

Masarykova univerzita

Fakulta sportovních studií

Studijní obor: Management sportu



Strategická analýza sportovního klubu

Strategic Analysis of the Sports Club

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Bc. Oldřich RACEK, Ph.D.

Autor:

Bc. Veronika HAVLÍKOVÁ

Brno 2020

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno a příjmení autora:	Bc. Veronika Havlíková
Název diplomové práce:	Strategická analýza sportovního klubu
Katedra:	Katedra společenských věd a managementu sportu
Vedoucí diplomové práce:	Mgr. Bc. Oldřich Racek, Ph.D.
Rok obhajoby:	2020

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na zpracování strategické analýzy sportovního klubu s následným navržením vhodné strategie pro jeho budoucí vývoj. V teoretické části práce je zpracována literární rešerše z oblasti managementu sportu, strategického řízení, a strategické analýzy. V praktické části jsou získané teoretické poznatky využity při vypracování strategické analýzy konkrétního sportovního klubu, na jejíž základě jsou vygenerovány čtyři různé strategie. Následně je managementu klubu doporučen výběr té strategie, jejíž aplikace bude pro další vývoj klubu optimální.

Klíčová slova

Strategické řízení, strategická analýza, strategie, SWOT analýza, management sportu, sportovní klub, basketbal

BIBLIOGRAPHICAL IDENTIFICATION

Author's first name and surname:	Bc. Veronika Havlíková
Title of the diploma thesis:	Strategic Analysis of the Sports Club
Department:	Department of Social Sciences and Sport Management
Supervisor:	Mgr. Bc. Oldřich Racek, Ph.D.
The year of submission of the thesis:	2020

Annotation

The master thesis is aimed on processing a strategic analysis of the sports club. In the theoretical part of the work, literary research from the field of sports management, strategic management and strategic analysis is worked out. In the practical part, the acquired knowledge is used in working out a strategic analysis of the sports club, on its basis are suggested four different strategies. Afterwards, the optimal strategy for the club's future existence is recommended to the management of the club.

Keywords

Strategic management, strategic analysis, strategy, SWOT analysis, sports management, sports club, basketball

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Strategická analýza sportovního klubu* vypracovala samostatně pod vedením Mgr. Bc. Oldřicha Racka, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Fakulty sportovních studií MU.

V Brně dne

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Bc. Oldřichu Rackovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji sportovnímu klubu BASKET BRNO, a.s. za poskytnuté informace a konzultace.

OBSAH

ÚVOD	9
LITERÁRNÍ PŘEHLED	11
1 MANAGEMENT SPORTOVNÍHO KLUBU	11
2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	12
2.1 Strategie	12
2.2 Strategické řízení	13
2.2.1 <i>Proces strategického řízení</i>	14
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA	16
3.1 Analýza vnějšího prostředí	18
3.1.1 <i>Analýza makrookolí</i>	19
3.1.2 <i>Analýza mikrookolí</i>	21
3.2 Analýza vnitřního prostředí	22
3.3 Finanční analýza	23
3.3.1 <i>Analýza absolutních ukazatelů rozvahy a výkazu zisku a ztráty</i>	24
3.3.2 <i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	24
3.4 Shrnující SWOT analýza	28
3.4.1 <i>Formulace strategií</i>	29
4 CÍL PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY, ÚKOLY PRÁCE	31
4.1 Cíl práce.....	31
4.2 Výzkumné otázky	31
4.3 Úkoly práce	31
5 METODIKA PRÁCE	33
5.1 Literární přehled	33
5.2 Výsledky (strategická analýza klubu)	33
VÝSLEDKY	35
6 STRATEGICKÁ ANALÝZA KLUBU	35
6.1 Představení sportovního klubu	35
6.2 Stávající strategie klubu	38
6.3 Analýza vnějšího prostředí	39
6.3.1 <i>Analýza makrookolí (PEST analýza)</i>	40
6.3.2 <i>Analýza mikrookolí (Porterův model pěti sil)</i>	50
6.3.3 <i>Výsledky analýzy vnějšího prostředí</i>	54

6.4	Analýza vnitřního prostředí	55
6.4.1	<i>Lidské zdroje</i>	55
6.4.2	<i>Hmotné zdroje</i>	60
6.4.3	<i>Výsledky analýzy vnitřního prostředí</i>	61
6.5	Finanční analýza	62
6.5.1	<i>Analýza rozvahy</i>	62
6.5.2	<i>Analýza výkazu zisku a ztrát</i>	66
6.5.3	<i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	68
6.5.4	<i>Výsledky finanční analýzy</i>	70
6.6	Shrnující SWOT analýza	70
6.6.1	<i>Příležitosti</i>	70
6.6.2	<i>Hrozby</i>	70
6.6.3	<i>Silné stránky</i>	71
6.6.4	<i>Slabé stránky</i>	71
6.6.5	<i>Formulace strategií</i>	72
7	DISKUSE	73
	ZÁVĚR	76
	LITERATURA	77
	INTERNETOVÉ ZDROJE	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	SEZNAM TABULEK	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	SEZNAM OBRÁZKŮ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	SEZNAM GRAFŮ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK ...	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	SEZNAM PŘÍLOH	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	SEZNAM ELEKTRONICKÝCH PŘÍLOH	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

ÚVOD

Sportovní management je ideálním spojením vystihujícím můj dosavadní život. Sportu, konkrétněji basketbalu, se věnuji téměř již 20 let. Od první třídy až do ukončení bakalářského studia jsem byla aktivní hráčkou. Prošla jsem si všemi mládežnickými reprezentaci a následně měla i možnost si zahrát na vrcholové úrovni nejvyšší ženskou ligu. Mimo aktivní hraní jsem nakoukla i do zákulisí klubů, kdy pravidelně pomáhám s organizací soutěžních zápasů klubů SAM Brno. Jako externí brigádník také pravidelně chodím pomáhat se zajišťováním chodu utkání do většiny brněnských klubů, kterými jsou například právě v této práci analyzovaný klub Basket Brno, ženské extraligové kluby KP Brno a BK Žabiny Brno či mládežnický klub JBC Brno, a to jako zapisovatel, časoměřič či zapisovatel technického zápisu. Management na druhou stranu vystihuje druhou etapu mého života, který tak nějak plynule vystřídal basketbal. Začala jsem se mu věnovat na při bakalářském studiu oboru Podniková ekonomika a management a následně se stal i mou prací. Pokračování studia oboru Management sportu tak bylo jasnou volnou.

Téma mé diplomové práce je Strategická analýza sportovního klubu, přičemž jsem vybrala klub BASKET BRNO, a.s., ve kterém sama externě působím. Jedná se o klub hrající nejvyšší českou basketbalovou soutěž mužů, který vznikl v roce 2013 s ideou navázat na historické úspěchy brněnského basketbalu.

Cílem této práce je komplexně analyzovat stávající situaci v klubu a jeho okolí a na základě získaných informací navrhnout optimální strategii, kterou by mělo vedení klubu realizovat.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, těmi jsou Literární přehled a Výsledky. V rámci Literárního přehledu jsou definovány pojmy z oblastí managementu sportu, strategického řízení a strategické analýzy.

Druhou část práce tvoří Výsledky provedené strategické analýzy. Pro seznámení čtenáře s analyzovaným klubem je nejprve klub představen. Nechybí jeho základní údaje, výsledky či vymezení stávající strategie. Následuje samotná strategická analýza, v rámci níž je za pomoci dílčích analýz zkoumáno vnější a vnitřní prostředí klubu. Závěrem jsou výsledky shrnuty za použití SWOT analýzy, na jejíž základně jsou vygenerovány 4

možné strategie. V diskuzi jsou pak zodpovězeny výzkumné otázky a doporučen výběr optimální strategie.

Práce je zpracována na základě odborné literatury, adekvátních webových stránek, platných znění zákonů, zkušeností, a nabytých vědomostí po čas dosavadního studia. S objasněním některých souvislostí pomohl jeden z pracovníků klubu.

LITERÁRNÍ PŘEHLED

1 MANAGEMENT SPORTOVNÍHO KLUBU

Management je spojován s organizovanou činností vykonávanou více lidmi, z čehož lze vyvodit, že management neboli řízení, je stejně tak staré jako civilizace. Vznik a vývoj managementu jakožto odborné disciplíny je spojen se silným nárůstem průmyslové výroby a infrastruktury začínajícím v druhé polovině devatenáctého století. Management jako řízení organizace lze definovat jako proces probíhající mezi řídicím subjektem, který stanovuje cíle, a řízeným objektem, prostřednictvím jehož chování je následně těchto cílů dosahováno (Blažek, 2014). Podle Weihricha a Koontze (1993) lze proces řízení rozčlenit do pěti funkcí, které manažeři vykonávají, jimiž jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

Mikroekonomická teorie firmy považuje za hlavní cíl každé firmy maximalizaci zisku, tedy maximalizaci rozdílu mezi jejími celkovými výnosy a náklady (Synek, 2010). Vedle cílů hlavních sledují organizace i cíle dílčí neboli vedlejší. Dílčí cíle organizace jsou projekcí toho, čeho chce její vedení dosáhnout. Zároveň by všechny tyto dílčí cíle měly vést k naplňování hlavního cíle organizace (Dedouchová 2001). Tím pak podle (Sloane 1971) nemusí být v prostředí sportovního klubu nutně jen maximalizace zisku.

Uspokojení vlastníka vyprodukováním maximálního možného zisku může být ve sportovním prostředí nahrazeno maximalizací jeho vlastního užitku, satisfakcí, kterou mu přináší skutečnost, že se na fungování a úspěších klubu osobně podílí. Často se jedná o sportovního nadšence, který je ochoten tolerovat fakt, že jeho klub negeneruje zisk, případně i to, že je klub ztrátový (Novotný 2011). V tomto případě je nutná existence dostatečného množství externích zdrojů, kterými jsou ztráty vyrovnávány. Pokud klub takovými zdroji nedisponuje, není tento stav dlouhodobě udržitelný a končí často i úplným zánikem klubu. S tím úzce souvisí nutnost strategického řízení a tvorby strategie, které jsou detailněji popsány v následující podkapitole.

2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Orientace manažerů na plnění krátkodobých cílů a s tím související rozhodnutí, která činí, nemusí být pro budoucí vývoj organizace vždy optimální, a to i přesto, že se v daný moment výsledek zdá jako ten nejlepší možný. Plnění dílčích krátkodobých cílů, kterými mohou být v prostředí sportovního klubu například výhra v nadcházejícím utkání, nalákání fanoušků na domácí zápas a další, by měly vždy být v souladu s cíli dlouhodobými, kterými jsou například finanční stabilita klubu, vytvoření pevné fanouškovské základny, výchova vlastních hráčů, podpora sportu obecně a další.

K naplňování tohoto předpokladu napomáhá manažerům definování strategie organizace, kterou by měli v rámci každého rozhodnutí respektovat.

2.1 Strategie

Strategii chápat jako dlouhodobé směřování organizace (Tyll 2014). Podle Dedouchové (2001) je pak kvalitní strategie podmínkou toho, aby se mohla organizace úspěšně rozvíjet. Strategie organizace by přitom měla být zpracovávána top manažery organizace, kteří jsou za ni následně i zodpovědní.

Strategie tedy úzce souvisí s cíli, které jsou organizací sledovány, přičemž cíle charakterizují žádoucí budoucí stavy, kterých má organizace dosáhnout. Na základě toho lze strategii popsat také jako představu o tom, jakým způsobem cílů organizace dosáhne (Keřkovský a Vykypěl 2006).

Strategie sportovní organizace by zároveň měla pomáhat s dosahováním souladu mezi jejími zdroji, hodnotami a prostředím. Dále pak i s definováním její konkurenční výhody a s tím související poziční síly na trhu (Nová et al. 2016). (Porter 1980) pak uvádí, že k zisku konkurenční výhody má organizace na výběr ze tří různých přístupů, a to:

- zvýšit kvalitu svých produktů,
- snížit náklady na svou činnost,
- inovovat.

Mezi charakteristikami, které mohou být původcem konkurenční výhody sportovní organizace, Nová a kolektiv (Nová et al. 2016) zmiňují například schopnost pracovat

s fanoušky či schopnost efektivně zvládat administrativní procesy. Mezi aktiva, která mohou být zdrojem konkurenční výhody, řadí tito autoři například hráče, značku klubu a sportovní zázemí.

Poslání organizace nás informuje o tom, proč daná organizace existuje, jaký je motiv jejího vzniku. Přibližuje nám směr, kterým se chce organizace ubírat (Grasseová et al. 2010). Podle (Tyll 2014) by správně definovaná mise měla mít rozsah maximálně 20 slov a měla by zodpovídat otázku, kdo jsme a co vlastně děláme. Autoři Keřkovský a Vykypěl (Keřkovský a Vykypěl 2006) navíc tvrdí, že by mise měla korespondovat s vizí zakladatelů organizace.

Vizí organizace odpovídá na otázku, čeho chceme dosáhnout (Tyll 2014). Podle Grasseové a kolektivu (Grasseová et al. 2010) jde o realizovatelnou vidinu toho, jaká by organizace měla být v budoucnu. Charvát (Charvát 2006) pak uvádí, že jde o horizont deseti až dvaceti let. Jak ve své knize tvrdí Mallya (Mallya 2007), vize by měla být jasná, snadno pochopitelná a realizovatelná všemi, od kterých je to vyžadováno. Navíc by měla být pro členy organizace odrazem dostatečně pozitivní budoucnosti, aby je motivovala a provokovala k aktivní účasti.

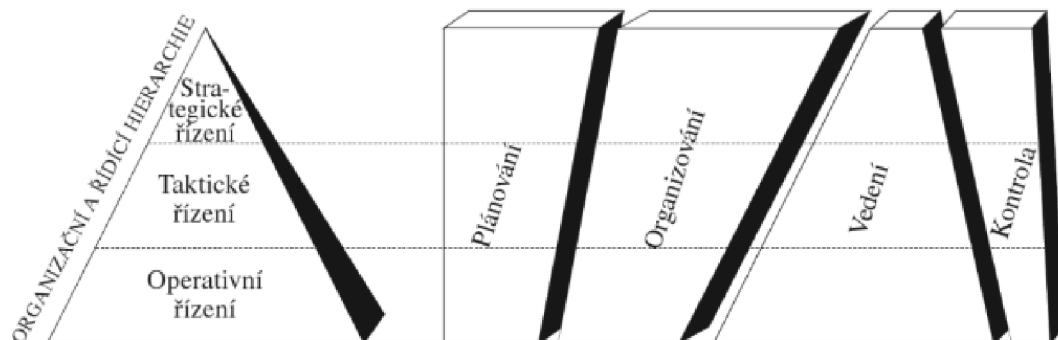
Rozdíl mezi misí a vizí vidí De Wit a Meyer (De Wit a Meyer 2010) v jejich časové orientaci. Mise je podle nich zaměřená na současnost, zatímco vize na budoucí stav, přičemž vize představuje budoucí cíle organizace, zatímco mise vymezuje způsoby splnění těchto cílů.

2.2 Strategické řízení

Strategické řízení je souhrnem činností, které jsou cíleny na ovlivnění směru budoucího rozvoje organizace. Jedná se o proces, v rámci kterého vedení organizace formuluje a implementuje strategii vedoucí k naplnění vytyčených cílů a k harmonii mezi jejími interními zdroji a jejím vnějším prostředím (Sedláčková a Buchta 2006). Podle Kováře (Kovář 2008) je strategický management zaměřen na alokaci dostupných zdrojů v souladu s vymezenou strategií.

Obrázek č. 1 znázorňuje rozložení manažerských funkcí napříč jednotlivými úrovněmi řízení (Hanzelková et al. 2013). Můžeme sledovat, že ve strategickém řízení mají využití

hlavně činnosti plánování, organizování a kontrola. Funkce vedení se využívá naopak zejména na úrovni operativního řízení.



Obrázek 1: Rozložení manažerských funkcí napříč úrovněmi řízení

Zdroj: (Hanzelková et al. 2013)

Podobně jako Sedláčková s Buchtou popisují strategické řízení i Grasseová a kolektiv (Grasseová et al. 2010), kteří tvrdí, že „*strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí*“.

2.2.1 Proces strategického řízení

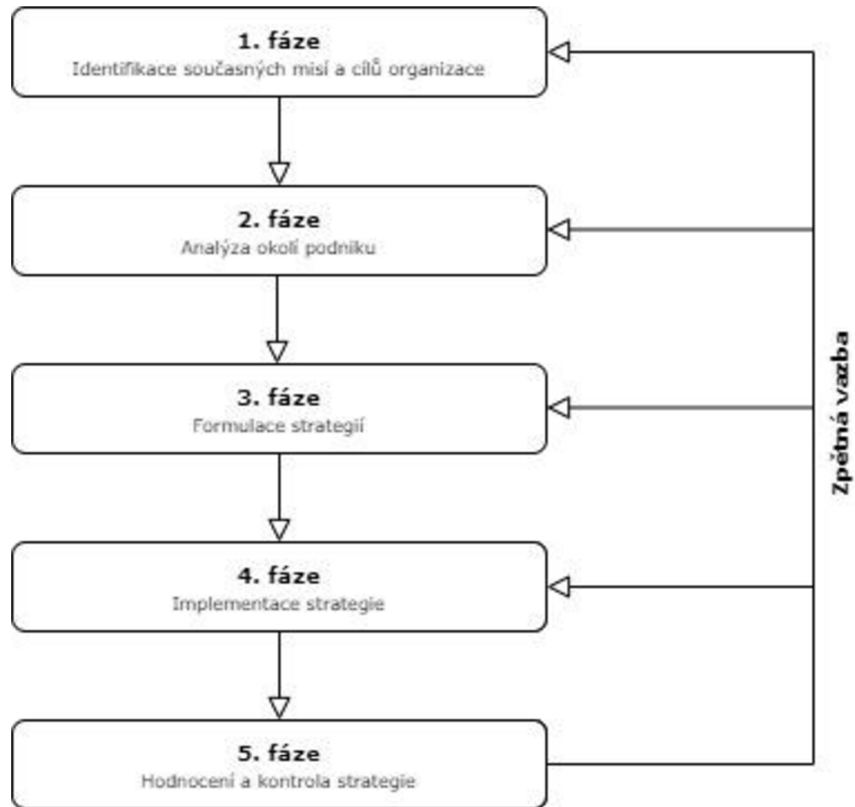
Strategické řízení je kontinuálním, nikdy nekončícím procesem, v rámci kterého management organizace reaguje na změny ve vnějším okolí (Sedláčková a Buchta 2006). (Kovář 2008) popisuje proces strategického řízení jako logický sled činností, které se vzájemně ovlivňují a navazují na sebe, přičemž mohou probíhat i souběžně. Členění těchto činností se pak liší autor od autora.

Podle Hanzelkové a kol. (Hanzelková et al. 2013) by mělo být strategické řízení realizováno v následujících, na sebe navazujících krocích:

1. Definování poslání organizace a jejích cílů
2. Strategická analýza
3. Generování možných variant řešení (strategií)
4. Úprava a výběr optimální strategie
5. Implementace vybrané strategie

6. Kontrola a hodnocení realizace strategie

Rozdělení strategického řízení do pěti fází podle Mallya (Mallya 2007) znázorňuje schéma na obrázku č. 2.



Obrázek 2: Proces strategického řízení

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě Mallya (Mallya 2007)

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza je klíčovým nástrojem, který je manažery využíván v rámci strategického řízení organizace. Jejím úkolem je připravit organizaci na zásadní situace, které mohou v budoucnu nastat. Její výsledky jsou pak východiskem pro formulaci strategie organizace. Strategie by vždy měla být unikátní, což znamená, že strategii jedné organizace nelze jen tak aplikovat na organizaci jinou (Sedláčková a Buchta 2006).

Grasseová a kolektiv (Grasseová et al. 2010) doporučují vypracovávat strategickou analýzu ještě před vymezením poslání a vize organizace, případně souběžně. A to z toho důvodu, že mohou být ovlivněny informacemi, které vedení organizace díky strategické analýze získá.

Strategická analýza má několik částí, přičemž jejich členění a pojmenování se různí autor od autora. V zásadě se ale strategická analýza skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace a následné syntézy výsledků těchto analýz.

