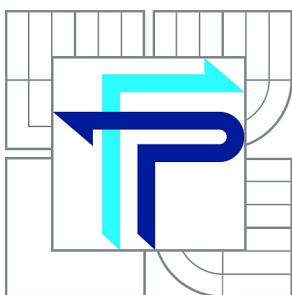


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA VYBRANÉ FIRMY

ANALYSIS OF THE SELECTED FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MARTIN MAŤAŠOVSKÝ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mat'ášovský Martin, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza vybrané firmy

v anglickém jazyce:

Analysis of the Selected Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BRIGHAM, Eugene F. Financial management: theory and practice. 13th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2011, xxxi, 1152 s. ISBN 978-1-4390-7809-9.

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 2. upravené vydání. Praha : Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

MCEACHERN, William A. Macroeconomics: a contemporary introduction. 10e. xxiii, 494 pages. ISBN 978-113-3189-237.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.05.2014

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje analýze firmy FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. a následné optimalizaci jejího řízení a zajištění finanční stability. Práce je rozdělena na několik částí. První uvádí teoretická východiska, v další pak analyzuji klub pomocí SLEPT a SWOT analýzy, fundamentální analýzy, Porterova modelu pěti sil a analýzy rozpočtu. Na základě zjištěných údajů následně podávám návrhy řešení a jejich přínosy, které vyplynuly z provedených analýz.

KLÍČOVÁ SLOVA

Fundamentální analýza, řízení, analýza SLEPT, analýza SWOT, fotbal, sportovní klub, Porterův model

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the analysis of FC ZBROJOVKA BRNO, a. s. and its subsequent management optimization and ensuring its financial stability. The thesis is divided into s number of sections. The first section defines theoretical background and the next section provides analysis of the club using the SLEPT and SWOT analyses, fundamental analysis, Porter's five forces model and budget analysis. On the basis of findings, I provide proposals for solutions and their benefits resulting from the performed analyses.

KEY WORDS

Fundamental analysis, management, SLEPT analysis, SWOT analyses, football, sports club, Porter's model

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

MAŤAŠOVSKÝ, M. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 89 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2014

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing. Heleně Hanušové, CSc., vedoucí diplomové práce, za odborné vedení, konzultace a čas, který věnovala mé diplomové práci.

OBSAH

Úvod	11
Cíl práce, metody	12
1 Teoretická východiska práce	13
1.1 Podstata a klasifikace systému tělesné kultury a začlenění sportu v národním hospodářství	13
1.1.1 Základní definice	13
1.1.2 Ekonomické aspekty systému tělesné kultury	13
1.1.3 Vztahy tělesné kultury k odvětví národního hospodářství	14
1.1.4 Tělesná kultura a sport ve veřejném sektoru	15
1.1.5 Tělesná kultura a sport v soukromém sektoru	16
1.2 Management.....	16
1.3 Organizační struktura	17
1.3.1 Liniová organizační struktura	18
1.3.2 Štábní organizační struktura	19
1.3.3 Kombinované organizační struktury	19
1.3.4 Funkční organizační struktura	20
1.3.5 Výrobní organizační struktura.....	21
1.3.6 Ostatní účelové.....	21
1.4 Finanční řízení podniku	21
1.5 SLEPT analýza.....	23
1.6 SWOT analýza	26
1.7 Fundamentální analýza	27
1.8 Porterův model konkurenčních sil	27
1.8.1 Vyjednávací síla zákazníků	28
1.8.2 Vyjednávací síla dodavatelů	28
1.8.3 Hrozba vstupu nových konkurentů	28

1.8.4	Hrozba substitutů	29
1.8.5	Rivalita firem působících na daném trhu	29
1.9	Náklady obětované příležitosti	30
2	Analýza problému a současná situace	31
2.1	Popis vybrané firmy FC ZBROJOVKA BRNO, a.s.	31
2.1.1	Historie vybrané firmy	31
2.1.2	Současnost vybrané firmy	31
2.1.3	Základní údaje vybrané firmy	33
2.2	Organizační struktura klubu	33
2.2.1	Náplň práce jednotlivých zaměstnanců	36
2.2.2	Zjištění vyplývající z náplně práce jednotlivých zaměstnanců	40
2.3	Finanční řízení a podmínky rozhodování podniku	42
2.3.1	Zdroje a užití peněžních prostředků.....	42
2.3.2	Financování z veřejných zdrojů	42
2.3.3	Financování ze soukromých zdrojů	44
2.4	Rozpočet klubu	47
2.5	SLEPT analýza.....	49
2.5.1	Sociální faktory	49
2.5.2	Legislativní faktory	51
2.5.3	Ekonomické faktory	52
2.5.4	Politické faktory.....	54
2.5.5	Technologické faktory.....	55
2.6	Fundamentální analýza FC ZBROJOVKA BRNO, a.s.....	56
2.6.1	Podklady pro analýzu	56
2.6.2	Analýza rozvahy	56
2.6.3	Analýza VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	62

2.7	Porterův model konkurenčních sil	63
2.7.1	Vyjednávací síla zákazníků	63
2.7.2	Vyjednávací síla dodavatelů	64
2.7.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	65
2.7.4	Hrozba substitutů	66
2.7.5	Rivalita firem působících v odvětví	67
2.8	Swot analýza	67
3	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	70
3.1	Úpravy, týkající se rozpočtu	70
3.2	Ekonomická doporučení	70
3.2.1	Oslovování partnerů	70
3.2.2	Netradiční reklamní nosiče	71
3.2.3	Využívání hráčů k propagaci produktů a služeb	71
3.2.4	Spolupráce s městem a krajem	72
3.2.5	Zvýšení návštěvnosti	72
3.2.6	Obchodování s hráči	72
3.2.7	Fotbalové kempy, komerční tréninky	73
3.2.8	Zvýšení atraktivnosti stadionu	73
3.2.9	Merchandising klubu	74
3.3	Doporučení k zvýšení návštěvnosti	75
3.3.1	Stabilizace sportovních výkonů	75
3.3.2	Patriotismus	75
3.3.3	Klubový image	76
3.3.4	Brand marketing	77
3.3.5	Bezpečnost na stadionu	77
3.3.6	Výhody pro věrné fanoušky	78

3.4	Finanční analýza navrhovaných změn	79
3.4.1	Nákladnost změn	79
3.4.2	Zdroje financování.....	83
4	Závěr	84
	Seznam použitých zdrojů.....	85
	Seznam obrázků	88
	Seznam grafů	88
	Seznam tabulek	88

Úvod

Většina sportovních organizací, které sídlí v České republice, je závislá na poskytnutých subvencích především z rozpočtu měst a obcí. Dalším zdrojem příjmů mohou být smlouvy za reklamu či obchod na trhu s hráči. I když finanční krize pomalu ustupuje, v oblasti sportovních klubů zůstává neustále. Zvyšující se ceny zboží a služeb a neochota soukromých firem podporovat sportovní kluby způsobují, že valná většina sportovních klubů hospodaří ve ztrátě.

Ať už se jedná o příjmy z veřejného sektoru, sponzorské smlouvy, či trh s vlastními hráči, finanční a ekonomická krize, která zasáhla nejen Českou republiku, se na nich silně podepisuje. Laicky řečeno, „škrtá“ se jedna radost. Sportovním organizacím se snižuje výrazným způsobem příjmová stránka ve všech bodech a provoz takového klubu se stává složitějším, a co víc, finančně problematickým.

Kluby samotné nemají mnoho možností, jak se proti nedostatku financí ve sportu sami bránit. Nejdůležitější je však důkladná analýza a optimalizace všech procesů, které v klubu či organizaci, zabývající se sportovní aktivitou, probíhají.

V rámci své diplomové práce jsem se tedy rozhodl analyzovat a na základě získaných poznatků navrhnout klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. některá opatření, která by mohla klubu na této trnité cestě prospět. Analyzovaný fotbalový klub se řadí svou velikostí a tradicí mezi největší sportovní kluby v České republice.

Cíl práce, metody

Tato práce si klade za cíl na základě provedených analýz navrhnout doporučení podporující další rozvoj vybrané firmy, v daném případě rozvoj fotbalového klubu.

Práce je členěna na teoretickou část, praktickou část a závěr. Teoretické zázemí práce jsem čerpal z odborné literatury, jež je uvedena v seznamu literatury, a spočívá v definování základních pojmů a metod. Druhá, praktická, část se zaměřuje na analýzu stávajícího stavu řízení firmy. K tomu jsou využívány metody SWOT a SLEPT analýzy, fundamentální analýzy, analýzy rozpočtu a Porterova modelu pěti sil. U návrhu řešení se vychází zejména z teoretických poznatků analýz a shromážděných informací.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Podstata a klasifikace systému tělesné kultury a začlenění sportu v národním hospodářství

1.1.1 Základní definice ¹

Tělesná výchova – uskutečňuje se během pedagogického procesu, v němž se využívá jako hlavního prostředku tělesných cvičení, sloužících k všestrannému zdokonalení člověka a k rozvoji jeho osobnosti.

Sport – jedná se o rekreační fyzickou aktivitu, která tvoří složku volného času a životního stylu a jež ve vrcholové podobě může být prováděna i jako profese. Plní funkci zdravotní i relaxační, zahrnuje momenty soutěživosti, regulované ventilace agrese, výkonu a příslušnosti ke skupině. Je také charakterizována jako pohybová činnost soutěžního charakteru, prováděna dle předem daných pravidel. Základní dělení sportu je na kolektivní a individuální. Počet mezinárodně uznávaných sportů je v současnosti přibližně 150.

Sportovní svaz – sdružuje oddíly tělovýchovných jednot jednoho druhu sportu.

Tělovýchovné zařízení – uměle vytvořené prostředí, které slouží pro sportování a tělesnou přípravu jedince. Jedná se o tělocvičny, stadiony, hřiště, plavecké bazény, tenisové kurty, apod.

Tělovýchovná jednotka – základní článek vyšší tělovýchovné organizace, který realizuje její hlavní činnost.

Investice do tělesné kultury – investice, které jsou směřované do tří subsystémů tělesné kultury: tělesné výchovy, pohybové rekreace a sportu.

1.1.2 Ekonomické aspekty systému tělesné kultury

Ekonomický význam systému tělesné kultury je prokazován mnohými způsoby. *„Některé oblasti, jež reálně ovlivňují národní hospodářství jednotlivých zemí, lze dokumentovat na příkladech podílu sportu na HDP, pořadí sportu mezi odvětvími,*

¹ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 9-10.

zaměstnaností, kterou vyvolá, počtem sportovních organizací, počtem aktivních sportujících, výdaji domácností na sportovní produkty a služby, výdaji státního rozpočtu na potřeby celého systému tělesné kultury atd.“²

Organizace musí neustále sledovat a analyzovat vývoj důležitých makroekonomických ukazatelů, musí eliminovat případné hrozby a využívat naskytnuté příležitosti. Řada firem využívá ekonomických předpovědí na podporu strategického rozhodování, například o tom, zda rozšíří výrobní závod, zda vstoupí na nový trh apod.³

1.1.3 Vztahy tělesné kultury k odvětví národního hospodářství

Komplexní národohospodářský model, zachycující vztahy konkrétních produktů systému tělesné kultury a jejich působení na úrovni národního hospodářství, v Česku, prozatím není k dispozici. Co je podstatné, že systém tělesné kultury a jeho tři subsystémy a jimi produkováné činnosti a aktivity výrazně ovlivňují jednotlivá odvětví národního hospodářství a následně rozvoj regionů, neboť vytvářejí určité množství stabilních pracovních příležitostí. Jde zejména o⁴:

- výrobce sportovního vybavení
- výrobce speciálních sportovních zařízení
- prodejce a distributory sportovního vybavení
- provozovatele sportovních zařízení
- provozovatele a organizátory závodů a sportovních akcí
- ostatní obslužné činnosti, např. občerstvení, suvenýry atd.
- provozovatele zařízení pro pohybovou rekreaci aj.
- činnost sdělovacích prostředků, propagaci atd.

² HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 12.

³ NÁROŽNÝ, J. *Efektivní práce sportovního manažera*. 2009. s. 18.

⁴ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 13.

1.1.4 Tělesná kultura a sport ve veřejném sektoru

„V České republice jsou sport a tělesná výchova (jako subsystém tělesné kultury) výrazným způsobem podporovány z veřejných rozpočtů v rámci veřejného sektoru.“⁵ Je všeobecně uznáváno, že tělesná kultura vykazuje velký podíl externalit, jak pozitivních, tak i negativních. Protože u tělesné kultury obecně převládá úroveň těch pozitivních externalit nad negativními (a tento fenomén je také akceptován celospolečensky), je produkce produktů a služeb tělesné kultury v podmínkách čisté tržní ekonomiky nedostatečná. Proto je tato produkce podporována ve formě přímé finanční podpory z veřejných prostředků a státního rozpočtu. Tato podpora by měla být založena na ochotě příslušného subjektu poskytovat veřejně prospěšnou službu. Financování tělesné kultury z veřejných prostředků územních celků a státního rozpočtu zahrnuje tyto oblasti: dotace ze státního rozpočtu, dotace z místních rozpočtů (z krajských, městských a obecních rozpočtů).⁶

Charakter některých činností, které se v tělesné kultuře objevují, způsobuje, že finanční prostředky z veřejných rozpočtů často směřují k institucím, jež je využívají proto, že jde o statky a služby, které nejsou produkovány trhem vůbec nebo jen v omezené míře. Protože v tělesné kultuře vedle sebe existují obě formy financování provozu a rozvoje, jsou činnosti tělesné kultury realizovány ziskovým i neziskovým sektorem. Podíl ziskového sektoru je, co do počtu subjektů, které realizují sportovní aktivity, sice menší, ale zvětšuje se jeho ekonomická váha, která je měřena podílem na celkové produkci HDP. Komercializace sportu obecně tomuto trendu velmi pomáhá. Vztah ziskové a neziskové části subjektů, které působí v tělesné kultuře, je komplementární, tedy vzájemně se doplňují a vzájemně se také podmiňují. Zatímco v klasickém případě je veřejný sektor produktem toho tržního, u sportu je pořadí zcela nezávislé. Oba sektory se totiž vzájemně ovlivňují i ve svém vlastním chování. Tržní sektor v celém systému tělesné kultury však není tím hlavním motorem výkonnosti a efektivnosti. Tržní sektor pouze reaguje na ziskové příležitosti trhu, bez jakýchkoli dalších cílů.⁷

⁵ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 13.

⁶ Tamtéž, s. 52-53.

⁷ Tamtéž, s. 17.

1.1.5 Tělesná kultura a sport v soukromém sektoru

Produkty tělesné kultury jsou ve vysoké míře zabezpečovány pomocí subjektů soukromého sektoru. Výjimku zde tvoří pouze tělesná výchova, kterou zajišťuje veřejný sektor. Téměř výhradní dřívější postavení veřejného sektoru v tělesné výchově narušuje minoritní zastoupení tělesné výchovy na soukromých školách. Nejfrekventovaněji vyskytující se soukromé subjekty zabezpečující nabídkovou stranu produktů tělesné kultury jsou:⁸

- **Tělesná výchova** je z principu zajišťována výhradně neziskově orientovanými subjekty, především se jedná o privátní školy a ostatní neziskové organizace (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti).
- Nabídku **pohybové rekreace** pak obstarávají povětšinou ziskově orientované živnosti a obchodní společnosti, soustředěné v oblasti cestovního ruchu. Tato oblast pro místní obyvatelstvo je pokryta také nestátními neziskovými organizacemi, které zajišťují komunální rekreaci a také „sport pro všechny“.
- Nejrozmanitější a také nejčetněji zastoupené subjekty jsou soustředěné do oblasti **vrcholového a výkonnostního sportu**. Sport je zajišťován ziskově (živnosti, obchodní společnosti) i neziskově orientovanými subjekty. V České republice je v neziskových nestátních organizacích dominantní počet organizací sportovních.

1.2 Management

Teorie i praxe moderního managementu pracuje se třemi níže uvedenými základními pojmy:⁹

ORGANIZACE - pojem označující prostředí, ve kterém je vliv na lidskou činnost cílevědomě uplatňovaný. Nejčastěji se pak používá definice pojmu: organizace je sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého, vytyčeného cíle.

⁸ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 22-23.

⁹ PITRA, Z. *Podnikový management*. 2008. s. 12.

MANAGEMENT - pojem, jenž determinuje určitý proces, kterým je tento vliv prosazovaný do každodenní praxe. Nejčastější definice pojmu je následující: management je proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných a vytyčených cílů.

MANAŽEŘI – tímto pojmem jsou označováni nositelé procesu management. Jedinci, kteří jsou odpovědní za účelnost a efektivnost výkonu lidských činností prováděných v každodenní praxi organizace. Nejčastěji se používá definice: manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, ale svým působením vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro jejich úspěšný výkon ostatními pracovníky organizace.

Z výše uvedeného vyplývá, že: *„Management je proces interního působení na chování organizace tvořený několika složkami, jejichž logická provázanost musí zajistit, aby reakce organizace na vývoj v jejím okolí byla účelná a efektivní.“*¹⁰

1.3 Organizační struktura

Klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná, přestože jim příslušná zahraniční literatura věnuje značný prostor. Evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické, různé hybridní organizační struktury, které lze těžko popsat. Nejvhodnější proto bude zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik, odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc a členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře. Mezi základní charakteristiky patří:¹¹

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.
- Sdružování činností, které tvoří obsahovou náplň organizačních jednotek.

Jednotlivé organizační struktury jsou charakteristické doplňkovými charakteristikami:

¹⁰ PITRA, Z. *Podnikový management*. 2008. s. 16.

¹¹ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. s. 188.

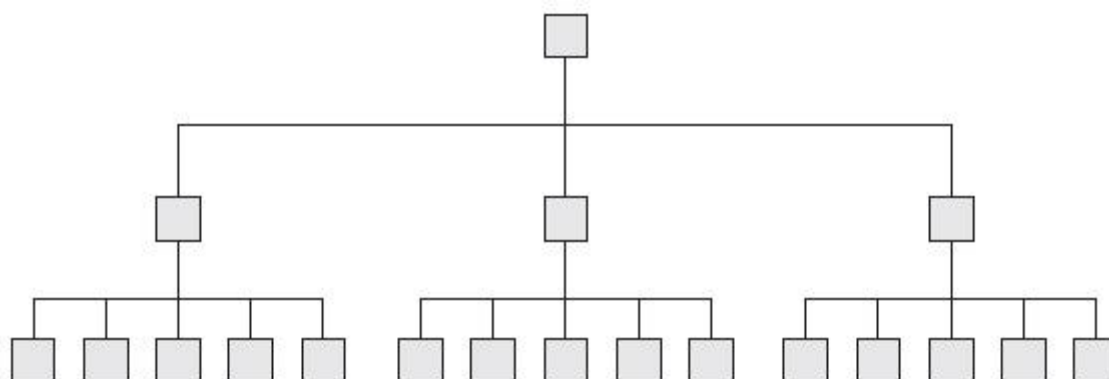
- Míra centralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur (nadřízenost, podřízenost).
- Členitost – počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem.
- Počet hierarchií řízení.
- Strmost a plochost organizační struktury.
- Časové trvání (dočasné, stabilní).

