Kč.

Další silnou stránkou v pořadí je finančně silný majitel, kterému se za poslední roky podařilo stabilizovat klub po ekonomické stránce a vyřešit několik soudních sporů.

Následuje mládež, která je dlouhodobě zásobitelem české reprezentace pro mládežnické výběry a umísťuje se na předních místech ve svých kategoriích.

Poslední silná stránka je komunikace s městem, která je důležitá pro vyjednávání dotací a spolupracování na různých projektech. Jedním z největších projektů je vybudování tréninkového centra pro mládež na Bazalech, která se již reaulizuje.

**Tabulka 28 – Hodnocení slabých stránek**

Slabá stránka	Hodnocení slabých stránek			
	<i>Hodnotitel</i>	<i>č.1</i>	<i>č.2</i>	<i>Celkem</i>

Problémoví fanoušci	20	15	35	3.
Absence stadionu	30	40	70	2.
Výsledky klubu	40	40	80	1.
Fan – shop	10	5	15	4.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Za nejslabší stránku byly vyhodnoceny v momentální situaci výsledky klubu. Vedení klubu mělo za cíl udržet se v nejvyšší soutěži a vlivem špatných výsledků je tento cíl reálně ohrožen. Špatné výsledky činí fanoušky nespokojené, což je vzhledem k předchozímu výsledku hodnocení silných stránek, ohrožující. Kdyby měl klub lepší výsledky, logicky jsou fanoušci šťastnější, chodí více na zápasy a kupují klubové zboží.

Na dalším místě v hodnocení slabých stránek je, že klub nevlastní svůj stadion. Náklady na pronájem stadionu jsem popsal v předchozí části práce. Problémoví fanoušci byli vyhodnoceni na třetím místě a nedostatečně kvalitní fan – shop na posledním místě.

Podle teoretické části se opět pokusím implementovat do tabulky hodnocení hrozeb a příležitostí. Každou hrozbu ohodnotím podle stupnice od 1 do 5, kdy 1 je závažnost dopadu zanedbatelná, 2 málo významná, 3 významná, 4 velmi významná a 5 nepřijatelná.

Podobně pak ohodnotím atraktivitu dopadu příležitosti od 1 do 5, kdy 1 je zanedbatelná, 2 málo významná, 3 významná, 4 velmi významná a 5 zásadně významná.

Ohodnocené hrozby a příležitosti pak vynásobím podle pravděpodobnosti jejich vzniku podle následující tabulky:

**Tabulka 29 – Pravděpodobnost vzniku hrozby a příležitosti**

Předpokládaná pravděpodobnost vzniku hrozby / příležitosti v procentech	Slovní vyjádření pravděpodobnosti vzniku hrozby / příležitosti	Počet bodů
<1;20>	Téměř nemožná	1
<21;40>	Výjimečně možná	2
<41;60>	Běžně možná	3
<61;80>	Vysoce pravděpodobná	4
<81;100>	Hraničí s jistotou	5

*Zdroj: GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33*

**Tabulka 30 – Hodnocení závažnosti dopadu hrozby**

Hrozby <i>Hodnotitel</i>	Závažnost dopadu		Pravděpodobnost vzniku		Počet bodů		Celkem $\Sigma$
	č.1	č.2	č.1	č.2	č.1	č.2	
Sestup	4	4	4	4	16	16	32
Násilí na stadionech	3	3	3	3	9	9	18
Menší přiděl dotací	4	3	3	3	12	9	21
Teroristické útoky	5	4	1	2	5	8	13
Korupce	4	3	3	3	12	9	21

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Hrozba sestupu je jak pro fanoušky, tak pro vedení nepřijatelná. Tato situace je nyní pravděpodobná, a tak se jedná o největší hrozbu. Má to pro klub dopady v podobě odlivu sponzorů, menší příjem z televizních práv a zhoršení celkově image klubu. Menší přiděl dotací závisí na preferencích subjektů, které dotace poskytují. Tento faktor se dá ovlivnit kvalitně zpracovanými dotačními programy.

Korupce je v českém fotbale bohužel běžná. Dopady tohoto negativního jevu mohou být v podobě odlivu fanoušků, ale také zastavení či snížení dotací od státu, jako tomu bylo v podobě dotační kauzy s Miroslavem Peltou.

Násilí na stadionech je vzhledem k problémové části fanoušků běžně možné, avšak záleží na rizikovitosti utkání. Nejrizikovějším utkáním v první lize je zápas se Spartou. Tuto hrozbu se snaží kluby ve spolupráci s Policí ČR eliminovat. Naopak nejmenší hrozbou, která by však byla zásadně významná, ale pravděpodobnost vzniku je téměř nemožná je hrozba teroristického útoku.

**Tabulka 31 – Hodnocení atraktivity dopadu příležitosti**

Příležitosti	Atraktivita dopadu		Pravděpodobnost vzniku		Počet bodů		Celkem
	č.1	č.2	č.1	č.2	č.1	č.2	
Zvyšování HDP	3	4	3	3	9	12	21
Zahraniční Trh	3	4	4	3	12	12	24
Evropské poháry	5	5	2	3	10	15	25
Technická univerzita	3	3	3	4	9	12	21

*Zdroj: vlastní zpracování*

Největší příležitostí klubu jsou evropské poháry. Účast v těchto pohárech by byla zásadně významná kvůli finančním odměnám a pozvednutí image klubu. Šance, jak se do nich probojovat vede mimo jiné přes český pohár, kde se tým dostal do čtvrtfinále, ale bohužel vypadl. Pravděpodobnost vzniku je běžně možná, ale až v následujícím ročníku. Další příležitostí je zahraniční trh, na kterém se dají utržit zajímavé přestupové částky za prodej hráčů. Při dobrém scoutingu se také dají najít hráči, u kterých jejich kvalita neodpovídá ceně, a proto je možné je pořídit za menší sumu. Atraktivita dopadu při dobrém scoutingu proto může být významná.

Zvyšování HDP je běžně možné vzhledem ke stoupající tendenci z minulých let. Atraktivita dopadu se promítá v tržbách za prodej zboží a služeb. Technická univerzita sídlí v Ostravě, a proto je možnost spolupráce vysoce pravděpodobná. Atraktivita dopadu může být významná z hlediska sociálního propojení dvou významných subjektů v Ostravě, čímž Baník i univerzita jsou. Subjekty mohou pracovat na různých projektech.

Zjištěné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, uvádím dle počtu bodů do následující tabulky.