Sedláčková a Buchta (Sedláčková a Buchta 2006) uvádějí následující fáze strategické analýzy:

1. Analýza okolí
 - a. Analýza vlivu makrookolí
 - b. Analýza mikrookolí
2. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku
3. Syntéza jako východisko pro formulaci strategie
 - a. SWOT analýza
 - b. Analýza zranitelnosti

Keřkovský a Vykypěl (Keřkovský a Vykypěl 2006) a Lhotský (Lhotský 2010) se v členění strategické analýzy shodují, přičemž v porovnání s předchozím členěním je toto rozšířeno o analýzu stakeholderů:

1. Strategická analýza okolí firmy
 - a. Analýza obecného okolí podniku
 - b. Analýza oborového okolí podniku
 - c. Zahraniční okolí podniku

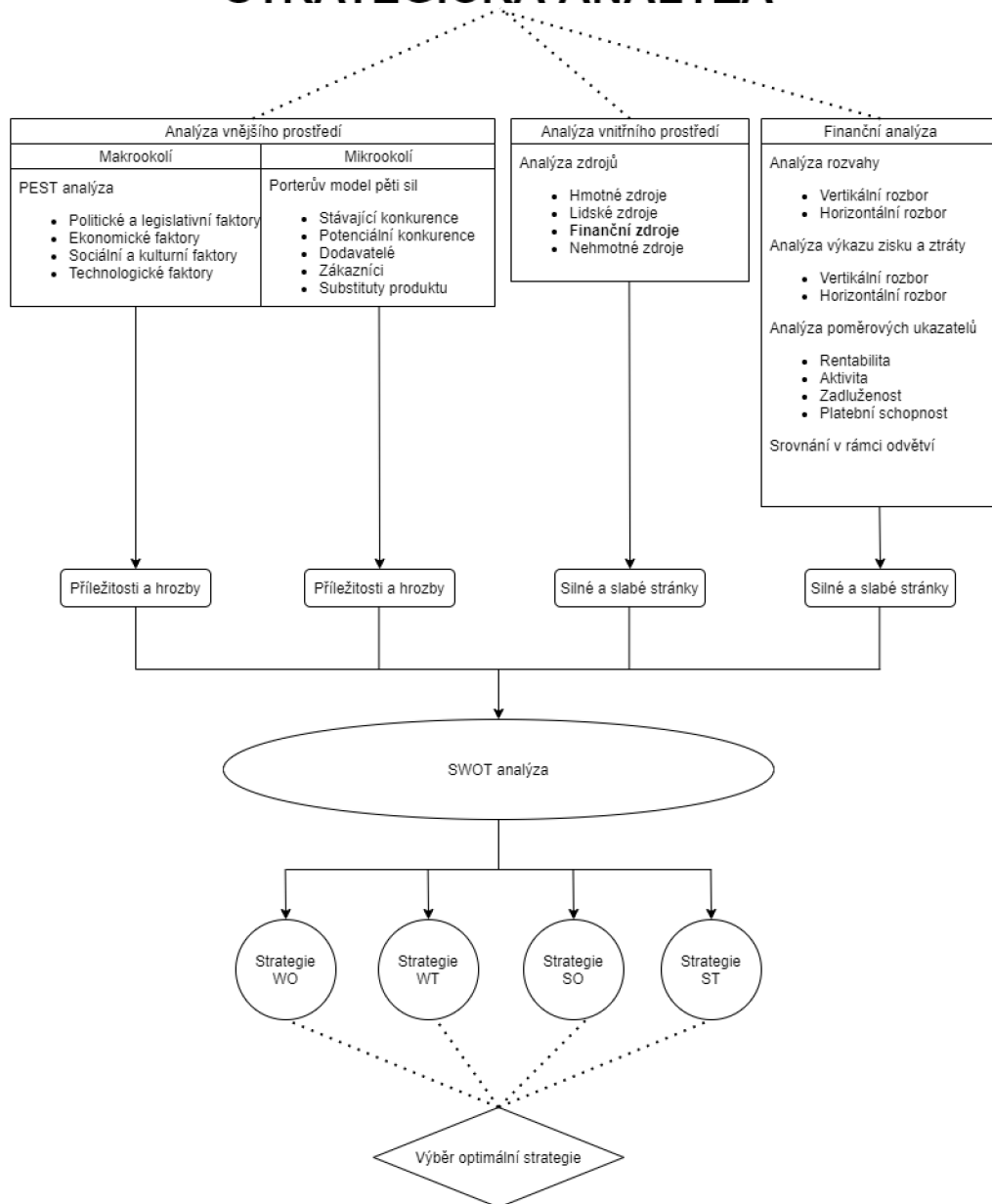
2. Analýza očekávání rozhodujících stakeholderů
3. Strategická analýza vnitřního prostředí firmy
4. Shrnutí analýzy formou SWOT

Po těchto krocích pak následuje formulace návrhu strategie, výběr optimální strategie a její následná realizace.

Analýzu stakeholderů v rámci strategické analýzy aplikují i Grasseová a kolektiv (Grasseová et al. 2010), ti ji ale zmiňují jakožto součást vnější analýzy. Například Lednický (Lednický 2006) pak mimo hlavní dvě části, interní a externí analýzu, vyčleňuje do samostatné kapitoly i analýzu finanční.

Pro účely této práce jsem se rozhodla skombinovat více přístupů, z čehož vznikla struktura strategické analýzy zachycena schématem na obrázku č. 3. Zbylé kapitoly literárního přehledu se věnují dílčím částem strategické analýzy.

STRATEGICKÁ ANALÝZA



Obrázek 3: Struktura strategické analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Jak již vyplívá z výše uvedených členění, analýzu vnějšího prostředí můžeme dále rozdělit na analýzu makrookolí (obecné okolí) a analýzu mikrookolí (oborové okolí). **Makrookolí** lze definovat jako síly v okolí organizace, které organizace sama nemůže ovlivňovat, případně jen velmi málo, a které mají schopnost přímo ovlivnit její prosperitu (Kovář 2008). **Mikrookolím** pak rozumíme odvětví, ve kterém se organizace pohybuje.

V rámci tohoto odvětví na organizaci působí zejména konkurence, dodavatelé a zákazníci (Lhotský 2010).

Keřkovský a Vykypěl (Keřkovský a Vykypěl 2006) dělí makrookolí dále na tři sektory, a to na socioekonomický, technologický a vládní. Mikrookolí pak člení stejně jako Lhotský (Lhotský 2010) na sektor zákazníků, dodavatelů a konkurentů. V obou knihách je zvláště vyčleněna analýza zahraničního okolí organizace, přičemž tato separace je autory odůvodněna tím, že se jedná o speciální případ obecného a oborového okolí organizace zahrnující veškeré faktory z těchto dvou okolí.

Výsledkem analýzy vnějšího prostředí je výčet příležitostí a hrozeb, které mohou analyzované faktory organizaci přivodit, a mohou tak fungování organizace ovlivnit jak pozitivně, tak i negativně.

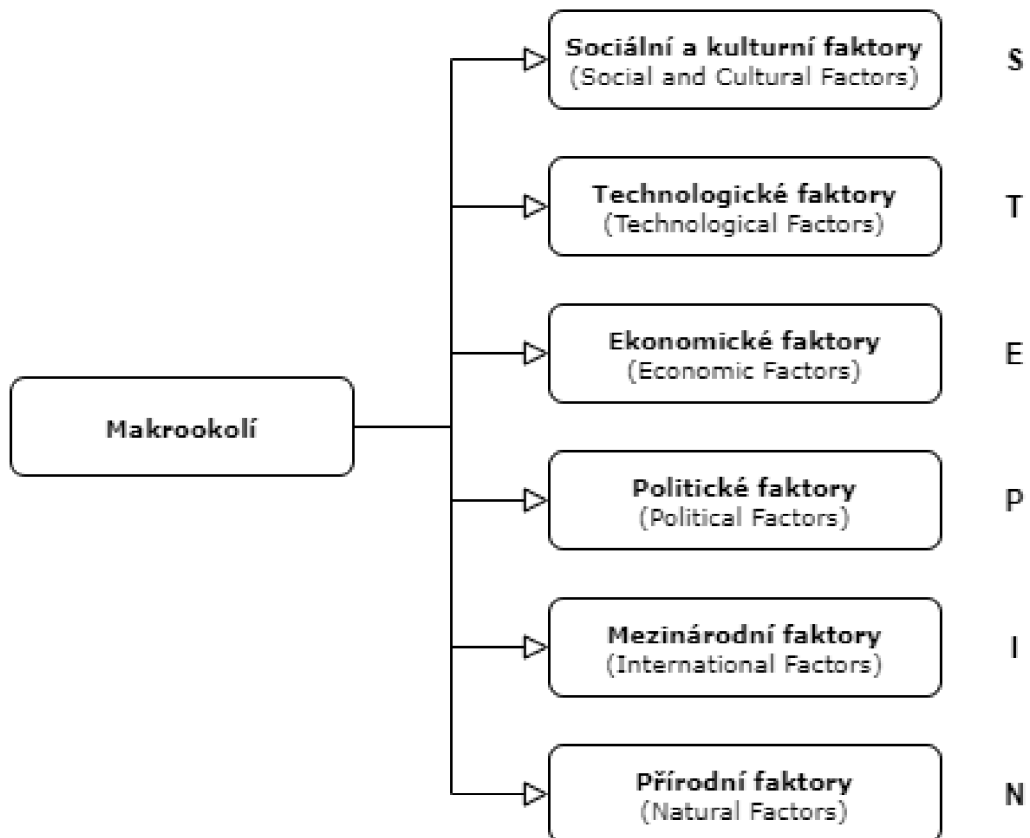
3.1.1 Analýza makrookolí

Při analyzování makrookolí se nejčastěji využívá obdoba celosvětově známé analýzy PEST, kterou v roce 1967 v původním znění ETPS poprvé ve své knize zmínil harvardský profesor Francis Aguilar (Frue 2017). Akronym tvoří čtyři základní skupiny faktorů působících v makrookolí organizace, které jsou faktory politické, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Jednotlivé skupiny zahrnují mnoho dílčích faktorů, zde jsou alespoň některé z nich:

- Politické faktory – stabilita vlády, klíčové orgány, vztahy se zahraničím apod.
- Ekonomické faktory – hodnoty a vývoj makroekonomických ukazatelů (úroková míra, míra inflace, míra nezaměstnanosti, HDP, průměrná mzda, bilance státního rozpočtu a rozpočtů municipálních a další), výše daní apod.
- Sociální a kulturní faktory – demografický vývoj obyvatelstva a jeho mobilita, životní úroveň a životní styl, dostupnost pracovní síly, vzdělanost obyvatelstva, dostupnost vzdělání apod.
- Technologické faktory – vládní přístup k výzkumu, technologická úroveň a rychlost změn apod.

Postupem času pak různí autoři přidávali další skupiny faktorů či vyčleňovali důležité podmnožiny faktorů jako samostatné skupiny, čímž vzniklo několik dalších období této analýzy. Například Subba Rao (Rao 2016) řadí do analýzy makrookolí navíc i skupinu

faktorů mezinárodních, naopak faktory legislativní uvádí tento autor jako součást skupiny politických faktorů. Místo termínu *Environmental Factors* používá Subba Rao termín *Natural Factors*, čímž vzniká akronym STEPIN. Toto dělení je znázorněno schématem na obrázku 4.



Obrázek 4: Faktory působící v makrookolí organizace

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě Subba Rao (Rao 2016)

Jedním z nejnámějších rozšíření PEST analýzy je analýza PESTLE, v rámci níž jsou k původním čtyřem skupinám doplněny další dvě skupiny faktorů, a to:

- Legislativní faktory – zákony a z nich vyplývající podmínky (např. pracovní podmínky, podmínky zdanění a další), vymahatelnost práva apod.
- Environmentální faktory – klimatické změny, právní opatření na ochranu životního prostředí apod.

Na základě výsledků analýzy PEST, STEPIN, PESTLE apod. bychom měli být schopni odpovědět na následující otázky (Grasseová et al. 2010):

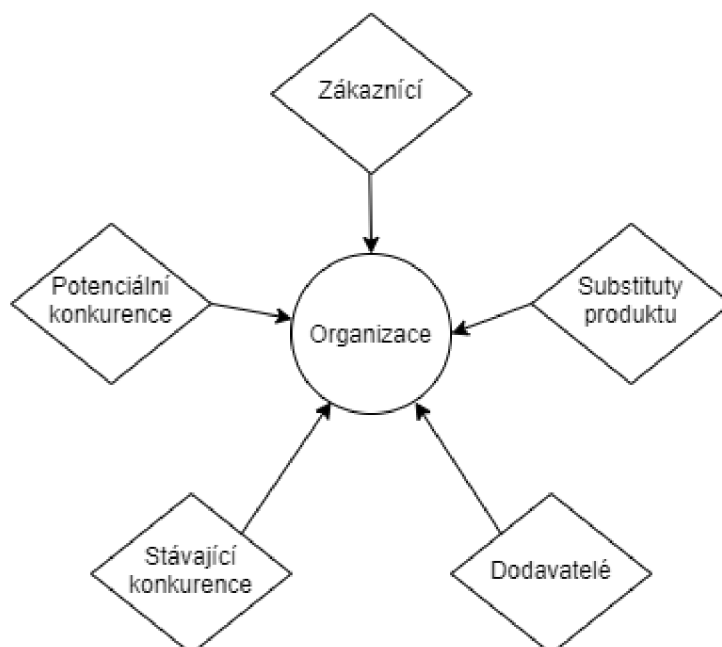
- Které z externích faktorů ovlivňují působení organizace?

- Jaké následky může mít vliv faktorů?
- Které z těchto faktorů jsou pro organizaci nejvýznamnější?

Pro účely této práce si v praktické části vystačíme se čtyřmi původními skupinami faktorů, avšak skupina politických faktorů bude rozšířena o faktory legislativní.

3.1.2 Analýza mikrookolí

K analyzování mikrookolí je možné využít Porterův model pěti sil, na jehož základě zjišťujeme atraktivitu odvětví, ve kterém daná organizace působí. Za odvětví lze považovat soubor všech organizací, jejichž produkty jsou natolik podobné, že mezi sebou soupeří o stejného zákazníka (Kovář 2008).



Obrázek 5: Porterův model pěti sil

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě Dedouchová (Dedouchová 2001)

Porterův model pěti sil spočívá v analýze pěti tržních sil ovlivňujících konkurenceschopnost analyzované organizace. Působení těchto sil na organizaci je znázorněno schématem na obrázku 5, přičemž každý z těchto pěti činitelů představuje pro organizaci hrozbu, jejíž síla závisí na řadě faktorů.

Síla současných konkurentů a jejich vzájemná rivalita je ovlivněna jejich množstvím a vyvážeností, výší fixních nákladů, možností zákazníků přecházet mezi jednotlivými

dodavateli, tolerancí dočasných ztrát za účelem dlouhodobé prosperity a možností zanechat činnosti a opustit odvětví (Grasseová et al. 2010; Kovář 2008).

Síla nových konkurentů a jejich příchod do odvětví je determinován především bariérami, které vstup do odvětví komplikují, případně i zcela vylučují. Mezi ty patří například investiční náročnost vstupu, dostupnost distribučních kanálů, výše úspor z rozsahu, legislativní a vládní omezení či diferenciací produktu (Grasseová et al. 2010; Kovář 2008).

Sílu dodavatelů a jejich moc vyjednávat určuje to, jak moc je na nich organizace závislá, přičemž tato závislost klesá s rostoucím množstvím a podobností substitutů dodávaného produktu, a naopak se zvyšuje s rostoucí potřebou dodávaného produktu pro produkci organizace. Pokud je organizace na dodavateli závislá až moc, hrozí ze strany dodavatele navýšení cen, snížení kvality či výpadek dodávky s nemožností její náhrady (Grasseová et al. 2010; Kovář 2008).

Síla zákazníků a jejich moc vyjednávat je ovlivněna jejich velikostí a případnou organizovaností, vlivem kupovaného produktu na užitek zákazníka, výši nákladů na změnu dodavatele kupovaného produktu a nabídkou substitutů (Grasseová et al. 2010; Kovář 2008).

Síla substitutů nabízeného produktu a s tím spojená hrozba ztráty zákazníka se zvyšuje s růstem množství substitutů nabízeného produktu, které poskytují zákazníkovi stejný či dokonce větší užitek. Vliv na to, zda zákazník u našeho produktu setrvá, má především cena substitutu, jeho dostupnost a náklady na případnou změnu. Rozhodnutí zákazníka navíc ovlivňuje také cena a dostupnost komponentů nabízeného produktu (Grasseová et al. 2010; Kovář 2008).

3.2 Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnitřního prostředí jsou identifikovány a analyzovány vlastní zdroje organizace, které jsou pro její přežití zásadní. Podle Sedláčkové a Buchty (Sedláčková a Buchta 2006) je cílem zjistit, které zdroje jsou pro organizaci strategicky významné. Tyto zdroje by pak měly být kontrolovány přímo vedením organizace (Caescu Stefan et al. 2011).

Mnoho autorů (Košťan a Šuleř 2002; Sedláčková a Buchta 2006; Tyll 2014) se shoduje na rozdělení zdrojů organizace do 4 skupin, a to na hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Podle Košťana a Šuleře (Košťan a Šuleř 2002) je analýza zdrojů nástrojem ke zodpovězení na 4 základní otázky, a to:

1. Kterými zdroji disponujeme?
2. S jakou efektivitou zdroje využíváme?
3. Jak jsou naše zdroje flexibilní?
4. Jsou všechny zdroje vyvážené?

Hmotné zdroje zahrnují například pozemky, budovy, stroje, zařízení apod. **Lidskými zdroji** se mají namyslet zaměstnanci, jejich kvalifikace, počet, flexibilita či zručnost. Skupinu **finančních zdrojů** lze rozlišit na vlastní (hotovost, pohledávky a další) a cizí zdroje (vlastní kapitál, závazky a další). Analýza této skupiny zdrojů je pak díky své významnosti v rámci strategické analýzy mnoha autory vyčleněna do samostatné kapitoly Finanční analýza. Za **nehmotné zdroje** lze označit například know-how, kontakty, vztahy se stakeholdery, obchodní značku apod. (Sedláčková a Buchta 2006).

Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je pak výčet silných a slabých stránek analyzované organizace. Silné stránky by měly být vedením organizace dále rozvíjeny tak, aby je mohla organizace využít jako konkurenční výhodu. Silné stránky by se měl management naopak snažit eliminovat, případně najít způsob, jak je kompenzovat něčím jiným. Právě silné a slabé stránky organizace a schopnost jejího vedení je rozvíjet či eliminovat jsou to, co od sebe odděluje úspěšné a neúspěšné subjekty.

3.3 Finanční analýza

Finanční analýza, jakožto základní nástroj finančního řízení organizace, poskytuje managementu a vlastníkům zpětnou vazbu o tom, jak se daří hospodařit s finančními zdroji organizace. Díky finanční analýze jsme schopni u dané organizace ohodnotit z finančního hlediska její minulost, současnost a do určité míry i předpovídat její budoucnost. Prostřednictvím finanční analýzy tedy posuzujeme finanční zdraví analyzované organizace, případně porovnáváme její finanční situaci s konkurencí (Růčková 2019). Kalouda (Kalouda 2019) pak ve své knize definuje finanční zdraví organizace jako průnik její rentability a likvidity.

Data a informace potřebné pro finanční analýzu jsou obsažena především v účetních výkazech dané organizace, které poskytuje finanční účetnictví. Konkrétně se jedná o rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přehled peněžních toků neboli cash flow, přehled o změnách vlastního kapitálu a přílohu účetní závěrky (Knápková et al. 2017).

V rámci finanční analýzy se setkáváme s tzv. ukazateli, což jsou položky účetních výkazů, případně hodnoty z nich odvozené. Obecně se pak ukazatele člení na absolutní, rozdílové a poměrové (Růčková 2019). Zjištěním hodnot analyzovaných ukazatelů finanční analýza nekončí, Růčková s Roubíčkovou (Růčková a Roubíčková 2012) upozorňují na to, že aby bylo možné dělat jakékoliv závěry, je nutné zjištěné hodnoty dále vyhodnotit.

3.3.1 Analýza absolutních ukazatelů rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Vícero autorů (Suchánek 2007; Sedláček 2011; Růčková a Roubíčková 2012; Kislingerová 2008) shodně uvádí dvě metody analýzy absolutních ukazatelů, kterými jsou horizontální rozbor a vertikální rozbor. Sedláček (Sedláček 2011) pak ve své knize tyto dvě metody popisuje následovně:

- **Horizontální rozbor** analyzuje změny ukazatelů v čase, a to zpětně obvykle po dobu 3-10 let. Kromě absolutních změn ukazatelů jsou sledovány také jejich relativní změny, tedy o kolik se hodnota ukazatele v porovnání se základním rokem navýšila/snížila procentuálně. Pomocí této metody jsme schopni zachytit vývojový trend ukazatelů a do jisté míry i predikovat jejich budoucí vývoj.
- **Vertikální rozbor** analyzuje strukturu ukazatelů, tedy jejich procentuální zastoupení. Pro analýzu výkazu zisku a ztráty se pak jako základ bere výše tržeb a pro analýzu rozvahy výše celkových aktiv. Díky této metodě jsou výsledky očištěny o meziroční inflaci, což umožňuje přesnější meziroční srovnání.

3.3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele rozlišujeme na základě jejich zaměření do několika podskupin. Většina autorů se v jejich členění shoduje, někteří z nich pak slučují určité podskupiny dohromady. Například Valach (Valach 2001) ve své knize člení poměrové ukazatele takto:

- Ukazatele rentability a aktivity
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele platební schopnosti
- Ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu (v případě akciové společnosti s volně obchodovatelnými akciemi)

Ukazatele rentability nás informují o tom, jak se daná položka podílí na zisku neboli jaká je její výnosnost. K těm nejčastěji používaným ukazatelům patří:

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) $ROE = \frac{EAT}{VK}$

Tento ukazatel je důležitý především pro vlastníky organizace, jelikož informuje o tom, kolik jimi vložený kapitál vydělává. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než investice bez rizika, za které lze dle Suchánka (Suchánek 2007) považovat státní dluhopisy se splatností 5 let.

- Rentabilita aktiv (ROA) $ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$

Ukazatel rentability aktiv vyjadřuje výnosnost všech aktiv, které byly do organizace vloženy, a to bez ohledu na to, zda jsou financována cizím či vlastním kapitálem, díky čemuž je možné srovnání i mezi organizacemi s rozdílnou kapitálovou strukturou.

- Rentabilita dl. investovaného kapitálu (ROCE) $ROCE = \frac{EAT + \text{úroky}}{VK + \text{dl.závazky}}$

Ukazatel rentability dlouhodobého investovaného kapitálu vypouští z předchozí ukazatele krátkodobý kapitál, zaměřuje se tedy na výnosnost dlouhodobých zdrojů.

Ukazatele aktivity vypovídají o tom, jak efektivně využívá analyzovaná organizace svá aktiva, tedy prostředky, které do ní byly vloženy. Užívá se jednak ukazatelů, které vyjadřují obratovost aktiv, tak i ukazatelů vyjadřujících jejich vázanost. Hodnoty těchto ukazatelů je vhodné srovnat s průměrem v daném odvětví. Základními ukazateli aktivity jsou:

- Obrat aktiv $Obrat\ aktiv = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$

Tento ukazatel říká, kolikrát se za rok aktiva obrátí. Pokud je hodnota nižší než průměr odvětví, mělo by dojít ke zvýšení tržeb, případně snížení aktiv (Sedláček 2011).

- Doba obratu zásob $Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{denní\ tržby}$

Prostřednictvím tohoto ukazatele zjišťujeme, jak dlouho jsou průměrně zásoby vázány na skladě. Tedy jak dlouho trvá, než je prodáme/spotřebujeme.

- Doba obratu pohledávek $Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{kr.\ pohledávky}{denní\ tržby}$

Jedná se o ukazatele, který vypovídá o tom, jak dlouho v průměru trvá, než jsou pohledávky organizaci splaceny. Hodnotu tohoto ukazatele můžeme srovnat s dobou splatnosti, kterou svým odběratelům fakturujeme. Pokud je hodnota ukazatele vyšší, znamená to, že nám partneři neplatí včas. Žádoucí je tedy co nejnižší hodnota ukazatele.