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury následující:

- liniová (lineární)
- štábní
- kombinovaná (například liniově štábní)

1.3.1 Liniová organizační struktura

Liniové organizační struktury mají přímou pravomoc. Vedoucí každé liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří tak řídící osu struktury, např. ředitel závodu, vedoucí provozu, apod. Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Jsou vždy těmi hlavními vazbami struktury, ztělesňujícími základní mocenskou organizovanost systému. Liniová struktura je typická pro malý podnik asi do 50 zaměstnanců.¹²

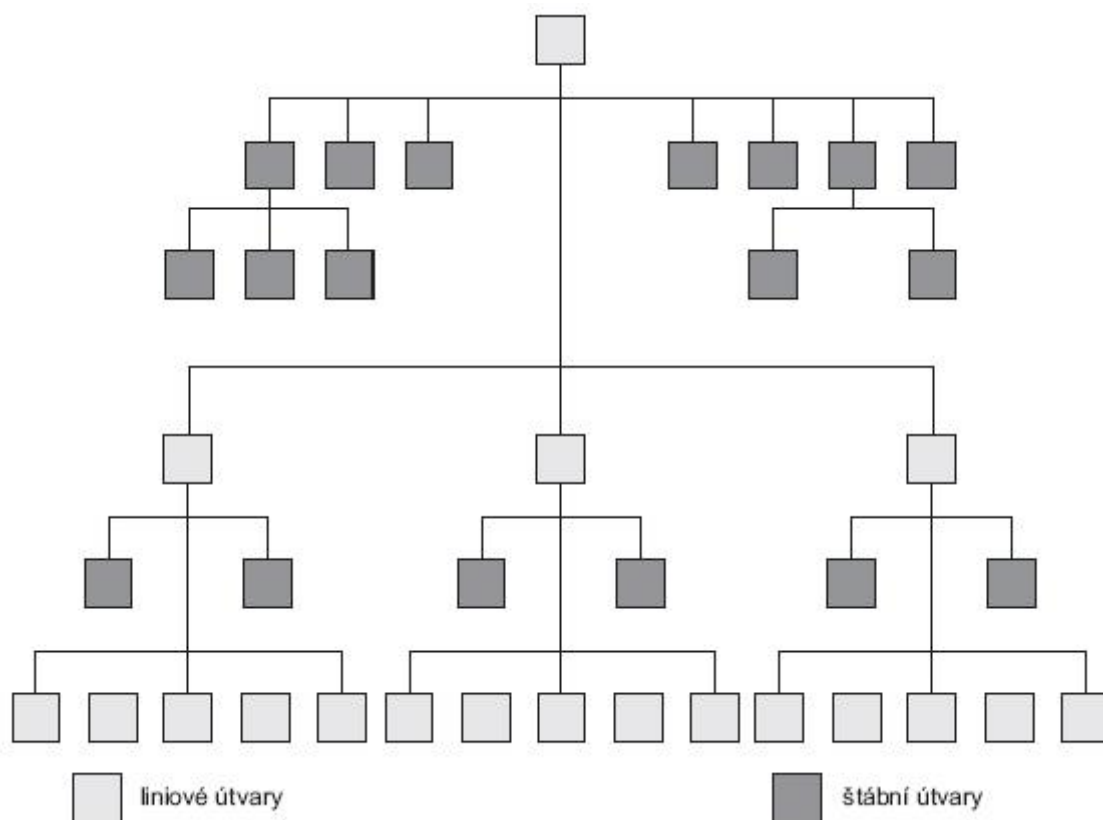


Obrázek 1: Liniová struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

¹² DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. s. 189.

1.3.2 Štábní organizační struktura

Štábní útvary plní především poradní funkci. Zajišťují tak kvalifikované rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní vazby se vyskytují mezi osobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů. Například se jedná o ekonomy, techniky, personalisty, účetní apod. Štábní struktura slouží jako podpůrný stavební kámen pro organizační vývoj podniku.¹³



Obrázek 2: Štábní organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

1.3.3 Kombinované organizační struktury

Liniové štábní organizační struktury mohou být liniové či více liniové. Obvykle vznikají, když strukturální útvar s liniovou pravomocí deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturní jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. Z původních štábních útvarů tak vznikají organizační

¹³ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. s. 189

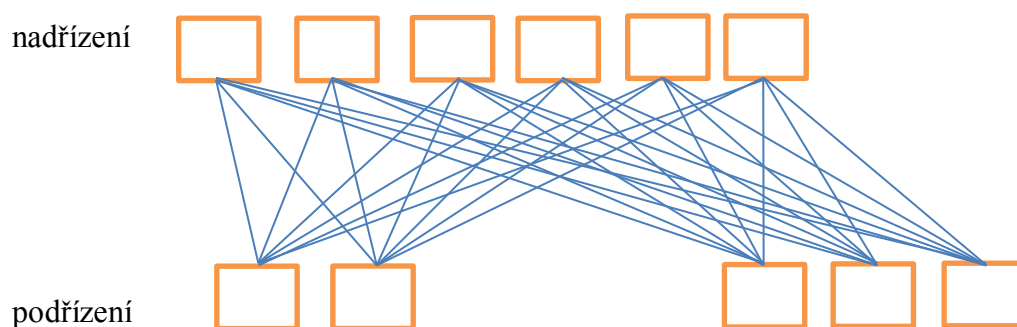
jednotky, které jsou částečně s liniovou a částečně se štábní pravomocí. Pak je třeba vymezit, pro které činnosti patří jedna, či druhá pravomoc.¹⁴

Podle charakteristiky určitých sdružovaných činností, které tvoří základ obsahové náplně organizačních prvků, se organizační struktury rozdělují na:¹⁵

- funkční
- výrobkové
- ostatní účelové

1.3.4 Funkční organizační struktura

Funkční organizační struktura je nejzákladnější formou organizace, ve které se nacházejí zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazení do jedné skupiny. Myšlenkou celé funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří vypracovávají podobné úkoly v jednom úseku podniku. Např. obchodní personál se nachází v úseku marketingu, všichni techničtí inženýři jsou v úseku výzkumu apod. Toto seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku, kterému budou dotyční vedoucí jednotlivých oddělení hlásit výsledky své práce, zvládnout celý úsek. Funkční struktura je velice běžná a obvyklá ve středně velkých podnicích.¹⁶



Obrázek 3: Funkční organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

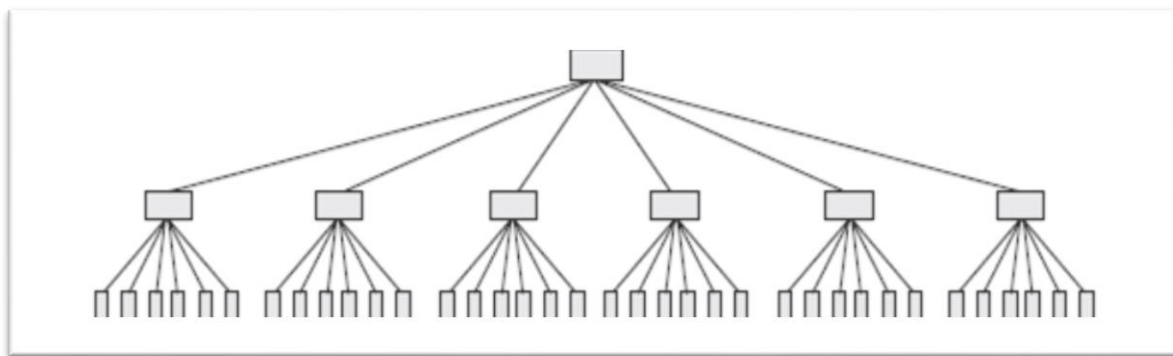
¹⁴ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. s. 190.

¹⁵ Tamtéž, s. 198.

¹⁶ Tamtéž, s. 198-199.

1.3.5 Výrobní organizační struktura

Mnoho velkých diverzifikovaných společností tvoří úseky na základě výrobních specializací. Z toho plyne, že všechny řídicí činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky (úsek, oddělení, středisko), která odpovídá za jeden typ výrobku a řídí ji jeden manažer. Tato forma organizační struktury umožňuje všem pracovníkům získat maximální odbornost v oblasti vývoje, výroby a produkce konkrétního výrobku. Svou přehledností umožňuje také top managementu snadnější koordinaci.¹⁷



Obrázek 4: Výrobní organizační struktura

1.3.6 Ostatní účelové

Určení takovéto struktury vychází z kritérií, jako jsou například místa prodeje, zákazníci, technologické procesy apod.

1.4 Finanční řízení podniku

„Významným úkolem finančního řízení je zajistit dostatek finančních zdrojů a umístit je tak, aby byly efektivně využity a přitom byla dosahována finanční rovnováha.“¹⁸

Finanční řízení, neboli finanční management, můžeme definovat jako soubor všech aktivit, které zajišťují efektivní financování z hlediska cílů daného podniku.¹⁹

„Hlavními zdroji jsou finanční prostředky generované výrobní činností a hrazené odběrateli, další jsou od vlastníků (vlastní kapitál), následují příjmy od věřitelů (cizí

¹⁷ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. s. 202.

¹⁸ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2008. s. 13.

¹⁹ REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management*. 2005. s. 5.

kapitál) a rovněž dotace ze státního rozpočtu. Finanční prostředky jsou vynakládány zejména na úhradu výrobních vstupů dodavatelům (materiál, energie apod.) a zaměstnancům (mzda, platy), dále splátky půjček zapůjčovatelům (banky), platby daní státu a výplata podílů na zisku.“²⁰ Podstata finančního řízení spočívá v řízení pohybu peněžních a finančních prostředků podniku, které jsou zobrazeny peněžními a kapitálovými toky.²¹

Existence jakékoli sportovní organizace je závislá na získávání finančních prostředků, určených k podpoře samotného předmětu podnikání, a na vhodnosti užití finančních prostředků tak, aby byly maximálně dosahovány cíle podniku. V tomto případě se jedná o získávání financí pro činnost fotbalového klubu, tzn. pro provozní, obchodní, marketingové, sportovní a ekonomické oddělení klubu, a následné vhodné přerozdělování těchto prostředků.

„Finanční řízení a rozhodování je nedílnou součástí všech aktivit podnikového organismu. Vychází a plní nezastupitelnou roli v rámci celkového řízení a rozhodování podniku. Pro finance je charakteristické, že plní syntetickou roli, neboť pomocí finančních prostředků a kategorií lze převést na společného jmenovatele různé aktivity a činnosti a ohodnocovat a porovnávat různé podnikové činnosti. To zároveň umožňuje prostřednictvím financí řídit a rozhodovat o základních směrech vývoje a rozdělování finančních zdrojů podniku.“²² Financování sportovního klubu je většinou založeno na soukromých a veřejných zdrojích. Pro finanční řízení a rozhodování je potřeba rozumět účetním výkazům a to především:

ROZVAHA – reprezentuje finanční pozici firmy v peněžním vyjádření k určitému okamžiku (datu). Poskytuje přehled o aktivech, což jsou věci, které podnik vlastní (majetek podniku) a zdrojích krytí (pasiva). Formálně správně sestavená rozvaha musí splňovat základní bilanční rovnici – součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv.²³

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT – ukazuje, jakého hospodářského výsledku podnik dosáhl za sledované a minulé období. Na rozdíl od rozvahy výkaz zisku a ztrát reflektuje

²⁰ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2008. s. 12.

²¹ GRÜNWARD, R. a HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýzy a plánování podniku*. 2007. s. 21.

²² DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2008. s. 11.

²³ BRIGHAM, Eugene F. *Financial management*. 2011. s. 49.

výkonnost během určité doby (periody). Obvykle je výkaz zisku a ztrát připravován měsíčně, čtvrtletně nebo ročně.²⁴

PENĚŽNÍ TOK – toková veličina, která odráží přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků při (hospodářské) činnosti organizace. Představuje tvorbu nebo užití finančních prostředků, respektive často jejich rozdíl za určité období (roční, čtvrtletní, měsíční apod.).²⁵

1.5 SLEPT analýza

*„Společenské faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, tvoří makroprostředí.“*²⁶ Pro lepší porozumění makroprostředí firmy je dobré znát faktory, které nemůžeme příliš ovlivňovat. Faktory, které sem patří, a firma je může alespoň částečně ovlivnit, lze ovlivňovat jen pomalu a slabě, často s dlouhodobou reakcí. Makroprostředí je totiž determinováno externími institucemi, na něž má firma omezený nebo dokonce žádný vliv. Přitom jejich samotné nerespektování přináší pro firmu určitá rizika.²⁷ Stěžejní faktory makroprostředí lze rozdělit do pěti základních kategorií. Jedná se o sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Z nich vytvoříme akronym **SLEPT**.

S – Sociální faktor

Sociální faktory odrážejí vlivy spojené se změnami ve společnosti. Může se především jednat o demografické změny, které mohou vytvářet nové cílové skupiny zákazníků nebo naopak oslabovat ty stávající, změny v životním stylu nebo kupní síle obyvatelstva. Autoři Sedláčková a Buchta ve své literatuře vymezují nejdůležitější sociální faktory²⁸:

- Demografický vývoj populace
- Změny životního stylu

²⁴ BRIGHAM, Eugene F. *Financial management*. 2011. s. 52.

²⁵ Tamtéž, s. 55.

²⁶ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2003. s. 83.

²⁷ ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2010. s. 105-106.

²⁸ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 19.

- Mobilita
- Úroveň vzdělání
- Přístup k práci a volnému času

L – Legislativní faktor

Mezi legislativní faktory můžeme zařadit vlivy plynoucí jak ze stávajících zákonných norem týkajících se předmětu podnikání daného podniku, tak i právní předpisy neexistující nebo chybějící a časté změny v legislativě, které podniky uvádějí do nejistoty při plánování jednotlivých strategií. Mezi legislativní faktory ale můžeme zařadit i právní úroveň a vymahatelnost práva nebo chybějící a nedostatečné zákony. Mezi nejdůležitější legislativní faktory lze především zařadit²⁹:

- Míru státní regulace hospodářství
- Obchodní zákoník
- Daňové zákony
- Antimonopolní zákony
- Regulace importu a exportu
- Zákony o ochraně životního prostředí
- Občanský zákoník
- Zdravotní a bezpečnostní zákon
- Zákoník práce

E – Ekonomický faktor

Ekonomické faktory zahrnují veškeré vlivy, které jsou určeny vývojem makroekonomických ukazatelů. Podnik by se měl orientovat, zda ekonomiky roste nebo naopak prochází recesí, protože to může signalizovat změny v poptávce po produkci podniku. Vysoká míra inflace může limitovat rozvoj podniku a naopak nízké úrokové sazby mohou být vhodnou investiční příležitostí. Pokud firma svojí produkci prodává

²⁹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 43.

do zahraničí, měla by se orientovat v pohybech směnných kurzů měn, které mohou z velké míry ovlivnit její výsledek hospodaření. Mezi nejdůležitější faktory jsou řazeny následující³⁰:

- Hospodářské cykly
- Trendy HDP
- Devizové trhy
- Kupní síla
- Úrokové míry
- Inflace
- Nezaměstnanost
- Průměrná mzda
- Vývoj cen energií

P – Politický faktor

Pro fungování podniku je nezbytné do rozhodování zahrnout i případné politické faktory, které zásadním způsobem mohou ovlivnit podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Za nejdůležitější politické faktory jsou považovány³¹:

- Stabilita vlády a politického prostředí,
- Ekonomická politika vlády,
- Podpora zahraničního obchodu,
- Politika různých politických stran,
- Pozice vlády ohledně marketingové etiky,
- Názor vlády na kulturu a náboženství,
- Výdaje vlády,
- Úroveň regulace podnikání,
- Účast státu v mezinárodních organizacích (např. EU, NAFTA, OPEC),
- Vztahy s ostatními zeměmi.

³⁰ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 19.

³¹ Tamtéž, s. 19.

T – Technologický faktor

V rámci konkurenční boje je nutné, aby se podnik zároveň aktivně věnoval inovační činnosti a vyhnul se tak zaostávání oproti ostatním podnikům v odvětví. V případě, že by podnik tuto oblast a analýzu jejích faktorů podcenil, mohl by tak darovat ostatním podnikům konkurenční výhodu a sám tak významně ztratit. Mezi nejdůležitější faktory jsou řazeny tyto³²:

- Vládní podpora výzkumu a vývoje
- Celkový stav technologie
- Nové objevy
- Změny technologie
- Rychlost zastarávání

1.6 SWOT analýza

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory utvářející, nebo naopak snižující vnitřní hodnotu podniku (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje). Naproti tomu příležitosti a hrozby jsou faktory vnějšího prostředí, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Může je ale identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických a dalších faktorů působících v okolí podniku.³³



Obrázek 5: SWOT analýza³⁴

³² SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 19.

³³ KAŇOVASKÁ, L. *Základy marketingu*. 2009. s. 24.

³⁴ WIKIMEDIA COMMONS. *Swot analýza*. [online]. 2009. [cit. 2011-01-28]. Dostupné z: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/a4/SWOT_cs.svg

1.7 Fundamentální analýza

Fundamentální analýza, jak je již z významu slova fundamentální patrné, se zabývá základním rozбором finančních výkazů společnosti, mezi které patří Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty a také výkaz Cash-flow. Po provedení rozboru těchto uvedených výkazů lze najít odpovědi na mnoho otázek, které slouží k vytvoření si určité představy o podniku, tedy o jeho majetkové a kapitálové struktuře, nákladech a výnosech. Zabývá se zkoumáním aktiv, tedy zjištěním, zda se jedná o kapitálově lehkou nebo těžkou firmu, dále výrobní nebo obchodní, zda disponuje vlastním softwarem, budovami, pozemky, stroji, jak je na tom po finanční stránce, tedy stavem aktiv a pasiv, dále pasivy, kde zkoumá kapitálovou přiměřenost, tedy v jakém poměru je tvořen vlastními a cizími zdroji, do jaké míry je firma zadlužena, zda tvoří rezervní fondy, důležité je zjištění vývoje výsledku hospodaření za minulá období, ale i výsledku hospodaření běžného účetního období. V rámci Výkazu zisku a ztráty je tato analýza zaměřena na rozbor nákladů a výnosů, jednotlivých výsledků hospodaření, tedy na provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření a mimořádný výsledek hospodaření. V rámci nákladů zkoumá nákladovou náročnost, tedy spotřebu energií, sociální náklady, odpisy, dále také náklady na prodané zboží, spotřebu materiálu a služeb, nákladové úroky. Z výnosů jsou podstatné především tržby z prodeje zboží a z prodeje výrobků a služeb, dále z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Po rozboru těchto uvedených výkazu dojde k syntéze, která slouží ke sjednocení myšlenek o podniku, vytvoření si představy, o jaký typ podniku se jedná, jak je přibližně velký, dále o jeho rozložení kapitálu na vlastní a cizí, jak je na tom po finanční stránce, zda prosperuje, nebo nemá problémy s likviditou.³⁵

1.8 Porterův model konkurenčních sil

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je velice často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí. Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy je určována působením pěti základních faktorů:

- Vyjednávací síla zákazníka,

³⁵ HANUŠOVÁ, H. *Manažerské účetnictví*. 2004. Str. 6 – 7.

- Vyjednávací síla dodavatele,
- Hrozba vstupu nových konkurentů,
- Hrozba substitutů,
- Rivalita firem působících na daném trhu.³⁶

1.8.1 Vyjednávací síla zákazníků

Jestliže je vyjednávací síla zákazníků na vysoké úrovni, je vstup na trh pro další firmy právě z tohoto důvodu neatraktivní, protože zákazníci se snaží ovlivňovat rozhodování podniku, především v cenové oblasti, oblasti kvality samotného výrobku, díky čemuž může docházet ke snižování zisku daného podniku. Síla zákazníků vykazuje rostoucí charakter zejména v případě, kdy finanční prostředky vynaložené na daný produkt tvoří výraznou část jejich příjmů, výrobky jsou nediferencované, je snadná možnost změnit tento výrobek za jiný a pokud je zákazník citlivý na cenové změny.³⁷

1.8.2 Vyjednávací síla dodavatelů

V případě, kdy si mohou dodavatelé určovat podmínky obchodů, především v cenové oblasti, oblasti kvality a dodávaného množství, je daný trh pro potenciální firmu neatraktivní. Síla dodavatelů roste, je-li dodávaný produkt jedinečný, životně důležitý pro podnik. Nejlepší obrannou taktikou proti růstu síly dodavatelů je budování vztahů s dodavateli.³⁸

1.8.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Odvětví, ve kterém existují žádné nebo minimální bariéry vstupů, bude lákat k příchodu dalších konkurentů, což je pro firmy působící v daném segmentu nežádoucí. Mezi bariéry vstupu lze zařadit zákonná opatření, dále úspory z rozsahu, finanční prostředky, které je potřebné vynaložit při vstupu do daného odvětví, přístup nové firmy k

³⁶ KORÁB, Vojtěch; REŽŇÁKOVÁ, Mária; PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. 2007. s. 216.

³⁷ GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. s. 191 - 194.

³⁸ Tamtéž, s. 191 – 194.

distribučním kanálům, dále různé intervenční opatření ze strany vlády, reakce firem v odvětví již působících. Je nutno brát zřetel nejen na vstupní bariéry, ale také na výstupní, protože kdyby byly příliš vysoké, znamenalo by to vyšší riziko pro firmy, kterým se v daném odvětví nedaří.³⁹ V následující tabulce jsem zobrazil možné varianty a následky bariér vstupu a výstupu.