**Tabulka 32 – SWOT analýza FC Baník Ostrava**

<p><b>VÝČET SILNÝCH STRÁNEK</b>      <b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-FANOUŠKOVSKÁ ZÁKLADNA</li> <li>-FINANČNĚ SILNÝ MAJITEL</li> <li>-MLÁDEŽ</li> <li>-HISTORIE A TRADICE</li> <li>-SPOLUPRÁCE S MĚSTEM</li> </ul>	<p><b>W</b>      <b>VÝČET SLABÝCH STRÁNEK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ŠPATNÉ VÝSLEDKY KLUBU</li> <li>-KLUB NEVLASTNÍ STADION</li> <li>-PROBLÉMOVÍ FANOUŠCI</li> <li>-CHYBÍ KAMENNÝ FAN-SHOP U STADIONU</li> </ul>
<p><b>VÝČET PŘÍLEŽITOSTÍ</b>      <b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EVROPSKÉ POHÁRY</li> <li>-ZAHRANIČNÍ TRH</li> <li>-ZVYŠOVÁNÍ HDP</li> <li>- TECHNICKÁ UNIVERZITA</li> </ul>	<p><b>T</b>      <b>VÝČET HROZEB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-SESTUP</li> <li>-MENŠÍ PŘÍDĚL DOTACÍ</li> <li>-KORUPCE</li> <li>-TERORISTICKÉ ÚTOKY</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování*



## 6 NÁVRHY A FORMULACE STRATEGIÍ

V této kapitole se budu snažit navrhnout řešení, které odpoví na výzkumnou otázku práce: Jaké strategie může klub využít pro budoucí vývoj ve sportovní a sociální oblasti? Podkladem pro mé návrhy se staly výsledky SWOT analýzy, které vycházejí z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a strukturovaného rozhovoru s majitelem klubu, emailová komunikace s vedením a zaměstnanci klubu, výroční zprávy a účetní závěrky.

### 6.1 Sportovní oblast

Problém ve sportovní oblasti je patrný hlavně když se podíváme na tabulku nejvyšší soutěže. Výsledky neodpovídají očekávání, které si vedení stanovilo před začátkem sezóny. Problémy v této oblasti se těžko identifikují, a ještě náročněji se hledají příčiny. Osobně si však myslím, že je důležité skloubit dostatek ekonomických zdrojů s kvalitními lidskými zdroji. Proto bych posílil sportovní úsek o kapacity ve svém oboru. Jasně stanovil kompetence vedoucích pracovníků a určil jejich pravomoci. Myslím si také, že Baník Ostrava má problém ve vyhledávání těch pravých hráčů, kteří mají pro tým přínos. V poslední době si nevybavuji posilu, která by se nějak výrazněji prosadila.

#### 1) Scouting na zahraničním trhu

Strategii S-O propojení finančně silného majitele a zahraničního trhu.

Tato strategie je založena na vyhledávání hráčů na zahraničním trhu tzv. scoutingu pomocí statistik a čísel. Jako příklad můžu uvést fotbalové kluby jako Arsenal, Liverpool, Manchester City, RB Lipsko Tyto kluby dlouhodobě využívají své analytické týmy čítající desítky lidí. Důležitost statistik ve fotbale roste. A tak roste i potřeba po lidech, kteří zkoumají všechna možná čísla a statistiky. V dnešní době již existují agentury i v České Republice, které se tomu věnují. Příkladem může být kamerunský hráč Michaela Ngadeu-Ngadjui ze Slavie Praha. Tohoto hráče doporučila jedna česká scoutingová agentura a Slavie kamerunského stopera koupila z rumunského Botosani za částku cca 12 000 000 Kč. Stal se základním stavebním kamenem Slavie Praha, a dokonce se dostal do kamerunského národního týmu, s kterým vyhrál Africký pohár a byl součástí nejlepší jedenáctky turnaje. Jeho cena tak několikanásobně vzrostla.

Můj návrh je vytvořit analytický tým 4 lidí, který bude mít na starosti scouting orientovaný na zahraniční trh od nového ročníku soutěže 2018/2019. V dnešní době existuje nepřeberné množství databází a statistik z každého zápasu. Majitel klubu určí rozpočet na nákup možných posil a trenéři a management budou úzce spolupracovat s analytickým týmem. Úkolem analytického týmu bude vytipovat podle zadání klubu seznam hráčů. Například pokud klub chce sehnat vysokého gólového útočníka, najdou analytici vhodné fotbalisty v dostupných cenových relacích. Na tyto hráče se napíše důkladný report, který bude obsahovat schopnosti i slabiny, jeho vývoj v určitých herních systémech a také průběh celé jeho kariéry. Nebude opomíjen ani charakter hráče, jak se chová mimo hřiště, jaké jsou jeho záliby a rodinný život. V dnešní době sociálních sítí je i tohle možné. Analytický tým poté zhlédne videa ze skutečných zápasů a na základě jejich reportu vytvoří finální shrnutí pro management klubu. Rozhodování mezi jednotlivými hráči by mohlo být podloženo například metodou Promethee, což je softwarový program, pro vícekriteriální hodnocení variant.

### **Ekonomické vyhodnocení**

Klub bude platit základní měsíční mzdu analytickému týmu s pohyblivou složkou, která se bude odvíjet podle počtu vytipovaných hráčů a dalších bonusů v případě finálního přestupu hráče a dále bonusů, pokud se vytipovanému hráči bude dařit. Analytický tým bude pracovat jako OSVČ, vzhledem k tomu, že tak pracuje většina zaměstnanců. Základní měsíční mzda bude 20 000 Kč, tedy 80 000 Kč za celý tým. Balíček 20 hráčů za čtvrtletí – kvalitně zpracovaných reportů pak vyjde klub na dalších 60 000 Kč za celý tým. Další bonusy se budou odvíjet podle formy vytipovaného hráče. Celkové náklady pro klub za rok tak budou na mzdách 960 000 Kč + při splnění normy zpracovaných reportů dalších 720 000 Kč.

### **Přínosy pro klub**

Přínos pro klub je analyticky vypracovaný seznam možných případných posil do týmu dle požadavků managementu klubu. Další přínos klubu bude záležet na tom, jak se hráčovi bude dařit. Pokud hráč bude úspěšný, přínosem pro klub bude herní výkon hráče. Dalším přínosem pak může být zvýšení hodnoty hráče vlivem dobrých výsledků, tak jako tomu je u kamerunského hráče Michael Ngadeu-Ngadjui a následný prodej za větší částku. Ovšem je zde i riziko, že hráč nebude úspěšný, to už ale ke sportu patří.