- Doba obratu závazků $Doba\ obratu\ závazků = \frac{obchodní\ závazky}{denní\ tržby}$

Tento ukazatel naopak vypovídá o tom, jak dlouho průměrně trvá dané organizaci splatit své závazky. Hodnotu ukazatele lze opět porovnat s dobou splatnosti na přijatých fakturách. Pokud je hodnota ukazatele nižší, vypovídá to o dobré platební morálce.

Ukazatele zadluženosti popisují vztah mezi cizím a vlastním kapitálem organizace. Zadluženost má pro organizaci i pozitivní přínos, a to ten, že díky ní může organizace zvyšovat svoji rentabilitu. Na druhou stranu nepřiměřená zadluženost zvyšuje riziko věřitelů, že jejich pohledávky nebude organizace schopna splatit (Sedláček 2011; Suchánek 2007). Do této skupiny ukazatelů patří například:

- Míra celkové zadluženosti $Míra\ celkové\ zadluženosti = \frac{cizí\ zdroje}{aktiva}$

V případě tohoto ukazatele se bijí zájmy vlastníků a věřitelů. Zatímco věřitelé upřednostňují co nejnižší hodnoty ukazatele (organizace má dostatek vlastních zdrojů na uhrazení svých závazků), vlastníci naopak směřují k vyšším hodnotám (vyšší zúročení jejich vkladu).

- Úrokové krytí
$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}$$

Ukazatel úrokového krytí zjišťuje, kolikrát je zisk organizace vyšší než úroky, které platí. Čím vyšší hodnota, tím lépe.

Ukazatele platební schopnosti jsou zaměřeny na to, jak je organizace schopna dostát svým platebním závazkům, jak je likvidní. Pomocí těchto ukazatelů zjišťujeme, čím co můžeme platit. Zlaté pravidlo pak říká, že aktiva by měla být financována zdroji s dobou splatnosti stejnou, jako je jejich trvání (Růčková 2019). Mezi tři základní ukazatele likvidity patří:

- Běžná likvidita (Current Ratio)
$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{kr. závazky}}$$

Běžná likvidita informuje o tom, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy. Ukazatel tedy vypovídá o schopnosti organizace v danou chvíli splatit své závazky přeměnou veškerých oběžných aktiv na hotovost. Doporučuje se hodnota ukazatele 1,5 až 2,5 (Růčková 2019).

- Pohotovostní likvidita (Quick Ratio)
$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{kr. závazky}}$$

Ukazatel pohotovostní likvidity slouží ke zjištění, jak by byla organizace schopna splatit své závazky, aniž by musela prodávat své zásoby. Zde je doporučená hodnota ukazatele 1 až 1,5. Nižší hodnoty jsou výhodnější pro vedení organizace, s vyššími hodnotami pak budou naopak spokojeni věřitelé (Růčková 2019).

- Okamžitá likvidita (Cash Ratio)
$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{kr. závazky}}$$

Okamžitá likvidita počítá pouze s těmi nejlikvidnějšími položkami, například s peněžními prostředky v pokladně či na účtech. Navíc sem patří cenné papíry, které lze volně obchodovat a lze je tedy okamžitě přeměnit na hotovost. Doporučená hodnota ukazatele pro ČR se pohybuje mezi 0,6 a 0,9 (Růčková 2019).

Na základě výše zmíněných členění a metod hodnocení finančních ukazatelů a pro účely této práce byla zformována následující struktura (postup) finanční analýzy:

1. Analýza rozvahy
 - a. Vertikální rozbor rozvahy

- b. Horizontální rozbor rozvahy
- 2. Analýza výkazu zisku a ztrát
 - a. Vertikální rozbor výkazu zisku a ztráty
 - b. Horizontální rozbor výkazu zisku a ztráty
- 3. Analýza poměrových ukazatelů
 - a. Ukazatele rentability
 - b. Ukazatele aktivity
 - c. Ukazatele zadluženosti
 - d. Ukazatele platební schopnosti

3.4 Shrnující SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejvíce používaných a známých metod analyzujících prostředí organizace (Jakubíková 2013). Kovář (Kovář 2008) popisuje SWOT analýzu jako souhrnnou analýzu, jejímiž podklady jsou výstupy dílčích analýz. Keřkovský a Vykypěl (Keřkovský a Vykypěl 2006) ji doporučují zařadit na samotný konec strategické analýzy, jakožto shrnutí nejvýznamnějších výsledků předchozích analýz.

SWOT analýza dává dohromady silné (**Strengths**) a slabé stránky (**Weaknesses**) organizace, které představují nejdůležitější závěry z analýzy vnitřního prostředí, a příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**) organizace reprezentující nejvýznamnější závěry z analýzy vnějšího prostředí.

Pod pojmem **silné stránky** si lze představit původce výhod, které má daná organizace v porovnání se svou konkurencí, příkladem může být technologická vyspělost organizace. **Slabými stránkami** naopak rozumíme to, co organizace nezvládá nebo v čem zaostává v porovnání s ostatními, slabou stránkou může být například absence dlouhodobého plánování. **Příležitosti** jsou takové skutečnosti, které může organizace svými schopnostmi využít ve svůj prospěch, například možnost rozšířit působnost do nového odvětví. Mezi **hrozby** řadíme vlivy z okolí, které mohou mít na organizaci negativní dopad, může jít například o globální problém stárnutí populace.

SWOT analýza má vícero využití, přičemž může posloužit například jako podklad pro určení kritických oblastí organizace, formulaci strategických cílů, definování vize či generování možných strategií budoucího rozvoje organizace (Grasseová et al. 2010).

Právě k formulaci alternativních strategií je využita SWOT analýza i v praktické části této práce.

3.4.1 Formulace strategií

Skombinováním čtyř výše uvedených prvků představujících ta nejdůležitější zjištění dílčích analýz lze následně formulovat 4 alternativní strategie budoucího rozvoje dané organizace, které jsou popsány níže a jejichž přehled znázorňuje schéma na obrázku č. 6.

		Vnější prostředí	
		Příležitosti (O) 1. 2. 3. ...	Hrozby (T) 1. 2. 3. ...
Vnitřní prostředí	Slabiny (W) 1. 2. 3. ...	Strategie WO "min-max"	Strategie WT "min-min"
	Síly (S) 1. 2. 3. ...	Strategie SO "max-max"	Strategie ST "max-min"

Obrázek 6: Formulace strategií na základě SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě Jakubikové (Jakubiková 2013)

Strategie WO

Tato strategie kombinuje slabé stránky a příležitosti, je označována také jako *min-max*. Je využívána tehdy, vytváří-li vnější okolí pro organizaci mnoho příležitostí, které však není organizace schopna naplno využít ve svůj prospěch kvůli množství svých slabých stránek. V tomto případě je nutné slabé stránky organizace přesně určit a minimalizovat jejich následky a poté usilovat o využití dotyčné příležitosti ve prospěch organizace na maximum.

Strategie WT

Strategie WT vzniká kombinací slabých stránek a hrozeb, přičemž ji označujeme také jako *min-min*. Aplikuje se v situaci, kdy organizace bojuje s množstvím svých slabých

stránek a zároveň ji stlačují hrozby z jejího okolí. Zde je nutné slabé stránky minimalizovat a nebezpečím přicházejícím zvenčí se co nejvíce vyhýbat. Pokud se organizace nachází v této situaci, je také nutné zvážit, zda se v konečném důsledku nevyplatí své působení na trhu redukovat, případně jej zcela ukončit.

Strategie SO

Silné stránky a příležitosti kombinuje strategie SO, můžeme se také setkat s pojmenováním *max-max*. Tato strategie je ideální za předpokladu, že organizace disponuje množstvím silných stránek a zároveň jí její okolí přináší mnoho příležitostí, které může díky svým silným stránkám snadno využít ve svůj prospěch. Organizace by se měla soustředit na další rozvoj svých silných stránek, zvyšovat svůj tržní podíl či penetrovat na trhy další.

Strategie ST

Má-li organizace dostatek silných stránek a zároveň její okolí představuje hrozby, případně není-li organizace pomocí svých silných stránek schopna existující příležitosti využít ve svůj prospěch, uplatníme strategii ST neboli *max-min*. V tomto případě je třeba minimalizovat dopad hrozeb a hledat, jak jinak by mohly být silné stránky uplatněny ve prospěch organizace, například diverzifikací, či spojením se s konkurencí, čímž může dojít k eliminaci daných hrozeb.

4 CÍL PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY, ÚKOLY PRÁCE

4.1 Cíl práce

Jak již bylo zmíněno v úvodu, cílem této diplomové práce je **analyzovat současný stav a na základě zjištěných informací navrhnout optimální strategii**. Optimální strategie bude vybrána z množiny strategií vygenerované na základě SWOT analýzy, jejíž východiskem je výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, jakožto výsledky dílčích analýz v rámci provedené strategické analýzy klubu.

4.2 Výzkumné otázky

Naplnění vytyčeného cíle koresponduje se zodpovězením hlavní výzkumné otázky, která zní takto:

VO: Jaká strategie je pro klub Basket Brno optimální?

K ulehčení zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsou formulovány také dílčí výzkumné otázky, které se zaměřují na výsledky jednotlivých analýz. Odpovědi na dílčí otázky mají podobu vstupních informací pro shrnující SWOT analýzu.

Analýza vnějšího prostředí:

VO_a: Jaké jsou nejvýznamnější hrozby klubu?

VO_b: Jaké jsou nejvýznamnější příležitosti klubu?

Analýza vnitřního prostředí:

VO_c: Jaké jsou nejvýznamnější slabé stránky klubu?

VO_d: Jaké jsou nejvýznamnější silné stránky klubu?

4.3 Úkoly práce

1. Nastudovat odbornou literaturu z oblasti managementu sportu, strategického řízení a strategické analýzy
2. Zpracovat získané informace do podoby literárního přehledu
3. Zpracovat komplexní strategickou analýzou klubu Basket Brno (potřebné informace doplnit prostřednictvím rozhovoru se zástupcem klubu)
4. Vyhodnotit výsledky strategické analýzy

5. Navrhnout a odůvodnit optimální strategii

5 METODIKA PRÁCE

Pro vypracování této diplomové práce je využita kombinace několika výzkumných metod. Pro vypracování literárního přehledu byla použita metoda literární rešerše, jejíž součástí je např. komparace rozdílných přístupů, syntéza různých poznatků apod. Praktická část práce má podobu komplexní strategické analýzy vybraného sportovního klubu, v rámci které je využito vícero metod, a to analýza, syntéza, popis, pozorování, rozhovor, komparace a další.

5.1 Literární přehled

Na základě rešerše odborné literatury jsou v první části práce vymezeny základní pojmy, definice a přístupy z oblasti managementu sportu, strategického řízení a strategické analýzy. Získané teoretické poznatky jsou následně aplikovány při zpracování výsledků.

5.2 Výsledky (strategická analýza klubu)

Organizací zkoumanou v praktické části práce je profesionální basketbalový klub. Skrze dílčí analýzy, které jsou součástí strategické analýzy, jsou identifikovány vztahy a souvislosti uvnitř analyzovaného klubu i mimo něj. Součástí strategické analýzy je mimo jiné také vymezení vnějších faktorů, které mají na klub zásadní vliv, a je tedy nutné je při tvorbě strategie zohlednit. Struktura aneb postup strategické analýzy je pro účely této práce zformulován na základě zkombinování několika přístupů různých autorů.

V rámci strategické analýzy jsou získávána a zpracovávána kvalitativní i kvantitativní data, a to jak primární, tak i sekundární. Zde je výčet konkrétních metod, kterých je využito při zpracování jednotlivých kapitol praktické části.

- **Představení klubu:** analýza informací z Veřejného rejstříku a Sbírký listin, analýza webových stránek, sociálních sítí a stanov klubu a České basketbalové federace, pozorování, rozhovor, analýza příspěvků sportovních rubrik
- **Stávající strategie klubu:** analýza webových stránek, sociálních sítí a tiskových zpráv klubu, rozhovor
- **Analýza vnějšího prostředí klubu:**
 - *Makrookolí (PEST analýza)* – analýza zákonů a webových stránek zabývajících se výkladem práv, analýza webových stránek České

basketbalové federace a dat dostupných na webu Českého statistického úřadu a Ministerstva financí, syntéza výsledků

- *Mikrookolí (Porterův model pěti sil)* – analýza webových stránek a sociálních sítí vybraných stakeholderů klubu, analýza stanov České basketbalové federace, komparace s konkurenčními kluby, syntéza výsledků
- **Analýza vnitřního prostředí klubu:** analýza informací z Veřejného rejstříku a Sbírký listin, analýza webových stránek, sociálních sítí a stanov klubu, pozorování, rozhovor, syntéza výsledků
- **Finanční analýza klubu:** analýza účetních výkazů klubu, syntéza výsledků
- **Shrnující SWOT analýza:** syntéza výsledků dílčích analýz

Rozhovory

Pro bližší porozumění souvislostí a procesů uvnitř organizace byly vedeny řízené rozhovory s jedním ze stálých členů klubu, a to s Ing. Oldřichem Breicetlem, který v BASKET BRNO, a.s. zaujímá místo technického vedoucího, přičemž současně působí na pozici ředitele obchodu ve společnosti ARIA PURA s.r.o.

VÝSLEDKY

6 STRATEGICKÁ ANALÝZA KLUBU

6.1 Představení sportovního klubu

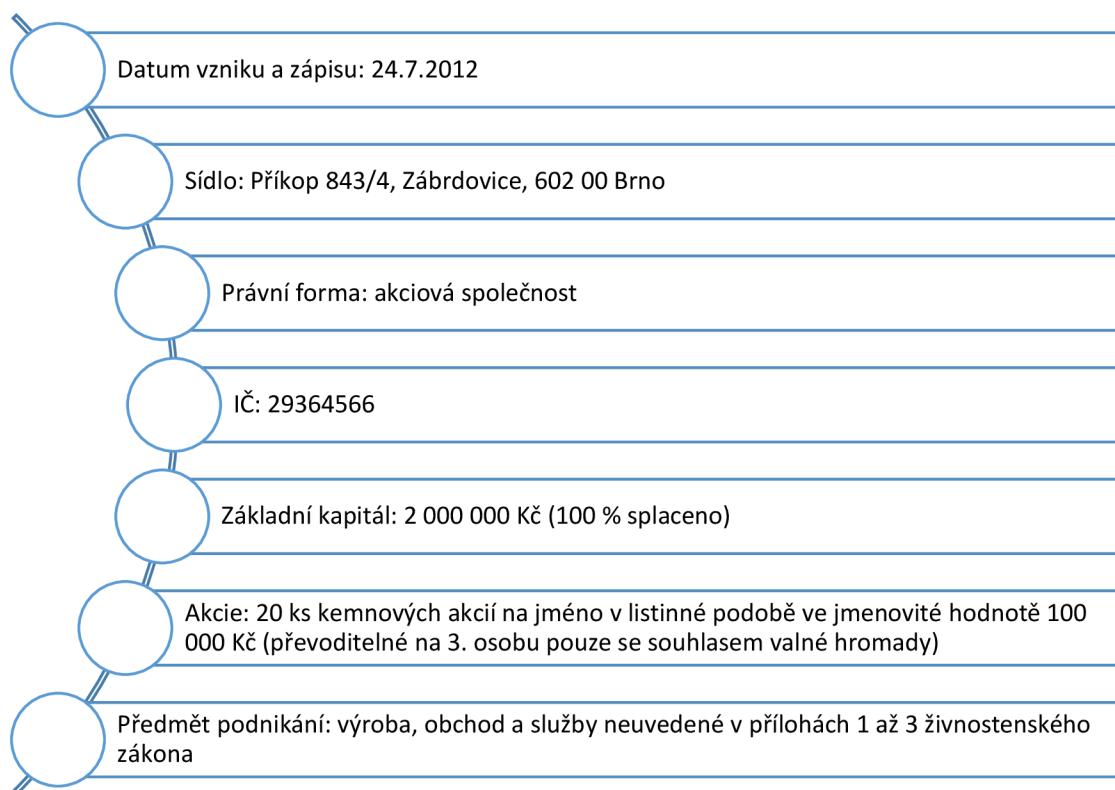
Akciová společnost BASKET BRNO, a.s. jako taková byla založena 24.7.2012 pod původním názvem DIRAMITA a.s., přičemž jejími zakladateli a zároveň v té době jedinými dvěma akcionáři byli Mgr. Daniel Janda a Renata Fialová (každý 50 %). Hned v říjnu téhož roku došlo ke kompletní transformaci celé organizace, jediným akcionářem se stal basketbalový klub Jihomoravské basketbalové centrum, z. s. (zkráceně JBC Brno) v čele s Jakubem Koudelkou. Název společnosti byl změněn na BASKET BRNO, a.s. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky nedatováno), zároveň s čímž vznikl basketbalový klub BASKET BRNO, a.s., který funguje pod zkráceným názvem Basket Brno (ČBF - Česká Basketbalová Federace nedatováno).

Basket Brno je relativně mladý basketbalový klub, jehož součástí je pouze jedno družstvo, které spadá do kategorie mužů, zároveň se jedná o jediný brněnský klub, který aktuálně působí v nejvyšší české basketbalové soutěži mužů, kterou je Národní basketbalová liga (zkráceně jen NBL).

Na postu hlavního trenéra je od začátku sezóny 2019/2020 Lubomír Růžička. Prvním asistentem zůstává Martin Vaněk a nově vytvořenou pozici druhého asistenta obsadí Martin Vyroubal (NBL.cz 2020). Funkci generálního manažera vykonává od března 2020 Michal Jimramovský, který tak na této pozici nahradil svého mladšího bratra Filipa (Basket Brno a.s. 2020b) a který v klubu působil od září 2018 jako provozní manažer (Basket Brno a.s. 2018b). Samotný tým je zpravidla tvořen převážně z mladých českých hráčů, které pak vedení klubu doplňuje pár cizinci, většinou Američany, a jedním až třemi zkušenějšími Čechy.

Základní údaje

Aktuální údaje společnosti BASKET BRNO, a.s., které jsou uvedeny ve Výpisu z obchodního rejstříku, jsou shrnuty na obrázku č. 7.



Obrázek 7: Základní údaje organizace BASKET BRNO, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (Ministerstvo spravedlnosti České republiky nedatováno)

Soutěže a výsledky

Basket Brno, na rozdíl od brněnského basketbalu jako takového, za sebou nemá nijak úspěšnou historii. V nejvyšší soutěži odehrálo družstvo již 7 sezón, avšak po celou dobu se pravidelně umísťuje na spodních příčkách tabulky. Přehled umístění v jednotlivých sezónách je v tabulce č.1. Nejúspěšnější sezónu zažil tento brněnský klub v ročníku 2018/2019, kdy se po základní části umístil na 8. místě a celkově pak na místě 9. (ČBF - Česká Basketbalová Federace nedatováno).

Tabulka 1: Výsledky klubu Basket Brno

Sezóna	Základní část	Celkové umístění
2013/2014	12.	12.
2014/2015	12.	12.
2015/2016	11.	11.
2016/2017	12.	9.
2017/2018	10.	10.
2018/2019	8.	9.
2019/2020	12.	10.

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (ČBF - Česká Basketbalová Federace nedatováno)

Licenci umožňující v sezóně 2013/2014 start v NBL získalo Basket Brno od svého v té době jediného akcionáře, kterým byl klub JBC Brno. JBC Brno hrálo v sezóně 2012/2013 druhou nejvyšší soutěž (1. ligu) a umístilo se na 2. místě, čímž získalo právo na účast v baráži o NBL. Hradec Králové, který se umístil před JBC Brno, se baráže odmítl zúčastnit (iDNES.cz 2013a), navíc se extraligové kluby z Chomutova a Levic z ekonomických důvodů zřekli startu v další sezóně (iDNES.cz 2013b), JBC Brno tak postoupilo do NBL bez baráže a licenci postoupilo Basketu Brnu.

Kromě NBL se klub pravidelně účastní i Českého poháru, přičemž finálového turnaje se Basket Brno účastnilo pouze jednou, a to v sezóně 2014/2015 díky tomu, že bylo pořadatelem, který má účast na finálovém turnaji předem zajištěnou. Brněnskému celku se sice nepodařilo projít přes Prostějov do finále, v boji o 3. místo ale překvapil a porazil favorizovaný tým BK JIP Pardubice, čímž si vysloužil bronzové medaile (ČBF - Česká Basketbalová Federace nedatováno).

Další soutěží, kterou hraje Basket Brno pravidelně od sezóny 2017/2018, je evropský pohár Alpe Adria Cup (iDNES.cz 2017). Nejlepšího umístění dosáhl klub hned při jeho první účasti, což bylo v sezóně 2017/2018. Ve skupině skončilo Brno na prvním místě, postoupilo do čtvrtfinále a následně i do semifinále. Tam už ale Brno nestačilo na slovinský tým Zlatorog Laško, který následně vyhrál i samotné finále, a umístilo se tak na 3.-4. místě. V dalších dvou sezónách již Brno úspěch nezopakovalo a vypadlo hned v základní skupině (Eurobasket LLC nedatováno).

Soutěžní název družstva

Pro sezónu 2020/2021 má prozatím družstvo na webu ČBF uveden soutěžní název Basket Brno (ČBF - Česká Basketbalová Federace nedatováno), což se může kdykoliv změnit s příchodem nového generálního partnera, jehož název se zpravidla objevuje i v soutěžním názvu družstva. Vývoj soutěžního názvu brněnského družstva od počátku jeho existence je zachycen v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Vývoj soutěžního názvu družstva

Sezóna	Soutěžní název družstva
2013/2014	mmcité Brno
2014/2015	mmcité Brno
2015/2016	mmcité Brno
2016/2017	mmcité Brno
2017/2018	mmcité+ Brno

2018/2019	egoé Basket Brno
2019/2020	mmcité1 Brno
2020/2021	Basket Brno

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (ČBF - Česká Basketbalová Federace nedatováno)

Hala

Z počátku poskytovala klubu zázemí Sportovní hala Morenda, od sezóny 2016/2017 hrálo Brno své domácí zápasy v Hale míčových sportů Kampus. Momentálně klub znovu mění své působiště a stěhuje se za větším pohodlím do sportovní haly Vodova (Basket Brno a.s. 2020d).

Klubové barvy a logo

Od sezóny 2017/2018 má Brno nové klubové barvy, kterými jsou tmavě modrá, bílá a červená a které tak vystřídaly svítivě zelenou s černou a v začátcích používanou bílou s modrou. O rok později vedení klubu představilo i zbrusu nové logo, viz obrázek č. 9 (Basket Brno a.s. 2018a).