		Bariéry vstupu	
		vysoké	nízké
Bariéry výstupu	vysoké	Vysoký potenciál ziskovosti, vysoká rizikovost	Nejhorší varianta, možný vznik nadvýroby, nízké zisky
	nízké	Nejatraktivnější trh	Ziskovost je stálá a nízká

Obrázek 6: Hrozba vstupu nových konkurentů (Zdroj: vlastní zpracování dle: GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. s. 192.)

1.8.4 Hrozba substitutů

Je-li vysoká pravděpodobnost možnosti nahrazení daného produktu, je trh pro případné zájemce neatraktivní. Substituty ovlivňují ceny a tím pádem také zisk firmy na daném odvětví, jelikož v případě snížení ceny u substitutu, by většina zákazníků počala nakupovat právě tento substitut díky snížení jeho ceny.⁴⁰

1.8.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Potenciální zájemce bude zvažovat vstup do odvětví, jestliže v něm bude konkurovat mnoho silných firem, tedy bude pro něj odvětví neatraktivní. V případě, kdy segment neporoste, bude se rivalita ještě zvyšovat. Rivalitu ovlivňuje také počet produktů a rozdílnost mezi nimi, v případě vysokého počtu roste rivalita. Firmy v odvětví působící by se měly neustále snažit o zlepšení své pozice vůči konkurenčním podnikům.⁴¹

³⁹ GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. s. 191 – 194.

⁴⁰ Tamtéž, s. 191 - 194.

⁴¹ Tamtéž, s. 191 – 194.

1.9 Náklady obětované příležitosti

Náklady obětované příležitosti pro určité rozhodnutí nebo aktivitu odpovídají hodnotě nejlepší ušlé alternativy, které se musí ekonomický subjekt vzdát ve prospěch jiné činnosti (jiného statku). Někdy mohou být náklady obětované příležitosti měřitelné v penězích, ačkoli peníze jsou obvykle jen jednou z částí nákladů ušlých příležitostí.⁴²

⁴² MCEACHERN, William A. *Macroeconomics*. 2012. s. 28.

2 Analýza problému a současná situace

2.1 Popis vybrané firmy FC ZBROJOVKA BRNO, a.s.

2.1.1 Historie vybrané firmy

„Začátkem 20. století se v městě Brně zrodilo hned několik fotbalových organizací, mezi něž patřil y např. Achilles, Svatoboj, DSK Olympia, Technika, Moravská Slávia a další“⁴³

Kroky, které nás vedou k prvním zmínkám dnešního klubu FC Zbrojovka Brno, směřují do předměstské části Brna, Židenic. Roku 1907 se na volném prostranství v této městské části usídlil již zmiňovaný klub Achilles. Po určitém období se ale tento sport ze Židenic postupně vytrácel, až zcela zanikl. Hodně hluboká nespokojenost s tím, jak fotbal v Židenicích vypadal, vyvrcholila 14. ledna 1913, kdy se v hostinci U Machů sešli zbylí členové Studentského týmu s mladíky z juniorského týmu Achilles. Od tohoto momentu se píše historie nynějšího fotbalového klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. Domácí hřiště se nacházelo u nádraží, které dříve patřilo týmu Achilla. První utkání se odehrálo ve městě Kroměříž a tým do něj nastoupili v původních červeno-bílých pruhovaných dresech, jež nosí hráči fotbalového klubu dodnes.⁴⁴

2.1.2 Současnost vybrané firmy

Akciová společnost FC ZBROJOVKA BRNO patří dnes mezi jedny z nejstarších fotbalových klubů v České republice. Má bohatou historii i tradici. Sídlo klubu se nachází na adrese Srbská 47a, Brno – Královo Pole, 612 00. V současné době patří „A“ tým do nejvyšší české soutěže – Gambrinus liga. Juniorská kategorie se zapojila do nového projektu Fotbalové asociace České republiky a patří k jednomu z dvaceti jedna týmů, hrající Juniorskou ligu.⁴⁵

⁴³ Historie brněnského fotbalového klubu: založení klubu. In: *FC Zbrojovka Brno: OFICIÁLNÍ WEB KLUBU* [online]. Brno, 2013 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://fczbrno.cz/zobraz.asp?t=klub-historie-historie-klubu/>

⁴⁴ Tamtéž.

⁴⁵ Juniorská liga. [online]. 2014 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/domaci-souteze/juniorska-liga/souteze.asp?soutez=001B1A&show=Tabulka>

Počet mládežnických týmů v klubu není také zanedbatelný. V klubu trénují a hrají hráči již od 4 let, nejstarším mládežnickým týmem je pak hráčská kategorie U19. Tento tým je spolu s Juniorskou ligou vlajkovou lodí mládežnické základny. Čtrnáct mládežnických týmů nastupuje v nejvyšších soutěžích a dlouhodobě sbírá uspokojujivé výsledky.⁴⁶

Klub FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. se jako jeden z mála může pyšnit velmi kvalitní prací s mládeží, což dokazuje početný seznam mládežnických reprezentantů, které se daří dále úspěšně adaptovat do nejvyšších seniorských soutěží. Tento fakt je považován za nejlepší vizitku pro klub, jenž se opírá o práci s mládeží. O tom svědčí i kvalitní Tréninkové centrum mládeže v brněnských Ivanovicích, které využívají všechny mládežnické kategorie ke svým tréninkům, v nepříznivém počasí pak i k zápasům. Jedinou nevýhodou tohoto hřiště je, že všechna hřiště jsou umělá. Výchova talentované mládeže není založena jen na budování tréninkových center. Jde o fungující systém, jehož součástí je zodpovědná práce profesionálních trenérů jednotlivých věkových kategorií, organizace úseku mládeže, obětavá práce externích trenérů a všech dalších lidí, podílejících se na rozvoji talentu budoucích brněnských reprezentantů.⁴⁷

Pokud chce klub zajišťovat kvalitní tréninkový proces, musí bezesporu spolupracovat se základními školami, na kterých má své sportovní třídy, mladí fotbalisté tak mohou snadněji skloubit školu a jejich oblíbený sport, fotbal. Zástupci fotbalového klubu Zbrojovka Brno jsou neustále ve spojení se školou, a dokáží tak hlídat i dobrý prospěch svých žáků, případně pomocí fotbalu řešit neuspokojujivé výsledky nejen chování na školách.

„Zázemí pro mládež není samozřejmě jen o hřištích, školách a trenérech. Důležitá je i zdravotní péče a regenerace. Klub spolupracuje s Klinikou dětské chirurgie, ortopedie a traumatologie Fakultní nemocnice Brno a využívá služeb masérů a regenerační linky pro odpočinek a zotavení se hráčů během náročných příprav a samotných soutěží.“⁴⁸

⁴⁶ *Týmy FC Zbrojovka*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: <http://fczbrno.cz/cs/tymy-fc-zbrojovka>

⁴⁷ MAŤAŠOVSKÝ, M. *Analýza fotbalového klubu a optimalizace jeho řízení*. 2012. s. 24

⁴⁸ Akademie FC Zbrojovka Brno. *FC Zbrojovka Brno: OFICIÁLNÍ WEB KLUBU* [online]. 2013 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://fczbrno.cz/zobraz.asp?t=mladez-akademie-o-akademii>

Klub FC ZBROJOVKA BRNO a.s. nemá jen sportovní stránku, ale důležitou součástí klubu jsou i zaměstnanci, kteří se starají o veškerou administrativu klubu, účetnictví, úklid prostor, shánění obchodních partnerů, dobrou marketingovou strategii či komunikaci klubu s médii.

2.1.3 Základní údaje vybrané firmy

Název firmy: FC ZBROJOVKA BRNO, a.s.

Sídlo firmy: Srbská 47a, 612 00 Brno – Královo Pole, Česká republika

Identifikační číslo: 253 32 457

Základní kapitál: 24 500 000,-Kč

Majitelé klubu: FOR Brno Plus SE, Jiří Voskovec

Právní forma: Akciová společnost⁴⁹

Počet zaměstnanců: 14

Hraná soutěž: Gambrinus liga (nejvyšší soutěž)

Počet mládežnických kategorií: 14

Počet ženských družstev: 5

2.2 Organizační struktura klubu

Již v mé bakalářské práci jsem se věnoval právě organizační struktuře. Organizační struktura klubu zůstala liniová, tedy taková, která je typická pro velkou část fotbalových klubů. V čele stojí akcionáři klubu, následuje představenstvo a jednotliví řídící pracovníci. U těch je zásadní, kromě zkušeností, znalostí a pracovitosti, aby svoji práci brali jako určité poslání. „Sladění podniku s vizí a zainteresování zaměstnanců je klíčem k realizaci vize.“⁵⁰

⁴⁹ Výpis z obchodního rejstříku. *Ministerstvo spravedlnosti: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a262933&typ=actual&klic=acw1dw>

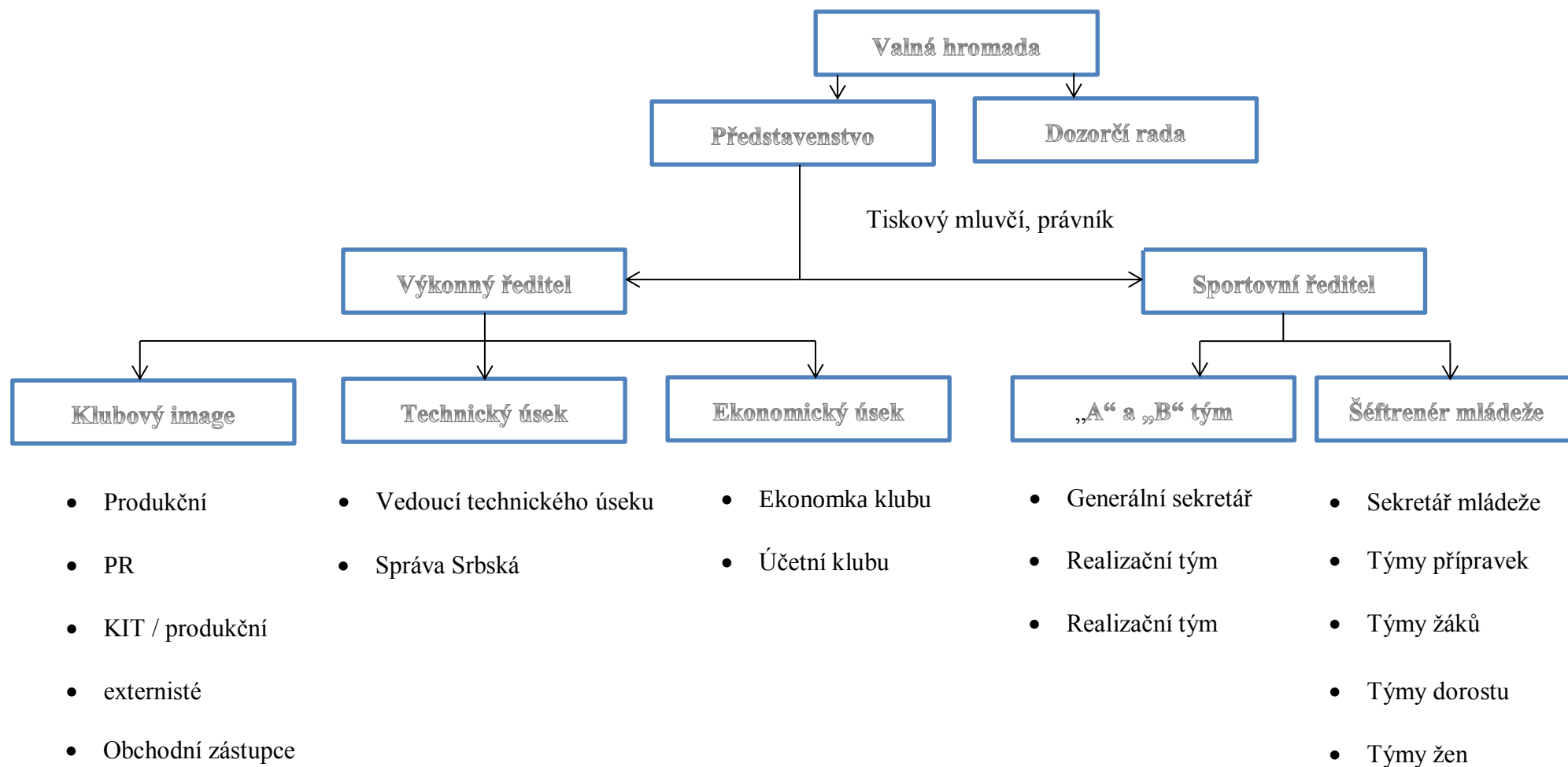
⁵⁰ TAYLOR, D. *Brand management: Řízení značky*. 2007. s. 135.

V původní organizační struktuře jsem shledal několik negativ, které jsem popsal a navrhl jejich možné odstranění - řešení. Jednalo se například o to, že organizační struktura FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. nebyla bezprostřední a měla mnoho stupňů, tudíž nebyla operativní. V klubu vážla komunikace, která byla, je a stále bude v jakékoli společnosti velice důležitá. Jako jeden z mnoha příkladů bych uvedl, že tiskový mluvčí klubu nedostával potřebné informace bezprostředně, což způsobovalo problémy v komunikaci s médii. V mé bakalářské práci jsem navrhl jistý způsob řešení, který spočíval v reorganizaci určitých úseků, přesunu lidí pod jiné řídící pracovníky a například zrušení postu generálního ředitele. Všechny mé návrhy vedení společnosti FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. přijalo a v roce 2013 realizovalo, což vedlo k:

- Efektivní informovanosti tiskového mluvčího klubu;
- Zrychlení předávání informací uvnitř klubu;
- Jasně definování nadřazenosti a podřazenosti jednotlivých zaměstnanců;
- Úspoře mzdových finančních prostředků optimalizací jednotlivých oddělení;
- Ušetření času pro strategické myšlení lidí ve vedení společnosti;
- Předání oddělení merchandisingu externí společnosti (stal se výdělečný).

V této oblasti sympatizuji s myšlenkami poradce pro společnost Forbes Mikem Myattim, který ve svém anglickém článku *5 Things Every Leader Should Know* vyslovuje myšlenku, že není třeba ztrácet manažerský čas zamýšlením se nad tím, jakou podobu by měla organizační struktura mít. Vše je o lidech, nikoli o organizační struktuře. Bez lidí není žádná struktura a není koho vést.⁵¹ Jako v každé společnosti je tedy kladen velký důraz ve fotbalovém klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. na výběr kvalitních a vzdělaných zaměstnanců.

⁵¹ MYATT, Mike. *Span Of Control: 5 Things Every Leader Should Know*. Forbes.com [online]. 2012 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/11/05/span-of-control-5-things-every-leader-should-know/>



Obrázek 7: Současná organizační struktura klubu (Zdroj: vlastní zpracování)

2.2.1 Náplň práce jednotlivých zaměstnanců

FC ZBROJOVKA BRNO a.s. zároveň s přijetím nové organizační struktury klubu poupravila také náplně práce svých zaměstnanců na jednotlivých postech. Rozsah práce a jednotlivá pracovní náplň zaměstnanců klubu je⁵²:

Výkonný ředitel: Reprezentování organizace na jednáních a jiných akcích, rozdělování úkolů a kontrola jejich plnění, podílení se na určení strategie klubu, zodpovědnost za účetnictví a jeho kontrolu, organizování a koordinování činností podřízených zaměstnanců, komunikace s klubovým právníkem, vyhodnocování výkonu, motivace a ohodnocení zaměstnanců, vedení cash flow, tvorba analýz, plánů a jejich prezentace, komunikace s úřady, vedení administrativy, která se týká statutárního orgánu společnosti, tedy představenstva a dozorčí rady, další činnosti dle určení představenstva.

Sportovní ředitel: Tvorba sportovní koncepce fotbalového klubu pro mládežnický fotbal i fotbal dospělých a kontrola plnění, reprezentování organizace na jednáních a jiných aktivitách, rozdělování úkolů pro pracovníky sportovního úseku, vyhodnocování sportovních výsledků jednotlivých týmů, komunikace se svazovými orgány, celková odpovědnost za řízení sportovního úseku, další činnosti dle určení představenstva.

Generální sekretář: Úzká spolupráce se sportovním ředitelem, řešení přestupů, přestupních smluv a zadávání dat pro mezinárodní přestupy do programu FIFA TMS, příprava profesionálních smluv hráčů a trenérů, masérů, lékařů a dalších realizačních členů týmu a jejich následná archivace, dohled a realizace nad plněním „Solidarity payment“, komunikace s kluby, dohled a realizace podkladů pro licenční řízení, organizace a administrativní práce při domácích utkáních „A“ týmu, operativní řešení naskytnutých problémů klubu. Odpovídá za zajištění péče pro rozhodčí, hostující tým a další funkcionáře během konání fotbalového utkání, ale i mimo něj.

Vedoucí technického úseku: odpovídá za své podřízené pracovníky technického úseku, řádné a hospodárné provozování objektů v areálu Městského fotbalového stadionu v rozsahu dané nájemní smlouvou, úklid a údržba komunikací a chodníků přilehlých k areálu stadionu, úprava a běžné opravy předmětu nájmu, dává podněty na opravy

⁵² Interní směrnice č. 3 vydaná výkonným ředitelem společnosti: Specifikace náplně jednotlivých zaměstnanců klubu. FC ZBROJOVKA BRNO. Brno, 2012.

většího rozsahu, případně požadavky na investiční akce vedení společnosti, služby mobilního operátora, vodovodů a kanalizací, energetických společností, technické zabezpečení vozového parku patřící společnosti, bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců a všech provozů v areálu stadionu, požární ochrana v areálu stadionu, údržba travnatých ploch, příprava stadionu před mistrovským utkáním a během utkání vykonává funkci bezpečnostního manažera.

Ekonomka klubu: Komunikace s bankou, platební styk, účtování výpisů, nákup a prodej EUR, komunikace s finančními úřady, správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami, provádění a příprava kontrol s výše uvedenými institucemi, zpracování mezd pro FC, provádění příkazů k úhradě mezd a odvodů, provádění ročního zúčtování, zpracování vyúčtování záloh ze závislé činnosti a vyúčtování srážkové daně, kontrola zpracování přiznání DPH pro FC a spolupráce při uzavírání smluv spolu s auditorskou společností mezi FC a partnery, účtování interních dokladů FC, OS, a dokladů týkajících se uzávěrek, kontrola účetnictví FC, OS, odpisy majetku, pohledávek, zpracování uzávěrek FC, OS, vystavení výkazů rozvahy a výsledovky, zpracování statistických výkazů, zpracování podkladů pro získání licence, zpracování nepeněžního plnění, inventura skladů fanshop i FC., sledování balance nákladů a výnosů, urgence pohledávek, příprava rozpočtů a výsledovky.

Produkční (Fanshop): Produkce fotbalového utkání – spolupráce s režii utkání, organizace utkání, zápasové programy, tvorba harmonogramu utkání, komunikace s partnery, inzerce, produkce akcí pro fanoušky, partnery, charitativní akce, zajištění veškerých věcí pro průběh akce – vstupenky, letáky, ceny, dárky apod., příprava přestávkových akcí na hřišti, zajištění chodu arény – stánky s občerstvením, stánek fanshopu, zajištění nafocení přestávkových akcí. Zajištění funkčnosti a správnosti otočných reklamních panelů, aktuální a reprezentativní branding arény, evidence VIP vstupenek. Kompletní péče o fanshop, zajištění nových produktů, jejich atraktivnost, jejich prodej, nákup, apod.

PR (Web + komunikace): Tvorba a správa obsahu současných internetových stránek klubu, monitoring a údržba internetových diskuzních fór, tvorby textů pro potřeby klubu, monitoring médií, komunikace s médii, podpora a propagace aktivit a činností klubu, příprava a realizace tiskových konferencí a dalších akcí pro novináře, výkon pozice tiskového mluvčího klubu, správa mediálních partnerství, správa mediálního

archívu/databázi, spolupráce s partnery klubu na zajištění publicity a propagace společně pořádaných akcí, spolupráce s režii utkání – moderátor apod.

KIT navenek/produkční: Grafika webu, grafická příprava různých dokumentů, zápasových programů, úprava fotografií, příprava plakátů, letáků, apod., produkce akcí pro fanoušky, partnery, charitativní akce.

Externisté: Podpůrné procesy jako jsou například realizace marketingových akcí a návrhů, tvorba videí, provoz fanshopu apod.