## **2) Implementace odchovanců do „A – týmu“ a případný následný prodej**

Dalším doporučením je pokračování v tradici, na které si FC Baník Ostrava zakládá, a to je implementace odchovanců do A – týmu Baníku. Touto cestou chce jít i majitel klubu. Je to logické, protože fotbalová akademie Baníku je na vysoké úrovni a klub vyprodukoval již mnoho kvalitních hráčů, kteří se propracovali až do světového fotbalu, jak jsem již popsal v jiných částech práce. V tabulce v příloze č. 6 uvádím mládežnický seznam hráčů, kteří už nyní reprezentují své reprezentační výběry a mají potenciál prosadit se do A – Týmu. Celkem se jedná o 23 hráčů. Celkem 8 hráčů je starší 19 let, takže bych se pokusil v horizontu 3 let postupně zapracovat do základní sestavy tyto mladé hráče ke zkušeným hráčům. Přínosem pak může být následný prodej hráče až tzv. přeroste úroveň českého fotbalu a bude chtít jít do zahraničí. S tím souvisí další strategie S-O, silná stránka – využití kvalitní mládeže a příležitost prodat je na zahraničním trhu. Již v minulosti prodej hráčů Milana Baroše a Marka Jankulovského výrazně zlepšil ekonomickou stránku klubu. Například 19letý hráč odchovanec Denis Granečný má tržní hodnotu 10 000 000 Kč. Přestupová částka v tomto okamžiku u tohoto hráče by mohla činit až 20 000 000 Kč. Pokud získá více startů v „A-týmu“ a prosadí se, jeho cena se může vyšplhat až na několik desítek milionů.

## **6.2 Sociální oblast**

### **1) Mobilní aplikace**

V sociální oblasti bych doporučil aplikaci do mobilu. Jedná se o strategický přístup S-O, který využívá silné stránky v podobě fanouškovské základny a příležitosti v podobě Technické univerzity. Jednalo by se tak o spolupráci dvou významných subjektů v Ostravě. V dnešní době chytrých telefonů považují za nutnost, pro klub s takovou fanouškovskou základnou jako je Baník Ostrava, mít aplikaci v mobilu. V České republice využívá mobilní aplikaci AC Sparta Praha a Viktoria Plzeň, tedy kluby na srovnatelné úrovni, co se počtu fanoušků týče. Baník využívá komunikační platformu „Baník v mobilu“ ale oficiální aplikaci pro mobilní telefony zatím nemá.

VŠB – Technická univerzita disponuje magisterskými obory – informatika a výpočetní technika, mobilní technologie, telekomunikační technika a projektování elektrických systémů a technologií. Především studenti oboru mobilní technologie se zabývají vyvíjením a optimalizováním aplikací do koncových mobilních zařízení.

Podle mých zjištěných informací od vývojáře aplikací trvá vývoj aplikace společně s testováním půl roku pro pětičlenný tým. Mojí vizí je kontaktovat Technickou univerzitu s návrhem spolupráce pro studenty magisterských oborů na vytvoření této aplikace pro deseti členný tým v časovém úseku zimního semestru 2018. Uvedení aplikace do provozu potom plánuji na únor 2019. Tento projekt by v počátcích financoval klub a škola, 50 % na 50 %, z důvodu možného rizika nedokončení projektu a kvality aplikace. Po úspěšném ukončení projektu by klub vyplatil zbylých 50 % škole. V dnešní době plno studentů těchto oborů již vyvíjí podobné aplikace. Pro snížení rizika nedokončení projektu a špatné kvality by studenti prošli výběrovým řízením, kde by ukázali svojí práci a reference.

### **Návrh aplikace**

Jednalo by se o klasickou aplikaci pro sportovní klub, kdy návrhy by se mohly čerpat ze zahraničí, protože většina významných klubů mobilní aplikace využívá. Obrázek nabídky aplikace Viktorie Plzeň přikládám v příloze č. 7 této práce. V nabídce aplikace by měly být aktuality z klubu, reporty ze zápasů, soupiska, statistiky, tabulka, fotogalerie. Aplikace by se například mohla propojit s kalendářem v mobilu, což už je dnes běžně možné. Fanoušek by tak přehledně viděl, kdy jeho klub hraje. Dále by v aplikaci byl prostor pro Baník TV, což je kanál na YouTube. Jako speciální funkci bych zakomponoval část – „chat s nejlepším hráčem zápasu“. Fanoušci klubu by během zápasu mohli v aplikaci během utkání hlasovat o nejlepšího hráče, Ten, kterého by si zvolili, by mohl po zápase v aplikaci ve společném chatu komunikovat s fanoušky. Spojení fanoušků a hráčů by mohlo u tak populárního klubu fungovat. Poslední funkcí, kterou bych zakomponoval je možnost nákupu z fan-shopu přímo z aplikace.

### **Ekonomické vyhodnocení**

Cena aplikace se odvíjí od její funkčnosti. Cenu představeného návrhu pro desetičlenný tým, kdy je potřeba navrhnout grafiku aplikace, vývoj aplikace a následné testování v časovém rozmezí zimního semestru 2018 (4 měsíce), vyčísluji na 150 000 Kč. Náklady na aplikaci by se ovšem postupně vracely. Vzhledem k možnosti nákupu zboží z aplikace by se vytvořil nový pohodlný prodejní kanál. Vznikl by nový prostor pro reklamu partnerů.

## **Přínosy projektu**

Přínosem projektu je vytvoření nového prodejního kanálu a nového prostoru pro reklamu. Dalším přínosem je spojení fanoušků klubu s hráči v podobě chatu a rozšíření povědomí o značce klubu. Přínosem projektu je také propojení dvou významných subjektů v Ostravě a možnost další spolupráce.

### **2) Rozšíření sortimentu zboží**

V tomto případě se jedná opět o strategii S – O. Propojení silné stránky v podobě fanouškovské základny a příležitosti v podobě zvyšování HDP. Klub má početnou základnu fanoušků a vlivem zvyšování HDP, kdy se zvětšuje kupní síla obyvatelstva, by se dalo využít propojení těchto dvou faktorů.

Tento návrh mě napadl, když jsem zaslechl hlouček fanoušků během zápasu. Ti si stěžovali, že ve fan-shopu na internetu není klubové předzápasové oblečení, které používají přímo hráči A – týmu. Jedná se o oblečení firmy Adidas, v kterých hráči cestují na venkovní zápasy a když absolvují cesty na soustředění, obrázek oblečení přikládám v příloze č. 8 této práce. Klub by mohl vytvořit na sociální síti Facebook anketu s přidáváním odpovědí, o jaké zboží by fanoušci měli zájem a následně o toto zboží fan-shop rozšířit. To by přineslo i peníze do klubového rozpočtu a mělo by to pozitivní vliv na vztah s fanoušky.