Obrázek 8: Logo klubu Basket Brno

Zdroj: Basket Brno a.s. (nedatováno)

6.2 Stávající strategie klubu

Doposud byl klub zaměřen převážně krátkodobě, tedy na výhry v nadcházejících utkáních a co nejlepší umístění v dané sezóně. S příchodem nového trenéra Lubomíra Růžičky a se jmenováním Michala Jimramovského generálním manažerem se klub začal výrazněji věnovat dlouhodobějšímu plánování a pracovat na ucelení své strategie, vize a poslání.

Kvůli karanténě v souvislosti s pandemií COVID-19 byla sezóna 2019/2020 předčasně ukončena. To dalo vedení klubu prostor k tomu se zaměřit na dlouhodobější rozvoj klubu.

Výsledkem bylo dohodnutí spolupráce se společností True Player Group, která se stala novým spolujednatelkou klubu. Dalším progresem bylo spuštění nového projektu pod názvem NEXT GENERATION, prostřednictvím kterého se chce klub více zaměřit na mládežnické talenty z Brna a okolí a jejich rozvoj. Úkolem projektu je vytvoření ideálního prostředí pro přechod mladých hráčů, kteří spadají do kategorií U17 až U23, do světa profesionálního basketbalu. Skrze tento projekt si bude Basket Brno zároveň budovat základnu hráčů pro následující sezóny. Ambasadorem projektu se stal reprezentant Patrik Auda (Basket Brno a.s. 2020c). Hlavním trenérem hráčů zapojených do tohoto projektu bude legenda českého basketbalu Luboš Bartoň, který bude současně působit i v trenérském štábu mužského celku (Basket Brno a.s. 2020a).

Vizi trenéra Růžičky je zavedení týmové kultury i mimo hřiště, vybudování konkurenceschopného družstva s jasnou hierarchií a rolmi jednotlivých hráčů, kteří budou mít vztah k brněnskému basketbalu, dostatečné ambice a potenciál růst (Basket Brno 2020a; 2020b).

Za aktuální cíle označuje Růžička (Basket Brno 2020a; 2020b) sestavení střednědobého kádru, pomoc brněnské mládeži, posunutí týmu do Play off pozicí a zaměření a cílení na fanoušky a navázání na úspěšnou historii brněnskému basketbalu. Jako hlavní sportovní cíl uvedl probíhání se do Play off. Výkonnostním cílem klubu je hraní takové basketu, na který budou chodit lidé v Brně rádi a bude je bavit.

Na nové strategii, prostřednictvím které by měl klub cíle dosáhnout a naplnit svoji vizi, vedení klubu stále pracuje. Prvními krůčky jsou například podepisování hráčských smluv na 2 až 3 roky, spuštění zmiňovaného projektu na podporu mládežnického basketbalu a navázání spolupráce se zahraničním spolujednatelkou, od čehož si vedení klubu slibuje lepší strukturu v rámci klubu, stabilitu rozpočtu a naplnění společných vizí (Basket Brno 2020a; 2020b).

6.3 Analýza vnějšího prostředí

V rámci analýzy vnějšího prostředí je nejprve zkoumáno makrookolí, a to za použití PEST analýzy, následně je pak analyzováno mikrookolí klubu prostřednictvím Porterova modelu pěti sil.

6.3.1 Analýza makrookolí (PEST analýza)

Politické a legislativní faktory

Klub a všichni jeho členové jsou subjekty českého práva, jejichž každodenní počínání vychází ze základních právních norem, kterými jsou Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky v platném znění, Zákon č. 89/2012 Sb., Zákon občanský zákoník v platném znění, Listina základních práv a svobod, Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce v platném znění a další. Změny na této úrovni ovlivňují vždy velkou část populace. V případě výraznějšího vlivu tak musí vláda avizovat zamýšlené změny s dostatečným předstihem, aby se na ně mohli lidé připravit. Obecně lze o politické situaci v ČR říci, že je relativně stabilní.

V souvislosti s právní formou podnikání se Basket Brno, jakožto akciová společnost, musí řídit Zákonem č. 90/2012 Sb., **Zákon o obchodních společnostech a družstvech** (zákon o obchodních korporacích) v platném znění, který upravuje podmínky fungování obchodních korporací, kterou je samozřejmě i společnost BASKET BRNO, a.s. V lednu 2020 byla přijata rozsáhlá novela tohoto zákona, která nabude účinnosti 1.1.2021 (Zákonyprolidi.cz nedatováno). Mezi nejvýznamnější změny, které ovlivní nejen Basket Brno, můžeme zařadit (Kurivčáková a Žilincíková 2020):

- Možnost informace, které jsou určeny pouze společníkům, adresovat neveřejně, a to tak, že k dané sekci webu společnosti budou mít přístup právě jen společníci organizace.
- U obchodních společností, jejichž základní kapitál nepřesahuje částku 20 000 Kč, již není nutné peněžitý vklad skládat na zvláštní účet, postačující bude potvrzení notáře o složení vkladu.
- Právnícká osoba, která je členem statutárního orgánu jiné organizace, je povinna určit jedinou fyzickou osobu, která ji bude ve statutárním orgánu dané organizace zastupovat.

Tato novela představuje pro klub jak hrozbu, a to v podobě zanedbání a nezpracování změn, které se přímo týkají fungování akciové společnosti, tak i příležitost, a to ve zpřehlednění vlastnických struktur jednotlivých obchodních korporací, což by mělo sportovnímu odvětví napomoci v cestě za vyšší transparentností.

Na fungování klubu, jakožto sportovní organizace, má značný vliv také Zákon č. 115/2001 Sb., **Zákon o podpoře sportu** v platném znění, který vymezuje postavení sportu ve společnosti, klade úkoly příslušným orgánům a stanovuje působnost obcí a krajů při podpoře sportu. Zákon o podpoře sportu prošel novelizací v roce 2019. Na základě této novely byla zřízena Národní sportovní agentura (dále jen NSA) v čele s předsedou Milanem Hniličkou, která od MŠMT postupně přebírá veškerou sportovní agendu. Poradním orgánem předsedy se stala nově zřízená Národní rada pro sport (Zakonyprolidi.cz nedatováno). Cílem tohoto ústředního správního orgánu je získání většího objemu financí pro český sport, zrychlení rozdělování dotací, transparentnost procesu financování sportu či digitalizace prostředí. V roce 2020 rozděluje finance do sportu stále ještě MŠMT, následně si tuto činnost převezme NSA, která by měla dotační programy pro rok 2021 zveřejnit na podzim 2020 (Národní sportovní agentura nedatováno). Zkvalitnění sportovního prostředí, které by měl vznik NSA přinést, je pro klub jasnou příležitostí, ať už se jedná o možnost získání dotace v rámci vypsání programů pro rok 2021 či umožnění požádat o peníze na pokrytí ztráty utrpěné vinou pandemie COVID-19, NSA bude mezi sportovní organizace rozdělovat 1 miliardu Kč (O2) (Seznam.cz 2020). Existence většiny sportovních klubů je závislá na přísunu dotací. Ani Basket Brno není výjimkou, tudíž se objevuje potenciální hrozba v podobě redukce objemu dotací ze strany příslušného orgánu.

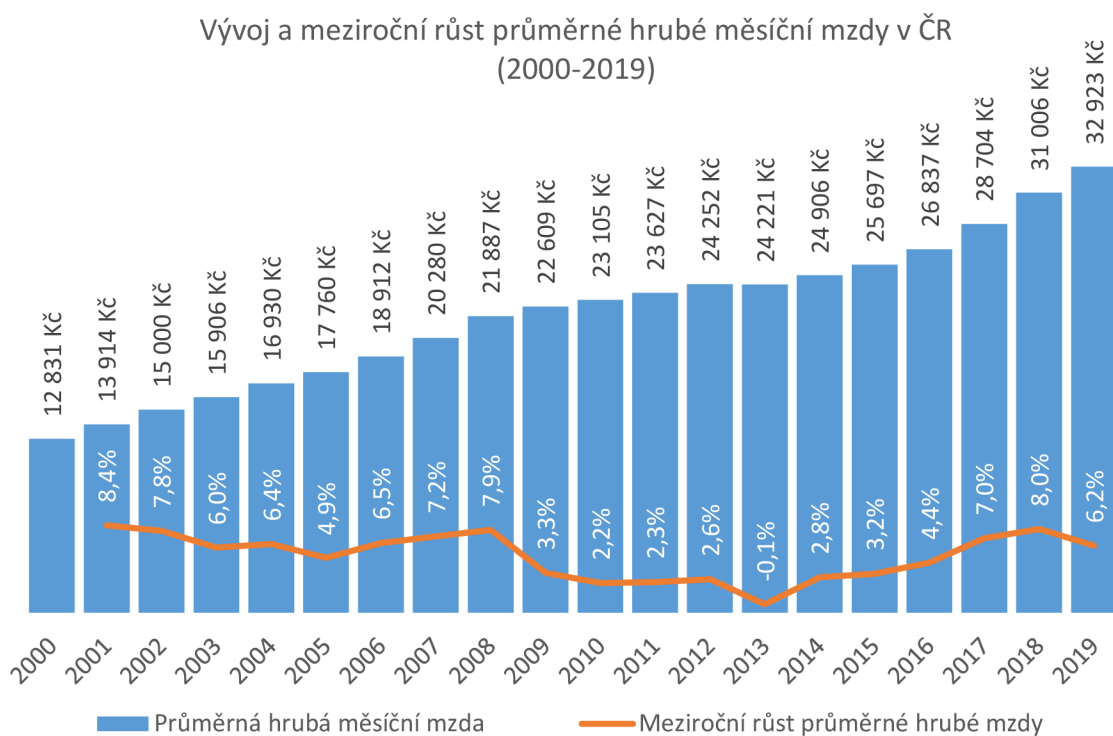
Basket Brno je basketbalovým klubem účastnícím se oficiálních basketbalových soutěží, logicky tak na něj značně působí **Česká basketbalová federace** (dále jen ČBF), která je zastřešující organizací pro basketbal na celém území ČR, a do jejíž kompetencí spadá jak řízení všech českých basketbalových soutěží, tak i ženská, mužská a juniorská basketbalová reprezentace ČR. ČBF zároveň zastupuje český basketbal před FIBA (Federation International Basketball Associations) a ČOV (Český olympijský výbor). Členství klub i hráče opravňuje mimo jiné k účasti ve sportovních soutěžích vyhlášených ČBF. Na druhou stranu členství ukládá povinnost například dodržovat stanovy a další předpisy ČBF, dodržovat zásady fair play, platit členské příspěvky, dodržovat Antidopingovou chartu a v případě participace v soutěžích, které organizuje FIBA, plnit také předpisy FIBA (ČBF - Česká Basketbalová Federace nedatováno). ČBF přiděluje dotace na podporu basketbalových klubů s cílem rozšířit členskou základnu a napomoci tak rozvoji basketbalu v ČR. Pro sezónu 2019/2020 bylo vypsáno celkem 5 programů (ČBF - Česká Basketbalová Federace nedatováno). Jelikož má klub Basket

Brno pouze jedno družstvo, a to v kategorii mužů, zmiňované dotační programy, které představují příležitosti především pro kluby s mládeží, jsou pro něj bezúčelné. Na druhou stranu se naskytá příležitost nominace některého z hráčů do výběru reprezentace, čímž by se klub nejen zviditelnil, přítomnost reprezentanta ČR v družstvu zajisté přiláká více fanoušků a zároveň jsou kluby vychovávající reprezentanty více podporovány státem i ČBF. Jako hrozbu ze strany ČBF vůči klubu lze uvést počínání omezující činnost klubu, kterým může např. neschválení podpory klubům hrajícím evropské poháry či zvýšení povinných výdajů, které klub v průběhu sezóny hradí (platy rozhodčích, komisařů, členské poplatky apod.).

Ekonomické faktory

Jedním ze základních makroekonomických ukazatelů je **průměrná hrubá mzda**, jejíž růst má vliv jak na výdajovou stránku klubu v podobě navyšování mzdových nákladů, tak i na stránku příjmovou skrze navyšování rozpočtů domácností, které jsou pak ochotny platit za klubem nabízené produkty. V grafu č. 1 vidíme vývoj průměrné hrubé mzdy a její meziroční růst. Pokles mzdy mezi roky 2012 a 2013 vysvětlují odborníci zavedením solidární daně¹. Ten výkyv lze tedy přehlédnout a následně pozorovat dlouhodobý růst v průměru 5,10 % za rok. Příjmy klubu z prodeje vstupenek a merchandisingu jsou v porovnání se mzdovými náklady klubu zanedbatelné. Pro vedení klubu to tedy znamená hrozbu v podobě nárůstu mzdových výdajů, které jsou pro klub nevyhnutelné a spolu s pronájmem sportoviště tvoří nejvýznamnější položky výdajové strany jeho rozpočtu.

¹ Aby se lidé s vyššími příjmy vyhnuli placení solidární, která byla zavedena od 1.1.2013, vyplatili jim zaměstnavatelé roční prémie ještě před koncem roku. Takto byla uměle navýšena průměrná mzda za rok 2012 a naopak se snížila průměrná mzda v roce 2013, což způsobilo meziroční pokles průměrné mzdy (Hovorka 2013; Lazarevič 2014).

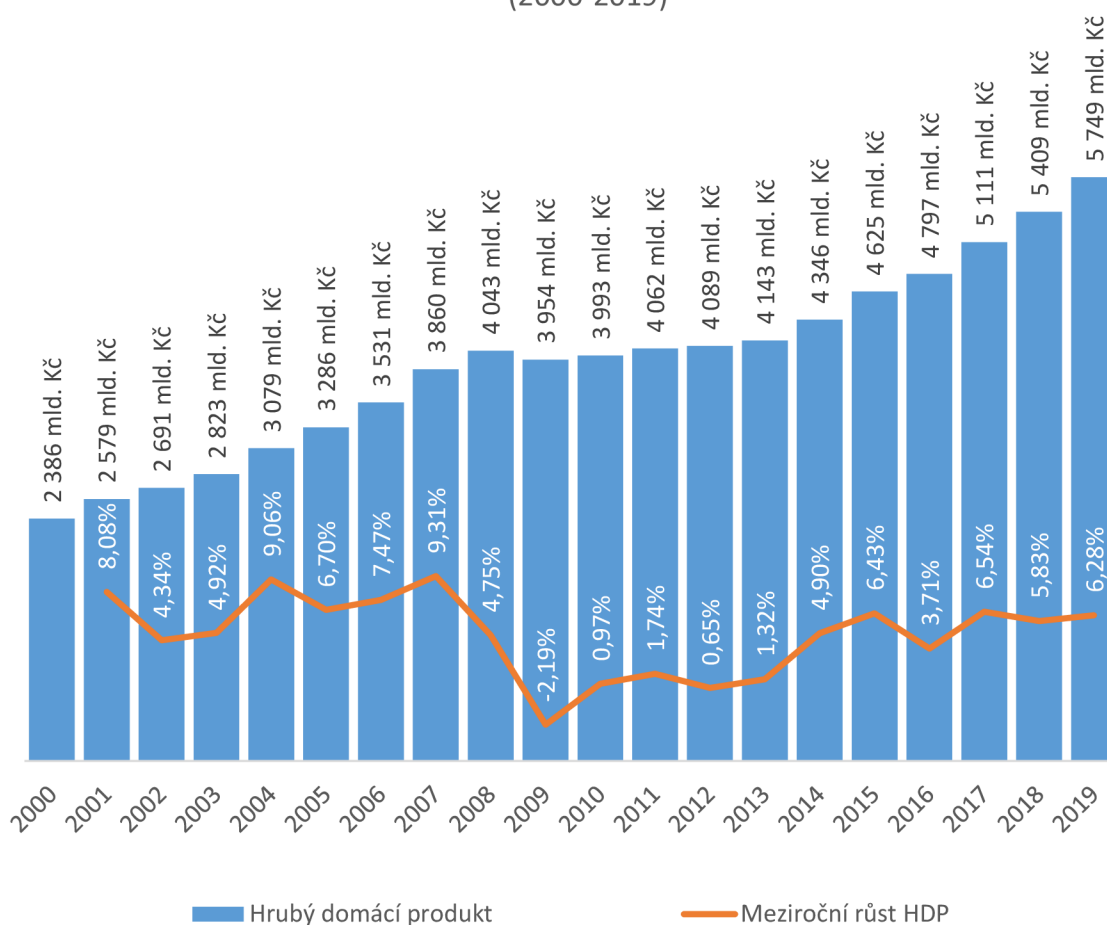


Graf 1: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR v letech 2000 až 2019

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (Česky statistický úřad 2020)

Rostoucí trend můžeme sledovat také u ukazatele **hrubý domácí produkt (HDP)**, který vypovídá o výkonnosti ekonomiky státu. HDP v ČR roste za posledních 20 let průměrně o 4,78 % za rok (viz graf č. 2). Česká ekonomie se tedy dlouhodobě daří, což lze považovat i jako příležitost pro klub Basket Brno, který se tak může dále rozvíjet v prosperujícím prostředí.

Vývoj a meziroční růst HDP v ČR
(2000-2019)

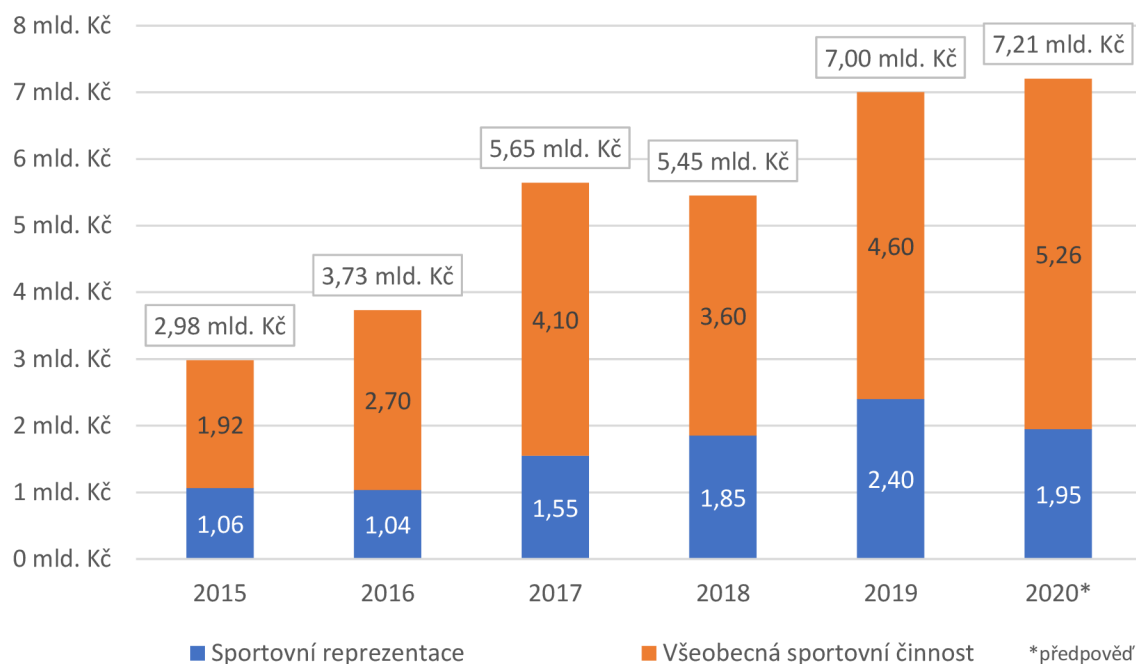


Graf 2: Vývoj a meziroční růst HDP v ČR v letech 2001 až 2018

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (Česky statistický úřad nedatováno)

Existence klubu je z velké části závislá na příjmu dotací, převážně na těch od města Brna. Jak můžeme vidět na grafu č. 3, **státní podpora sportu v ČR** roste (Ministerstvo financí ČR nedatováno), což je pro rozvoj sportu a jeho popularizaci jediné dobře.

Výdaje Státního rozpočtu na sport (2015-2020)

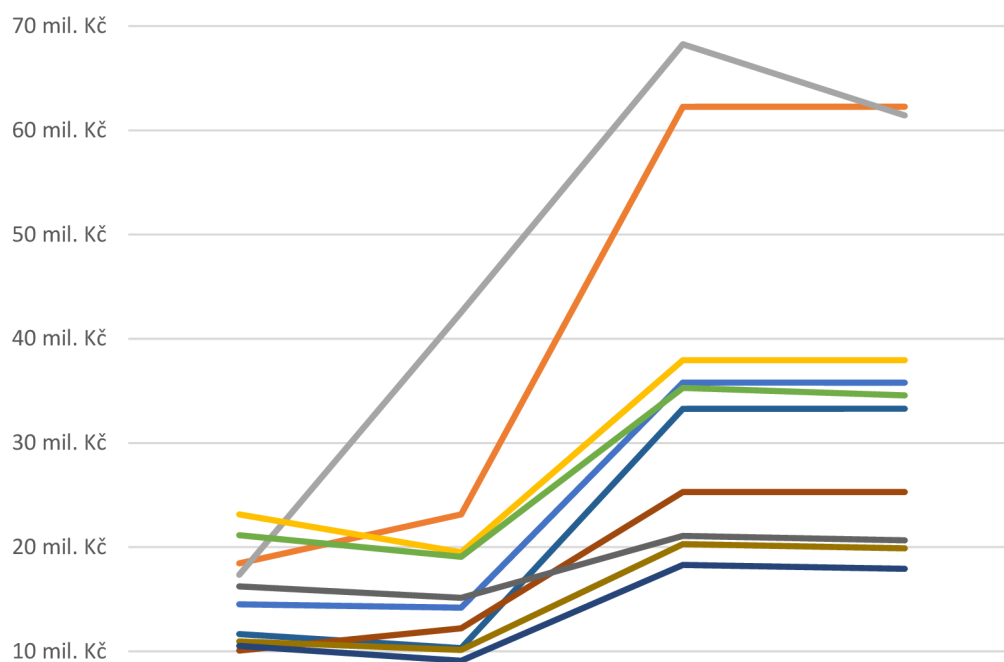


Graf 3: Výdaje Státního rozpočtu na sport v letech 2015 až 2020

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (Ministerstvo financí ČR nedatováno)

Část z celkových výdajů SR na podporu sportu jde přímo sportovním svazům, které svou činností zajišťují organizaci soutěží a rozvoj daného sportu. Na grafu č. 4 vidíme vývoj objemu státní podpory desíti nejpodporovanějších sportovních svazů mezi lety 2015 až 2018 (Ministerstvo financí ČR nedatováno). Státní podpora pro ČBF v roce 2015 činila zhruba 11 mil. Kč, v roce 2018 se suma vyšplhala na trojnásobek. Tento růst umožňuje ČBF zdokonalovat svou činnost a posouvat ji na vyšší úroveň, což je pro budoucnost basketbalu v Česku jistě pozitivní vyhlídkou. Klubu tak vzniká příležitost využívat služeb ČBF, jako jsou například organizace trenérských seminářů, školení organizačních pracovníků či dostupnost detailních zápasových statistik, které jsou ve spolupráci s FIBA zpracovávány při každém soutěžním utkání.