Správa Srbská a TCM: Veškeré technické zabezpečení sportovního stadionu na ulici Srbská a v TCM:

- Správce areálu: Odpovídá za provoz energetických zdrojů ve stavu odpovídajícím požadavkům BOZP a PO a pravidelně prověřuje jejich funkčnost, zabezpečení provozu plynové kotelny a provádění pravidelných kontrol a sledování revizí dle harmonogramu zpracovaného dodavatelem, zabezpečení hospodárného vytápění prostor objektu, nastavení příslušných hodnot na termoregulačních hlavících v závislosti na charakteru prostor (sociální zařízení, rozhlasové kabiny, administrativní budova apod.), udržování a provádění drobných oprav na rozvodech technické instalace, vodovodních baterií, zná a má přehled o všech systémech rozvodů silnoproudu i slaboproudu v areálu, provádí běžnou údržbu a opravy elektrických rozvodů a zařízení, zabezpečuje čisticí a hygienické prostředky pro úklid a vybavenost sociálních zařízení, tyto eviduje a vydává, odpovídá za technický stav výplní otvorů (okna a dveře), interiérových prvků (nábytek, žaluzie, vybavení kanceláří apod.), odpovídá za likvidaci běžného komunálního odpadu, případně zvláštního odpadu, odpovídá za úplnost a technický stav náradí, nástrojů a ostatních zařízení a jejich provoz, zabezpečuje pravidelné revize elektrického ručního náradí a elektrických spotřebičů, odpovídá za využívání dílny jen pro potřeby FC ZBROJOVKA BRNO, a.s.
- Údržbář: udržování a provádění drobných oprav vnitřních rozvodů ústředního vytápění, udržuje a provádí drobné opravy na rozvodech ZTI a zařizovacích předmětů, provádí běžnou údržbu a drobné opravy jako je výměna vypínačů, zásuvek, jističů, osvětlovacích těles apod., sleduje stav vybavenosti čisticími a

hygienickými prostředky pro úklid a vybavenost sociálních zařízení, dle skutečnosti je doplňuje, provádí běžnou údržbu, případně drobné opravy, odpovídá za připravenost technického zabezpečení, úklid všech prostor areálu před utkáními, po skončení utkání odpovídá za úklid areálu (tribuny, sociální zařízení, kolem stadionu), odpovídá za likvidaci běžného komunálního odpadu, případně zvláštního odpadu, v případě nutnosti vypomáhá s údržbou travnatých ploch v areálu, odpovídá za využívání dílny jen pro potřeby FC ZBROJOVKA BRNO, a.s.

- Údržbář travnatých ploch: po každém tréninku a utkání provádí nezbytné udržovací práce, zasypávání nerovností, zašlapávání vytržených drnů a případně, dle charakteru povrchu, poválí celou plochu hřiště lehkým válcem, pravidelná údržba a péče o travnatá hřiště v průběhu roku, v době vegetačního období dle norem a předpisů pro travnatá fotbalová hřiště, odpovídá za provoz travnatých hřišť z hlediska dovolené zátěže v závislosti na ročním období, udržuje mechanismy pro údržbu travnaté plochy v řádném technickém stavu, vede výkaz provozu této mechanizace, vede přehled o pravidelných kontrolách technického stavu a servisních prohlídek, zjištěné závady pak zapisuje do výkazu provozu mechanizace, podle charakteru a rozsahu závad, drobné dle možností odstraní, závady a poruchy většího charakteru, vyžadující odbornou firmu, zabezpečuje přes svého nadřízeného, v období zimní přípravy mužstev (před jarní částí) připravuje hřiště v rámci možností, s využitím vlastních mechanismů (traktor + radlice, sněžná fréza), v případě, kdy je v provozu vytápění hřiště hlavní hrací plochy, odpovídá za bezproblémový chod výměňkové stanice a příslušných rozvodů, na základě zjištěných teplot v různých hloubkách skladby hřiště a předpokládaného počasí pak vytápění reguluje, vede přehled o spotřebě tepla, na přípravná utkání připravuje hřiště dle pravidel fotbalu, činí nezbytná opatření v případech mimořádných klimatických podmínek (například úklid sněhu), včetně zajištění brigádnické výpomoci, případně mechanismů, odpovídá za údržbu ostatních ploch v okolí hřišť, patřících do areálu Městského fotbalového stadionu, v případě potřeby provádí práce, nesouvisející s údržbou travnatých ploch dle pokynů svého nadřízeného - havárie, opravy, při organizaci utkání apod.

- Řidič: Odpovídá za provoz jemu svěřeného vozidla, vozidlo přistavuje dle plánu výjezdů na týden, který zpracovává sekretář mládeže, odpovídá za technický stav vozidla a jeho připravenost k jízdě dle platných předpisů a norem platná pro provoz vozidel na silničních komunikacích, vede knihu o provozu vozidla, sleduje a zajišťuje provedení technických prohlídek, kontrol a případných nutných oprav.
- Uklízečka a prádlena „A“ tým a juniorka: Odpovídá za řádný úklid vnitřních prostor hlavní tribuny, přízemí (kabiny domácích a hostů) a část 1. nadzemního patra (klubovna, odpočívárna, kanceláře trenérů, rozhodčích a delegáta) včetně společných prostor - chodby, Mix zóna apod., odpovídá za přípravu sportovní výstroje, soutěžní i tréninkové, pro „A“ mužstvo a juniorku – praní, žehlení, opravy oblečení aj.
- Uklízečka a prádlena mládež: Odpovídá za řádný úklid vnitřních prostor administrativní budovy, včetně společných prostor - chodby, kuchyňky apod., odpovídá za přípravu sportovní výstroje, soutěžní i tréninkové, pro všechny mládežnické kategorie – praní, žehlení, opravy oblečení aj.

Účetní klubu: Vystavování faktur dle reklamních smluv, vystavování faktur dle smluv přestupních a hostovacích, vystavování zápočtů dle reklamních smluv, účtování faktur (provoz FC, hráčské faktury), vedení pokladny FC, evidence DOPP, DOPČ a zaměstnaneckých smluv, vedení účetnictví a.s. FC ZBROJOVKA BRNO, veškerá agenda spojená s dotacemi: žádosti, příprava k vyúčtování, komunikace s orgány města za účelem dotací, evidence došlé pošty a její následné rozdělení odpovědným pracovníkům, odesílání pošty, kancelářské práce dle potřeby vedení klubu, kontrola závazků a urgencí z účtu 321.

2.2.2 Zjištění vyplývající z náplně práce jednotlivých zaměstnanců

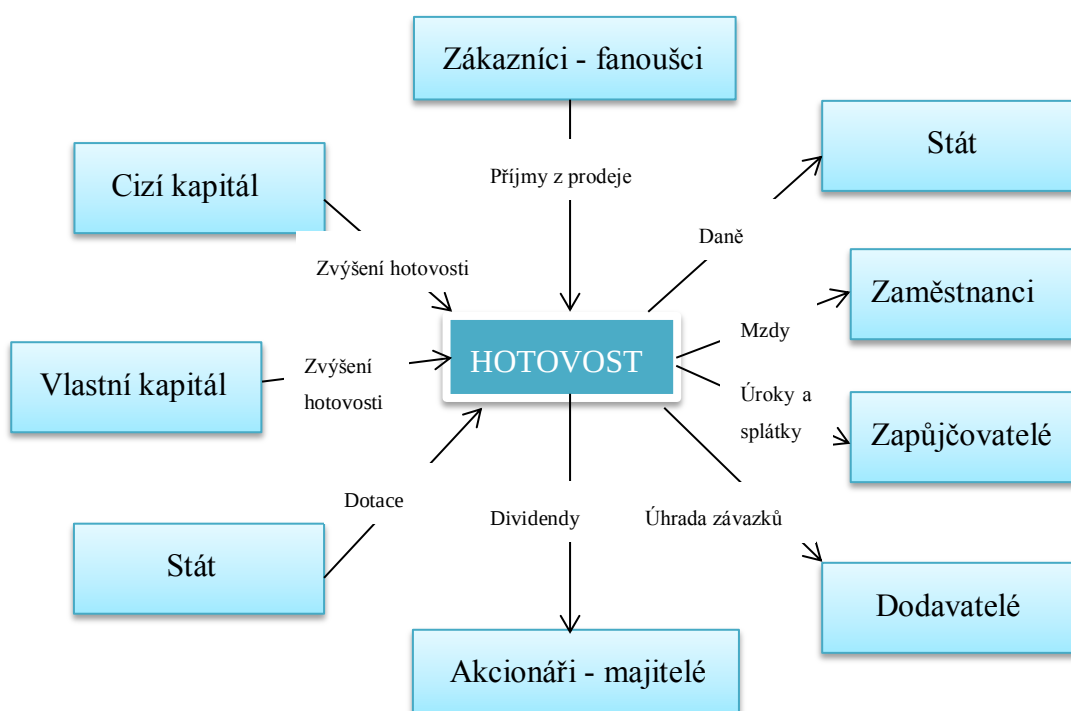
Z obsahu náplně jednotlivých pracovních pozic zaměstnanců a mé osobní analýzy usuzuji, že některé náplně pracovních pozic nejsou rovnoměrně rozložené. Existuje pracovní pozice, která obsahuje sice více pracovních úkonů, ale časově méně náročnějších a nekonajících se každý pracovní den. Na druhou stranu jsou pracovní pozice ve fotbalovém klubu, které obsahují méně pracovních úkonů, nicméně takovéto

úkony jsou časově náročnější. Pokud se obecně podíváme na souhrn pracovních pozic, zjistíme, že tato problematika fotbalového klubu bude do budoucna určitě vyžadovat analýzu procesů, jež by ukázala a optimalizovala jak jednotlivou náplň zaměstnanců, tak i celkovou organizační strukturu fotbalového klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. Tím by došlo k odstranění možných duplicít v obsahu práce jednotlivých pracovníků, zefektivnění výkonu zaměstnanců, lepším výsledkům společnosti a troufnu si říci i úspoře mzdových prostředků.

2.3 Finanční řízení a podmínky rozhodování podniku

2.3.1 Zdroje a užití peněžních prostředků

Fotbalové ligy profesionálních sportovních klubů se za poslední dekádu vyvinuli v business. Prvotní účel těchto sportovních organizací už není jen vytvářet určitý druh zábavy pro diváky a prvotřídní podmínky pro své sportovce. Hlavním cílem se stává vydělávat peníze a zabezpečit sportovní klub na několik let dopředu. Náklady na chod fotbalového klubu jsou ale enormní a proto stejně tak jako u většiny jiných organizací, které se zabývají sportovními aktivitami, je i u fotbalového klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. potřeba zabezpečit financování vícezdrojově – z veřejných a soukromých zdrojů. Zdroje a jednotlivé užití peněžních prostředků pro financování fotbalového klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. popisují níže.



Obrázek 8: Zdroje klubu a užití peněžních prostředků (Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.2 Financování z veřejných zdrojů

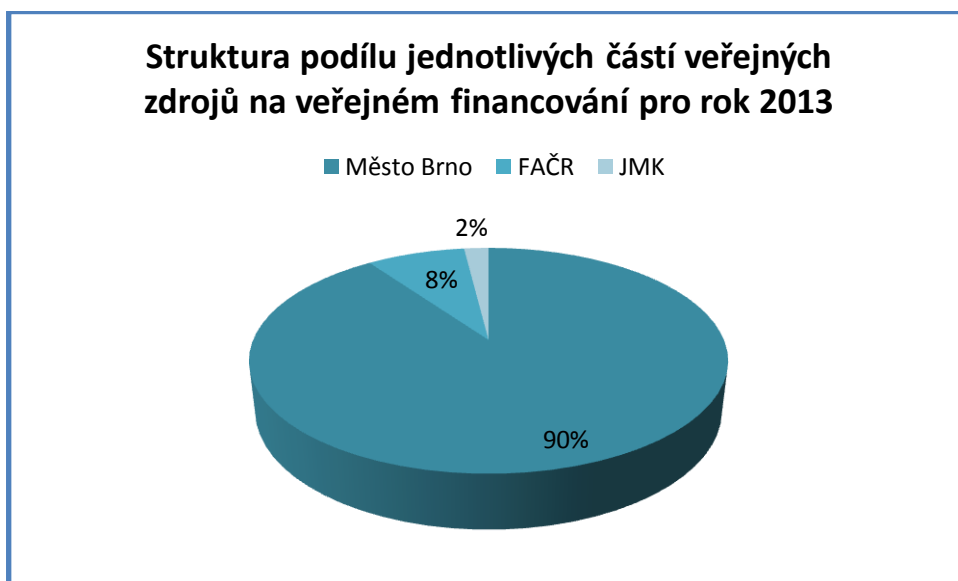
Podporu města Brna v tomto případě považuji za klíčovou pro fungování fotbalu na nejvyšší úrovni. Podporu města vidím na jedné straně jako finanční zdroj pro klub, na

straně druhé ale jako velké plus pro udržení stávajících sponzorů či příchod partnerů nových. Sponzoři si tak můžou uvědomit, že fotbal je ve městě Brně oblíben a díky jeho podpoře si mohou vytvořit další zajímavé kontakty. V roce 2013 činily dle společnosti celkové finanční prostředky z veřejných zdrojů určené pro podporu fotbalového klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. 11.240.140,-Kč, a tvořili tak přibližně 18% příjmů klubu.

Příjmovou stránku klubu Zbrojovky Brno z pohledu veřejného sektoru tvoří tři oblasti:

- Subvence města Brna
- Fotbalová asociace České republiky (MŠMT)
- Subvence Jihomoravského kraje

Strukturu podílů jednotlivých částí veřejných zdrojů na veřejném financování pro rok 2013 uvádím v následujícím grafu:

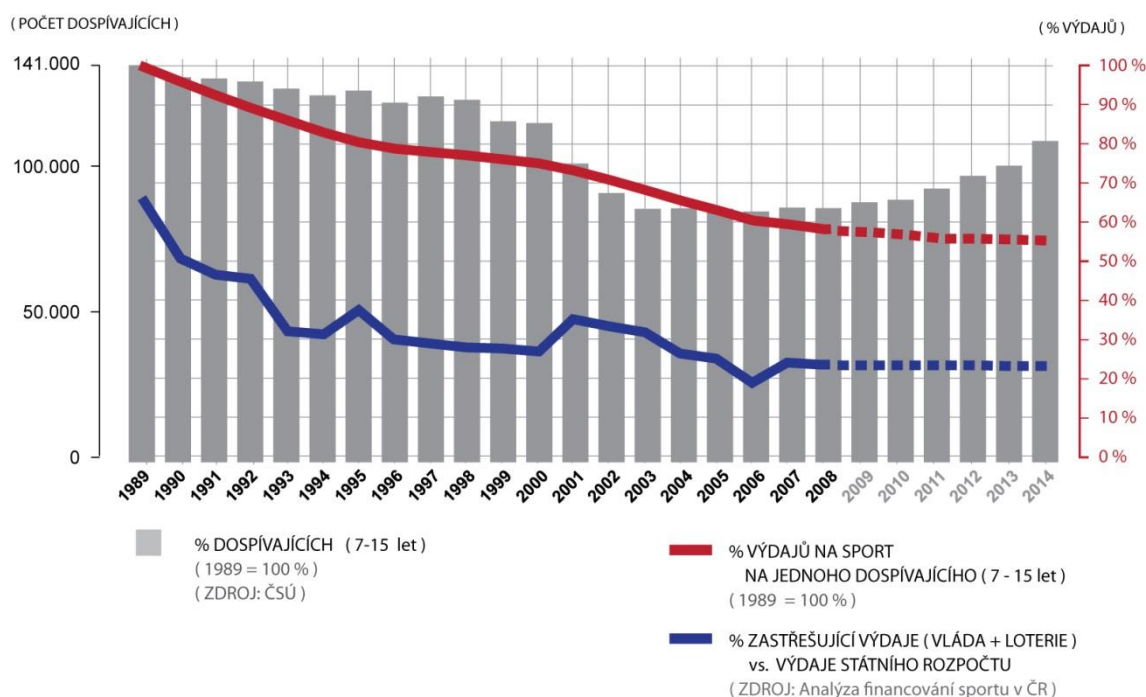


Graf 1: Struktura podílu částí veřejných zdrojů na veřejném financování pro rok 2013 (Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu níže lze vidět, jak od roku 1989 klesají výdaje státu do sportu. Přitom lze říci, že sport má výrazný význam ve společnosti v oblastech jako:

- Prožitek a seberealizace
- Sportovní výkony

- Zdatnost
- Výchova a vzdělání
- Aktivní občanství
- Rekreační a obnova sil
- Upevňování zdraví a kvalita života
- Sociální integrace a rovné příležitosti
- Hospodářský rozměr sportu
- Státní reprezentace a vlastenectví
- Podpora míru
- Mezinárodní kontakty



Obrázek 9: Státní výdaje na sport⁵³

2.3.3 Financování ze soukromých zdrojů

Financování ze soukromých zdrojů tvoří naprostou většinu všech příjmů fotbalového klubu. Jedná se přibližně o 82% všech finančních prostředků na příjmové stránce

⁵³ MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY a ČESKÝ OLYMPIJSKÝ VÝBOR. *Analýza financování sportu v České republice: verze shrnující*. Praha, 2009, s. 21.

společnosti. Dle mého zjištění tvoří opěrné pilíře financování klubu ze soukromých zdrojů několik oblastí. Ve sportovním klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. jsem definoval těchto pět oblastí, které považuji za nejdůležitější. Jsou to:

- Příjmy z reklamy a propagace firem
- Členské příspěvky rodičů (výdaje na sportování svých dětí apod.)
- Výnosy ze sportovní činnosti – přestupy a hostování hráčů, vstupné
- Výnosy z vlastní hospodářské činnosti – pronájmy prostor apod.
- STES (servisní organizace FAČR) - prodej televizních práv

Počátkem roku 2012 výrazně klesly příjmy v prvním bodě výše zmíněného, tedy příjmy z propagace a reklam, neboť došlo k novele loterijního zákona, která způsobila, že mnohé společnosti (většinou se jednalo o sázkové či loterijní společnosti) odvádí svůj výnos obcím nikoli sportovním klubům.



Graf 2: Vývoj výdajů na veřejně prospěšné účely v letech 2007-2008⁵⁴, upraveno autorem

Z výše uvedeného vyplývá, že sportovní klub či organizace (i FC ZBROJOVKA BRNO, a.s.) by měl neustále vyvíjet tlak na samotná města či obce, aby minimálně

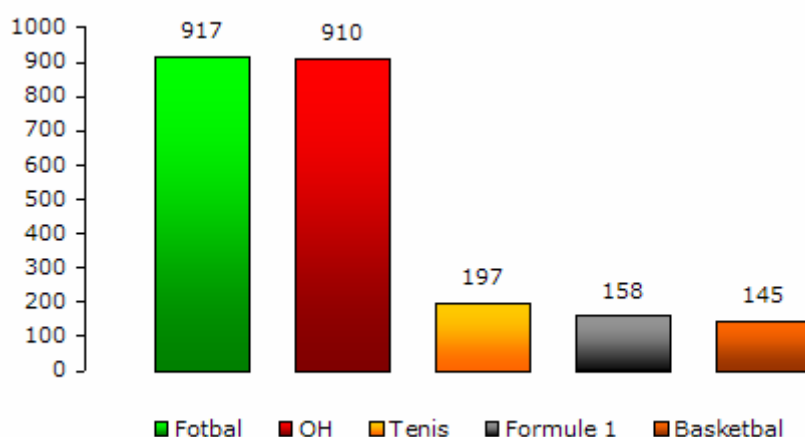
⁵⁴ Statistika odvodu prostředků na veřejně prospěšné účely za rok 2008. [online]. 2009 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/loterie_statistika_49338.html?year=2008

určitou část, kterou získaly díky změně loterijního zákona, přerozdělovaly zpět do sportu.

Pro příklad zmíním, že klub FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. přišel touto změnou loterijního zákona o celých šest milionů korun, přibližně 12% celkového rozpočtu.

Neustále musí fotbalový klub klást důraz na péči o své stávající partnery (firmy, podniky, organizace) a také na získávání nových a své hospodářské činnosti. Klub by se měl více soustředit na pořádání fotbalových kempů, pořádat individuální a specializované tréninky a další činnosti, které by klubu mohly přinést více finančních prostředků. Velkou nevýhodou fotbalového klubu je, že za současné situace je na trávníku těžké uspořádat koncerty nebo výstavy, které by mohly klubu přinést další finanční prostředky. Uvedení hřiště do původního stavu by znamenalo vyšší náklady než předpokládaný výnos z akce podobného typu. Stadion na Srbské není pro tyto účely postaven.