V mojí strategii se jedná přímo o teplákovou soupravu Adidas s logem klubu. Mojí vizí je nakoupit určitý počet tohoto zboží a následné uvedení na trh s propagací na sociální síti Facebook. V této strategii nemusí jít za každou cenu o zvýšení zisku klubu, ale i o propagaci klubu do města Ostravy a přilehlého regionu formou klubového oblečení.

## **Ekonomické vyhodnocení**

Cena této soupravy pro klub stanovené firmou Adidas činí 1000 Kč včetně DPH.

### **Tabulka 33 – Nákupní cena teplákových souprav**

Počet kusů	Cena od dodavatele (v Kč)	Celkem (v Kč)
250	1000	250 000

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 34 – Prodejní cena teplákových souprav**

Počet kusů	Cena pro fanoušky (v Kč)	Celkem (v Kč)
250	1350	337 500

*Zdroj: vlastní zpracování*

Zisk by při prodeji veškerého zboží byl 87 500 Kč. Případné neprodané zboží by se mohlo věnovat mládežnickým týmům jako tréninkové oblečení.

### **Přínosy pro klub**

Rozšířením atraktivního klubového zboží se může klub přiblížit o něco více fanouškům, kteří již delší dobu o výše zmíněné produkty projevují zájem.<sup>96</sup> Distribucí klubových předmětů a posléze jejich využíváním tak dochází k propagaci značky, budování image a celkovému zvyšování povědomí o ni. Dále by pak klub zvýšil své tržby z prodeje zboží.

### **6.3 Obecný návrh pro zlepšení budoucího vývoje**

Ze strategické analýzy dále vyplynula jedna velká slabina, což je fakt, že klub nemá vlastní stadion. Tuto slabinu jsem nezařadil do strategií, jelikož není v silách klubu tak velký projekt realizovat vlastními silami. Navrhl bych tedy vypracovat komplexní projekt s výstavbou stadionu a poté oslovit municipality, investory a sponzory s možností financování nového stadionu. V prostorách stadionu by mohl vzniknout nový moderní fan-shop, který klub také potřebuje. Dále vedení klubu přemýšlí o vzniku muzea FC Baníku Ostrava, které by mohlo být také součástí stadionu. Projekt by měl být vypracovaný tak, aby stadion byl schopen vydělávat. To by mohly vyřešit obchodní prostory pro obchodníky, kteří by zde nabízeli své služby. Mohlo by zde vzniknout i obchodní centrum, kde by bylo například i kino. Jelikož kin je v Ostravě poměrně hodně, je potřeba se nějak odlišit od konkurence. V kině by se mohly vysílat fotbalové přenosy, jako jsou zápasy Ligy mistrů, Evropské ligy, Mistrovství světa či Evropy, ale i jiné sportovní události, jako například hokejové mistrovství či play off české extraligy, které by využili i fanoušci hokejových Vítkovic. Návrh investic vložených do nového komplexu by se tak postupně vracela.

<sup>96</sup> Zdroj: diskuze na Facebooku FC Baník Ostrava pod jednotlivými produkty

## 7 ZÁVĚR

Tato magisterská práce byla zaměřena na strategickou analýzu fotbalového klubu FC Baník Ostrava. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části teoretické části byla probírána metodika práce. Nejprve jsem charakterizoval strategickou analýzu a popsal analytické metody, které jsou potřeba k provedení této analýzy. Zpracoval jsem literární rešerši na základě odborné literatury. Podle získaných poznatků jsem popsal analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí. Dále jsem popsal interní analýzu, která vymezuje vnitřní zdroje podniku. Jako poslední jsem definoval SWOT analýzu, což je metoda, která nám sumarizuje a vyhodnocuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Součástí první části byl i popis strukturovaného rozhovoru a stanovení výzkumné otázky.

V druhé části jsem se věnoval základním pojmům sportovní organizace, jako je organizační struktura, financování klubu, sportovní management a sportovní marketing a charakterizují cíle sportovního klubu.

V praktické části už jsem se pak zabýval přímo sportovní organizací FC Baník Ostrava. Nejprve jsem představil klub – jeho charakteristiku, historii, úspěchy, pády a současnou situaci. Poté jsem analyzoval vnitřní prostředí klubu pomocí interní analýzy, vnější prostředí pomocí PEST analýzy a konkurenční prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil. Provedl jsem strukturovaný rozhovor s majitelem klubu Ing. Václavem Brabcem a na základě získaných poznatků jsem vytvořil SWOT analýzu. V poslední části práce jsem pak navrhnul a formuloval strategie pro budoucí vývoj ve sportovní a sociální oblasti.

V interní analýze jsem se zaměřil na lidské, hmotné, nehmotné a finanční zdroje. V lidských zdrojích jsem popsal organizační strukturu klubu, zanalyzoval oddíly klubu. Ve hmotných zdrojích jsem se zaměřil na majetek, budovy a vybavení, kterými klub disponuje. Popsal jsem, co patří do nehmotných zdrojů klubu a zmapoval finanční zdroje, sponzory a rozpočet na sezónu. Z interní analýzy vyplynulo, že klub je ztrátový, nicméně situace se zlepšuje.

Z výsledků PEST analýzy vyplynulo, že v oblasti politického prostředí vztahy mezi státem a sportem upravuje Zákon č. 115/2001 Sb. V ekonomickém prostředí jsem zjistil, že faktory, které ovlivňují fotbalové kluby jsou hrubý domácí produkt, směnný kurz, inflace a úroková míra. Ze sociálních faktorů vyplynuly problémy s korupcí, rasismem

a násilnosti na stadionech, které na veřejnost působí negativně. V sociálních faktorech jsem zmapoval oblíbenost fotbalu v České republice. V technologických faktorech se zabývám materiálními požadavky na stadion a technologie.

Při analýze konkurenčního prostředí jsem zjistil silnou stránku na straně zákazníků, což jsou fanoušci fotbalového klubu FC Baník Ostrava. Fanoušci mají velkou základnu a podporují klub za každé situace. Popsal jsem dodavatele klubu, kterými jsou vzhledem k podnikatelskému vztahu, hráči klubu. Zmapoval jsem konkurenci a substituty.

Na základě všech analýz jsem zhodnotil silné a slabé stránky klubu, jeho příležitosti a hrozby a vytvořil SWOT analýzu.