Podpora sportovních svazů ze Státního rozpočtu
(2015-2018)



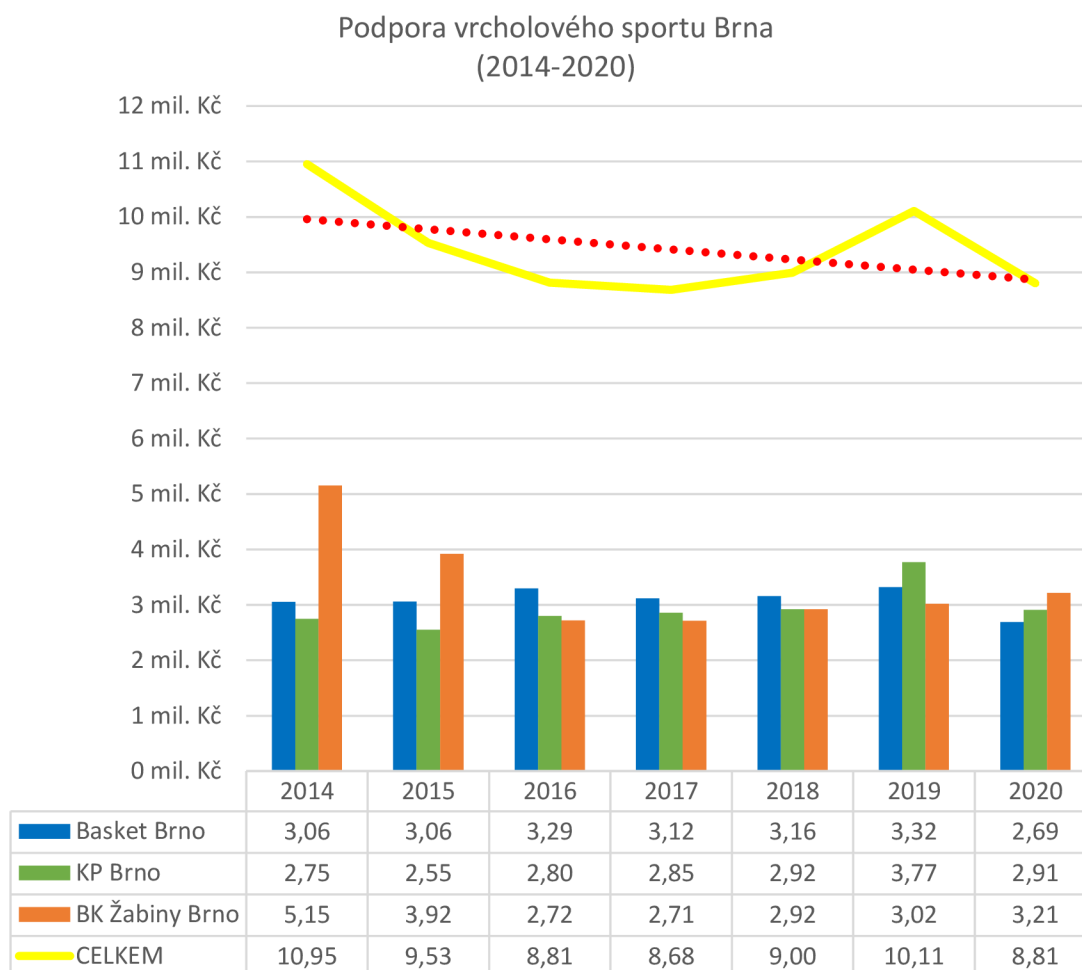
0 mil. Kč	2015	2016	2017	2018
Celkem	231,06 mil. Kč	248,28 mil. Kč	516,98 mil. Kč	508,85 mil. Kč
lední hokej	18,44 mil. Kč	23,14 mil. Kč	62,26 mil. Kč	62,26 mil. Kč
fotbal	17,34 mil. Kč	42,55 mil. Kč	68,26 mil. Kč	61,43 mil. Kč
atletika	23,15 mil. Kč	19,50 mil. Kč	37,94 mil. Kč	37,94 mil. Kč
tenis	14,52 mil. Kč	14,19 mil. Kč	35,78 mil. Kč	35,78 mil. Kč
kanoistika	21,15 mil. Kč	19,07 mil. Kč	35,28 mil. Kč	34,57 mil. Kč
basketbal	11,66 mil. Kč	10,31 mil. Kč	33,28 mil. Kč	33,28 mil. Kč
volejbal	10,07 mil. Kč	12,21 mil. Kč	25,29 mil. Kč	25,29 mil. Kč
cyklistika	16,23 mil. Kč	15,13 mil. Kč	21,07 mil. Kč	20,65 mil. Kč
lyžování	10,94 mil. Kč	10,13 mil. Kč	20,29 mil. Kč	19,88 mil. Kč
veslování	10,51 mil. Kč	9,09 mil. Kč	18,29 mil. Kč	17,92 mil. Kč

Graf 4: Podpora sportovních svazů ze Státního rozpočtu v letech 2015 až 2018

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (Český statistický úřad 2019a)

Klub od města Brna pravidelně dostává **dotaci na podporu vrcholového sportu** ve výši zhruba 3 mil. Kč. Graf č. 5 porovnává dotace třech brněnských basketbalových klubů, které hrají nejvyšší soutěž. Kromě mužského celku Basket Brna jsou to ještě ženské kluby BK Žabiny Brno a KP Brno. Mimo jiné je v grafu žlutě znázorněn vývoj ročních sum dotací všech tří klubů. Červeně je pak zvýrazněn trend objemu dotací na brněnský vrcholový basketbal, který je na rozdíl od všech předchozích ukazatelů klesající, což pro klub není vůbec dobré. Nejen že klubu hrozí každoroční snižování rozpočtu, zároveň je

zde také hrozba příchodu nového brněnského klubu do nejvyšší soutěže, čímž by se podíl na této dotaci dále snižoval. Další velkou hrozbou je sestoupení klubu do 1.ligy, čímž by o možnost získání této dotace zcela přišel.



Graf 5: Městská dotace na podporu vrcholového sportu v letech 2014-2020

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (Statutární město Brno nedatováno)

Sociální faktory

V České republice je přes 10 a půl milionu obyvatel. V roce 2014 více než třetina lidí pravidelně sportovala a u osob ve věku od 15 do 24 let to bylo dokonce více než dvě třetiny, přičemž pětina sportující populace sportovala i 4 a vícekrát do týdne (Český statistický úřad 2019b). Na základě **počtu členů sportovního svazu** je nejoblíbenějším sportem v Česku dlouhodobě fotbal, který měl v roce 2018 více než 300 tisíc členů. Daleko za ním je na druhém místě atletika s počtem členů 76 tisíc. Basketbal patří u Čechů pravidelně mezi top 10 sportů s nejvyšším počtem členů, přičemž v letech 2017 a 2018 před ním byly pouze fotbal, atletika, tenis, golf a volejbal (Český statistický úřad 2019a). Počty členů nej deseti svazů v letech 2016 až 2018 zachycuje tabulka č. 3.

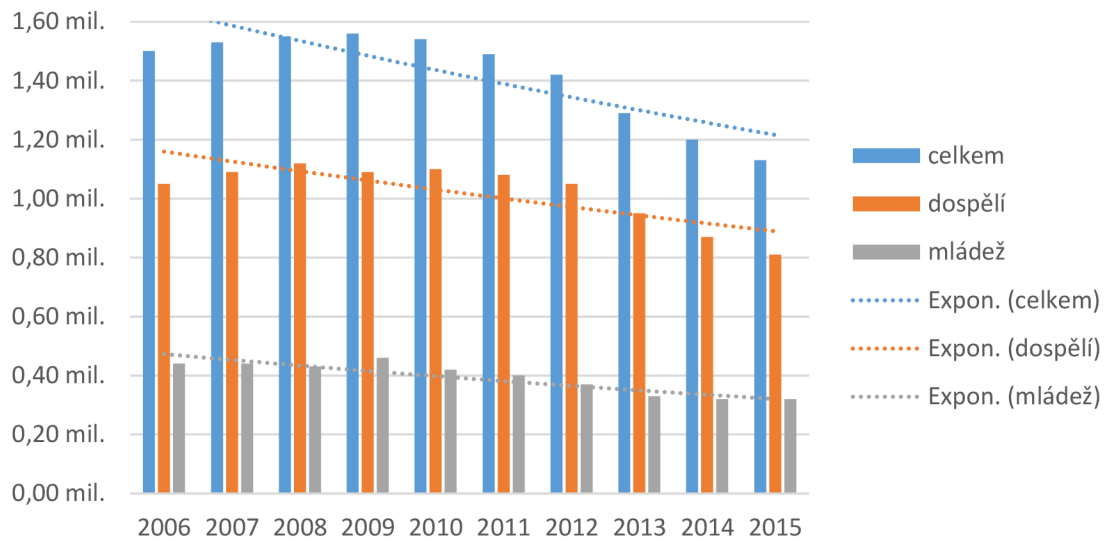
Tabulka 3: Počet členů sportovních svazů v letech 2016 až 2018

Sport	pořadí 2016	počet členů 2016	pořadí 2017	počet členů 2017	pořadí 2018	počet členů 2018
fotbal	1.	361 739	1.	332 966	1.	336 864
atletika	5.	37 698	2.	78 756	2.	76 331
tenis	2.	50 186	3.	67 617	3.	70 414
golf	7.	23 317	4.	52 889	4.	53 252
volejbal	3.	40 919	5.	34 597	5.	43 282
basketbal	8.	20 923	6.	44 576	6.	36 938
lední hokej	4.	39 650	7.	34 862	7.	33 822
judo	10.	8 646	8.	26 960	8.	26 960
plavecké sporty	6.	24 172	9.	23 463	9.	24 168
stolní tenis	9.	19 035	10.	22 075	10.	23 445

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (Český statistický úřad 2019a)

Následující graf znázorňuje vývoj celkového **počtu členů České unie sportu** od roku 2006 do 2015 s tím, že data jsou v grafu uvedena i zvlášť pro mládež a dospělé. Bohužel sledujeme klesající trend, který se nedaří úspěšně zastavit, u obou skupin. K odvrácení této situace by měla napomoci dříve zmiňovaná novelizace Zákona o podpoře sportu spolu se vznikem Národní sportovní agentury. Nicméně, opakované meziroční poklesy v počtu sportujících Čechů a s tím spojené snižování členské základny basketbalového svazu jsou pro klub hrozbou, a to v podobě nedostatku talentovaných českých hráčů, kteří by mohli za klub v budoucnu hrát, a snižování zájmu o sport ze strany fanoušků jako odběratelů klubu.

Vývoj členské základny České unie sportu
(2006-2015)



Graf 6: Vývoj členské základny České unie sportu

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (Česká unie sportu 2015)

V českém sportu sledujeme v posledních letech nejen úbytek sportovců, ale i absenci **úspěchů**. Sem tam se objeví talentovaný jednotlivec jako Ledecká, Krpálek, Moravec apod., avšak již dlouhou dobu Česká republika nezažila výraznější úspěch či alespoň šňůru lepších umístění v rámci kolektivních sportů. I basketbal je kolektivní sport, který má v Česku dlouholetou historii a zažil mnoho úspěchů. Poslední velký úspěch v ženském basketbale se odehrál na domácím Mistrovství světa v roce 2010. Český celek v čele s Hanou Horákovou, následně zvolenou MVP turnaje, zastavil až ve finále tým Američanek. I přesto bylo 2. místo enormním úspěchem a basketbalové prostředí z něj čerpá dodnes. Dalším nečekaným zdarem, tentokrát v mužské kategorii, bylo 6. místo na Mistrovství světa 2019 v Číně. Tyto relativně nedávné úspěchy právě v období, kdy ostatní sporty tolik neprosperují, by mohly být pro klub a celkově pro basketbal dobrou příležitostí k propagaci tohoto sportu a přilákání mládeže i fanoušků.

Dalším sociálním faktorem je **vzdělání**, které je mnohými sportovci často opomíjeno. Právě Brno, jakožto studentské město, nabízí ideální možnost skloubit profesionální kariéru sportovce se studiem vysoké školy. Hráči mají na výběr hned z několika kvalitních univerzit, kterými jsou: Masarykova univerzita, Mendlova univerzita v Brně, Vysoké učení technické v Brně, Veterinární a farmaceutická univerzita v Brně a další. Další příležitost, kterou místní vzdělávací instituce klubu přinášejí, je možnost využití

místních studentů jako praktikanty, čímž klub získá levnou pracovní sílu s možností dotyčného v budoucnu zaměstnat.

Technologické faktory

Co se týká využívání technologií ve sportu, tak není basketbal nijak pozadu. Webové stránky ČBF jsou komplexní a návštěvník se z nich jednoduše dostane na další přidružené a partnerské weby, například stránky České asociace basketbalových rozhodčích. Ze všech zápasů mužských i ženských soutěží extraligy U17 a U19, 1. ligy a NBL/ŽBL jsou prostřednictvím softwaru FIBA LiveStats zpracovávány podrobné statistiky, které jsou online přístupné pro všechny. Zároveň jsou tyto zápasy, s výjimkou extraligy U17, povinně vysílány na platformě TVCOM.cz.

V průběhu posledních sezón se již začala příležitostně využívat audio technika pro rozhodčí NBL. Zároveň se v nejvyšší mužské soutěži plánuje od sezóny 2020/2021 zprovoznění IRS (Instant Replay System) ve všech halách. Jedná se o systém několika kamer, které jsou napevno rozmístěny po hale a souběžně nahrávají dění na hřišti z vícero úhlů. Navíc jsou rozhodčí schopni videa ve vysoké kvalitě ihned přetáčet, přibližovat či zastavovat tak, aby bylo možné situaci prozkoumat a jejich předchozí rozhodnutí potvrdit či vyvrátit. Tento systém je ve velkém využíván v NBA, standardem je již i v nejprestižnější evropské soutěži EuroLeague Basketball. Na národní úrovni můžeme tento systém najít například ve španělské ACB lize. Česká NBL by tak byla jednou z prvních národních lig, která tento systém zavede (NBL.cz 2019). Systém by do značné míry odstranil chybovost rozhodčích a zároveň by tím vznikl zcela nový rozměr video koučinku.

6.3.2 Analýza mikrookolí (Porterův model pěti sil)

Síla současných konkurentů

Za primární konkurenty klubu lze označit všechny účastníky NBL, kteří se stejně jako Basket Brno v rámci soutěže snaží o co nejlepší umístění při co nejnižších nákladech. Výčet všech účastníků NBL ročníku 2020/2021 je v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Účastníci NBL sezóna 2020/2021

Klub	Umístění 2018/2019
ERA Basketball Nymburk	1.
BK ARMEX Děčín	2.
BK Olomoucko	3.

DEKSTONE Tuří Svitavy	4.
BK JIP Pardubice	5.
BK Opava	6.
SLUNETÁ Ústí nad Labem	7.
USK Praha	8.
Basket Brno	9.
BC GEOSAN Kolín	10.
Královští sokoli	11.
NH Ostrava	12.

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (ČBF - Česká Basketbalová Federace nedatováno)

Tyto kluby si konkurují hlavně z hlediska týmové sestavy a rozpočtu. Hrozbou je pro Brno především to, že nemá mládež, tudíž veškeré hráče musí stahovat z cizích klubů. Naopak výhodou brněnského celku oproti ostatním klubům může být například všestrannost města Brna.

Další skupinou konkurentů budou zajisté ostatní brněnské basketbalové kluby hrající stejně jako Basket Brno nejvyšší soutěž. Tyto celky shodně usilují o dotace města na podporu vrcholového sportu a zároveň o brněnské basketbalové fanoušky. Jedná se o kluby KP Brno a BK Žabiny Brno.

Tabulka 5: Brněnské basketbalové kluby hrající nejvyšší soutěž

Klub	Umístění 2016/2017	Dotace 2017	Umístění 2017/2018	Dotace 2018	Umístění 2018/2019	Dotace 2019
KP Brno	3.	2,85 mil. Kč	3.	2,92 mil. Kč	2.	3,77 mil. Kč
BK Žabiny Brno	6.	2,71 mil. Kč	6.	2,92 mil. Kč	3.	3,02 mil. Kč
Basket Brno	9.	3,12 mil. Kč	10.	3,16 mil. Kč	9.	3,32 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (ČBF - Česká Basketbalová Federace nedatováno)

Tyto tři kluby si konkurují z hlediska fanouškovské základny a objemu dotací na podporu vrcholového sportu. Nicméně většina fanoušků ženského basketbalu v Brně ráda zajde i na mužský basket a naopak. Toto je pro klub Basket Brno velká příležitost, kdy při správné organizaci zápasů může sdílet část fanoušků s konkurenčními kluby.

Síla nových konkurentů

Za nové potenciální konkurenty lze označit brněnské basketbalové kluby hrající druhou nejvyšší soutěž. Jedná se tedy o následující kluby:

- SA KOMFORT Brno (1. liga muži)
- KP Brno B (1. liga muži)

- BK Žabiny Brno B (1. liga ženy)

Jak je vidět, dva ze tří potenciálních konkurentů jsou zálohami ženských extraligových klubů. Úmysl postoupit i s druhým celkem do ŽBL je z jejich strany málo pravděpodobný. Takováto snaha už tu byla dříve ze strany Žabin, avšak model dvou družstev jednoho klubu v nejvyšší soutěži vydržel pouze rok. Basket Brno by se tedy mělo zaměřit na SA KOMFORT Brno a situaci v 1. lize mužů sledovat, aby bylo případně schopné včas zareagovat.

Síla dodavatelů

Asi tím nejvýznamnějším dodavatelem klubu je provozovatel sportovní haly, kterou má klub v pronájmu. Tou bude od letošní sezóny Městská hala Vodova, jejíž provozovatelem je STAREZ – SPORT, a.s. Ceník pronájmu haly je na obrázku č. 9. Brno se tak stěhuje za větším komfortem, hala Vodova patří do třídy A a pojme až 3 tisíce diváků, přičemž se jedná o halu s nejvhodnější podmínkami pro účely basketbalu v Brně. Sám trenér Růžička ji ve svém rozhovor pro fanoušky klubu označil spolu s opavskou halou za dvě nejlepší basketbalové v ČR (Basket Brno 2020a; 2020b). Zde může hrozit, že na finanční náročnost haly nebude klub řádně připraven. Na druhou stranu je to skvělá příležitost oslovit větší spektrum fanoušků a dát mužskému brněnskému basketbalu nový rozměr.

Dalšími dodavateli jsou obchody se sportovním vybavením. Klub potřebuje vybavení na trénování (míče, kužely, převlíkače, posilovací náčiní apod.) a na zápasy (dresy, teplákovky, boty, bundy a další). Klub nedávno navázal spolupráce s předním prodejcem basketbalového oblečení a vybavení Basket-Obchod.cz. Zde vidím příležitost rozvoje oboustranně výhodné spolupráce, kdy sportovní klub našel sponzora, jehož produkty sám velmi využije a sponzor našel nositele reklamy přímo v oboru.

Velká (nová) hala míčových sportů

Prostor	Cena za 1 hodinu (všední dny: 7:00-14:30)	Cena za 1 hodinu (všední dny: 14:30-22:00)	Cena za 1 hodinu (So, Ne, svátky)
Hlavní sál - trénink*	920 Kč	1495 Kč	1725 Kč
Hlavní sál - zápas/turnaj/mistrovství*	1093 Kč	1725 Kč	1725 Kč
Posilovna*	391 Kč	391 Kč	391 Kč
Zasedací místnost	303 Kč	303 Kč	424 Kč
Ošetřovna	121 Kč	121 Kč	121 Kč
Šatna sportovců	182 Kč	182 Kč	182 Kč

* Základní cena zahrnuje využití sportoviště vč. energií, 2 šaten, sprch a personálu haly.
Ceny jsou uvedeny včetně DPH.
Dokumenty ke stažení: [Všeobecné obchodní podmínky areálu](#), [Objednávka využití sportoviště](#) a [prázdniny ve školním roce 2020/21](#).

Obrázek 9: Ceník pronájmu Městské haly Vodova

Zdroj: (Starež Sport, a.s. nedatováno)

Vyjednávací síla dodavatelů je v případě pronajímatele haly značně velká, jelikož hal adekvátních hrané soutěži není v Brně moc. Navíc ani není dobré pro jméno klubu a měnit často místo působiště – v momentě změny zázemí klub přijde o část fanoušků, v nové lokalitě pak musí vybudovat novou fanouškovskou základnu.

Síla zákazníků

Zákazníkem sportovního klubu je sportovní fanoušek odebírající produkt, který představuje v převážné většině sportovní utkání. Momentálně se klub stěhuje do několikanásobně větší haly. Průměrná návštěvnost za několik uplynulých sezón je zachycena tabulkou č. 6. Jak můžeme vidět, návštěvnost se významně zvýšila mezi sezónami 2015/2016 a 2016/2017. V tu dobu se klub stěhoval z haly Morenda na Kampus. Následující sezónu pak došlo k extrémnímu poklesu, což bylo zapříčiněno tím, že pořadatelé v tu dobu začali poctivě počítat návštěvníky. Následující sezónu už návštěvnost zaznamenala opětovný růst.