Pro zajímavost uvádím obrázek nejlépe sponzorovaných sportů ve světě.



Obrázek 10: Nejlépe sponzorované sporty⁵⁵

⁵⁵ Marketing ve sportu: Historie sportovního marketingu. In: *Informační systém Masarykovy univerzity: Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity* [online]. Brno, 2011 [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/01.html>

Struktura generálních a hlavních partnerů ve fotbalovém klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s.

Generální partner: E-motion a.s.

Hlavní partneři: Město Brno, OHL ŽS, Umbro a Gambrinus⁵⁶

Sponzory fotbalového klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. můžeme považovat za „stabilní“. Zpravidla se objevují v průběhu několika sezón stále stejné firmy. Řadu sponzorů láká jen účast týmu mužů v evropských pohárech a velký důraz je kladen také na umístění v nejvyšší české soutěži. Sponzorské smlouvy bývají uzavírány zpravidla na celou sezónu či na kalendářní rok.

2.4 Rozpočet klubu

Při mém nástupu do společnosti v roce 2011 na pozici provozního a později výkonného ředitele mě ekonomické oddělení seznámilo s metodikou tvorby rozpočtu pro fotbalový klub FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. Ihned jsem si uvědomil, že tady bude něco špatně. Při mé průběžné další kontrole jsem postupně zjišťoval nedostatky, které spočívaly například v tom, že se do rozpočtu nezohledňují barterové obchody, či pro řadu provozních činností nejsou zavedeny analytické nákladové účty (náklady na provoz kanceláří, pronájmy aut, grafické práce apod.). Tyto fakta pak způsobují výrazné odchylky rozpočtu plánovaného od skutečného.

V této návaznosti jsem ihned zavedl několik výrazných změn, které platí do současnosti. Analýzou jsme zkoumali všechny náklady klubu za poslední tři roky (2009, 2010, 2011), abychom mohli detailněji stanovit a podchytit všechny náklady, které ve fotbalovém klubu vznikají. Tímto jsme zavedli analytických účty pro řadu činností: pronájmy aut, grafické práce v marketingu apod. Dále jsme v rozpočtu začali zohledňovat barterové obchody.

Rozpočet klubu je pravidelně sestavován na časový horizont jednoho soutěžního ročníku fotbalové sezóny, tedy na fotbalovou sezónu 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014

⁵⁶ Hlavní partneři. *FC Zbrojovka Brno: OFICIÁLNÍ WEB KLUBU* [online]. 2014 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://fczbrno.cz/partneri.asp?kategorie=2>

atd. Rozpočet fotbalového klubu je sestavován pro celou společnost jako celek a náklady v něm jsou smíšené – jedná se o náklady na domácí, ale i venkovní zápasy.

Rozpočet územních samosprávných celků je sestavován na rok kalendářní, zatímco rozpočet fotbalového klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. je sestavován na soutěžní období jedné fotbalové sezóny. V zákoně č. 250/2000 Sb. O rozpočtových pravidlech územních rozpočtů se píše: „Rozpočet územního samosprávného celku a svazku obcí je finančním plánem, jímž se řídí financování činnosti územního samosprávného celku a svazku obcí. Rozpočtový rok je shodný s rokem kalendářním.“⁵⁷ Tento fakt musí klub zohlednit a sledovat důrazněji vznik jednotlivých nákladů a jejich samotné financování, aby bylo možné využití prostředků doložit dle stanoveného dotačního titulu.

Na obrázku níže je zachycen rozpočet FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. po mém návrhu změny v zavedení nových analytických účtů pro fotbalovou sezónu 2011/2012 a zohledňování barterových obchodů klubu se společnostmi.

Rozpočet 2011/2012				
		2010-2011	stanovený rozpočet 2012	2011-12. měsíc 2011)
<u>Analytické účty</u>				Nákladové položky (7. -12. měsíc 2011)
518.812,,813,,815,,808	Security	2 384 640 Kč	216 000 Kč	193 687,00 Kč
518.503	Virkilis	2 190 000 Kč	1 140 000 Kč	146 400,00 Kč
518.804-.806	Ubytování, turnaj, rozhodčí	2 021 472 Kč	150 000 Kč	675 617,00 Kč
502.102	Vodárny	480 000 Kč	900 000 Kč	82 128,00 Kč
502.101	E-ON	1 093 416 Kč	410 000 Kč	491 625,00 Kč
502.104	JMP	576 000 Kč	0 Kč	0,00 Kč
518.110	Leasing	365 000 Kč	365 000 Kč	210 934,00 Kč
548...	Kooperativa	220 000 Kč	204 000 Kč	113 565,00 Kč
502.103	Teplárny	744 000 Kč	0 Kč	0,00 Kč
521.104	DOPP	804 000 Kč	540 000 Kč	234 504,00 Kč
518.403,,807,,810	Doprava	2 549 196 Kč	2 100 000 Kč	903 107,00 Kč
501.602,,604,,605	CCS	636 000 Kč	420 000 Kč	196 747,00 Kč
501.106,511.103,518.109	Opravy stadion	312 000 Kč	200 000 Kč	195 878,00 Kč
501.108, 325.114	Strava hráči	948 000 Kč	100 000 Kč	293 051,00 Kč
521.105	Pořadatelé	813 600 Kč	600 000 Kč	405 310,00 Kč
501.101, 501.104	Zdravotní mat., sport.vybav.	252 000 Kč	100 000 Kč	1 358 231,00 Kč

⁵⁷ Zákon č. 250/2000 Sb. O rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

504.102, 501.107	Nápoje, pitný režim	396 000 Kč	200 000 Kč	33 737,00 Kč
518.108	Nájem hr. ploch	4 910 556 Kč	6 000 000 Kč	265 483,00 Kč
518.803	AK Dvořák	676 248 Kč	1 700 000 Kč	534 600,00 Kč
511.101, 501.105	Reklamy	204 000 Kč	154 000 Kč	22 922,00 Kč
518.803	Komentátor (Chylík)	60 000 Kč	15 000 Kč	3 000,00 Kč
504.101	FAN SHOP - zboží	204 000 Kč	120 000 Kč	69 628,00 Kč
518.101	Surgal	684 000 Kč	125 000 Kč	94 868,00 Kč
518.101, 518.112, 538...	Služby - hráči	338 844 Kč	80 000 Kč	249 605,00 Kč
518.803	SAKO	300 000 Kč	300 000 Kč	134 255,00 Kč
518.104	IT	264 000 Kč	120 000 Kč	140 365,00 Kč
518.203, .303	Telefony	408 000 Kč	261 000 Kč	114 241,00 Kč
818.108	TCM	5 160 000 Kč	0 Kč	6 833 700,00 Kč
818.108	ZŠ Janouškova	660 000 Kč	660 000 Kč	325 000,00 Kč
518.803	Videozáznamy	132 000 Kč	45 000 Kč	26 000,00 Kč
518.113 - .117	OSVČ	35 582 532 Kč	28 000 000 Kč	10 292 000,00 Kč
331.103	Zaměstnanci	8 722 152 Kč	7 500 000 Kč	3 087 103,00 Kč
501.001 - .005, .102, .103, 512.101, 518.811	Provoz kanceláře			253 353,00 Kč
501.006, 513.113	Náklady na reprezentaci			109 793,00 Kč
518.002, 518.123, .124	Zprostřed. přestupů, hostování			4 893 906,00 Kč
518.102, .504	Grafické práce			98 390,00 Kč
518.703	Pronájem aut			221 732,00 Kč
		75 708 216 Kč	53 725 000 Kč	33 304 465 Kč

Obrázek 11: Nově upravený rozpočet fotbalového klubu 2011/2012 (Zdroj: vlastní zpracování)

2.5 SLEPT analýza

2.5.1 Sociální faktory

V rámci analýzy makrosociálních údajů pro fotbalový klub FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. zmíním především okruhy týkající se významu fotbalu jako sportovní činnosti, působení na výchovu mládeže, vztahu veřejnosti k tomuto sportu, sociodemografické členění příznivců a vztah příznivců ke konkrétnímu klubu.

Sportovní činnost patří k základním a přirozeným lidským aktivitám, přičemž se jedná o jeden z nejčastějších způsobů trávení volného času, ať již ve formě aktivní, či pasivní. Fotbal, jakožto nejrozšířenější kolektivní sport na světě, má proto velmi specifické postavení, nabízí velmi širokou potenciální skupinu lidí, které ovlivňuje.

Specifické postavení má fotbal a sport celkově i při výchově mládeže. Obecně lze říci, že se s fotbalem jako činností setkal každý chlapec při tělesné výchově, je tedy otázkou na pedagogy a vyučující, zda jim fotbal předvedli v atraktivní podobě s možností dalšího rozvoje pro případ, že žáky fotbal zaujal, či nikoliv. Pokud by se zvedla propagace fotbalu již v rámci tělesných výchov, mohlo by dojít k postupnému vychování nové generace fanoušků fotbalu, možná i samotných nových hráčů, mládežníků. Jedná se však o projekt velmi náročný, který se neobejde bez přímé podpory veřejné sféry. Klíčovým aspektem, který pomůže naklonit si veřejnost na stranu fotbalu, resp. klubu, jsou především hráči klubu samotní. V raném věku žáci hledají idoly, kterým se chtějí přiblížit. V dnešní době je nachází především u zahraničních hráčů, neboť v podmínkách domácích soutěží jich nachází velmi málo. Nejde jen o chování na hřišti, hráči musí být vzorem i mimo něj, musí být osobnostmi s jasným názorem pro podporu klubu, musí vytvářet vždy pozitivní obraz o dění v klubu atp. - tímto si mohou naklonit především mladší generace fanoušků.

Co však patří (lépe, mělo by patřit) mezi základní pilíře i ekonomický chod klubu, jsou platící fanoušci, kteří přijdou na stadion. V současné době tomu ve Zbrojovce tak není. Návštěvy na stadionu klesly takřka na minimální hodnoty. Dle mého názoru má toto několik příčin, přičemž dominuje málo atraktivní hra s proměnlivými výsledky na hřišti. Dalšími faktory bezesporu jsou neatraktivní lokalita stadionu (zde lze polemizovat, do jaké míry se jedná pouze o výmluvu samotných fanoušků, či o nostalgii ke stadionu za Lužánkami), spojení fotbalu s korupčními aférami a zcela jistě také negativní obraz fanoušků samotných v očích běžné veřejnosti. Především poslední bod má velkou váhu, neboť zápasy Zbrojovky (Boby) bývaly událostí pro celý kraj, jezdili na ni fanoušci s celou rodinou z širokého okolí a nejednou dokázali naplnit stadion s mnohem vyšší kapacitou, než má současný v Srbské ulici. Problémem je především negativní mediální obraz chování určitých specifických skupin, tzv. rowdies, ultras či jakkoliv je nazveme. Není divu, že se otcové brání přivést do takového prostředí své děti či celou rodinu. Cílem by tedy mělo být utvoření pozitivního náhledu na samotné zápasy jako na společenskou událost města, jejíž návštěva by znovu měla být záležitostí celé rodiny.

Dalším důležitým faktorem je pak komunikace klubu se svými fanoušky. Klub by měl disponovat strategickým komunikačním plánem, jenž by byl zaměřen na základní prvky, které je potřeba komunikovat směrem k vlastním fanouškům. Jedním z hlavních

bodů by mělo být navázání na tradici silného postavení klubu v rámci celého kraje, neboť je zcela jistě největším klubem v oblasti. Pro fanoušky by se měl klub stát opět ikonou, měl by fanoušky správně „zaktivovat“ a zaujmout. Díky tomu by pak mohl těžit nejen z větší návštěvnosti, ale především merchandisingu. Příkladem komunikace budiž například komunikace hokejové Komety Brno nebo plzeňského fotbalového klubu (stojí za všimnutí, že téměř každý fanoušek na stadionu má alespoň jeden předmět zakoupený ve fanshopu – dres, šálu atd.) či nedávná komunikační a aktivační kampaň pražské hokejové Sparty, cílicí na emoce spjaté se značkou – tradici, sílu, nostalgii.

V sociálních faktorech bych se rád pozastavil nad pár body, které považuji za výrazně negativně ovlivňující klub, a stručně bych je zhodnotil.

- Propad návštěv – odstranitelný faktor ze strany klubu daný především atraktivností soutěže, kterou klub hraje, a samotnými hráčskými výkony.
- Neatraktivnost hry – odstranitelný faktor ze strany klubu daný především hráčskou úrovní, dovednostmi a schopnostmi jednotlivých hráčů.
- Neatraktivní stadion na Srbské ulici – neodstranitelný, ale ze strany klubu alespoň částečně ovlivnitelný faktor daný neatraktivností stadionu a „zazdřením“ stadionu za Lužánkami. Nový stadion by potřeboval velkou finanční podporu od města Brna a Jihomoravského kraje.
- Negativní obraz z hlediska bezpečnosti – odstranitelný faktor ze strany klubu daný tvrdou represí vůči nevhodnému chování určitých specifických skupin, tzv. rowdies, ultra apod.

2.5.2 Legislativní faktory

Co se týče legislativního prostředí České republiky, která je domovským státem fotbalového klubu a zároveň Fotbalové asociace České republiky, lze toto prostředí považovat za relativně stabilní. Ústředním orgánem sdružujícím profesionální kluby je Fotbalová asociace České republiky (FAČR), přičemž ta je členem národních sdružení, jako je např. Česká unie sportu (ČUS), jenž je ústředním partnerem pro dotační tituly od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT).

V souvislosti s legislativním rámcem je třeba také zmínit dotační politiku samosprávných celků (více v Ekonomických a Politických faktorech) či zakotvení

ekonomických nástrojů vlády ČR, a to především DPH, které v roce 2014 činí 21% (základní sazba) a 15% (snížená sazba).

I přes relativní stálost tohoto prostředí se i zde objevují rozhodnutí, která negativně dopadají na fungování fotbalového klubu. Více se o těchto negativních bodech zmíním v ekonomických faktorech SLEPT analýzy, jelikož je považuji za výrazně ovlivňující ekonomickou stránku klubu.

2.5.3 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory v rámci této analýzy je třeba zařadit především faktory přímo ovlivňující příjmovou a výdajovou stránku klubu. Je třeba vzít v úvahu také legislativní změny, jako je nová sazba DPH či novela loterijního zákona. Zároveň je třeba reflektovat také veřejnosti známé „finanční obtíže“ klubu či stále nabírající na početnosti otázku nového majitele klubu.

Příjmová stránka klubu je tvořena dotačními tituly ze strany města Brna a Jihomoravského kraje, prodejem reklamy – sponzorství ze strany právnických osob, prodej hráčů, příjmy ze strany FAČR (STESu), příjmy z návštěv zápasů a příjmy z merchandisingu. V rámci ne zrovna kvalitních sportovních výkonů došlo k výraznému úbytku sponzoringu, což může být dáno výrazně menší mediální publicitou klubu. Obdobně se propadly také příjmy z návštěv zápasů.

V rámci vylepšení pozice klubu je třeba investice do hráčského kádru „A“ mužstva, soustředění se na sportovní centrum mládeže a sportovní středisko, neboť teprve tyto body mohou přinést do budoucna výrazně vyšší zásah příjemců reklamních sdělení, a tím i zájem sponzorů o reklamní média na stadionu či na dresech samotných fotbalistů. Negativním faktorem může být vliv novely loterijního zákona, kdy celý sport přišel a stále přichází o „přirozený“ zdroj příjmu ze sázkových her, když se mění určení příjemců z úrovně libovolně vybraného sportu na územní samosprávné celky.

Právě na zlepšení hráčského kádru a investování více finančních prostředků do hráčů by, dle mého názoru, pozitivně reagovali také fanoušci, neboť, jak je známo i z jiných sportů, fanoušci Brna chtějí vítězit. V momentě, kdy začne tým přinášet sportovní výsledky, téměř automaticky se zvedá zájem fanoušků, a to i těch, kterým by za jiných okolností byl fotbal jako sport lhostejný. Nejlepší příklad udává hokejová Kometa z

posledních let – není tomu dávno, kdy tento hokejový klub živořil ve třetí nejvyšší soutěži. V průběhu doby, kdy klub začal investovat více financí do kvalitnějšího hráčského kádru, začal vyhrávat, se zvedal počet příznivců na stadionu, a tím se zvyšovaly příjmy do klubové pokladny, vč. merchandisingu, který se stal významnou položkou na příjmové stránce klubu. Faktorem, ovlivňujícím zvýšení návštěvnosti na stadionech negativně, mohou být samozřejmě úspory občanů v době stagnace důchodů, kdy výdaje na zábavu, sport a rekreaci bývají jednou z prvních položek, kde se šetří. Na ceně vstupenek se také negativně projevuje nová změna sazby DPH, která postupně roste z 10% na 14% až na dnešních 15%, a to s výhledem růstu v následujících letech.

Dalším klíčovým bodem je stabilizace klubu v očích veřejnosti – po odchodu majoritních vlastníků bratřích Prosů, kteří měli výrazně negativní mediální obraz v očích fanoušků, by mělo dojít k přesvědčení fanoušků, že klub je po finanční i sportovní stránce stabilizován, mělo by tedy dojít k postupnému budování mediálního obrazu FCZ jako velkého, stabilního a po všech stránkách profesionálního klubu, který nemá na Jižní Moravě ve svém oboru konkurenci. Tímto novým mediálním obrazem by mělo dojít k opětovnému přesvědčení nejen fanoušků, ale především potenciálních sponzorů, neboť sponzoři si přejí svoje jméno spojit se značkou, která nevyvolává negativní emoce.

Důležitou součástí rozpočtu klubu jsou také dotace ze strany samosprávných celků. Město a potažmo i kraj by mělo brát v potaz, že fotbal je nejrozšířenější kolektivní sport sdružující obrovské množství dětí a mladistvých. Priorita těchto samosprávných celků by pak měla být především udržení profesionálního klubu na nejvyšší úrovni, neboť teprve tehdy nachází mladá generace potřebnou motivaci k provozování sportu jako takového. Důležitým faktorem, který by měl být v popředí zájmu samosprávných celků, je také cestovní ruch a reklama města, resp. kraje. Čím je především známá Barcelona či londýnská čtvrť Chelsea? Vynikajícím fotbalem. Tento samozřejmě generuje také příjem města a podnikajících subjektů na jeho území v momentě zápasů i dlouho po nich. Podpora fotbalu by proto měla být jedním ze základních prvků marketingového mixu těchto samosprávných prvků.

Jedním z množiny možných příjmů je zdroj z prodeje vlastních hráčů. Zbrojovka Brno byla vždy známá jako líheň vlastních talentů, když její spádovou oblast tvořila takřka celá Jižní Morava.

Za ekonomické faktory bych vybral pár bodů, které, dle mého názoru, a také z vyplývající analýzy negativně ovlivňují klub, a stručně je zhodnotím.

- Zvýšení sazby DPH – neodstranitelný a neovlivnitelný faktor ze strany klubu, daný a závislý na politické vůli stran vládní koalice.
- Novela loterijního zákona - neodstranitelný a neovlivnitelný faktor ze strany klubu, daný a závislý na politické vůli stran vládní koalice.
- Úbytek sponzoringu – ovlivnitelný a zčásti odstranitelný faktor ze strany klubu, závislý především na mediální publicitě klubu.
- Úbytek na příjmové stránce klubu ze vstupného – odstranitelný faktor ze strany klubu, závislý na atraktivnosti předváděné hry, úrovni soutěže, publicitě klubu a vnímání klubu ze strany veřejnosti.

2.5.4 Politické faktory

V rámci analýzy politických faktorů je třeba klást důraz především na politické rozložení sil v rámci samosprávných celků – Jihomoravského kraje a Statutárního města Brna. Oběma územním celkům vládne koalice s dominantním zastoupením ČSSD, představované zejména JUDr. Michalem Haškem, hejtmanem kraje a Bc. Romanem Onderkou, MBA, primátorem města Brna.