Na základě SWOT analýzy jsem pak navrhnul strategie pro budoucí vývoj ve sportovní a sociální oblasti. Jelikož je FC Baník Ostrava můj oblíbený klub v České republice, doufám, že má doporučení budou pro klub užitečná a jejich aplikace povede ke zlepšení současné situace. Doufám také, že se FC Baník Ostrava dokáže udržet v nejvyšší soutěži a v následujících letech bude opět patřit tam, kde je jeho místo – mezi nejlepší fotbalové kluby v České republice.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Knižní zdroje

- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610643
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1535-3.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, str 41. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FLEISHER, C., BENSOUSSAN, B.E. Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. 2. vyd. 2015. Pearson FT press, . ISBN: 978-0133086409.
- FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing: základy a principy. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, s. 8. ISBN 9788025107904.
- FREYER, Walter. Handbuch des Sport-Marketing. 2. Aufl. Wiesbaden: Forkel, 1991. ISBN 3771964202.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. C. H. Beck pro praxi, str 56. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON. *Strategic management: competitiveness & globalization*. 11e. Australia: Cengage Learning, 2015. ISBN 978-1-285-42518-4.
- HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. Základy ekonomie sportu. Praha: Ekopress, c2006, str. 52. ISBN 80-86929-04-3.

- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 8072262203.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Vyd. 2. Brno: PC-DIR Real, 1999. Studijní text pro studium BA Hons, str. 29. ISBN 80-214-1406-5.
- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press), ISBN 80-7226-657-8.
- KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, s. 43-45. ISBN 978-80247-1359-5.
- MAGRETTA, Joan a Nan Dundes STONE. *Co je to management: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press, 2004. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-106-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada), ISBN 978-80-247-1911-5.
- NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTORČÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016, str. 88. ISBN 978-80-210-8346-2.
- NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, str. 271 ISBN. 978-80-7357-666-0.
- PITTS, Brenda G. a David Kent STOTLAR. *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, c1996, str. 80. ISBN 1-885693-02-8.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 7-12. ISBN 80-85605-11-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi, ISBN 80-7179-367-1.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

VÁCLAV, Erich. *SK Slezská Ostrava, FC Baník Ostrava: 1922-2010: historie klubu a jeho reprezentantů ve faktech, číslech a statistikách*. Třebíč: Akcent, 2011. ISBN 978-80-7268-828-9.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-200-0.

### **Odborná databáze**

DUNCAN, GINTER a SWAYNE. *Competitive advantage and internal organizational assessment* [online]. Academy of Management Executive, 1995 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: [http://www.library.armstrong.edu/eres/docs/eres/MHSA8863-1\\_CROSBY/886316croAssess.PDF](http://www.library.armstrong.edu/eres/docs/eres/MHSA8863-1_CROSBY/886316croAssess.PDF)

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5. Dostupné z : [https://books.google.cz/books?id=tuQuFE\\_vnQ8C&pg=PA93&dq=makrookol%C3%AD&hl=cs&sa=X&ei=fcPIVIDUNKu\\_ygOYjYD4Ag&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q=makrookol%C3%AD&f=false](https://books.google.cz/books?id=tuQuFE_vnQ8C&pg=PA93&dq=makrookol%C3%AD&hl=cs&sa=X&ei=fcPIVIDUNKu_ygOYjYD4Ag&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q=makrookol%C3%AD&f=false)

WELLS, DENISE L. a LINDA M. DOHERTY. *A Handbook for Strategic Planning* [online]. 1995. Arlington, str. 53 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a286325.pdf>

### **Internetové zdroje**

Biggest Global Sports [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.biggestglobalsports.com/>

FAČR může i přes obvinění čerpat dotace z MŠMT [online]. 25.5.2017 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.eurofotbal.cz/clanky/facr-muze-i-pres-obvineni-cerpat-dotace-z-msmt-364527/>

- FC Baník Ostrava [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.fcb.cz/>
- FC Baník Ostrava a.s. [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/64610128-fc-banik-ostrava-a-s>
- Fotbalová akademie FCB [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://mladez.fcb.cz/>
- Fotbalová asociace České republiky [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://facr.fotbal.cz/>
- Futsal v ČR [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <http://www.efutsal.cz/>
- Historie klubu FC Baník Ostrava* [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://www.fcb.cz/zobraz.asp?t=historie-klubu>
- Informační systém FAČR [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://is.fotbal.cz>
- JIRŮČEK, Petr. Hotovo. Z Bazalů bude tréninkové centrum Zdroj: [https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy\\_region/hotovo-z-bazalu-bude-treninkove-centrum-20171019.html](https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/hotovo-z-bazalu-bude-treninkove-centrum-20171019.html) [online]. 19.10.2017 [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: [https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy\\_region/hotovo-z-bazalu-bude-treninkove-centrum-20171019.html](https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/hotovo-z-bazalu-bude-treninkove-centrum-20171019.html)
- Milan Baros [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://www.transfermarkt.com/milan-baros/profil/spieler/3216>
- Míra inflace v ČR* [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- Míra inflace v ČR* [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/mira-inflace-v-cr-v-lednu-2017>
- Návštěvnost ELH [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <http://www.hokej.cz/tipsport-extraliga/statistika-tymu/>
- Nejvíce posiluje Baník, pozor, ať nedopadne jako pražská "S" [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: [https://www.tyden.cz/rubriky/sport/fotbal/fotbalova-liga/nejvice-posiluje-banik-pozor-at-nedopadne-jako-prazska-s\\_466172.html](https://www.tyden.cz/rubriky/sport/fotbal/fotbalova-liga/nejvice-posiluje-banik-pozor-at-nedopadne-jako-prazska-s_466172.html)