Tabulka 6: Průměrná návštěvnost zápasů Basket Brno

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
PO	350	411	112	0
ÚT	300	405	0	0
ST	310	364	178	251
ČT	300	0	0	201
PÁ	300	473	0	307
SO	305	412	263	304

NE	0	0	0	339
CELKEM	308	407	224	282
Meziroční růst	x	32 %	-45 %	26 %

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (ČBF - Česká Basketbalová Federace nedatováno)

Co se týká cen vstupného, tak to bylo pro sezónu 2019/2020 následující:

- Základní = 50 Kč
- Snížené = 30 Kč (studenti na 15 let, senioři na 65 let)
- Permanentka = 500 Kč

Síla substitutů

Substitutem produktu klubu jsou samozřejmě další sportovní organizace, kterými jsou jednotlivé sportovní kluby, ale i jiné možnosti sportovního vyžití, jako například veřejné bazény, cyklostezky, parky apod. Jako hlavní konkurenty mimo basketbal lze označit úspěšný hokejový klub HC Kometa Brno, volejbalový klub Volejbal Brno (muži i ženy) fotbalový klub FC Zbrojovka Brno, florbalový klub Bulldogs Brno či házenkářský klub SKKP Handball Brno.

6.3.3 Výsledky analýzy vnějšího prostředí

Tabulka 7: Příležitosti

Příležitosti	
O1	Odkrytí vlastnických struktur a zvýšení transparentnosti sportovního odvětví
O2	Možnost požádat o finanční náhradu ztráty utrpěné vinou COVID-19
O3	Výběr hráče klubu do reprezentace
O4	Ekonomický růst
O5	Dostupnost statistik z každého zápasu
O6	Úspěch mužské reprezentace – výhoda oproti ostatním sportům
O7	Brno jako ideální místo pro skloubení kariéry basketbalisty a studia
O8	Možnost využívat studenty VŠ na praxi a následně je i zaměstnat
O9	Eliminace chybovosti rozhodčích
O10	Nový rozměr video koučinku
O11	Všestrannost města Brna
O12	Sdílení fanoušků mezi konkurenty
O13	Absence limitu počtu diváků
O14	Oboustranně výhodná spolupráce s Basket-Obchod.cz

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Tabulka 8: Hrozby

Hrozby	
T1	Opomenutí změn a nových povinností daných novelou zákona

T2	Závislost na přítoku dotací
T3	Neschválení finanční podpory účasti v evropském poháru
T4	Každoroční nárůst mzdových nákladů
T5	Snižování objemu dotace města na podporu vrcholového sportu
T6	Sestup do 1. ligy (ztráta dotace na podporu vrcholového sportu)
T7	Snižování počtu členů basketbalového svazu (nedostatek talentovaných českých hráčů)
T8	Absence mládeže (nutnost pořízovat veškeré hráče zvenčí)
T9	Postup dalšího brněnského klubu do NBL
T10	Finanční náročnost pronájmu haly
T11	Velké množství substitutů v okolí

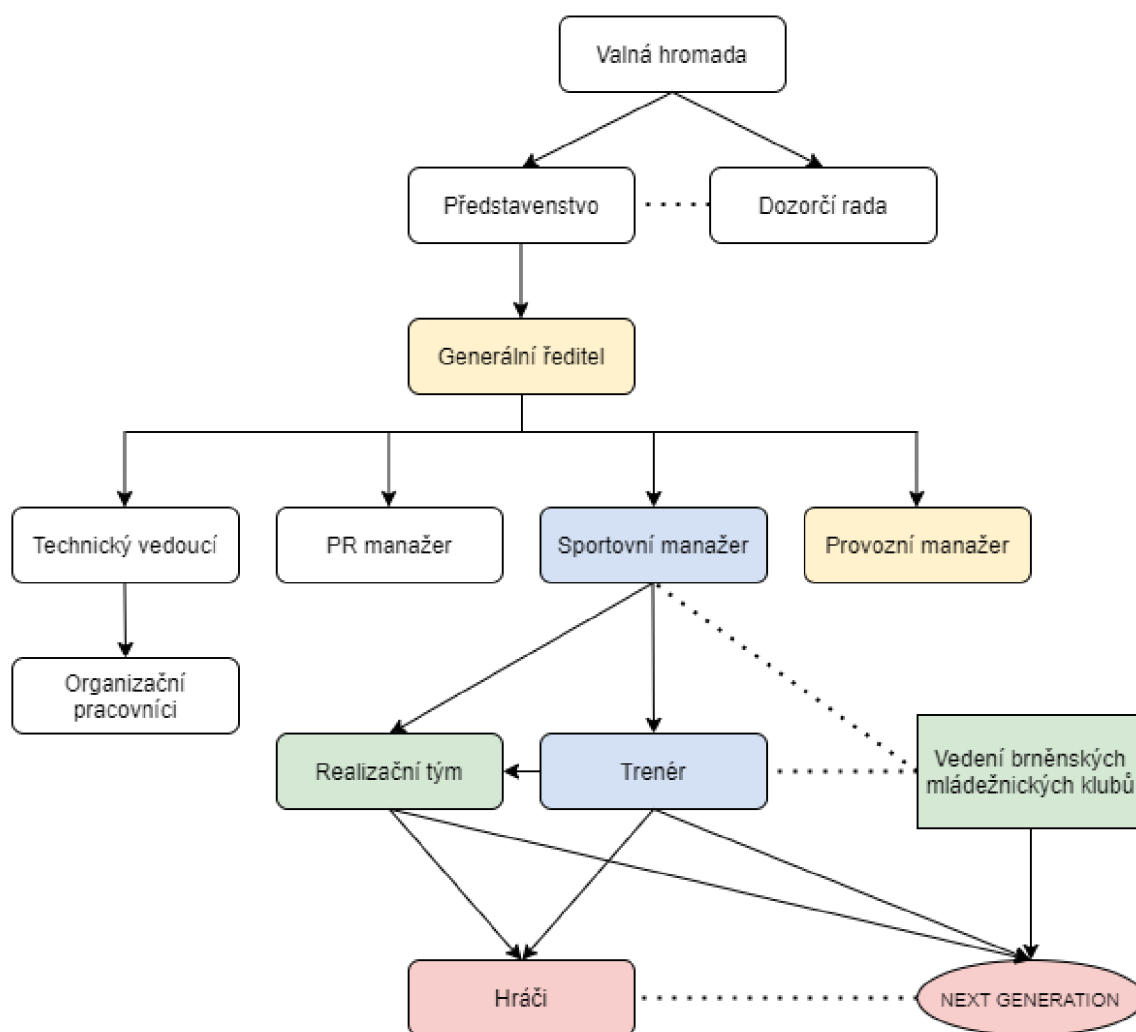
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

6.4 Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnitřního prostředí jsou zkoumány lidské a hmotné zdroje klubu. Zdroje finanční jsou analyzovány v samostatné kapitole Finanční analýza.

6.4.1 Lidské zdroje

Organizační struktura klubu je znázorněna schématem na obrázku č 10. Barevně jsou spolu propojeny ty pracovní pozice / organizační útvary, které spolu splývají (vykonává je jedna a ta samá osoba, případně je daná osoba součástí i jiného organizačního útvaru). Šipka znázorňuje vztah nadřízenosti a podřízenost, tečkované spojení pak představuje rovnocenný vztah dvou pracovních pozic / organizačních útvarů a jejich vzájemnou spolupráci.



Obrázek 10: Organizační struktura klubu

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Nejvyšším orgánem klubu, jakožto akciové společnosti, je valná hromada, která je tvořena akcionáři a která se schází minimálně jednou do roka a dělá ta nejdůležitější rozhodnutí týkající se celé organizace, jako jsou například úpravy stanov, odvolávání či jmenování členů představenstva a dozorčí rady a další. V případě Basketu Brno bylo doposud vlastnictví klubu odděleno od jeho řízení, akcionáři se tedy neúčastnili řízení klubu.

Jak již bylo zmíněno, základní kapitál klubu činí 2 000 000 Kč. Tato částka je pokryta dvaceti kmenovými akciemi na jméno v listinné podobě, přičemž každá z nich má jmenovitou hodnotu 100 000 Kč. Poslední zmínku o akcionářích klubu představuje v Obchodním rejstříku Zápis z jednání řádné valné hromady datovaný k 24.11.2017. Podle tohoto dokumentu vlastnil v té době z celkových dvaceti kusů akcií Ing. Ctirad Nečas 6 ks a 14 ks vlastnila společnost BASKET MORAVA s.r.o. (Ministerstvo

spravedlnosti České republiky nedatováno). Podíly ve společnosti BASKET MORAVA s.r.o. jsou ve vlastnictví třech ze čtyř členů představenstva klubu Basket Brno, kterými jsou Mgr.A. Radek Hegmon (55% podíl), Ing. Radomír Barák (30% podíl) a MUDr. František Jimramovský (15% podíl) (Ministerstvo spravedlnosti České republiky nedatováno). Na květnové tiskové konferenci oznámil generální manažer změnu ve vlastnické struktuře klubu. Novým 50% spolujeditelem se stala společnost True Player Group (Basket Brno a.s. 2020d), zbylých 50 % akcií zůstalo ve vlastnictví Ing. Ctirada Nečase.

Statutárním orgánem je představenstvo a dozorčím orgánem dozorčí rada. Od vzniku klubu po současnost došlo v rámci těchto orgánů k mnoha změnám. Přehled změn na základě dokumentů dostupných ve Sbírce listin je uveden v tabulce č. 9. Nejčastěji se zde vyskytují jména Jimramovský, Koudelka, Nečas, Barák a Hegmon. Aktuální složení představenstva je následující: MUDr. František Jimramovský (místopředseda), Ing. Radomír Barák, Mgr.A. Radek Hegmon a Martin Pavelec. Členem dozorčí rady je Ing. Ctirad Nečas.

Tabulka 9: Přehled změn statutárních orgánů společnosti BASKET BRNO, a.s.

	PŘED	PO
24.07.2012: založení společnosti		
název:		DIRAMITA a.s.
sídlo:		Brno, Merhautova 155
předmět podn.		výr., obch. a sl. neuv. v př. 1 až 3 živ. zák. pronájem nem., bytů a nebyt. prostor
představenstvo:		Daniel Janda Renata Fialová Jaroslav Kroutil
dozorčí rada:		Pavel Zerrich Robert Charvát Martin Svoboda
základní kapitál:		2 000 000 Kč
17.09.2012: mimořádná VH		
název:	DIRAMITA a.s.	BASKET BRNO, a.s.
sídlo:	Brno, Merhautova 155	Brno, Vídeňská 9
představenstvo:	Daniel Janda Renata Fialová Jaroslav Kroutil	
dozorčí rada:	Pavel Zerrich Robert Charvát Martin Svoboda	Radek Hegmon Radomír Barák Miroslav Pospíšil
17.09.2012: rozhodnutí jediného akcionáře		

představenstvo:		Jakub Koudelka
14.08.2013: rozhodnutí jediného akcionáře		
předmět podn.	výr., obch. a sl. neuv. v př. 1 až 3 živ. zák. pronájem nem., bytů a nebyt. prostor	výr., obch. a sl. neuv. v př. 1 až 3 živ. zák.
14.08.2013: stanovy společnosti		
sídlo:	Brno, Vídeňská 9	Brno, Jírovcova 33
05.09.2013: mimořádná VH		
představenstvo:	Jakub Koudelka - -	František Jimramovský Pavel Zemánek Ctirad Nečas
05.09.2013: zasedání představenstva		
představenstvo:	František Jimramovský Pavel Zemánek Ctirad Nečas	František Jimramovský - předs. Pavel Zemánek - místopř. Ctirad Nečas
18.09.2013: mimořádná VH		
představenstvo:	František Jimramovský - předs. Pavel Zemánek - místopř. Ctirad Nečas -	František Jimramovský - předs. Pavel Zemánek - místopř. Ctirad Nečas Jakub Koudelka Štěpán Vrubl
14.11.2013: rozhodnutí jediného akcionáře		
představenstvo:	František Jimramovský - předs. Pavel Zemánek - místopř. Ctirad Nečas Jakub Koudelka Štěpán Vrubl	František Jimramovský - předs. Pavel Zemánek - místopř. Ctirad Nečas Jakub Koudelka Radomír Barák
dozorčí rada:	Radek Hegmon Radomír Barák Miroslav Pospíšil	Radek Hegmon Miroslav Pospíšil Štěpán Vrubl
21.03.2014: zasedání představenstva		
sídlo:	Brno, Jírovcova 33	Brno, Příkop 4
21.03.2014: stanovy společnosti		
web:		www.basketbrno.cz
04.02.2015: zasedání představenstva		
představenstvo:	František Jimramovský - předs. Pavel Zemánek - místopř. Ctirad Nečas Jakub Koudelka Radomír Barák	Ctirad Nečas - předs. František Jimramovský - místopř. Jakub Koudelka Radomír Barák Pavel Zemánek
12.07.2015: mimořádná VH		
představenstvo:	Ctirad Nečas - předs. František Jimramovský - místopř. Jakub Koudelka Radomír Barák Pavel Zemánek	Ctirad Nečas - předs. František Jimramovský - místopř. Radomír Barák Pavel Zemánek
24.11.2017: řádná VH		

představenstvo:	Ctírad Nečas – předs. František Jimramovský – místopř. Radomír Barák Pavel Zemánek	František Jimramovský - místopř. Radomír Barák Radek Hegmon Martin Pavelec
dozorčí rada:	Radek Hegmon Miroslav Pospíšil Štěpán Vrubl	Ctírad Nečas

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě veřejně dostupných dokumentů ve Sbírce listin (Ministerstvo spravedlnosti České republiky nedatováno) a informací z výpisu z obchodního rejstříku (Ministerstvo spravedlnosti České republiky nedatováno).

Časté změny ve struktuře klubu mohou v potenciálních investorech vzbuzovat špatný dojem a odradit je. Tento trend by však mohl vymizet s příchodem zahraničního spolumajitele. Napříč klubem můžeme také pozorovat příbuzenské vztahy. Místopředseda představenstva František Jimramovský je otcem generálního manažera Michala Jimramovského. Zároveň člen dozorčí rady Ctíbor Nečas je otcem člena projektu NEXT GENERATION Jakuba Nečase, který se už stihl předvést i v několika zápasech NBL. Rodinné vztahy napříč organizací mohou být pro klub výhodou, jelikož akcionář se nezajímá pouze o zisk.

Generální manažer Michal Jimramovský, má na starosti koordinaci svých podřízených a reprezentaci klubu navenek, například směrem ke sponzorům. Zároveň zaujímá i pozici provozního manažera, stará se tedy o to, aby byl provoz klubu bezproblémový a všechny jeho části fungovaly jako celek. Komunikuje s dodavateli, stará se o administrativu apod.

Generálnímu manažerovi jsou přímo podřízeni PR manažer Jakub Mikšovský starající se o vztahy s veřejností, komunikaci s médii, sociální sítě, webové stránky a další, technický vedoucí Oldřich Breicetl zajišťující náležitosti spojené s pořádáním domácích utkání, koordinaci organizačních pracovníků (zapisovatelů, časoměřičů, zapisovatelů technického zápisu, kameramanů, hostesek a dalších), a sportovní manažer, přičemž tuto funkci zastává trenér Lubomír Růžička. Ten se tedy věnuje nejen trénování, ale i sestavování kádru na další sezónu a s tím spojené komunikaci s vedením, hráči a jejich agenty. Zároveň se podílí i na plánování budoucího směřování klubu a tvorbě strategie.

Trenér má po ruce realizační tým, pod kterým si lze představit jeho asistenty, kondičního trenéra, maséra či video kouče. Druhý asistent trenéra Martin Vyroubal zároveň působí i v jednom z brněnských mládežnických klubů, a to v SAM Brno, kde bude pro sezónu 2020/2021 hlavním trenérem extraligy U19. Vybraní hráči z mládežnických družstev jsou

pak součástí projektu NEXT GENERATION (S2), který bude mít pod svou taktovkou zkušený Luboš Bartoň.

Do organizačních pracovníků řadíme zapisovatele, časoměřiče, obsluhu tabule, zapisovatele technických zápisů, pomocné síly při chystání a sklizení haly, hostesky ve VIP, kameramana, komentátora a další. Jedná se o jednorázové brigádníky. Všichni jsou to bývalí či ještě stále aktivní basketbalisti, takže není potřeba je nějak výrazně zaučovat, vše znají z praxe. Většinou chodí na zápasy stáli ti stejní, znají se mezi sebou, mohou si navzájem pomoci (znají navzájem činnost toho druhého) (S3). Jedná se tedy o relativně samostatně pracující flexibilní skupinu mladých lidí pomáhajících při organizaci domácích utkání.

Jak již bylo zmíněno, hlavním trenérem je nyní Lubomír Růžička. Ten do brněnského klubu přešel ze svitavského celku DEKSTONE Tuří Svitavy, kde působil v roli hlavního trenéra od sezóny 2016/2017 (Česká Asociace Basketbalových Trenérů nedatováno). Růžička je v pořadí již sedmým trenérem působícím v klubu Basket Brno, jeho předchůdci byli: Vladimír Paunovič, Mgr. Štěpán Vrubl, Mgr. Tomáš Pětivlas, Zoran Helbich, Dejan Jakara a Christianos Chougaz. Jde o velice kvalitního trenéra s dlouholetými zkušenostmi, který trénoval například i v Nymburku či jako asistent u reprezentace mužů. Růžička také za svoji dosavadní kariéru nasbíral hodně kontaktů, čehož teď využívá na postu sportovního manažera.

Realizační tým se skládá ze dvou asistentů, kterými jsou Martin Vaněk, které v klubu na této pozici působí již několikátým rokem, a Martin Vyroubal, nadějný trenér mládeže z klubu SAM Brno. Dále je součástí kondiční trenér Enriko Smák, který do Brna přešel ze slovenských Levic, Luboš Bartoň, který bude hlavním koučem projektu NEXT GENERATION a zároveň je v trenérském týmu celku mužů.

Doposud má klub pro příští sezónu podepsány pouze následující hráče: Jan Kozina (C), Šimon Puršl, Viktor Půlpán, Jakub Krakovič, Zdeněk Nehyba, Jakub Jokl a Radek Farský. Více méně se jedná o česká jádro ze sezóny 2019/2020.

6.4.2 Hmotné zdroje

Klub začínal hrát na hale Morenda spadající do třídy C a s kapacitou 262 míst k sezení a 100 míst ke stání (ČBF - Česká Basketbalová Federace nedatováno). Na sezónu

2016/2017 se pak přestěhoval do Haly míčových sportů Kampus, která se řadí do třídy B a má i větší kapacitu, a to 400 míst k sezení a 100 míst ke stání (ČBF - Česká Basketbalová Federace nedatováno), zde působil klub až do sezóny 2019/2020. Nyní se Basket Brno stěhuje za větším komfortem, a to do sportovní haly Vodova, která patří do třídy A a pojme až 3 tisíce diváků.

Jde o multifunkční halu, jejíž palubovka má rozměry 40 x 20 m s výškou stropu 12,5 m. Hlediště má dvě úrovně, přičemž hala nabízí k sezení celkem 2 900 míst (Starez Sport, a.s. nedatováno).



Obrázek 11: Hala Vodova

Zdroj: (Starez Sport, a.s. nedatováno)

6.4.3 Výsledky analýzy vnitřního prostředí

Tabulka 10: Silné stránky

Silné stránky	
S1	Projekt NEXT GENERATION
S2	Zkušený a samostatný tým organizačních pracovníků
S3	Kontakty
S4	Kapacita haly

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Tabulka 11: Slabé stránky

Slabé stránky	
W1	Časté změny statutárních orgánů (nedůvěryhodnost)
W2	Rodinné vztahy v rámci klubu
W3	Fluktuace na pozici trenéra

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

6.5 Finanční analýza

Finanční analýza je jednou z nejdůležitějších částí strategické analýzy, proto je jí věnovaná samostatná kapitola. Analyzovány jsou účetní výkazy z posledních 5 let, za které jsou výkazy dostupné. Analýza začíná rozbohem rozvahy a výkazu zisku a ztráty, následně je pak provedena analýza poměrových ukazatelů.

V průběhu sledovaného období 2013 až 2018 došlo ke dvěma změnám, které je třeba při analýze zohlednit, a to:

- Obměna struktury účetních výkazů – nutnost jednotlivé položky správně spárovat, aby mezi sebou nebyly porovnávány odlišné položky
- Změna data uzávěrky – vliv na výkaz zisku a ztráty z roku 2017, který tak obsahuje hodnoty pouze za 6 měsíců

Analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztráty byla provedena ve třech krocích. Prvním bylo zjištění absolutních výší jednotlivých položek. Druhým zjištění velikosti podílů jednotlivých položek na celku a posledním analýza vývoje výše vybraných položek v čase.