V rámci předvolebních kampaní měla ČSSD v předvolebním plánu kromě jiného doslova: „Učiníme vše pro zajištění finančních prostředků na rekonstrukci fotbalového stadionu za Lužánkami.“⁵⁸ Od srpna roku 2010 je znám i architektonický návrh od arch. Hruši, přičemž cena projektu byla odhadována na 1,6 mld. Kč.⁵⁹ Teprve poté, co byl zpracován projekt, vyšlo najevo, že přilehlé pozemky jsou ve vlastnictví nikoliv města, ale soukromé firmy, která dle slov radních brání v započetí prací.

V souvislosti s „podporou“ na výstavbu stadionu je třeba vzpomenout také doznívání současné ekonomické krize. Tato situace je pro politiky a politické strany relativně

⁵⁸ PRO BRNO: Brno – město aktivní, sportující. *Kontakt ČSSD Brno - město* [online]. 2011 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.cssdbno.cz/volebni-program>

⁵⁹ KOZLANSKÁ, Petra. Projekt stadionu za Lužánkami „klekl“ i kvůli sporu o chodníky. *Nejnovější články ČSSD Brno - město* [online]. Brno, 2012 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: http://brno.idnes.cz/projekt-stadionu-za-luzankami-klekl-i-kvuli-sporu-o-chodniky-p58-/brno-zpravy.aspx?c=A100825_184248_brno-zpravy_dmk

vděčnou výmluvou, proč nelze započít práce na projektu, jehož plánované dokončení bylo v roce 2013. Obdobným způsobem také dopadla multifunkční hala plánovaná do Starého Lískovce či Janáčkova koncertní síň pro filharmonii. Obecně, kultura je především v Brně vážným konkurentem sportovních týmů, neboť na rozdíl od jiných statutárních měst dostává od města vyšší dotace právě na úkor sportovních klubů.

Osobně se domnívám, že pokud se výrazně zlepší sportovní výsledky mužstva, a tím se zvedne i zájem veřejnosti o fotbal v Brně, bude rekonstrukce stadionu opět vděčným projektem i pro politické strany, obdobně jako město investovalo do projektu rekonstrukce hokejové haly Ronda, mimo jiné výměnou za místo v dozorčí radě klubu pro primátora města Brna a pozitivní ohlas hokejově nenabažených voličů.

Z politických faktorů si dovoluji za negativně ovlivňující klub vytáhnout následující.

- Výmluvy politiků – neodstranitelný, ale ovlivnitelný faktor ze strany klubu daný zejména negativním ekonomickým vývojem.
- Náklonost ke kultuře – neodstranitelný, ale ovlivnitelný faktor ze strany klubu, kdy dochází k výrazné podpoře kultury na úkor sportovních klubů (tedy i fotbalového klubu).

2.5.5 Technologické faktory

V rámci analýzy technologických faktorů lze zmínit již popsany problém stávajícího stadionu a především pak prolínající se otázku bezpečnosti na stadionech.

Jak bylo popsáno v analýze sociálních faktorů, návštěva fotbalového utkání by se opět měla stát příležitostí k rodinnému výletu, a to nejen brněnských rezidentů na stadion, ale právě také rodin z celého kraje. Návštěva fotbalového utkání by se měla stát daleko kulturnějším zážitkem, prolínajícím se kompletní zkušeností návštěvníků. Kromě hlavního cíle, tedy zhlédnutí kvalitního fotbalového utkání, by návštěvník měl odcházet s pozitivním dojmem z celého prostředí, počínaje sedačkami, možnostmi občerstvení a konče uklizenými záchody tak, aby se minimalizoval počet možných negativních zkušeností návštěvníka, tedy aby se rád vracel. V souvislosti s tímto komplexním rodinným zážitkem by pak měla výrazně stoupnout bezpečnost na stadionu, ať už zkvalitněním pořadatelské služby či security služby. Je velmi pravděpodobné, že by

dosažení výše popsaných cílů pomohla stavba, resp. rekonstrukce, nového stadionu (viz případ pražské Slavie).

Negativně se na klubu odrážejí následující skutečnosti.

- Stávající stadion – neodstranitelný, ale z části ovlivnitelný faktor ze strany klubu, daný neoblíbeností lokality samotného stadionu na Srbské ulici a neschopností fanoušků oprostit se od stadionu za Lužánkami.
- Bezpečnostní opatření na stadionu – odstranitelný faktor ze strany klubu, daný nevhodným chováním některých fanoušků. Větší a přísnější represe vůči nevhodně se chovajícím fanouškům.

2.6 Fundamentální analýza FC ZBROJOVKA BRNO, a.s.

Cílem fundamentální analýzy sportovního klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. by mělo být vyhodnocení dílčích analytických údajů uváděných v povinných účetních výkazech podniku, realizování analýzy, odvození souvislostí a dedukce závěrů z těchto podkladů. Nejdůležitějším cílem je díky provedené fundamentální analýze získat maximum informací o subjektu, který o sobě účetní výkazy sestavil.

2.6.1 Podklady pro analýzu

Fundamentální analýzu jsem realizoval z těchto zdrojů:⁶⁰

Analýza rozvahy v plném rozsahu firmy sestavené k 31. 12. 2011

Analýza výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu firmy k 31. 12. 2011

(Aktuálnější zdroje nebyly k datu 12. 5. 2014 veřejně dostupné.)

2.6.2 Analýza rozvahy

Analýza aktiv

- Aktiva celkem v hodnotě netto ve výši cca 29 mil. Kč.

⁶⁰ Ministerstvo spravedlnosti: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2014, 12.5.2014 [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=FC+ZBROJOVKA+BRNO>

- V meziročním srovnání se hodnota netto snížila o cca 26 mil. Kč (netto 2010 55,9 mil. Kč, netto 2011 29,4 mil. Kč)

Struktura aktiv

Typ aktiva	brutto	korekce	netto	netto 2010	podíl na netto aktivech 2011
B- DM	29 046	-24 147	4 899	6 581	17%
C- Oběžná aktiva	30 102	-8 660	21 442	41 735	73%
D- časové rozlišení	3 071		3 071	7 579	10%

Tabulka 1: Struktura aktiv (Vlastní zpracování)

Z uvedené struktury aktiv je zřejmé, že značná část majetku firmy je akumulována v oběžných aktivech. Rozložení struktury aktiv se meziročně nezměnila, změnily se pouze dané hodnoty.

Dlouhodobý nehmotný majetek

- Fotbalový klub vykazuje v této části pouze položku software ve výši 43 tis. Kč. Tuto položku navíc snížila korekce.
- Z tohoto zjištění můžeme odhadnout, že firma vzhledem k velikosti aktiv nemá zavedeny žádné významné informační technologie, které by byly předmětem odepisování.
- Další závěr je ten, že firma neinvestovala do žádného drahého software vybavení, které by ji nutilo zvýšit si svoji know-how hodnotu a to proto, že takovéto vybavení nepotřebuje, protože se pohybuje v segmentu, kdy hi-tech výhoda není skutečnou výhodou a nedává náskok před konkurencí.
- Obdobný závěr mohu uskutečnit také nad ostatními prázdnými řádky kapitoly dlouhodobého nehmotného majetku. Neobjevuje se žádný Goodwill, výzkum ani ocenitelná práva.

Dlouhodobý hmotný majetek

Tento druh majetku tvoří největší část oblasti dlouhodobého majetku, v podstatě část celou.

- Meziročně nedošlo k výrazné změně u DHM, z čehož vyplývá, že firma (fotbalový klub) nerealizovala významné investice (ve sledovaném období) do této oblasti dlouhodobého majetku.
- Fotbalový klub nevlastní žádné pozemky, z čehož lze usuzovat, že je v pronájmu pro hlavní činnost, ve které působí (hřiště, stadion apod.).
- Větší část DHM má v samostatných movitých věcech a souborech movitých věcí – jedná se o sekačky, traktory a další vybavení potřebné především pro správu areálu, ve které je v pronájmu. Tyto technologie jsou z převážné části odepsané, tudíž stárnou a firma neinvestuje do obnovy technického zázemí.
- Z korekcí u dlouhodobého hmotného majetku můžeme také sledovat, že dlouhodobý majetek společnosti stárne celkově.

Dlouhodobý finanční majetek

- Fotbalový klub nemá žádné dceřiné společnosti, není ani nikterak kapitálově propojen se svými dodavateli, proto dlouhodobý finanční majetek firma nemá.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva tvoří cca 73% celkových aktiv.

- Meziroční hodnota aktiv se snížila, nicméně poměr zůstává přibližně zachován.

Struktura oběžných aktiv ve sledovaném období:

Typ aktiva	brutto	korekce	netto	netto 2010	podíl na oběžných netto aktivech 2011
------------	--------	---------	-------	------------	---

Zásoby	2 411		2 411	998	11
Dlouhodobé pohledávky				22 115	0
Krátkodobé pohledávky	27 118	-8 660	18 458	16 582	86
Krátkodobý finanční majetek	573		573	1 980	3

Tabulka 2: Struktura oběžných aktiv (Vlastní zpracování)

- V oblasti krátkodobých pohledávek došlo ke zvýšení hodnoty o cca 11%. Pokud se na oblast C. III. podíváme důsledněji, zjistíme, že hodnoty C. III.1. pohledávky z obchodních vztahů se snížily oproti minulému roku o cca 49%, hodnota C. III. 6. stát – daňové pohledávky se snížily o cca 99%, hodnota C. III. 7. krátkodobé poskytnuté zálohy se snížila o cca 32% a hodnota C. III. 9. jiné pohledávky se snížila cca o 63%. Jediná oblast, kde došlo k zvýšení hodnoty je oblast C. III. 4. pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení a to o 100% na hodnotu 12.214.000,-Kč.
- Z výše uvedeného vyplývá, že se společnosti podařilo snížit krátkodobé pohledávky u obchodních partnerů, což je zapříčiněno množstvím a výší obchodních transakcí v porovnání s rokem 2010 a tedy i objemem potencionálních krátkodobých pohledávek (nastal pokles).
- V oblasti C. III. 4. došlo k velkému nárůstu hodnoty. V roce 2010 byla tato oblast nulová. Z toho může plynout, že společnost poskytla např. půjčku společníkům společnosti, která se postupně splácí. V tomto případě je ale potřeba se podívat na oblast C. II. 4., kde byla hodnota v roce 2010 22.175.000,-Kč a v roce 2011 hodnota 0,-Kč. Jelikož prostředí společnosti znám, vím, že se na základě rozhodnutí auditora společnosti přesunula oblast pohledávek po půjčce za společníky z dlouhodobého hlediska (dlouhodobé pohledávky) na krátkodobé hledisko (krátkodobá pohledávka). Z tohoto důvodu můžeme vysvětlit tedy i to, že v roce 2010 jsou nulové krátkodobé pohledávky a vysoké dlouhodobé pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení. V roce 2011 pak jsou nulové dlouhodobé pohledávky a vysoké krátkodobé pohledávky za společníky, členy družstva a

za účastníky sdružení. Jedná se tedy o zásah auditora společnosti. Půjčka byla poskytnuta akcionářům společnosti, tedy majitelům. Půjčka byla dle mé znalosti firmy na přelomu roku 2013/2014 zcela splacena

- Dále můžeme z předložené rozvahy vidět, že došlo ke korekcím v oblasti pohledávek, což zvyšuje věrohodnost pohledávek, protože došlo k zásahu auditora. Z výše korekcí dále vidíme, že některé druhy pohledávek musely být odepsány, jelikož se nepředpokládá jejich budoucí „vymožení“. Společnost tedy není silná ve vymáhání pohledávek a nemá ani moc silnou pozici vůči svým partnerům.

Časové rozlišení

- Z rozvahy taky vyčteme, že došlo k snížení nákladů příštích období oproti minulému období o cca 75%. Jedná se o částečné splacení leasingu na mikrobuse a stroje.
- K snížení příjmů příštích období došlo o cca 49%. Výrazně se snížily i náklady příštích období. Tato situace vznikla neideální ekonomickou situací klubu, kdy v roce 2011 došlo ke snížení objemu výše sponzorských smluv, které jsou zpravidla uzavírány na fotbalovou sezónu, a také k optimalizaci nákladů klubu ve všech oblastech.

Analýza pasiv

Vlastní kapitál se dostal do záporné hodnoty, objasnění níže.

Vlastní kapitál

- Hodnota základního kapitálu se meziročně nezměnila a činí 10 mil. Kč.
- Jako první a jedna z nejdůležitějších informací je v oblasti pasiv snížení vlastního kapitálu a to až do mínusové položky. V roce 2010 činila hodnota vlastního kapitálu 25.240.000,-Kč a v roce 2011 činila – 1.177.000,-Kč. Ekonomická situace klubu není ideální. Klub hospodaří již několikátým rokem ve ztrátě (zde stojí ale za zmínku, že ve ztrátě hospodaří valná většina

fotbalových klubů), a proto se dostala hodnota vlastního kapitálu do záporných hodnot. Po této informaci od auditora se představenstvo a dozorčí rada společnosti rozhodla postupovat následovně: Doporučila akcionářům společnosti v návaznosti na zprávu a doporučení auditora a návaznost na ustanovení Obchodního zákoníku §193 akcionářům společnosti navýšit základní kapitál společnosti peněžitým vkladem a za tím účelem svolat valnou hromadu v co nejkratší době. Z údajů, které vyplývají z obchodního rejstříku, společnost navýšila v roce 2014 základní kapitál z 10 mil. korun na 24,5 mil. korun.⁶¹

- Fotbalový klub navyšuje meziročně svoji ztrátu.
- Fotbalový klub navyšuje meziročně záporný výsledek hospodaření.
- Výsledek hospodaření běžného účetního období skončil v roce 2010 ve ztrátě cca 12 mil. korun a v roce 2011 ve ztrátě cca 26 mil. korun. Z tohoto zjištění vyplývá, že se společnosti ekonomicky nedaří. Jelikož se jedná o sportovní klub lze předpokládat, že se klubu nedaří tedy ani na poli sportovním, na trhu s hráči, ale také v oblasti získávání partnerů klubu. Z mých informací vím, že v roce 2012 se klubu podařilo snížit záporný výsledek hospodaření společnosti. Došlo totiž k sportovním úspěchům a tedy i k získání hlavních partnerů pro klub, kteří do klubu vkládají své finanční prostředky prostřednictvím zprostředkování reklamy.

Cizí zdroje

- V oblasti rezerv si můžeme všimnout, že společnost v roce 2011 nevytvořila rezervy na dlouhodobé krytí ztrát z dlouhodobých pohledávek. V roce 2011 nebyla tvořena žádná rezerva na opravu dlouhodobého majetku. Společnost vytvořila rezervu ve výši 460.000,-Kč na úhradu dlužných odměn bývalých hráčů. (Informaci jsem zjistil v příloze k účetní závěrce 2011.)

⁶¹ Výpis z obchodního rejstříku. *Ministerstvo spravedlnosti: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a262933&typ=actual&klic=acw1dw>

- Obvyklá doba splatnosti závazků činí dle smluv 14 (30, 60, 90) dnů. K 31. 12. 2011 vykazuje společnost krátkodobé závazky po lhůtě splatnosti 365 dní a více v částce 1.777.000,-Kč
- Z předložené rozvahy taky můžeme sledovat, že došlo k poklesu množství bankovních úvěrů o hodnotu cca 92%. V tomto případě poklesky i úroky.
- Oblast cizích zdrojů se drží přibližně na stejných hodnotách, které se pohybují přibližně kolem 30 mil. korun. Pokud se snaží firma z těchto zdrojů podněcovat firemní aktivity a tedy předmět podnikání, je to dobré využití prostředků.
- Společnost (typický sportovní klub) využívá k financování svých aktivit především následující zdroje: prodej hráčů, tržby ze vstupného, prodej reklamních předmětů, subvence a prodej televizních práv a výdaje na sportování členů domácnosti (příspěvky).
- Závazky k zaměstnancům jsou poměrně nízké a v meziročním srovnání podobné. Jedná se o nevyplacenou prosincovou mzdu.
- Krátkodobé závazky jsou vyšší cca o 10,5 mil. korun než krátkodobé pohledávky.
- Velikost hodnoty jiných závazků se meziročně nemění a tato hodnota je v kontextu zanedbatelná.

2.6.3 Analýza VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

- Tržby společnosti klesly o cca 50%, což bylo zapříčiněno nedobrou ekonomickou situací společnosti a snižujícími se výsledky ve sportovní oblasti.
- Důležité je zde ale také zdůraznit, že s poklesem tržeb se podařilo společnosti snížit i náklady o cca 34% (troufnu si říci, že společnost včas zareagovala), nicméně zde zůstává zřetelný rozdíl mezi poklesem nákladu a poklesem tržeb.
- Společnost reagovala na klesající tržby i snížením mzdových nákladů. V oblasti mezd došlo k snížení nákladu oproti roku 2010 o cca 16%, tedy došlo k propuštění nadbytečných zaměstnanců společnosti. V tomto případě

se automaticky snížily i náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění o cca 7%.

- K posouzení struktury výsledku hospodaření bych tedy postupoval ve 3 stupních:

Provozní výsledek hospodaření: Tento výsledek se z minulého období ještě výše zvýšil do záporných čísel. Došlo k nárůstu na více než dvojnásobnou hodnotu, tedy na mínus 27.193.000,- Kč. Jelikož by tento výsledek měl být za normálních okolností nejvyšší a kladný, je potřeba se zamyslet, co takovýto výsledek způsobilo. Jelikož se jedná o fotbalový klub, troufnu si říci, že se jednalo o absenci kvalitního sportovního výkonu, absenci prodeje hráče, snížení prodeje reklamy apod.

Finanční výsledek hospodaření: V porovnání s rokem 2010 se dostal do kladných čísel. Společnosti se podařilo výrazně snížit oblast ostatních finančních nákladů z částky 1.765.000,-Kč na částku 156.000,-Kč. Jedná se o snížení poplatků, které se platí bance. Zjištění, že společnost má kladný finanční výsledek hospodaření, je zajímavé, protože ve většině podniků je tato oblast záporná. Společnosti mají úvěry u bank, drobné investory je velmi složité najít a zdroje, ze kterých by mohly finanční výnosy plynout, jsou v mnoha případech již minulostí.

Mimořádný výsledek hospodaření: U společností se objevuje zcela výjimečně, ani u mnou vybrané společnosti není.

2.7 Porterův model konkurenčních sil

2.7.1 Vyjednávací síla zákazníků

V první řadě bychom si měli položit otázku, kdo jsou pro klub zákazníci. U většiny kolektivních sportů zpravidla nehraje velkou roli věková hranice fanouška, nicméně jednotlivé kluby rády zohledňují různorodost návštěv na stadionech z pohledu pohlaví. Fotbalový klub obecně působí na všechny zákaznické segmenty. Jako produkt je

nabízeno sportovní utkání přímo na stadionu, ale také televizní nebo rozhlasové vysílání, které zprostředkovává fotbal koncovému uživateli. Síla fanoušků (zákazníků) je skryta v jejich jednotě. Pokud se klub chová v rozporu s názory s velkou řadou fanoušků (např.: prodá klíčového hráče, nasadí vysokou cenu na zápasy, dělá velkou restrikcí vůči svým fanouškům apod.) může situace vést až k bojkotu jednotlivých zápasů, bojkotu nákupu reklamních předmětů, což má většinou za následek velký dopad na příjmovou stránku klubu. Většina fanoušků se těmito nepopulárním krokům snaží vyvarovat a posilovat svůj vztah s fanoušky. Vyjednávací síla zákazníků je tedy velká v případě jednoty fanoušků. Zákazníci se pak budou snažit ovlivňovat rozhodování podniku především v cenové oblasti již zmíněného vstupného či reklamních předmětů.

2.7.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Do této oblasti patří všechny podnikatelské subjekty, které se podílejí na zajištění kvalitních podmínek klubu. Jedná se například o dodavatele služeb, energií či výrobce a oficiálního dodavatele sportovního vybavení. Z určitého pohledu můžeme jako „dodavatele“ služeb označit také hráče. Ty si klub vybírá na základě hráčské zkušenosti, ale také výše jejich ceny. Valná většina klubů se soustředí na hledání hráčů, kteří dosahují nejvyšších hodnot v poměru cena/kvalita. V současnosti můžeme stále častěji vidět na českých fotbalových hřištích cizince. Je to z důvodů toho, že klub může najít obdobně kvalitního hráče, ovšem výrazně méně nákladného, v méně rozvinutých zemích světa. I proto se celá řada klubů odhodlává k vybudování svých fotbalových akademií v Africe či Asii.