- NOVÁK, Martin. [online]. 11.6.2010 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/fotbal-strha-rekordy-uvidi-ho-pres-26-miliard-divaku/r~i:article:670542/>
- Obchodní *rejstřík* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- OSVČ v dresech: Kluboví sportovci jsou v Česku podnikateli [online]. 25.11.2016 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatele-ve-sportovnim-84331.html>
- Podzimní návštěvnost: Baník lámal rekordy [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <http://www.fcb.cz/clanek.asp?id=6586>
- PRUKNER, V., 2014. Manažerské dovednosti. Univerzita Palackého v Olomouci [online] [cit. dne 25. 04. 2018] Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>
- Ročenka ČUS 2016 [online]. Praha, 2017 [cit. 2018-04-16]. ISBN 978-80-7376-473-9. Dostupné z: <http://www.cuscz.cz/files/2073YmY.pdf>
- Statistiky: Nejvíce gólů, střel, diváků, nejdelší série – vše pro Slavii [online]. 29.5.2017 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: [https://fotbal.idnes.cz/statistiky-fotbalove-ligy-2016-2017-dnj-/fotbal.aspx?c=A170527\\_202914\\_fotbal\\_ber](https://fotbal.idnes.cz/statistiky-fotbalove-ligy-2016-2017-dnj-/fotbal.aspx?c=A170527_202914_fotbal_ber)
- ŠVÉD, Jan. [online]. 28.5.2005 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: [https://fotbal.idnes.cz/masakr-ktery-menil-fotbalove-dejiny-dbh-/fot\\_pohary.aspx?c=A050527\\_213217\\_fot\\_pohary\\_rav](https://fotbal.idnes.cz/masakr-ktery-menil-fotbalove-dejiny-dbh-/fot_pohary.aspx?c=A050527_213217_fot_pohary_rav)
- Transfermarkt* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.transfermarkt.com/>
- UHER, Aleš. [online]. 8.3.2018 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: [https://moravskoslezsky.denik.cz/ostatni\\_region/ostrava-podpori-sport-ve-meste-castkou-473-milionu-korun-20180308.html](https://moravskoslezsky.denik.cz/ostatni_region/ostrava-podpori-sport-ve-meste-castkou-473-milionu-korun-20180308.html)

Videorozhodčí poprvé v akci! Gól Sparty potvrdil za 10 sekund [online].

[cit. 2018-04-23]. Dostupné

z: <https://isport.blesk.cz/clanek/fotbal-1-liga-rocnik-2017-18/320372/videorozhodci-poprve-v-akci-gol-sparty-potvrdil-za-10-sekund.html>

*Vývoj HDP [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné*

*z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>*

*Vývoj EUR/CZK [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné*

*z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/T-0/>*

ZIKMUND, Martin. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online].

2010 [cit. 2018-02-07]. Dostupné

z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

### **Další zdroje**

Interní materiály klubu

Účetní závěrky a výroční zprávy klubu

Konzultace s vedením a zaměstnanci klubu

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Strategická analýza podniku.....	14
Obrázek 2 – Porterův model konkurenčního prostředí .....	19
Obrázek 3 - Organizační struktura fotbalového klubu.....	28
Obrázek 4 – Znak FC Baník Ostrava.....	42
Obrázek 5 – Graf výdajů na současnou sezónu .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Obrázek 6 - Graf podílu cizích zdrojů a vlastního kapitálu.....	53
Obrázek 7 – Vývoj HDP meziročně v % .....	59
Obrázek 8 – Vývoj EUR/CZK.....	59
Obrázek 9 – Graf počtů diváků za posledních 10 let.....	62

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Analýza SWOT – tabulka.....	22
Tabulka 2 – Škála ohodnocení závažnosti dopadu hrozby .....	24
Tabulka 3 – Ohodnocení atraktivity dopadu příležitosti .....	24
Tabulka 4 – Ohodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozby nebo příležitosti .....	25
Tabulka 5 - Situace podle SWOT analýzy.....	26
Tabulka 6 - Otázky strategického managementu ve sportovní organizaci .....	33
Tabulka 7 - Co přináší marketing tělesné výchově a sportu? .....	35
Tabulka 8 – Sportovní cíle.....	37
Tabulka 9 – Ekonomické cíle .....	38
Tabulka 10 - Sociální cíle .....	39
Tabulka 11 – Průběžná tabulka nejvyšší soutěže 2017/2018 .....	45
Tabulka 12 - Rozpis dlouhodobého majetku dle účetní závěrky .....	48
Tabulka 13 – Mužské oddíly FC Baník Ostrava.....	51
Tabulka 14 – Příjmy klubu na současnou sezonu.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Tabulka 15 – Výdaje klubu na současnou sezónu .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Tabulka 16 – Vlastní kapitál FC Baník Ostrava .....	51
Tabulka 17 – Výnosy klubu dle účetní závěrky 2017 .....	52
Tabulka 18 – Přehled cizích zdrojů a vlastního kapitálu .....	53
Tabulka 19 – Ceny na domácí zápasy .....	55
Tabulka 20 – Vývoj HDP v mld. Kč .....	58
Tabulka 21 – Míra inflace v ČR za posledních 5 let .....	60
Tabulka 22 – Analýza návštěvnosti zápasů FC Baník Ostrava .....	65
Tabulka 23 – Pořadí klubů v průměrné celkové návštěvnosti .....	66
Tabulka 24 – Pořadí klubů podle průměrné návštěvnosti doma.....	66
Tabulka 25 – Pořadí klubů podle průměrné návštěvnosti venku.....	66
Tabulka 26 – Nejvýznamnější finanční sponzoři pro současnou sezónu.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Tabulka 27 – Umístění mládežnických družstev Baníku .....	72
Tabulka 28 – Největší přestupy do zahraničí z české ligy za poslední dvě sezóny.....	74
Tabulka 29 – Největší přestupy v rámci české ligy za poslední dvě sezóny .....	74
Tabulka 30 – Hodnocení silných stránek.....	76
Tabulka 31 – Hodnocení slabých stránek .....	76
Tabulka 32 – Pravděpodobnost vzniku hrozby a příležitosti.....	78



Tabulka 33 – Hodnocení závažnosti dopadu hrozby .....	78
Tabulka 34 – Hodnocení atraktivity dopadu příležitosti .....	79
Tabulka 35 – SWOT analýza FC Baník Ostrava .....	80
Tabulka 36 – Nákupní cena teplákových souprav .....	85
Tabulka 37 – Prodejní cena teplákových souprav .....	86

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Strukturovaný rozhovor s majitelem klubu .....	99
Příloha 2 Vývoj názvů klubu .....	103
Příloha 3 Partneři klubu .....	104
Příloha 4 Soupiska klubu FC Baník Ostrava 2017/2018 .....	105
Příloha 5 Hráči FC Baníku Ostrava na hostování .....	106
Příloha 6 reprezentanti klubu .....	107
Příloha 7 Menu aplikace FC Viktorie Plzeň .....	108
Příloha 8 Klubové oblečení FC Baník Ostrava .....	109

## **Příloha 1 Strukturovaný rozhovor s majitelem klubu**

### **Dobrý den pane majiteli, v jaké situaci se nyní klub nachází?**

*Dobrý den, Baník Ostrava se nachází ve fázi znovuzrození. Za posledních 10 let šla kvalita klubu dolů, jak po ekonomické stránce, tak i po té sportovní stránce. Špatná byla i práce s mládeží. Další věc, se kterou jsem nebyl spokojen bylo také PR klubu.*