6.5.1 Analýza rozvahy

Absolutní výše všech položek

Tabulka 12: Rozvaha – absolutní výše vybraných položek

ROZVAHA		2014	2015	2016	2017	2018
		31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	30.06.2017	30.06.2018
AKTIVA CELKEM		2 954	1 558	1 797	2 312	1 409
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	298	216	411	336	201
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	204	154	104	79	29
B.I.2.	Ocenitelná práva	204	154	104	300	300
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	204	154	300	300	300
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	-196	-221	-271
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	94	62	307	257	172
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	94	62	307	257	172

C.	Oběžná aktiva	2 656	1 342	1 370	1 976	1 208
C.II.	Pohledávky	2 186	655	468	1 109	762
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	2 186	655	468	1 109	762
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 059	557	355	997	185
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	127	98	113	112	577
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	127	98	113	112	57
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	520
C.IV.	Peněžní prostředky	470	687	902	867	446
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	47	680	43	866	446
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	423	7	859	1	0
PASIVA CELKEM		2 954	1 558	1 797	2 312	1 409
A.	Vlastní kapitál	-2 628	-3 877	-5 771	-5 988	-7 005
A.I.	Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
A.I.1.	Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-2 961	-4 628	-5 877	-7 771	-7 804
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	-2 961	-4 628	-5 877	-7 771	-7 989
A.IV.3.	Jiný VH minulých let (+/-)	0	0	0	0	185
A.V.	VH běžného účetního období (+/-)	-1 667	-1 249	-1 894	-217	-1 201
B. + C.	Cizí zdroje	5 539	5 435	7 179	8 282	8 123
C.	Závazky	5 539	5 435	7 179	8 282	8 123
C.II.	Krátkodobé závazky	5 539	5 435	7 179	8 282	8 123
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	200	200	200	0
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	540
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	1 696	1 461	2 034	1 561	1 516
C.II.8.	Závazky ostatní	3 843	3 774	4 945	6 521	6 067
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	3 254	3 412	3 892	5 142	4 324
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	426	122	164	156	170
C.II.8.4.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	44	93	172	99	0
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	119	147	717	1 124	1 573
D.	Časové rozlišení pasiv	43	0	389	18	291
D.1.	Výdaje příštích období	43	0	389	18	291

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě účetních výkazů společnosti

Vertikální analýza vybraných položek

Tabulka 13: Rozvaha – vertikální analýza vybraných položek

ROZVAHA		2014	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM		2 954	1 558	1 797	2 312	1 409
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	3%	4%	17%	11%	12%
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	70%	36%	20%	43%	13%
C.IV.	Peněžní prostředky	16%	44%	50%	38%	32%
PASIVA CELKEM		2 954	1 558	1 797	2 312	1 409
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	-100%	-297%	-327%	-336%	-567%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-56%	-80%	-105%	-9%	-85%
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	57%	94%	113%	68%	108%
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	110%	219%	217%	222%	307%
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	14%	8%	9%	7%	12%

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě účetních výkazů společnosti

Horizontální analýza vybraných položek

Tabulka 14: Rozvaha – horizontální analýza vybraných položek (absolutní)

ROZVAHA		2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
AKTIVA CELKEM		-1 396	239	515	-903
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	-32	245	-50	-85
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	-1 502	-202	642	-812
C.IV.	Peněžní prostředky	217	215	-35	-421
PASIVA CELKEM		-1 396	239	515	-903
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	-1 667	-1 249	-1 894	-218
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	418	-645	1 677	-984
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	-235	573	-473	-45
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	158	480	1 250	-818
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	-304	42	-8	14

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě účetních výkazů společnosti

Tabulka 15: Rozvaha – horizontální analýza vybraných položek (relativní)

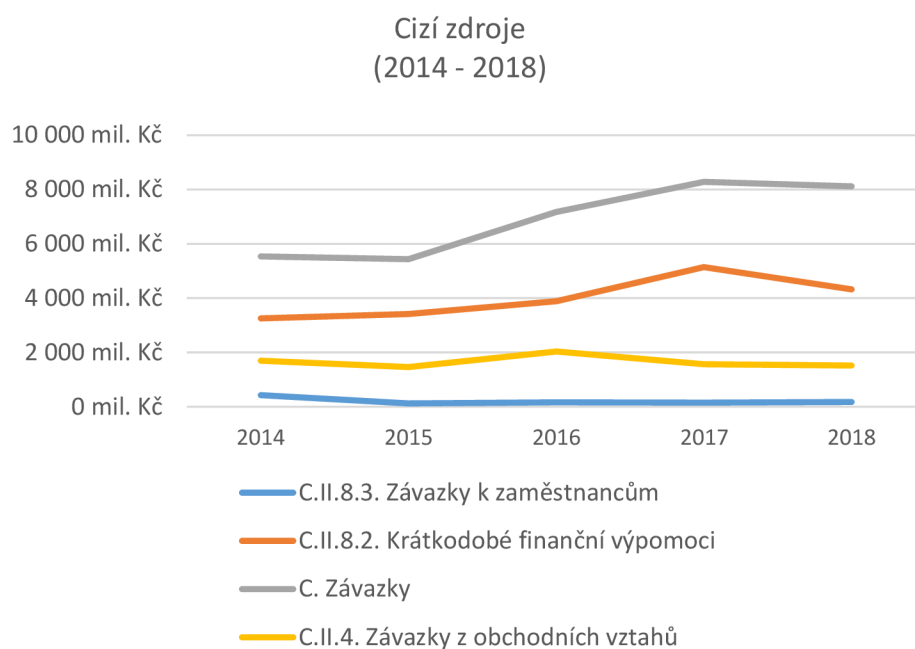
ROZVAHA		2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
AKTIVA CELKEM		-47%	15%	515%	-39%
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	-34%	395%	-50%	-33%
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	-73%	-36%	642%	-81%
C.IV.	Peněžní prostředky	46%	31%	-35%	-49%
PASIVA CELKEM		-47%	15%	515%	-39%
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	56%	27%	-1894%	3%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-25%	52%	1677%	453%
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	-14%	39%	-473%	-3%
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	5%	14%	1250%	-16%
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	-71%	34%	-8%	9%

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě účetních výkazů společnosti

V tabulce č. 12 jsme si mohli všimnout, že klub nemá žádné zásoby, což je pro nevýrobní společnost typické. Na základě vertikální analýzy rozvahy můžeme říci, že mezi významná aktiva klubu spadají oběžná aktiva v podobě krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů a peněžní prostředky. V pasivech si zaslouží naši pozornost hlavně výsledek hospodaření, neuhrazená ztráta z minulých let a závazky z obchodních vztahů, krátkodobé finanční výpomoc a závazky k zaměstnancům.

Pomineme-li údaj z roku 2017, objem pohledávek postupně klesá. Co se týká pasiv, konkrétně cizích zdrojů, tak zde můžeme vidět stále rostoucí trend závazků, přičemž ten je způsoben navyšováním krátkodobých finančních výpomocí, které činily v roce 2018 až 4,3 mil. Kč. Pozitivem je snižování závazků vůči zaměstnancům, které byly v roce 2014 ve výši 426 tis. Kč a v roce 2018 už jen 170 tis. Kč.

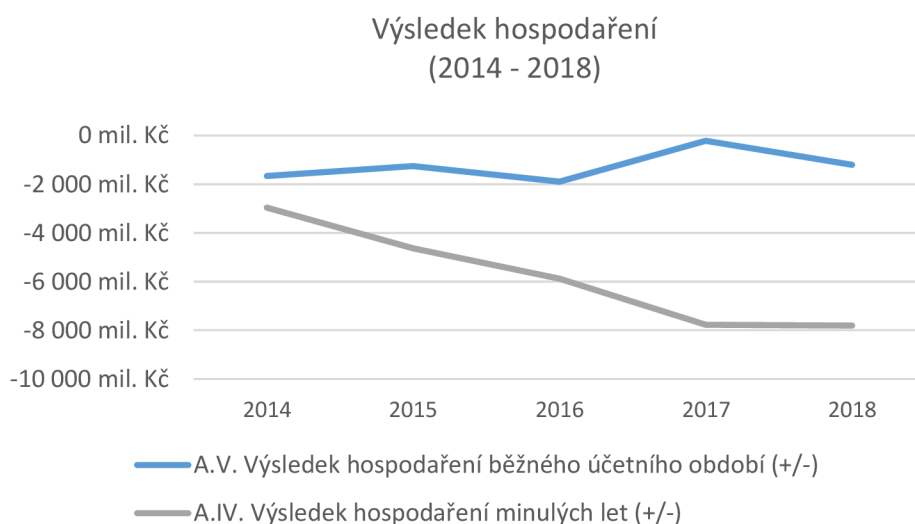
Graf 7: Cizí zdroje v letech 2014 až 2018



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě účetních výkazů společnosti

Další položkou rozvahy, která vyžaduje pozornost vedení klubu je neuhrzená ztráta z minulých let, která v průběhu let narostla na téměř 8 mil. Kč. Klub každoročně vykazuje ztrátu ve výši nad 1 mil. Kč (výjimkou opět rok 2017). Pozitivem je alespoň průběžné snižování ztráty.

Graf 8: Výsledek hospodaření v letech 2014-2018



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě účetních výkazů společnosti:

6.5.2 Analýza výkazu zisku a ztrát

Absolutní výše všech položek

Tabulka 16: Výkaz zisku a ztráty – absolutní výše vybraných položek v letech 2014 až 2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		2014	2015	2016	2017	2018
		31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	30.06.2017	30.06.2018
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	5 887	4 998	5 394	2 368	4 318
II.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	9 874	7 821	9 755	4 232	8 294
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	563	569	658	162	834
A.3.	Služby	9 311	7 252	9 097	4 070	7 460
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0	0	0	0
C.	Aktivace (-)	0	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	1 516	1 164	1 187	564	361
D.1.	Mzdové náklady	1 288	950	930	435	361
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	228	214	257	129	0
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	225	214	257	129	0
D.2.2.	Ostatní náklady	3	0	0	0	0
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	81	81	115	75	134
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	81	81	115	75	134
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	81	81	115	75	134
III.	Ostatní provozní výnosy	4 893	3 090	3 933	2 408	3 417
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 152	0	0	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	3 741	3 090	3 933	2 408	3 417
F.	Ostatní provozní náklady	917	264	230	67	106
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	779	0	0	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	138	264	230	67	106
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-1 608	-1 242	-1 960	-162	-1 160
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1	0	0	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	35	67	84	12	2
K.	Ostatní finanční náklady	93	74	18	67	43
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-59	-7	66	-55	-41
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-1 667	-1 249	-1 894	-217	-1 201
L.	Daň z příjmů	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-1 667	-1 249	-1 894	-217	-1 201
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-1 667	-1 249	-1 894	-217	-1 201
*	Čistý obrat za účetní období	10 815	8 155	9 411	4 788	7 737

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě účetních výkazů společnosti

Vertikální analýza vybraných položek

Tabulka 17: Výkaz zisku a ztráty – vertikální analýza vybraných položek

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		2014	2015	2016	2017	2018
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	54%	61%	57%	49%	56%
A.	Výkonová spotřeba	91%	96%	104%	88%	107%
A.3.	Služby	86%	89%	97%	85%	96%
D.1.	Mzdové náklady	12%	12%	10%	9%	5%
III.3.	Jiné provozní výnosy	35%	38%	42%	50%	44%
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-15%	-15%	-20%	-5%	-16%

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě účetních výkazů společnosti

Horizontální analýza vybraných položek

Tabulka 18: Výkaz zisku a ztráty – horizontální analýza vybraných položek (absolutní)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	-889	396	-3 026	1 950
A.	Výkonová spotřeba	-2 053	1 934	-5 523	4 062
A.3.	Služby	-2 059	1 845	-5 027	3 390
D.1.	Mzdové náklady	-338	-20	-495	-74
III.3.	Jiné provozní výnosy	-651	843	-1 525	1 009
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	418	-645	1 677	-984

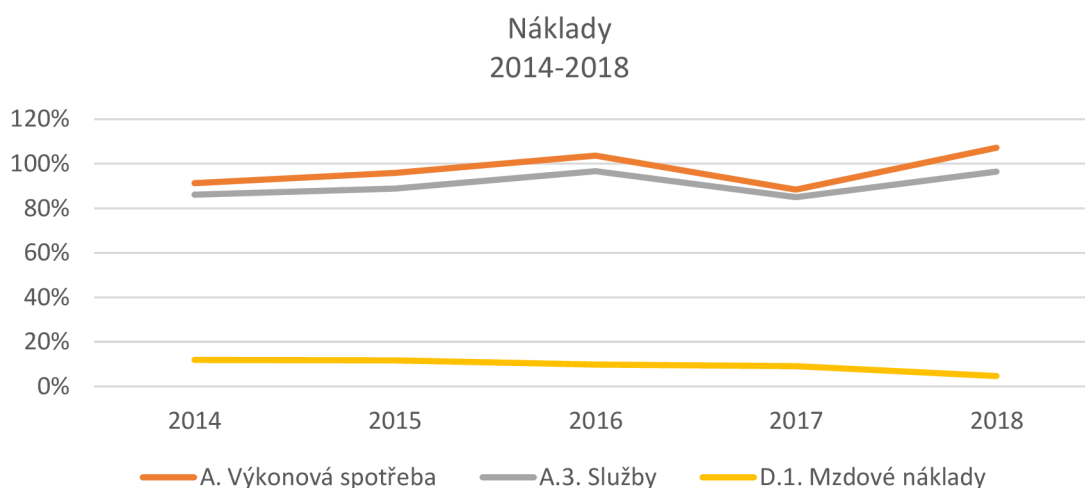
Tabulka 19: Výkaz zisku a ztráty – horizontální analýza vybraných položek (relativní)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	-15%	8%	-56%	82%
A.	Výkonová spotřeba	-21%	25%	-57%	96%
A.3.	Služby	-22%	25%	-55%	83%
D.1.	Mzdové náklady	-26%	-2%	-53%	-17%
III.3.	Jiné provozní výnosy	-17%	27%	-39%	42%
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-25%	52%	-89%	453%

Tabulka č. 16 obsahuje absolutní hodnoty položek výkazu zisku a ztrát. Můžeme vidět, že výnosovou část tvoří převážně tržby z prodeje výrobků a služeb, tedy prodej vstupenek a sponzoring, a ostatní provozní výnosy, což v tomto případě znamená dotace. Nejvyšší náklady klubu jsou na služby, což zahrnuje pronájem haly, platy hráčů, kteří jsou OSVČ, platy rozhodčích a další. Jak jsme již vyčetli z rozvahy, klub vykazuje každoročně ztrátu.

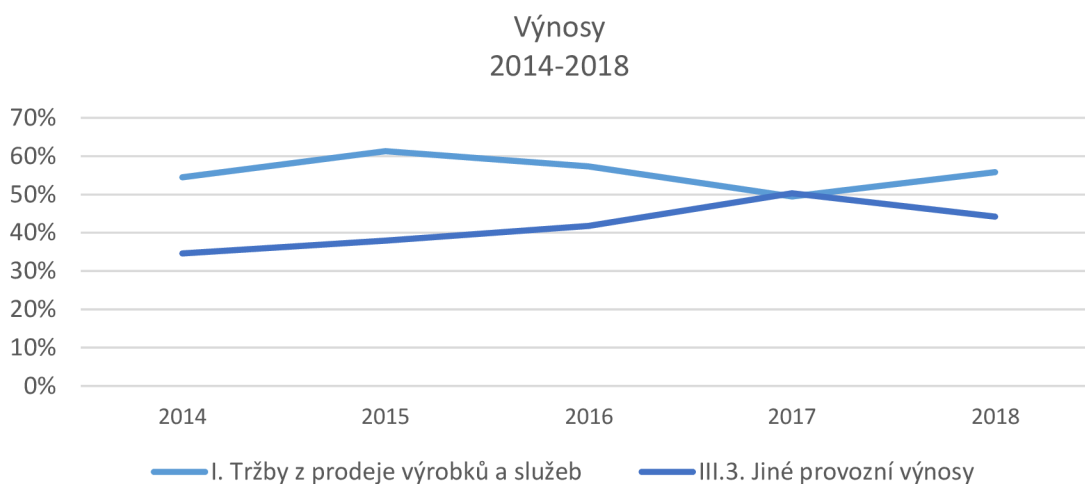
Vidíme také nárůst podílů dotací na celkovém obratu, který vzrostl z 35 % na 44 %. Také náklady na služby mají rostoucí trend, což je vysvětleno nárůstem platů hráčů a nájmu haly. Mzdové náklady naopak klesají, přitom počet členů klubu se nijak výrazně neměnil. Podíl výsledku hospodaření na tržbách se pohybuje v záporných číslech mezi 15 a 20 procenty, což by mělo vedení klubu urychleně změnit.

Graf 9: Náklady v letech 2014 až 2018



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě účetních výkazů společnosti

Graf 10: Výnosy v letech 2014-2018



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě účetních výkazů společnosti

6.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability

V tabulce č. 20 jsou uvedeny hodnoty ukazatelů rentability klubu Basket Brno a jejich vývoj v letech 2014 až 2018. Jak můžeme vidět, klub je těžce nerentabilní. Vlastníkům jejich vložený kapitál prodělal v roce 2018 přibližně 17 %. V roce 2014 to bylo dokonce více než 60 %. Aktiva klubu jsou na tom ještě hůře, v roce 2016 prodělala více než jakou měla hodnotu.

Tabulka 20: Rentabilita

Rentabilita	2014	2015	2016	2017	2018
-------------	------	------	------	------	------

ROA	-56,43%	-80,17%	-105,40%	-9,39%	-85,24%
ROE (ROCE stejné hodnoty)	-63,43%	-32,22%	-32,82%	-3,62%	-17,14%

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě účetních výkazů společnosti

Ukazatele aktivity

Vložená aktiva se v klubu otočí přibližně 3x za rok, přičemž se rychlost obratu aktiv postupně zvyšuje. Nicméně i doba splacení závazků se každoročně zvyšuje. V posledním sledovaném roce se číslo vyšplhalo až na 677 dní. Pohledávky klubu bývají uhrazeny za přibližně 60 dní.

Tabulka 21: Aktivita

Aktivita	2014	2015	2016	2017	2018
obrat aktiv	1,99	3,21	3,00	1,02	3,06
doba obratu závazků	338,72	391,48	479,13	1259,09	677,23
doba obratu pohledávek	133,68	47,18	31,23	168,60	63,53

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě účetních výkazů společnosti

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vychází výrazně nad doporučenými hodnotami, které se pohybují okolo 0,4. Tento ukazatel je východiskem pro věřitele, kteří se rozhodují, zda subjektu půjčit své prostředky. Z pohledu věřitelů je klub tedy velice neatraktivní, jelikož riskují, že klub nebude mít na splacení jejich půjčky.

Tabulka 22: Zadluženost

Zadluženost	2014	2015	2016	2017	2018
míra celkové zadluženosti	1,88	3,49	3,99	3,58	5,77

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě účetních výkazů společnosti

Ukazatele platební schopnosti

Co se týká platební schopnosti, tak dlouhodobá i krátkodobá jsou stejné, jelikož klub nemá žádné zásoby, kterými se tyto dva ukazatele liší. Dlouhodobá likvidita by se měla pohybovat mezi 1,5 až 2,5, Basket Brno vykazuje hodnotu 10krát nižší. Hodnota okamžité likvidity, která by se měla nacházet mezi 0,6 až 0,9, je také zcela mimo doporučené hodnoty. V roce 2018 byly krátkodobé závazky ve výši 8 mil. Kč, přičemž klub měl finanční majetek pouhých 446 tis. Kč.

Tabulka 23: Platební schopnost

Platební schopnost	2014	2015	2016	2017	2018
--------------------	------	------	------	------	------

dlouhodobá likvidita	0,48	0,25	0,19	0,24	0,15
krátkodobá likvidita	0,48	0,25	0,19	0,24	0,15
běžná likvidita	0,08	0,13	0,13	0,10	0,05

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě účetních výkazů společnosti

6.5.4 Výsledky finanční analýzy

Tabulka 24: Slabé stránky

W	Slabé stránky
W1	Zadluženost
W2	Nerentabilita
W3	Nelikvidita
W4	Doba placení závazků

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě účetních výkazů společnosti

6.6 Shrnující SWOT analýza

6.6.1 Příležitosti

Jelikož má klub velké finanční problémy, jednou z nejvýznamnějších příležitostí je pro využití studentů vysokých škol jako své pracovníky v rámci praxe. Klub by tím ušetřil část nákladů a zároveň si tím může vychovat vlastní trenéry, maséry, manažery apod.

Další velkou příležitostí je sdílení fanoušků s konkurenčním klubem KP Brno, se kterým bude Basket Brno v další sezóně sdílet halu. Kluby mohou spojit své síly, vytvořit vhodnou marketingovou strategii a lákat fanoušky na společné akce. Kluby spolu mohou sdílet například i maséra, jehož služby nejsou běžně využívány každý den, a ušetřit tím další náklady.

Jako příležitost vidím také využití atraktivity Brna jako lákadla nových hráčů. Vedení klubu by mělo skautovat především mladé talentované hráče, kteří by mohli vidět možnost skloubení kariéry a školy jako benefit.

6.6.2 Hrozby

Za největší hrozbu bych označila sestup do 1. ligy, což by znamenalo konec dotací, na kterých je už tak tenký rozpočet klubu zcela závislý. Předějit tomu může klub prací především před začátkem sezóny, kdy se sestavuje tým na další ročník. Vedení musí

v průběhu sezóny reagovat na výkony družstva a případně zavčas zasáhnout ať už posílením kádru či výměnou trenéra.

Další výraznou hrozbou je finanční náročnost haly. Už nyní je na tom klub finančně velmi zle a přesun do větší a dražší haly by mohl být pro rozpočet klubu likvidační. Cena pronájmu haly je v dopoledních hodinách nižší, určitě by tedy klub měl trénovat převážně v těchto hodinách, případně lze např. střelecké tréninky či posilovnu spojit s družstvem žen, čímž by klub také ušetřil.

Také absence mládeže je velký problém. Klub přichází jak o možnost dotací na mládež, tak i o možnost výchovy vlastních hráčů, za které by nemusel platit výchovné. Na tomto již klub pracuje, a to v podobě projektu NEXT GENERATION, kdy vedení navázalo úzkou spoluprací s chlapeckými mládežnickými družstvy v Brně. Tento projekt je potřeba udržovat a dále rozvíjet.

6.6.3 Silné stránky

Silných stránek klubu není moc. O to více by měl klub zaměřit na jejich rozvoji a využívání na maximum. Za zásadní silnou stránku v této chvíli, kdy je klub finančně zcela na dně, a tím i pro většinu investorů neatraktivní, považují kontakty, které do klubu přivedl trenér Růžička. Aby se klub finančně zvedl, potřebuje dobrého investora, toho se již podařilo přivést v podobě nového spolujeditele. V navazování spolupráce s dalšími velkými subjekty musí klub pokračovat, tak aby mohl znovu začít generovat zisk.

Nově rozjetý projekt je momentálně velkou výhodou klubu. Jednak investice do mládeže vytváří klubu dobrou image, ale zároveň se jedná o ojedinělý projekt v rámci českého basketbalu, což zajisté přiláká potenciální investory, trenéry, kteří mají zájem na rozvoji mládeže, a fanoušky.

6.6.4 Slabé stránky

Veškerá negativa, která klub má, vycházejí z jeho finanční situace absence dlouhodobějšího plánování. Jak bylo zjištěno v rámci finanční analýzy, klub je těžce ve ztrátě, a to již několikátou sezónu v řadě. Je nutné, aby vedení klubu začalo finance plánovat a aby si jasně stanovilo postup, jak klub vrátit zpět do kladných čísel. Z pozice vlastníků lze jistě zvažovat obměnu managementu či úplnou likvidaci společnosti.

6.6.5 Formulace strategií

Strategie WO: Oslovit studenty či přímo vedení Ekonomicko-správní fakulty s nabídkou praxe / bližší spolupráce v oblasti marketingu a financí. Následně ve spolupráci s nimi zpracovat plán na propagaci klubu a nového projektu. Využívat velikosti a modernosti haly a ve spolupráci s KP Brno ze dvou po sobě hraných zápasů udělat atraktivní akci pro fanoušky.