Fotbalový klub FC ZBROJOVKA BRNO a.s. není vlastníkem stadionu na Srbské ulici, nýbrž jen nájemcem. Fotbalový stánek náleží do vlastnictví města Brna, které jej Zbrojovce pronajímá za symbolickou částku. Klub se pak svými náklady podílí na jeho údržbě a stará se o celý provoz.

Jak jsem již uvedl, nezbytným dodavatelem je firma, která dodává sportovní vybavení pro klub. V případě brněnského fotbalového klubu je to společnost UMBRO. Tato firma dodává veškeré sportovní vybavení: tréninkové a vycházkové soupravy, sady dresů a míčů, sportovní obuv apod.

Důležitým subdodavatelem fotbalového klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. je společnost TRIPOLI RECENT s.r.o., která má na starosti zajišťování občerstvení na fotbalovém stadionu pro fanoušky, kteří mistrovské utkání navštěvují. V této oblasti vidím vyjednávací sílu dodavatelů spíše jako malou, neboť existuje celá řada jiných dodavatelů, kteří jsou schopni ty současné nahradit. Ať už se jedná o sportovní vybavení či cateringové společnosti. Přejít k takovéto nově vybrané firmě znamená pro fotbalový klub nulový náklad a navíc je jednoduché, protože v současné době jsou sice tyto dodavatelé vázání smluvně, nicméně s dvouměsíční výpovědní lhůtou bez jakýchkoli sankcí či poplatků.

2.7.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Pokud vezmeme v úvahu hrozbu vstupu nových konkurentů v návaznosti na fotbalový klub FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. do odvětví, je v podstatě nulová. V nejvyšší soutěži Gambrinus lize se utkává šestnáct týmů. Každým rokem dva sestupují do druhé ligy a z nižší soutěže zase dva nejlepší postupují do nejvyšší fotbalové soutěže v Česku. Vstup na tento trh je legislativně náročný a hodně omezený. V případě, že má zájem klub z nižší soutěže nahradit ten z té vyšší musí po delší dobu podávat kvalitní sportovní výkony, vynaložit větší finanční prostředky pro setrvání v soutěži a počítat s tím, že reakce ostatních fotbalových klubů v soutěži bude záporná. Fotbalové kluby jsou totiž zvyklé sami na sebe a vždy mají snahu tzv. „nováčka“ v soutěži co nejvíce potrápit. Vstupními bariéry tedy v tomto případě jsou:

- Legislativa Fotbalové asociace České republiky (FAČR) pro postup do nejvyšší soutěže
- Poskytnutí vysokých finančních garancí fotbalovému svazu
- Kvalitní fotbalový kádr hráčů
- Profesionální zázemí stadionu dle požadavků FAČR.

Bariéry pro výstup z odvětví jsou vysoké sankce v případě, že se klub rozhodne vystoupit ze soutěže v průběhu sezóny, ale téměř nulové, pokud klub opustí soutěž po odehrané sezóně a nepodá přihlášku do nového soutěžního ročníku.

Hrozba vstupu nových konkurentů z pohledu fanoušků vůči odvětví v ČR ve své podstatě odpadá. Vztah klub – fanoušek je většinou založen na dlouholetém trvání a

pouze v ojedinělých případech se přihodí, že fanoušek přehodnotí své zájmy a „přestoupí“ na stranu jiného českého fotbalového klubu. Za určitou formu konkurence lze v tomto případě považovat i růst počtu televizních přenosů z celého světa. Nikde totiž není vyloučeno, že fanoušek může být příznivcem některého z klubů v ČR, ovšem zároveň fanouškem některého klubu ze zahraničí. Může se tak také stát, že při časové kolizi zápasů místo návštěvy svého českého fotbalového klubu, upřednostní fanoušek živý přenos svého oblíbeného zahraničního klubu v televizních stanicích.

2.7.4 Hrozba substitutů

Troufnu si říci, že v případě fotbalu je pravděpodobnost nahrazení daného produktu vysoká. Za substituty se v tomto případě považují mistrovská utkání či zápasy jiných sportovních klubů v různých odvětvích. Ve městě Brně sídlí celá řada sportovních klubů, které jsou účastníky nejvyšších českých soutěží. Za zmínku stojí například hokejový oddíl HC KOMETA GROUP, futsalový oddíl Tango Brno, ženský basketbalový tým Valosun KP Brno nebo také florbalový tým BULLDOGS BRNO. Poloha umístění fotbalového stadionu je pro Zbrojovku v případě hrozby substitutů také neideální. V těsné blízkosti se nachází sportovní hala Vodova, ve které se koná týdně vždy několik sportovních i kulturních akcí. Časové kolize jednotlivých sportovních akcí nabývají stále častěji na svém významu, jelikož spolupráce mezi svazy je méně častá. Důvodem je široká škála jednotlivých sportovních aktivit, které jsou nejen dětem nabízeny. Nechtěl bych zde opomenout ani hrozbu jiných volnočasových aktivit, které stále častěji nabírají na svém významu. Jedná se především o kina, divadla, zábavní parky, nákupní střediska a jiné, které představují boj o svého „zákazníka“. Hrozba substitutů je tedy obrovská. Zlepšení pozice klubu by mělo spočívat v zajištění co nejkomplexnějšího zážitku ze zápasu a jiných společensko-kulturních akcí fotbalového klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. Je potřeba působit na svého fanouška v tom smyslu, že je stále lepším zážitkem jít na fotbalové utkání či jinou akci klubu než například strávit den v nákupním středisku.

2.7.5 Rivalita firem působících v odvětví

V případě aplikace rivality firem působících v odvětví na sportovní prostředí, je tento faktor paradoxně žádoucí. Zdravá rivalita mezi jednotlivými kluby fanoušky přitahuje a zápasy dvou „znepřátelených“ klubů jsou vždy atraktivní. Vzpomeňme si třeba na pražské derby Sparta versus Slavia, zápasy Zbrojovky Brno s Baníkem Ostrava či jiné podobné duely.

Samotná konkurence uvnitř odvětví (v případě nejvyšší soutěže) není moc velká. Na celé Moravě působí v první lize šest týmů z celkových šestnácti. Jedná se o kluby 1. FC Slovácko, FC ZBROJOVKA BRNO, SK Sigma Olomouc, FC Baník Ostrava, 1. SC Znojmo FK a FK Vysočina Jihlava.

2.8 Swot analýza

Dle mé přibližně dvouleté pozici ve společnosti ve vrcholovém managementu a následující pozici v dozorčí radě považuji SWOT analýzu jako jeden z hlavních pramenů pro sestavování klubové strategie.

SWOT analýza na fotbalový klub FC ZBROJOVKA BRNO, a.s.

Silné stránky:

- Historie a tradice fotbalového klubu
- Image klubu
- Václav Bartoněk (akcionář klubu)
- Monopolní postavení v Brně a nejbližším okolí
- Kvalitní sportovní klubové zázemí
- Kvalitní práce s mládeží
- Dobrá infrastruktura tréninkového centra mládeže
- Dobrá komunikace s regionálními médii
- Atraktivnost – přitažlivost
- Mládež ve středisku Sportovní centrum mládeže (SCM) a Sportovní středisko mládeže (SpSM)
- Sociální alternace (poznávání a setkávání se lidí různého věku během utkání a akcí klubu)

Slabé stránky:

- Nedostatečné benefity k permanentním vstupenkám
- Stadion na Srbské ulici (špatná pověst)
- Chybná strategická rozhodnutí vlastníků a vedení klubu v minulosti
- Klubový marketing a PR
- Neustálé navyšování celkové finanční ztráty klubu
- Neexistující klubová koncepce

Příležitosti:

- Otevřít sportovní centrum mládeže v brněnských Ivanovicích více pro různé aktivity veřejnosti
- Přímý vliv na tisíce fanoušků
- Politická propagace (určitý druh reklamy pro politické strany.)
- Umístění klubu v „hlavním“ městě Moravy (městě Brně)
- Spolupráce se společnostmi v rámci recipročního obchodu
- Návrat ke kořenům (historii)
- Propagace sportu (fotbalu) a sportovních aktivit – zdraví životní styl
- Mezinárodní soutěže, evropské poháry
- Výrazné posílení financování klubu prodejem svých odchovanců
- Komerce při utkáních, efektivnější využití reklamních ploch (led panely)
- Zvýšení příjmové stránky klubu v oblasti prodeje reklamních předmětů

Hrozby:

- Snížení finančních příjmů klubu
- Nestálost finančních prostředků
- Vysoké nároky na „A“ tým v nejvyšší soutěži
- Rostoucí pasivita obyvatel – nezájem o pohybové aktivity
- Korupce ve fotbalu (názor, že fotbal je zkorumpován)
- Absence úspěchů v mládežnických kategoriích
- Nepříznivý ekonomický vývoj fotbalových klubů v České republice
- Sportovní substituty fotbalu (jiné sporty – florbal, hokej a jiné)

- Společenské substituty fotbalu (kina, divadla, sociální sítě apod.)
- Neatraktivní koncepce fanshopu – nevyslyšení názorů fanoušků a okolí

Pokud se podívám na současnost fotbalového klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. je potřeba se neustále orientovat na bohatou klubovou historii, na značku fotbalového klubu. Tyto silné stránky společnosti mají stále svůj potenciál. Ze slabých stránek klubu bych se pozastavil nad neustálým navyšováním finanční ztráty společnosti. Fotbalový klub potřebuje finanční stabilitu. Není nic horší, když se v okolí i mezi hráči proslýchají různé informace o možných finančních dluzích klubu. Tomuto musí fotbalový klub předcházet. Slabá stránka neustále zůstává taky u benefitů k permanentním vstupenkách. Z příležitostí, které vyplynuly ze SWOT analýzy, bych se soustředil v současnosti na oblast přímého vlivu. Blíží se především podzimní komunální volby, místní politici rádi sbírají body a rádi se ukazují na různých sportovních akcích jako „hrdí podporovatelé“ klubu. Tento aspekt je potřeba využít a spřátelit se s celou řadou politických představitelů, kteří by mohli klubu v budoucnu více a lépe pomáhat. Z hrozeb pak považuji jako největší a nevíce důležitou pasivitu obyvatel – nezájem o sport.

3 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

3.1 Úpravy, týkající se rozpočtu

Podle analýzy, která se týká rozpočtové části fotbalového klubu, již víme, že byly provedeny určité změny (zavedeny nákladové analytické účty nebo třeba zohledňování barterových obchodů do plánu rozpočtu klubu). Tyto záležitosti byly hodně důležité, ale nejsou zcela dostatečné.

V současné době, kdy sportovní klub FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. každoročně bojuje s neideální finanční situací klubu je potřeba pečlivě sledovat a hlídat veškeré náklady klubu. Doporučuji zavést účtování na jednotlivá střediska, což nám umožní jednotlivé náklady lépe řídit. Každým samostatným střediskem by byla jednotlivá věková kategorie (U19, U18, U17, U16, U15, U14, U13 apod.). Po fotbalové sezóně, ale i v průběhu, tak bude možné získat důležité informace týkající se nákladů na jednotlivé části sportovního úseku a následně je dle uvážení řídit.

Toto, výše uvedené opatření, by mělo jednak eliminovat rozdíly, které vznikají při následném porovnávání plánovaného a skutečného rozpočtu fotbalového klubu. V důsledku to také více pomůže při zajišťování financí pro chod fotbalového klubu, jelikož budou představitelé klubu přesněji informováni o skutečné výši nákladů, které klub ve své sezóně bude muset vynaložit. Dalším přínosem změny bude lepší řízení nákladů, neboť díky účtování na střediska bude zřetelnější, kde a jaký náklad vzniká a či je možné ho efektivněji řídit.

3.2 Ekonomická doporučení

Během mé analýzy ekonomické části klubu jsem dospěl k následujícím doporučením a návrhům řešení:

3.2.1 Oslovování partnerů

Fotbalový klub musí aktivněji oslovovat potencionální partnery, aby dokázal zajistit dostatečné množství financí na chod, případně rozvoj společnosti. FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. musí mít propracovanou nabídku spolupráce pro partnery klubu, kteří si tak budou moci z mnoha možností spolupráce mezi partnerem a klubem vybrat tu, pro

jejich firmu, nejideálnější. Společnost, která se stane partnerem brněnského fotbalového klubu, musí po celou dobu spolupráce cítit jen samá pozitiva, které samotná spolupráce pro partnerskou společnost přináší.

3.2.2 Netradiční reklamní nosiče

Zbrojovka Brno musí nabízet svým partnerům také netradiční reklamní nosiče. Kromě klasických led panelů na stadionu, světelné tabuli, reklamní plochy v předzápasovém bulletinu, také využití rozhlasu během utkání, lepšího využívání reklamních ploch na oficiálních stránkách klubu www.fczbrno.cz apod.

3.2.3 Využívání hráčů k propagaci produktů a služeb

V této oblasti nemá Zbrojovka žádnou zkušenost. Marketingové oddělení Zbrojovky Brno se s touto možností nikdy nezabývalo, i když mnoho podobných fotbalových klubů tuto formu reklamního nosiče aktivně využívá. Společnost své hráče „pronajímá“ partnerům klubu pro propagaci jejich služeb či produktů a tím tak vrací partnerovi jeho finanční investici do fotbalu. Příkladem budiž hráč FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. Petr Švancara, který propůjčil své jméno náramkům B2BALANCETM. Stalo se tak, bohužel, až po jeho odchodu do fotbalového klubu 1.FK Příbram.



Obrázek 12: Petr Švancara propaguje produkty B2BALANCE⁶²

Umístění tzv. celebrity do reklamního sdělení se totiž jeví jako velmi přínosné (jak pro sportovce, tak firmu). Řada firem ve snaze zvýšit účinnost své reklamy, používá

⁶² Novinky: Petr Švancara. B2BALANCE [online]. 2013 [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <http://www.b2balance.cz/novinky#petr-svancara>

známých osobností, které přinášejí reklamní sdělení. Výhodou je fakt, že mohou zvýšit šanci na odlišení výrobků v konkurenčním prostředí jiných reklam. Osobnost je třeba volit tak, aby působila důvěryhodně a přirozeně ve vztahu k výrobku, jehož reklamu dělá. Lidé ve svém spotřebním i jiném chování rádi napodobují osobnosti s vysokou autoritou. A také ty, kdo dosáhli úspěchu v určité oblasti lidské činnosti, získali slávu a jmění. Znamé tváře výrobku dodávají punc výjimečnosti.

3.2.4 Spolupráce s městem a krajem.

Jak již samo o sobě vyplynulo z kapitoly finanční řízení a rozhodování podniku musí fotbalový klub začít aktivněji působit na samosprávné celky, které mají možnost nově přerozdělovat příjem ze sázkových her (v našem případě se jedná o Jihomoravský kraj a město Brno. Představitelé fotbalového klubu musí přesvědčovat zástupce města i kraje o významu sportu a fotbalu jako takového. Klub by měl motivovat napříč politickým spektrem již zmiňované představitele města a kraje ohledně rozdělování subvencí do sportu. Zvýšením objemu financí, které putují do sportovního klubu, může politický představitel sbírat plusové body, které se můžou hodit v následných volbách, jelikož je zcela jisté, že díky svému postavení má klub přímý vliv na tisíce fanoušků. Je totiž obvyklým trendem, že fotbalový klub před volbami podpoří veřejně své „zástupce a podporovatele“ v politické sféře a fanoušci klubu, kteří tvoří početnou skupinu, následují toto doporučení.

3.2.5 Zvýšení návštěvnosti

Větší návštěvnost = větší příjmy. Zvýšení návštěvnosti domácích fotbalových zápasů může klub jako samotný ovlivnit několika kroky, které jsou popsány v části mé diplomové práce nazvané Doporučení ke zvýšení návštěvnosti. Klub musí dát jasně najevo, že je o něho zájem ze stran příznivců a že lidé mají zájem o fotbal jako takový.

3.2.6 Obchodování s hráči

Vzpomeňme si na historické přestupy hráčů Zbrojovky Luboše Kaloudy nebo Maria Holka v roce 2008, za které fotbalový klub inkasoval přes sto milionů korun českých.

Do ekonomické situace se tyto příjmy promítly hodně pozitivně. Byla to ale jedna z posledních hráčských transakcí. Od té doby fotbalový klub neprodal žádného hráče, který by klubu přinesl částku, která by se přiblížila alespoň milionu českých korun. Z těchto informací jasně vyplývá, že by se měla Zbrojovka Brno vrátit v této oblasti několik let zpět a lépe pečovat o své svěřence, věnovat jim náležitou pozornost, aby z nich vychovávala co nejlepší hráče. Co je v této oblasti také hodně důležité, že hráči potřebují mezinárodní srovnání. Z tohoto důvodu doporučuji, aby se jednotlivé fotbalové kategorie fotbalového klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. účastnily alespoň jeden krát ročně mezinárodního turnaje.

3.2.7 Fotbalové kempy, komerční tréninky

Do ekonomické situace se mohou pozitivně promítnout také příjmy ze sportovní činnosti, a to především z pořádání sportovních kempů, tréninků apod. Zbrojovce doporučuji začít s pořádáním různých sportovních fotbalových kempů, fotbalových víkendů, či jen jednotlivých tréninků. Tyto aktivity nejenže přinesou fotbalovému klubu možné volné finanční prostředky, ale dokáží klub vhodně zviditelnit. Trenéři si během kempů či tréninků mohou navíc vytipovávat hráče, kteří by mohli být pro Zbrojovku Brno prospěšní a případně začít jednat o jejich koupi nebo hostování.

3.2.8 Zvýšení atraktivnosti stadionu

Jestliže se zvýší atraktivnost a zázemí stadionu na Srbské ulici, přivede to do ochozů větší množství návštěvníků a to nejen na fotbalová utkání. Jedním z cílů by měla být také rekonstrukce fotbalového stadionu, a to tak, aby byl určený pro multifunkční využití. Tím by se zvýšila příjmová stránka klubu, který by mohl areál pronajímat pro agentury, které se zabývají pořádáním různých koncertů, výstav, případně jinými kulturními akcemi, které by zajistily peněžní tok do klubu. Obecně lze zvýšit úspěšnost stadionu na Srbské ulici tedy:

- Zajištěním pohodlné dopravní dostupnosti (zbrojovce chybí parkovací místa);
- Výraznější investice do bezpečnosti (oddělení jednotlivých sektorů);
- Vybudování lepších reprezentačních prostor pro VIP klientelu;

- Multifunkčností stadionu (na Srbské zatím nelze – vysoká finanční investice);
- Tvorbou lepších prostor pro reklamu (např. multimedialní vnější plášť pozvedne nejen vizuální zážitek, je také lákavým prostředkem pro reklamu sponzorů a navýšení zisků).



Obrázek 13: Městský fotbalový stadion SRBSKÁ⁶³

3.2.9 Merchandising klubu

Celou oblast sportovního merchandisingu doporučuji předat externí specializované firmě, která má v podobné oblasti bohaté zkušenosti a za kterou jsou vidět výsledky. Externí společnost dokáže nastavit celý merchandising tak, aby byl pro fotbalový klub výdělečný. Další výhodou je, že tento krok dokáže klubu ušetřit mnoho starostí, problémů a hlavně možných finančních rizik, které jsou s touto záležitostí spojeny. Management klubu tak bude mít dostatek času soustředit se na otázky klubové strategie. Další výhodou je, že firmy, které se touto problematikou zabývají, dokáží mnohdy zajistit nejvyšší možnou kvalitu produktů a služeb, neboť jsou úzce napojeny na

⁶³ Městský fotbalový stadion SRBSKÁ. *FC Zbrojovka Brno: OFICIÁLNÍ WEB KLUBU* [online]. 2013, 11.1.2014 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://fczbrno.cz/zobraz.asp?t=klub-stadion-stadion>

profesionální společnosti v oděvním a grafickém průmyslu. Pokud oblast merchandisingu převezme externí společnost, bude zajištěn neustálý rozvoj a zlepšování, neboť společnost potřebuje udržovat vysoký obrat. Systém by měl být nastaven tak, že firma odvádí určitá procenta z tržeb nebo zisku fotbalovému klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s., jež slouží jako určitý poplatek za poskytování oprávnění k logu a značce klubu.