### **Můžete mi popsat situaci v klubu, která byla při Vašem vstupu do FC Baník Ostrava v lednu 2016?**

*Klub byl těsně před krachem. Dluhy činily desítky milionů korun. Bylo navíc mimořádně složité plně se seznámit s tím, jak si na tom vlastně Baník stojí. Jen to jméno, které bylo navíc velmi znehodnoceno. Klub de facto nic nevlastnil. Dále vedl také desítky soudních pří, ve kterých byly také nemalé peníze. Po prvním roce se podařilo Baník dostat zpět tam, kam patří. Podařilo se klub stabilizovat a dostat zpět do první ligy.*

### **O jaké soudní spory šlo?**

*První spor byl ohledně přestupu hráčů Hušbauera a Koukala, kdy se jednalo o částku 8 400 000 Kč za smluvní pokutu z prodlení. Druhá soudní pře byla kauza Hlučín, kdy si klub nárokoval podíl z přestupu Jiřího Pavlenky. Další výrazný spor byl s bývalým hráčem Václavem Svěrkošem, který neměl zaplacené výplaty od bývalých majitelů. Všechny tyto spory se podařilo vyřešit.*

### **Jaké jsou tedy nyní vaše sportovní cíle?**

*Nyní se nacházíme opět na sestupové příčce. Naším cílem pro nadcházející část sezóny je jednoznačně udržení se v první fotbalové lize a činíme pro to vše, co je v našich silách. Během zimní přestávky jsme masivně investovali do zkušených posil. Do našeho týmu přišlo 7 nových hráčů – Jan Laštůvka (Slavia), Jiří Fleišman (Mladá Boleslav), Christophe Psyché (Sogndal), Martin Fillo (Teplice), Michal Jirásek (Bohemians 1905) a Dame Diopa (Zlín). I s pomocí těchto hráčů se chceme vyhnout sestupovému pásmu a následně další rok bojovat v horní polovině tabulky. Posílen byl i sportovní úsek, kdy vznikla sportovní rada. Od jarní části se bude do řízení prvního týmu v mnohem větší míře zapojovat nově ustanovená sportovní rada klubu, kterou od ledna oficiálně rozšiřují Zdeněk Nehoda a Petr Uličný. Předsedou sportovní rady byl jmenován Zdeněk*

*Nehoda. Dalšími členy jsou Marek Jankulovski, Dušan Vrto a Michal Bělák. Sportovní rada by měla schvalovat nákupy, prodeje a být nápomocna hlavnímu trenérovi.*

### **Jaké jsou vaše ekonomické cíle?**

*Chtěl bych aby byl rozpočet vyrovnaný a nemusel bych uvolňovat tolik finančních prostředků. Toho chci dosáhnout obchodní strategií, zvýšením příjmů jak od sponzorů, tak od partnerů. Zvýšit návštěvnost, protože z toho plyne příliv peněz z ticketingu. Chceme také prodávat více suvenýrů, protože kupní síla fanoušků Baníku Ostrava je velká. Ekonomické cíle souvisí s těmi sportovními. Chceme útočit na evropské poháry a z toho plyne příliv peněz z evropských soutěží a v neposlední řadě se také zvyšuje atraktivita hráčů. Zvyšuje se jim cena.*

### **S jakým rozpočtem pracujete a případně jaký je rozpočet ostatních klubů?**

*Náš rozpočet je přibližně 100 000 000 Kč na současnou sezónu. Ve druhé lize to bylo okolo 80 000 000 Kč. Rozpočty ostatních klubů odhaduji, že jsou v rozmezí 50 000 000 až 300 000 000 Kč u těch nejlepších. Ovšem výši rozpočtu silně ovlivňuje přestupová politika.*

### **Jakým směrem se chce klub nyní ubírat?**

*Chci navázat na úspěchy Baníku Ostrava v budování mládeže, kdy se v minulosti podařilo vychovat několik kvalitních hráčů. Klub nechce v budoucnu utrácet velké peníze za hráče jiných klubů. Již nyní máme v kádru několik mladých hráčů, odchovanců klubu, kteří doplní zkušenější posily a v následujících letech očekávám přirozenou obměnu klubu z odchovanců. Na tomto poli jsme již hodně aktivní. Budujeme centrum mládeže a otevřeli jsme středoškolskou akademii, která má mladým hráčům zajistit kontinuální přechod mezi základní a střední školou ve specializovaném režimu přizpůsobeném fotbalové kariéře. Síla Baníku vždy spočívala ve vlastních odchovancích. Baník v historii vychoval desítky hráčů, kteří proslavili Ostravu, Moravskoslezský kraj i Českou republiku doma i v zahraničí. Jména jako Jiří Křížák, Miroslav Wiecek, Pavel Srniček, Tomáš Galásek, Marek Jankulovski nebo Milan Baroš se navždy zapsala do historie českého fotbalu. Všichni tito fotbalisté vzešli z mládežnického programu Baníku. Cílem nově otevřené akademie je na tyto úspěchy navázat a vychovávat hráče, kteří se snadno zapracují do klubového A-mužstva. Jak jsem řekl, budujeme tréninkové centrum Vista, které by mělo sloužit*

*pro dorostenecké kategorie. Při dobré práci s mládeží ušetříme velké peníze za hráče jiných klubů. Možný je i prodej našich odchovanců. Příkladem mohou být prodeje odchovanců Pavlenky a Kubaly, kteří odešli za atraktivní ceny.*

### **Jaké má klub vztahy s městem a veřejností?**

*Město Ostrava klub podporuje. Je si vědomo toho, že obyvatelé Ostravy Baník milují. Chtějí v Ostravě první ligu. Město tak podporuje i práci s mládeží. Pozice Baníku opět stoupá, a to vyvolává i větší zájem jak u města, tak u veřejnosti. Baník je často zařazován do televizních přenosů. Česká Televize chystá dokument k výročí 95 letem Baníku.*

### **A jaké má klub vztahy s fanoušky?**

*Klub se snaží vylepšovat vztahy s fanoušky. Chápeme, že síla Baníku spočívá i v početné základně fanoušků, kteří navštěvovali zápasy i ve druhé lize a pořádali výjezdy za každého počasí, což ukazuje jejich oddanost. Bohužel, jsou i stinné situace, kdy se fanoušci dopouštěli výtržností. Hrozí družba s polskými fanoušky GKS. Za výtržnosti fanoušků jsou vysoké pokuty. FC Baník se snaží společně se PČR situaci zlepšovat a musím říct, že se nám to daří.*