Strategie WT: Odprodej licence s následnou likvidací společnosti.

Strategie SO: Využití kontaktů k nalákání nových investorů. Zapojení studentů z oborů do fungování klubu. Dále rozvinout projekt NEXT GENERATION – např. ve spolupráci s KP Brno rozjet to samé i pro dívky.

Strategie ST: Precizně sestavit tým pro další sezónu. Navázat užší spolupráci s konkurenčním klubem hrajícím 1.ligu, udělat z něj „B“ tým a sdílet některé tréninky, tím i náklady na halu.

7 DISKUSE

Diskuse je shrnutím výsledků provedené strategické analýzy klubu Basket Brno. Na základě výsledků dílčích analýz jsou zodpovězeny jednotlivé výzkumné otázky a na závěr, jako odpověď na hlavní výzkumnou otázku, je navržena optimální strategie, kterou by měl klub realizovat.

V rámci analýzy vnějšího prostředí jsme nejprve zjistili, jaké hrozby a příležitosti pro klub představuje makrookolí. Z politických a legislativních faktorů je pro něj hrozbou především neimplementování novel zákonů. Příležitost mu politické a právní prostřední přináší v podobě nově vzniklé Národní Sportovní Agentury, která by měla do sportovního prostředí přinést transparentnost, administrativní jednoduchost a větší propagaci sportu jako takového. Nejvýznamnějším ekonomickým faktorem výše dotací do sportu, kdy pro klub představuje hrozbu snižování dotací města na podporu vrcholového sportu. Naopak příležitostí v této oblasti je rostoucí česká ekonomika, která tak vytváří prostředí pro rozvoj obchodních společností. Sociální hrozbou je snižování členů sportovních svazů a tím i základny hráčů pro vrcholový basketbal. Příležitostí je naopak dostupnost a kvalita vzdělání v Brně, které mohou potenciální hráči při rozhodování kam jít velmi ocenit. Poslední analyzovanou skupinou jsou technologické faktory, z nichž plyne příležitost ve využití moderního RSI systému a posunutí úrovně NBL o level výš.

Z analýza mikrookolí, která se zaměřuje na konkurenty, dodavatele, zákazníky a substituty, vplynuly příležitosti v podobě spolupráce a sdílení marketingové strategie s ženským basketbalovým klubem KP Brno či neexistence přímé konkurence v podobě druhého brněnského NBL týmu. Naopak hrozbou v mikrookolí klubu je nedostačující množství adekvátních sportovních hal a s tím spojená omezená možnost snížení nákladů na pronájem, aniž by se výrazně snížila kvalita pronajímaných prostor.

Prostřednictvím vnitřní analýzy byla identifikována organizační a vlastnická struktura klubu. Bylo zjištěno, že klub již několikrát vystřídal obsazení na pozici trenéra, změnil zázemí, klubové barvy či znak, což není dobré pro budování fanouškovské základny a image klubu. Na druhou stranu se nyní podařilo klubu najít velice kvalitního trenéra, jehož příchod do klubu s sebou přinesl i další výhodu v podobě důležitých kontaktů a schopnosti stanovit vhodné cíle a potřebnou strategii k jejich naplnění, což se stalo novou silnou stránkou klubu.

Co se týká finanční analýzy, tak zde bylo odhaleno, že klub je na tom finančně extrémně špatně, a právě finance jsou jeho slabou stránkou, od které se odvíjí vše ostatní. Již několik let v řadě generuje pouze ztrátu, přičemž položka neuhrzená ztráty z minulých let se již vyšplhala na částku vyšší než 8 mil. Kč. Vedení klubu zcela schází postrádá finanční plánování a hospodaření s penězi.

V návaznosti na zjištěné výsledky analýzy lze odpovědět na dílčí výzkumné otázky.

VO_a: Jaké jsou nejvýznamnější hrozby klubu?

- Sestup do 1. ligy a s tím spojená ztráta dotace na vrcholový sport
- Finanční náročnost nové haly
- Neexistence vlastní mládeže

VO_b: Jaké jsou nejvýznamnější příležitosti klubu?

- Využití praktikantů jako levnou pracovní sílu v oboru
- Sdílení strategie s KP Brno
- Atraktivita Brna jako benefit pro potenciální posily

VO_c: Jaké jsou nejvýznamnější slabé stránky klubu?

- Finance a absence dlouhodobého plánování

VO_d: Jaké jsou nejvýznamnější silné stránky klubu?

- Nový trenér s novou energií, vizí a kontakty
- Projekt NEXT GENERATION

Závěrem strategické analýzy byly vygenerovány 4 strategie kombinující příležitosti, hrozby a silné a slabé stránky klubu. Vzhledem k extrémně špatným výsledkům finanční analýzy je zřejmé, že nová strategie klubu musí být primárně zaměřena na tuto slabou stránku klubu, bez jejíž eliminace není klub schopen využít své příležitosti na maximum a hrozby se pro něj stávají větší a jejich dopady těžce zvladatelné.

Na jednu stranu je pravda, že primárním cílem sportovních klubů není maximalizace zisku, ale jak již bylo v práci zmíněno, dlouhodobá ztrátovost není ani u sportovního klubu existenciálně přijatelná. Pokud tedy vedení klubu nepřijde s razantní změnou

v oblasti financí klubu, doporučila bych vlastníkům zvážit ukončení činnosti klubu, odprodej licence a následnou likvidaci společnosti. Avšak nedávno klub zveřejnil informaci o získání nového spolumajitele, kterou je společnost True Player Group. To lze považovat za příslib lepších zítřků, a tudíž bych doporučila kombinaci strategií SO a WO, tedy zaměřit se využití příležitostí na maximum za pomoci svých silných stránek, ale zároveň se pokusit eliminovat stránky slabé.

Odpověď na hlavní výzkumnou otázku „*Jaká strategie je pro klub Basket Brno optimální?*“ je tedy: Stejně jako tomu bylo se získáním nového spolumajitele, i nadále naplno využívat kontaktů trenéra Růžička a obklopit se velkými jmény s cennými zkušenostmi v dané oblasti. V návaznosti na to pak ještě více zapracovat na projektu NEXT GENERATION, využít nedávného úspěchu mužské reprezentace k propagaci basketbalu a klubu samotného a následně využít kvality domácí haly naplno. Navázat užší spolupráci se studenty potřebných oborů a rozšířit tak bez výraznějších nákladů organizační tým.

ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce bylo Strategická analýza klubu, přičemž analyzovaným klubem bylo BASKET BRNO, a.s. Práce se zaměřuje na analýzu stávajícího stavu klubu a jeho okolí.

V teoretické části byly definovány pojmy a shrnuty dosavadní poznatky odborné literatury z oblasti management sportu, strategické řízení a strategická analýza. Podrobně byly popsány metody použity v praktické části, kterými jsou v rámci analýzy vnějšího prostředí PEST analýza a Porterův model pěti sil a v rámci analýzy vnitřního prostředí analýza zdrojů. Finanční analýze byla věnována samostatná kapitola.

Výsledky dílčích analýz shrnuje SWOT analýza, pomocí níž jsou následně vygenerovány 4 možné strategie, z nichž je v diskuzi vybrána a doporučena ta pro klub Basket Brno optimální, čímž je naplněn cíl práce.

Přínos práce je především pro management analyzovaného klubu, který, jak vyplynulo především z provedené finanční analýzy, svoji práci nezvládá nejlépe. Výsledky analýzy vnějšího prostředí mohou být přínosné i pro jiné sportovní kluby, jelikož působí ve stejném či podobném prostředí.

LITERATURA

BASKET BRNO, 2020a. *Rozhovor s hlavním trenérem Lubomírem Růžičkou (1. část)* [online]. 2020. BASKET BRNO.

BASKET BRNO, 2020b. *Rozhovor s hlavním trenérem Lubomírem Růžičkou (2.část)* [online]. 2020. BASKET BRNO.

BASKET BRNO A.S., 2018a. *Nový generální partner, nový název, nové logo – basketbrno.cz* [online]. [vid. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://basketbrno.cz/novy-generalni-partner-novy-nazev-nove-logo/>

BASKET BRNO A.S., 2018b. *Posila v realizačním týmu – basketbrno.cz* [online]. [vid. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://basketbrno.cz/posila-v-realizacnim-tymu/>

BASKET BRNO A.S., 2020a. *Luboš Bartoň hlavním trenérem NEXT GENERATION – basketbrno.cz* [online]. [vid. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://basketbrno.cz/lubos-barton-hlavnim-trenerem-next-generation/>

BASKET BRNO A.S., 2020b. *Michal Jimramovský se stal novým generálním manažerem našeho klubu – basketbrno.cz* [online]. [vid. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://basketbrno.cz/novym-generalnim-manazerem-se-stava-michal-jimramovsky/>

BASKET BRNO A.S., 2020c. *Představení projektu NEXT GENERATION – basketbrno.cz* [online]. [vid. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://basketbrno.cz/predstaveni-projektu-next-generation/>

BASKET BRNO A.S., 2020d. *True Player Group jsou novým spolujitelem našeho klubu – basketbrno.cz* [online]. [vid. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://basketbrno.cz/david-blatt-novym-spolumajitelem-naseho-klubu/>

BASKET BRNO A.S., nedatováno. *basketbrno.cz – oficiální web mmcité+ Brno* [online] [vid. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://basketbrno.cz/>

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

CAESCU STEFAN, Claudiu, Andrei POPESCU a Gabriela PLOESTEANU MARA, 2011. INTERNAL ENVIRONMENT ANALYSIS TECHNIQUES. *Annals of Faculty of Economics*. B.m.: University of Oradea, Faculty of Economics, 1(2), 731–736.

ČBF - ČESKÁ BASKETBALOVÁ FEDERACE, nedatováno. ČBF - Česká Basketbalová Federace. *BASKET BRNO, a.s.* [online] [vid. 2020a-08-08]. Dostupné z: https://www.cbf.cz/administrativa/adresar-klubu/klub_1578.html

ČBF - ČESKÁ BASKETBALOVÁ FEDERACE, nedatováno. ČBF - Česká Basketbalová Federace. *Hala míč. sportů Kampus, Brno* [online] [vid. 2020b-08-03]. Dostupné z: https://www.cbf.cz/administrativa/haly/hala_721.html

ČBF - ČESKÁ BASKETBALOVÁ FEDERACE, nedatováno. ČBF - Česká Basketbalová Federace. *muži / Český pohár / ročník 2014/15 / Hyundai FINAL 4* [online]

[vid. 2020c-08-08]. Dostupné z: https://www.cbf.cz/souteze/rozpis-utkani/rozpis_3012.html

ČBF - ČESKÁ BASKETBALOVÁ FEDERACE, nedatováno. ČBF - Česká Basketbalová Federace. *muži / Kooperativa NBL / ročník 2018/19 / Základní část* [online] [vid. 2020d-08-03]. Dostupné z: https://www.cbf.cz/souteze/rozpis-utkani/rozpis_5225.html

ČBF - ČESKÁ BASKETBALOVÁ FEDERACE, nedatováno. ČBF - Česká Basketbalová Federace. *muži / Kooperativa NBL / ročník 2020/21 / Basket Brno* [online] [vid. 2020e-08-09]. Dostupné z: https://www.cbf.cz/souteze/detail_13415_soutez_3312.html

ČBF - ČESKÁ BASKETBALOVÁ FEDERACE, nedatováno. ČBF - Česká Basketbalová Federace. *Přehled soutěží* [online] [vid. 2020f-08-08]. Dostupné z: <https://www.cbf.cz/souteze.html>

ČBF - ČESKÁ BASKETBALOVÁ FEDERACE, nedatováno. ČBF - Česká Basketbalová Federace. *SH Morenda, Brno* [online] [vid. 2020g-08-03]. Dostupné z: https://www.cbf.cz/administrativa/haly/hala_127.html

ČBF - ČESKÁ BASKETBALOVÁ FEDERACE, nedatováno. ČBF - Stanovy ČBF. *cbf.cz* [online] [vid. 2020h-08-11]. Dostupné z: <https://www.cbf.cz/administrativa/2009-stanovy-cbf.html>

ČBF - ČESKÁ BASKETBALOVÁ FEDERACE, nedatováno. Programy podpory basketbalových klubů - KBDM. *komise.cbf.cz* [online] [vid. 2020i-08-11]. Dostupné z: <https://komise.cbf.cz/kbdlm/programy-podpory-klubu.html>

ČESKÁ ASOCIACE BASKETBALOVÝCH TRENÉRŮ, nedatováno. Česká asociace basketbalových trenérů. *Seznam trenérů* [online] [vid. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://cabt.cbf.cz/treneri.html>

ČESKÁ UNIE SPORTU, 2015. Statistika | ČUS. *Statistika členské základny 2015* [online] [vid. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://www.cuscz.cz/o-nas/statistika.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019a. Statistická ročenka České republiky - 2019. 28. *SPORT* [online] [vid. 2020-08-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/28-sport-53ngjpyzy2>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019b. Statistika sportu: základní ukazatele - 2017. *Statistika sportu: základní ukazatele - 2017* [online] [vid. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-sportu-zakladni-ukazatele-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2020. Mzdy, náklady práce - časové řady. *Mzdy, náklady práce - časové řady* [online] [vid. 2020-08-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, nedatováno. Národní účty. *Databáze národních účtů* [online] [vid. 2020-08-11]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu>

DE WIT, Bob a Rob MEYER, 2010. *Strategy: Process, Content, Context: an International Perspective* [online]. B.m.: Cengage Learning. ISBN 978-1-4080-1902-3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=tCspQP0CYgcC>

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku* [online]. B.m.: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-603-9. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=VYoydCuL-YMC>

EUROBASKET LLC, nedatováno. Alpe-Adria-Cup Basketball, News, Teams, Scores, Stats, Standings, Awards - eurobasket. *Eurobasket LLC* [online] [vid. 2020-08-08]. Dostupné z: <https://www.eurobasket.com/Alpe-Adria-Cup/basketball.asp>

FRUE, Kiesha, 2017. Who Invented PEST Analysis And Why It Matters. *PESTLE Analysis* [online] [vid. 2020-07-04]. Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/who-invented-pest-analysis/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení* [online]. B.m.: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=FLUUCgAACAAJ>

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA, 2013. *Business strategie. Krok za krokem* [online]. B.m.: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=T_k9uk60rnYC

HOVORKA, Jiří, 2013. Proč poprvé klesla průměrná mzda? Je to jenom trik | Aktuálně.cz. *Aktuálně.cz - Víte, co se právě děje* [online] [vid. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/proc-poprve-klesla-prumerna-mzda-je-to-jenom-trik/r~i:article:781740/>

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi* [online]. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-6663-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=A1BaAgAAQBAJ>

IDNES.CZ, 2013a. Basketbalisté Hradce Králové postoupili do baráže, hrát ji ale nebudou. *iDNES.cz* [online]. [vid. 2020-08-08]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/sport/basket/basketbal-hradec-kralove-muzi-baraz.A130417_092834_nbl_rou

IDNES.CZ, 2013b. Liga basketbalistů se bude hrát ve dvanácti. Chomutov se nepřihlásil. *iDNES.cz* [online]. [vid. 2020-08-09]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/sport/basket/mattoni-nbl-basketbal-chomutov-konec.A130710_183027_nbl_ten

IDNES.CZ, 2017. Alpe Adria Cup se rozšířil - i díky čtyřem českým klubům. *iDNES.cz* [online]. [vid. 2020-08-08]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/sport/basket/alpe-adria-cup-decin-usti-nad-labem-usk-praha-mmcite-brno-los.A170906_350187_sport-basket_ten

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing - Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání* [online]. B.m.: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=j5PpCjH6m3YC>

KALOUDA, František, 2019. *Finanční a cost-benefit analýza podniku* [online]. B.m.: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-778-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=6ls9zQEACAAJ>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi* [online]. B.m.: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-453-0. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=sRbLlNtZDrgC>

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. *Finanční analýza krok za krokem, 2. vydání* [online]. B.m.: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=MTFycWFEB_0C

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady - 3., kompletně aktualizované vydání* [online]. B.m.: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=RbdEDwAAQBAJ>

KOŠT'AN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace* [online]. B.m.: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 978-80-7226-657-9. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=cCloAAAACAAJ>

KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management* [online]. B.m.: Vysoká škola ekonomie a managementu. Edice učebních textů: Management. ISBN 978-80-86730-33-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=7TyvMwEACAAJ>

KURIVČÁKOVÁ, Uljana a Ivana ŽILINČÍKOVÁ, 2020. Co přinese připravovaná novela zákona o obchodních korporacích? *EPRAVO.CZ* [online] [vid. 2020-08-11]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/co-prinese-pripravovana-novela-zakona-o-obchodnich-korporacich-110567.html>

LAZAREVIČ, Arsen, 2014. Mzdy nám klesají, manažeři se snažili vyhnout solidární dani. *Měsíc.cz* [online] [vid. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/mzdy-nam-klesaji-manazeri-se-snazili-vyhnout-solidarni-dani/>

LEDNICKÝ, Václav, 2006. *Strategické řízení* [online]. B.m.: Repronis. ISBN 978-80-7329-131-0. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=zyY6AAAACAAJ>

LHOTSKÝ, Jan, 2010. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku* [online]. B.m.: J. Lhotský. ISBN 978-80-254-8182-0. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=BIblZwEACAAJ>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování* [online]. B.m.: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=SFiefier8boC>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, nedatováno. Státní rozpočet | Otevřená data Ministerstva financí. *Státní rozpočet* [online] [vid. 2020-08-11]. Dostupné z: <https://data.mfcr.cz/en/node/89>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, nedatováno. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Sběrka listin - BASKET BRNO, a.s.* [online] [vid. 2020a-08-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=701014>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, nedatováno. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Úplný výpis z obchodního rejstříku - BASKET BRNO, a.s.* [online] [vid. 2020b-08-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=701014&typ=UPLNY>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, nedatováno. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výpis z obchodního rejstříku - BASKET BRNO, a.s.* [online] [vid. 2020c-08-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=701014&typ=PLATNY>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, nedatováno. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výpis z obchodního rejstříku - BASKET MORAVA s.r.o.* [online] [vid. 2020d-08-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=423961&typ=PLATNY>

NÁRODNÍ SPORTOVNÍ AGENTURA, nedatováno. Podpora sportu – Národní sportovní agentura. *Podpora sportu* [online] [vid. 2020-08-10]. Dostupné z: <https://www.agenturasport.cz/podpora-sportu/>

NBL.CZ, 2019. NBL.cz. *Instant Replay: blíží se nová doba v NBL!* [online] [vid. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://www.nbl.cz/clanky/instant-replay-blizi-se-nova-doba-v-nbl.html>

NBL.CZ, 2020. NBL.cz. *Bálint pod Špilberk a další brněnské novinky* [online] [vid. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://www.nbl.cz/clanky/balint-pod-spilberk-a-dalsi-brnenske-novinky.html>

NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ, 2016. *Management, marketing a ekonomika sportu* [online]. B.m.: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. ISBN 978-80-210-8346-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=CVWcswEACAAJ>

NOVOTNÝ, Jiří, 2011. *Sport v ekonomice* [online]. B.m.: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-666-0. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=PHlltwAACAAJ>

PORTER, Michael E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* [online]. B.m.: Free Press. ISBN 978-0-02-925360-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=5xxHAAAAMAAJ>

RAO, P. Subba, 2016. *Business policy and strategic management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza - 6. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi* [online]. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-2633-0. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=W0OeDwAAQBAJ>

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management* [online]. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-8037-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=fCZ0AgAAQBAJ>

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku* [online]. B.m.: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=FoLmXwAACAAJ>

SEDLÁČKOVÁ, Hana a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání* [online]. B.m.: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-367-0. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=UrqCGFYh830C>

SEZNAM.CZ, 2020. Sportovní organizace už můžou žádat o miliardu. Dostat se má na všechny. sport.cz [online] [vid. 2020-08-10]. Dostupné z: [//www.sport.cz/ostatni/ostatni/clanek/1461528-sportovni-organizace-uz-muzou-zadat-o-miliardu-dostat-se-ma-na-vsechny.html](http://www.sport.cz/ostatni/ostatni/clanek/1461528-sportovni-organizace-uz-muzou-zadat-o-miliardu-dostat-se-ma-na-vsechny.html)

SLOANE, Peter J., 1971. The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*. **18**, 121–46.

STAREZ SPORT, A.S., nedatováno. Adresa, GPS souřadnice, telefony, e-mail | Hala Vodova. vodova.sportujemevrne.cz [online] [vid. 2020a-08-13]. Dostupné z: <https://vodova.sportujemevrne.cz/kontakty>

STAREZ SPORT, A.S., nedatováno. Fotografie | Hala Vodova. *Velká hala* [online] [vid. 2020b-08-13]. Dostupné z: https://vodova.sportujemevrne.cz/velka_hala-galerie

STAREZ SPORT, A.S., nedatováno. *Městské haly Vodova - Velká hala* [online] [vid. 2020c-08-13]. Dostupné z: https://vodova.sportujemevrne.cz/velka_hala-nabidka

STATUTÁRNÍ MĚSTO BRNO, nedatováno. Brno - Odbor školství mládeže a tělovýchovy. *Odbor školství mládeže a tělovýchovy (OŠMT)* [online] [vid. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-1-namestka-primatorky/odbor-skolstvi-mladeze-a-telovychovy/#c4461476>

SUCHÁNEK, Petr, 2007. *Finanční management: distanční studijní opora* [online]. B.m.: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-4277-3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=8by1tgAACAAJ>

SYNEK, Miloslav, 2010. *Podniková ekonomika, 5. přepracované a doplněné vydání* [online]. B.m.: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=IZwGKxZd_1MC

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie* [online]. B.m.: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=fNmHoAEACAAJ>

VALACH, Josef, 2001. *Finanční řízení podniku* [online]. B.m.: Ekopress. ISBN 978-80-86119-21-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=tYc0AAAACAAJ>

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management*. B.m.: Victoria Publishing. ISBN 978-80-85605-45-7.

ZÁKONYPROLIDI.CZ, nedatováno. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích. *Zákony pro lidi* [online] [vid. 2020a-08-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90/zneni-20210101>

ZÁKONYPROLIDI.CZ, nedatováno. 115/2001 Sb. Zákon o podpoře sportu. *Zákony pro lidi* [online] [vid. 2020b-08-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-115/zneni-20190731>