### **Kolik incidentů zavinili fanoušci Baníku, kolik se za pokuty zaplatilo a kdo vymáhá tyto pokuty?**

*Za poslední 4 sezóny jsme za pokuty zaplatili 925 000 Kč za celkem 21 incidentů. Většina pokut byla za používání pyrotechniky. V současné sezóně to je momentálně 180 000 Kč. Pokuty se platí Ligové fotbalové asociaci na základě disciplinárního řádu.*

### **Jaké má FC Baník Ostrava podle vás slabé stránky?**

*Slabou stránkou je jistě klubový fan-shop. V místě stadionu, kde se konají domácí zápasy provozujeme pouze mobilní fan-shop stylem pojízdného stánku. Protože máme pronajatý stadion, nemůžeme tam zatím vybudovat kamenný obchod. Tohle vidím jako slabimu, protože značka FC Baník Ostrava je silná a musíme zapracovat na zlepšení tohoto nedostatku, což je jednou z našich priorit. Jistou slabou stránkou je také to, že nemáme vlastní stadion. Pronájem stadionu ve Vítkovicích je finančně náročný a fanoušci navíc nemají stadion rádi kvůli demografickému pohledu, kdy se stadion nachází v moravské části Ostravy. Mým snem je, že ve slezské části Ostravy vznikne*

*nový stadion. Dále je potřeba vylepšit marketingovou komunikaci a zkvalitnit obchodní úsek.*

## Příloha 2 Vývoj názvů klubu

1922 – SK Slezská Ostrava	1970 – TJ Baník Ostrava
1945 – SK Ostrava	1990 – FC Baník Ostrava
1948 – Sokol Trojice Ostrava	1994 – FC Baník Ostrava Tango
1951 – Sokol OKD Ostrava	1995 – FC Baník Ostrava
1952 – DSO Baník Ostrava	2003 – FC Baník Ostrava Ispat
1961 – TJ Baník Ostrava	2005 – FC Baník Ostrava
1970 – TJ Baník Ostrava OKD	

*Zdroj: VÁCLAV, Erich. SK Slezská Ostrava, FC Baník Ostrava: 1922-2010: historie klubu a jeho reprezentantů ve faktech, číslech a statistikách. Třebíč: Akcent, 2011. ISBN 978-80-7268-828-9.*

### Příloha 3 Partneri klubu



Zdroj: [www.fcb.cz](http://www.fcb.cz)



#### Příloha 4 Soupiska klubu FC Baník Ostrava 2017/2018

Číslo	Jméno	Věk
<b>BRANKÁŘI</b>		
16	Jan Laštůvka	35
30	Viktor Budínský	24
1	Martin Šustr	27
<b>OBRÁNCI</b>		
13	Oleksander Azackij	24
18	Petr Breda	24
5	Jiří Fleišman	33
6	Denis Granečný	19
9	Lukáš Pazdera	31
24	Václav Procházka	33
12	Christophe Psyché	29
3	Martin Šindelář	27
<b>ZÁLOŽNÍCI</b>		
11	Dyjan Carlos De Azevedo	26
7	Martin Fillo	32
33	Marek Hlinka	27
10	Robert Hrubý	23
17	Milan Jirásek	25
25	Tomáš Mičola	29
21	Bronislav Stáňa	24
<b>ÚTOČNÍCI</b>		
27	Milan Baroš	36
8	Dame Diop	25
26	Tomáš Poznar	29

*Zdroj: vlastní zpracování na základě [www.fcb.cz](http://www.fcb.cz)*

## **Příloha 5 Hráči FC Baníku Ostrava na hostování**

<b>Hráč</b>	<b>Klub, ve kterém hostuje</b>
Matěj Helešic	Dynamo České Budějovice
Art'om Mešaninov	1.SC Znojmo
Josef Celba	Fotbal Třinec
Jakub Šašinka	FK Poprad
Ondřej Šašinka	FC Zlaté Moravce
Jakub Pokorný	FK Ústí nad Labem
Tomáš Hykel	Fotbal Třinec
Alexander Jakubov	FK Ústí nad Labem
Martin Sus	FK Mladá Boleslav
František Chmiel	MFK Vítkovice
Martin Macej	MFK Frýdek Místek

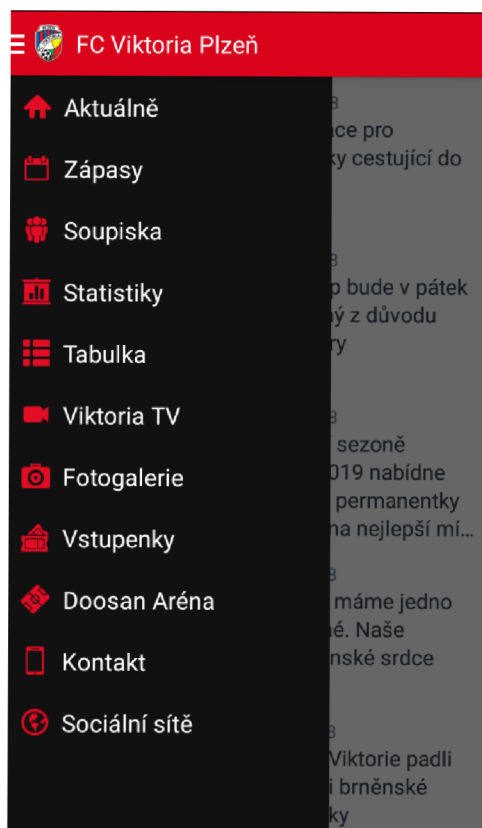
*Zdroj: interní materiály klubu*

## **Příloha 6 reprezentanti klubu**

<b>Reprezentace</b>	<b>Jméno hráče</b>
U21	Granečný Denis, Helešic Matěj, Chmiel František, Pokorný Jakub
U20	Šašinka Ondřej, Granečný Denis, Chvěja Ondřej
U19	Russmann Robert
U18	Kaloč Filip
U17	Czedron Petr, Martiník Jan, Kulik Samuel, Zálešák Roman, Hasala Dominik
U16	Wojatske Vojtěch
U15	Jelen Jan, Drozd Jakub
U14	Bitta Matyaš, Šudák Radim, Macej Daniel, Šmida Daniel
Slovenska U19	Vician Martin
AzerbajdžánU19	Rizmanov Arzim

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Příloha 7 Menu aplikace FC Viktorie Plzeň



*Zdroj: oficiální aplikace FCVP*

## **Příloha 8 Klubové oblečení FC Baník Ostrava**



*Zdroj: Facebookové stránky FC Baníku Ostrava*