3.3 Doporučení k zvýšení návštěvnosti

3.3.1 Stabilizace sportovních výkonů

Fotbalové fanoušky přivádí na stadion hlavně hezký fotbal. Ten je dán řadou kvalitních fotbalistů, kteří již mají se soutěží a fotbalem bohaté zkušenosti a v týmu předvádí kvalitní fotbalové výkony. Cílem fotbalového klubu je tedy kvalitní výchova svých hráčů od mládeže až po seniorský fotbal a vhodný výběr hráčů, kteří mají bohaté zkušenosti a také dovednosti na úrovni nejvyšší české soutěže, tedy Gambrinus ligy. Tímto dojde ke stabilizaci podávaných sportovních výkonů. Můj názor spočívá v tom, že sebelepší marketing klubu, následná spolupráce s fanoušky, pořádání charitativních akcí a další podpůrné prostředky se mívají účinkem, pokud nejsou doplněny kvalitním sportovním výkonem.

3.3.2 Patriotismus

Tak jako celá řada fotbalových klubů s bohatou historií by měl i klub FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. neustále pracovat se svými fanoušky a vtělovat jim myšlenku patriotismu. Příznivci brněnské Zbrojovky nemohou opomenout bohatou historii klubu. Zbrojovka má neustále jako fotbalový klub monopolní postavení ve svém regionu a širokém okolí a zde je neustále velký prostor pro rozvoj. Pokud se chce fotbalový klub vrátit do dob, kdy na mistrovská utkání chodily desetitisíce fanoušků, musí začít úzce spolupracovat a komunikovat se základními i středními školami nejen ve městě Brně, ale také v jeho okolí. Klub si musí vytvořit dostatečné množství příznivců především mladé generace, kteří budou ke klubu loajální po „celý“ život. Dále musí klub úzce spolupracovat s ostatními nižšími fotbalovými kluby, do jejichž spádovosti Zbrojovka patří. Zde se

stále nabízí projekt např. Jižní Morava – fotbalová, který se začal aktivněji řešit v roce 2013 se zástupci jihomoravského krajského fotbalového svazu a představiteli fotbalového klubu, ale nedotáhl se ke zdárnému konci. Klub by prostřednictvím svých hráčů a trenérů nabídl spolupráci nižším fotbalovým klubům. Z těchto klubů pak může získávat kvalitní hráče za nízkou cenu, kteří nebudou utíkat do jiných fotbalových týmů a zkusí svěřit svůj fotbalový vývoj do rukou trenérů Zbrojovky Brno. Větší zájem o fotbal jako takový a podporu patriotismu by mohly podpořit body:

- Pořádání kvalitních fotbalových tréninků pod vedením trenérů Zbrojovky pro partnerské fotbalové kluby;
- Volné vstupenky na utkání Zbrojovky;
- Možnost využívání tréninkového zázemí Zbrojovky pro menší fotbalové kluby;
- Bezplatné poskytování reklamních předmětů partnerským fotbalovým klubům.

Klub musí v této souvislosti poukázat na bohatou tradici a silnou značku klubu. Nesmí se stydět za svou práci s mládeží a neustále poskytovat veřejnosti důvody proč najít cestu na stadion, proč je pro dítě nejlepší hrát přímo ve Zbrojovce a ne v jiném fotbalovém klubu a podobné věci, jež mohou ovlivnit samotného jedince při rozhodování.

3.3.3 Klubový image

Klubová image je zajišťována ve fotbalovém klubu těmito lidmi: Produkční, PR, KIT/Produkční, externisty a obchodním zástupcem. Činnosti, které pod tuto oblast spadají, jsou například: grafika webu, grafická příprava různých dokumentů, zápasových programů, úprava fotografií, příprava plakátů, letáků, apod., produkce akcí pro fanoušky, partnery, charitativní akce a jiné.

Mé doporučení v této oblasti spočívá ve využívání externích společností. Pro kompletní zajištění určitých částí, které se týkají oddělení klubového image, bude potřebná úzká spolupráce klubu s externisty, kteří jsou schopni zajistit realizaci různých projektů a vnést v dané situaci do projektu jiný, nezávislý pohled. Jedná se o podpůrné procesy, jako jsou například realizace marketingových akcí a návrhů, tvorba videí, provoz fanshopu apod.

3.3.4 Brand marketing

Brand marketing pomáhá velice výrazně budovat vazbu fanoušků na klub a pokud je kvalitní a atraktivní, posiluje pocit hrdosti a sounáležitosti s klubem. Zvyšuje hodnotu a kvalitu značky. Základním nástrojem v tomto případě jsou jméno a logo klubu, který reprezentují. Zbrojovka Brno si musí zakládat na šíření dobrého jména klubu prostřednictvím jiných poddruhů marketingu. Klub musí neustále propagovat svou činnost a klubové úspěchy, a tak silně ovlivňovat vnímání klubu nejen ze strany fanoušků, ale i široké veřejnosti, médií a především obchodních partnerů klubu, kteří zajišťují jeho financování. Základem by měl být ucelený koncept pro brand marketing, jehož hlavním cílem bude vybudovat a posilovat v zákazníkovi (fanouškovi) pocit „toto je tým mého srdce“. Nejde totiž jen o výrobu nějakých suvenýrů, reklamních předmětů či obyčejnou prezentaci. Pomocí těchto reklamních předmětů (produktů) musí klub prodávat hrdost, soudržnost a týmový duch.

3.3.5 Bezpečnost na stadionu

Mnohokrát slyšíme, že bezpečnost na fotbalových stadionech není vysoká. FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. má ztíženou pozici v tom, že se na Zbrojovce schází vybrané specifické skupiny fanoušků. Jedná se například o rowdies, ultras apod. Čím dosáhnout větší bezpečnosti na stadionu? Tvrdou represí? Po posledním kroku Fotbalové asociace České republiky v jarní části fotbalové sezóny 2014, nejsem přesvědčen. Fotbalová asociace nařídila svým rozhodnutím všem rozhodčím, že v případě vulgarit na fotbalovém stadionu mají okamžitě přerušit fotbalové utkání a odeslat hráče do šaten. Po uklidnění fanoušků na tribunách, pak znovu zahájit hru. Toto opatření se nesetkalo s velkou oblibou. Fanoušci ještě více vulgárně uráželi představitele fotbalového svazu a během několika zápasů se hra několikrát přerušila. Cesta je podle mě jiná. Klub musí v této oblasti využívat spolu s Policií ČR moderní kamerové zařízení, které má Zbrojovka k dispozici. Klub musí důsledně požadovat a dohlížet na plnění návštěvního řádu fotbalové Zbrojovky Brno a řídit se nulovou tolerancí, zlepšit komunikaci mezi klubem a fanouškem, dbát na důslednou kontrolu u vstupů či v případě hodně rizikových utkání zavést prodej vstupenek na jména. Příklad bychom si měli vzít i ze zahraničí, kde jsou kvalifikovány výtržnosti na fotbalových stadionech jako trestný čin.

V tomto směru by měl klub neustále vyvíjet tlak na Fotbalovou asociaci ČR, aby žádala po poslancích Parlamentu ČR zpřísnění zákonů, týkajících se této oblasti. Zvýšení bezpečnosti na fotbalovém stadionu bude mít pozitivní vliv na návštěvnost fotbalových zápasů, neboť se český fanoušek bude cítit během zápasu v bezpečí a nebude se bránit jít na fotbal případně i s celou rodinou.

3.3.6 Výhody pro věrné fanoušky

Fotbalový klub FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. musí nabídnout svým věrným fanouškům určitý druh výhod – benefitů. A zde bych začal u benefitů k permanentním vstupenkám, neboť právě koupí permanentní vstupenky si fotbalový klub zajistí účast fanouška na maximálním počtu zápasů. Zmíněné benefity mohou být různé. Jako nejlepší možnost se mi jeví zajistit pro držitele permanentních vstupenek výhody u partnerů klubu, ale také různých firem či podniků, které v Brně působí. Jednalo by se například o slevy ve vybraných restauracích a barech, slevy na oblečení, obuv, slevy ve fanshopu brněnské Zbrojovky apod. Věrný fanoušek by měl mít také možnost být více s klubem svého srdce, absolvovat akce s hráči klubu, nabídnout exkurze fotbalového stadionu apod. Již ve své bakalářské práci jsem uvedl, že klubu chybí marketingová strategie, která osloví a zaujme velké portfolio lidí a jasně identifikuje strukturu diváků, tedy zákaznickou skupinu klubu. A tak je tomu do současnosti.

Sezóna	Průměrná	Nejvyšší	Celková
1992/93 *)	19 285	19 285	19 285
2001/02 **)	4 804	9 200	48 042
2002/03	3 191	8 050	47 862
2003/04	4 769	9 945	71 531
2004/05	2 887	5 312	43 307
2005/06	2 751	4 525	41 263
2006/07	4 723	7 215	70 846
2007/08	4 968	9 550	74 520
2008/09	3 942	8 550	57 625
2009/10	3 648	8 257	54 725
2010/11	2 475	5 284	37 120
2011/12 (2. liga)	2 041	3 383	30 616

2012/13	4 458	8 082	66 862
2013/14	...	9 613	...
od 1993	3 771	19 285	663 604

Tabulka 3: Statistiky návštěvnosti ligových utkání na stadionu Zbrojovky Brno od roku 1993⁶⁴

3.4 Finanční analýza navrhovaných změn

3.4.1 Nákladnost změn

V této části vyčísluji náklady na mé doporučující návrhy pro prvních dvanáct měsíců od zavedení těchto změn. Celkové náklady, které bude muset fotbalový klub vynaložit, přesahují částku pěti a půl milionu korun českých.

Nákladnost navrhovaných změn	
Doporučené opatření	Náklad (první rok od změny)
Účtování na střediska	0 Kč
Oslovování partnerů (brožura)	14 400 Kč
Netradiční reklamní nosiče (led panely)	425 000 Kč
Využití hráčů k propagaci produktu nebo služby	0 Kč
Větší tlak na samosprávné celky	0 Kč
Výchova mladých hráčů - mezinárodní turnaje	525 000 Kč
Pořádání fotbalových kempů, víkendů či tréninků	0 Kč
Zvýšení atraktivity stadionu	0 Kč
Zlepšení oblasti merchandising	0 Kč
Stabilizace sportovních výkonů (nákup 3 hráčů)	4 500 000 Kč
Podpora patriotismu	0 Kč
Klubový image a brand marketing (externí spolupráce)	100 000 Kč
Vyšší bezpečnost na stadionu	114 750 Kč
Benefity pro fanoušky	0 Kč
CELKEM	5 679 150 Kč

Tabulka 4: Nákladovost navrhovaných změn (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na změnu, která je spojena s účtováním na jednotlivá střediska, se rovnají nule. Tuto změnu je totiž možno zrealizovat za současného stavu se současnými zaměstnanci

⁶⁴ Městský fotbalový stadion SRBSKÁ. FC Zbrojovka Brno: OFICIÁLNÍ WEB KLUBU [online]. 2013, 11.1.2014 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://fczbrno.cz/zobraz.asp?t=klub-stadion-stadion>

klubu (ekonom, účetní). Systém, ve kterém společnost účtuje, je pro tuto změnu také přednastaven, takže nebude potřeba dokupovat žádnou placenou aktualizaci systému.

Aktivnější oslovování partnerů způsobí společnosti vyšší náklad na nákup materiálu pro tvorbu tzv. nabídky spolupráce, která bude zasílána partnerům. Mzdové náklady fotbalového klubu budou také v tomto případě nulové, protože vše zvládneme zabezpečit vlastními zdroji (grafikem a obchodním zástupcem). První rok necháme vyrobit 300 kusů partnerských brožurek klubu s nabídkou partnerství pro potencionální partnery. Jak je uvedeno na obrázku níže, celková cena se tedy vyšplhá na 14.400,-Kč s DPH.

Množství (ks)	300
Cena za jeden kus s DPH (Kč)	48
Celková cena s DPH (Kč)	14 400
Formát tisku	A5 (148mm x 210mm)
Technologie tisku	Digitisk
Barevnost tisku	Barevně

Tabulka 5: Náklady na reklamní brožuru (Zdroj: Vlastní zpracování)

V oblasti netradičních reklamních nosičů potřebuje klub investovat do pronájmu led panelů, které jsou během utkání umístěny kolem hrací plochy. Investice pro koupi by byla příliš vysoká, proto se klub rozhoduje si tento typ reklamních nosičů pronajímat. K současnému stavu by bylo potřeba pronajmout ještě 86 metrů těchto panelů. Cena za jednorázovou akci (mistrovský zápas) činí 25.000,-Kč s DPH vč. plné technické podpory, tedy násobeno počtem sedmnácti domácích zápasů, dostáváme se na částku 425.000,-Kč ročně.

Využívání hráčů jako nových marketingových nosičů nebude stát Zbrojovku Brno žádné finanční prostředky. Hráči mají zabudováno ve smlouvě, že veškerá práva z jejich jména a osobnosti náleží právě fotbalovému klubu. Navíc veškeré náklady na kampaň nese samotná firma, která Zbrojovce hradí i za samotný „pronájem“ hráče, jako reklamního nosiče.

Podobně tomu bude i u vyššího tlaku na samosprávné celky – kraj a město. Fotbalový klub má ve svém kolektivu zaměstnance, kteří jsou schopni toto zajistit v rámci své pracovní pozice. Jedná se především o členy představenstva, výkonného a sportovního ředitele. Náklad, který je spojený s tímto doporučením, je tedy 0,-Kč.

Fotbalový klub se potřebuje vrátit ke kvalitní výchově mládeže. Účast na mezinárodních turnajích spolyká přibližně 525.000,-Kč.

Počet kategorií	7
Startovné (Kč)/kategorie	25 000
Doprava (Kč)/kategorie	20 000
Stravné (Kč)/kategorie	0 (hrazeno pořadatelem)
Ubytování (Kč)/Kategorie	30 000
Celkem 1 kategorie (Kč)	75 000
Celkem 7 kategorií (Kč)	525 000

Tabulka 6: Náklady na mezinárodní turnaje (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořádání fotbalových kempů nebo tréninků ve svých tréninkových centrech a prostorech Zbrojovky nebude stát fotbalový klub, kromě nákladů na energii a vodu, nic. Tyto náklady jsou ale v návaznosti na chod celého tréninkového centra zcela zanedbatelné, proto je do této kalkulace nezapočítávám. Kemp a tréninky povedou profesionální trenéři Zbrojovky Brno. Propagace bude vedena formou oficiálních webových stránek klubu a mediálních partnerů. Náklady na personální obsazení a propagaci jsou tedy nulové.

Jelikož je fotbalový stadion plně ve vlastnictví města Brna, představitelé klubu jen navrhuji jeho vlastníkově různé investiční akce v tomto areálu. Nicméně financování těchto akcí, stejně tak jako rozhodnutí o jejich uskutečnění, schvalují příslušné orgány města Brna. Zvýšení atraktivnosti stadionu na Srbské ulici je tak výhradně v rukou zástupců tohoto krajského města. Klub nevynakládá na tyto investiční náklady žádné finanční prostředky.

Náklady pro můj návrh, který se týká předání oblasti merchandisingu klubu externí společnosti, jsou nulové. Fotbalový klub předá práva k užívání loga a značky klubu provizním systémem na externí společnost, která bude povinna z tržeb reklamních výrobků odvádět specifikovaná procenta do fotbalového klubu. Jelikož byla tato oblast poslední 4 roky ztrátová, riziko z této činnosti přejde navíc z klubu na jinou společnost.

Stabilizace sportovních výkonů spolyká klubu asi nejvíce finančních prostředků. Dle mé analýzy je klíčové nakupit tři kvalitní hráče do týmu. Cena každého takového hráče by se měla pohybovat okolo milionu a půl českých korun.

Podporu patriotismu u svých fanoušků může Zbrojovka činit svým stávajícím aparátem bez vynaložení finančních prostředků. Poskytování volných vstupů na mistrovská

utkání, možnost využívání tréninkového zázemí Zbrojovky, různé ukázky tréninků pro partnerské kluby, či aktivní práce se sociálními sítěmi jsou jen malým výčtem.

Zlepšení oblasti klubové image a brand marketingu bude klub uskutečňovat spíše prostřednictvím svých webových stránek a mediálních partnerů klubu (tištěné média, rozhlasové stanice). Náklady na provedení tak budou nulové, neboť mediální partneři jsou vázáni smlouvou o spolupráci a webové stránky klubu a jejich správa jsou plně majetkem fotbalového klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. Jediným nákladem zde bude využívání externí společnosti pro realizaci marketingových akcí a návrhů, tvorby videí apod. Náklad by činil sto tisíc korun ročně.

V části doporučení zajištění bezpečnosti fanoušků na stadionu se utvoří vyšší náklady na pořadatelské službě. Klub musí posílit kontrolu fanoušků u vstupů a následně zabezpečit pořádek v jednotlivých sektorech. Můj návrh je navýšení počtu členů pořadatelské služby a security během mistrovského utkání o 15. Náklad na jednoho takového pořadatele během jednoho utkání je 450,-Kč. Tuto částku vynásobíme patnácti a následně ještě počtem zápasů (sedmnáct) a dostaneme se na konečné číslo 114.750,-Kč. Toto je náklad klubu, který vznikne zavedením mého návrhu, který se týká bezpečnosti na stadionu, do praxe.

Zajištění benefitů pro věrné fanoušky může klub prostřednictvím svých partnerů udělat také zdarma. Každý fanoušek, který si zakoupí permanentní vstupenku na mistrovské utkání, tak může obdržet slevu na služby nebo produkty u partnerů klubu, kteří budou předem definováni. Stačí jen předložit tuto permanentní vstupenku v obchodě, restauraci nebo baru při placení.

3.4.2 Zdroje financování

Zdroje financování návrhových opatření	
Nový partneři klubu	2 350 000 Kč
Zvýšení návštěvnosti - vstupné	600 000 Kč
Pořádání kempů a akcí klubu	250 000 Kč
Příspěvek města Brna	1 100 000 Kč
Půjčka od majitele	1 400 000 Kč
CELKEM	5 700 000 Kč

Tabulka 7: Zdroje financování navržených opatření (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak vyplývá z předchozí tabulky, klub bude financovat navrhované změny z vlastních i cizích zdrojů. Zdroje financování navržených změn pokryjí kompletně jejich náklady.

4 Závěr

Jako téma mé diplomové práce jsem si zvolil Analýzu vybrané firmy, neboť mám od malička velmi pozitivní vztah ke sportu a během posledních čtyř let působím na vedoucí pozici v jednom sportovním klubu.

Cílem mé práce bylo navrhnout taková doporučení, která podpoří další rozvoj a ekonomickou stabilitu firmy, v mém případě tedy podpoří rozvoj fotbalového klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. K dosažení mnou vytyčených cílů bylo nezbytné osvojení si metod pozorování a analýzy. Své poznatky pro tvorbu diplomové práce jsem čerpal přibližně z 31 použitých zdrojů, ze svých zkušeností a z poznatků chodu sportovního klubu a ze zkušeností, které jsem získal díky návštěvám jiných sportovních organizací. Dále pak bylo nutné hlouběji se seznámit s problematikou fotbalového klubu.

Na základě provedených analýz (SLEPT, SWOT, fundamentální analýzy, analýzy rozpočtu a Porterova pětifaktorového modelu) jsem v návrzích řešení podal přibližně dvacítku návrhů zlepšení, na nichž by měl klub začít pracovat. Zároveň jsem se u každého z nich zmínil, čím bude realizace daného návrhu pro klub přínosná a finančně realizaci návrhu také vyčíslil.

Během analýz a hlubšího zkoumání společnosti se odkryly určité další problémy a nedostatky, kterými jsem se však v práci již nezabýval. Jedná se například o potřebu definování firemní strategie. Je jasné, že fotbalový klub musí postupovat malými krůčky kupředu a postupně dané návrhy opatření realizovat. Změna nemůže nastat ze dne na den.

Tím byl cíl mé práce splněn.

Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

- 1] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2003. 432s. ISBN 80-7179-577-1.
- 2] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- 3] GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 4] GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýzy a plánování podniku*. 1. vydání Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- 5] HANUŠOVÁ, H. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 108 stran. ISBN 80-7355-003-2.
- 6] HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. 1.vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86929-04-3.
- 7] KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- 8] KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 9] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 10] MAŤAŠOVSKÝ, M. *Analýza fotbalového klubu a optimalizace jeho řízení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 66 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc..
- 11] MCEACHERN, William A. *Microeconomics: a contemporary introduction*. 9th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2012, 246 s. ISBN 978-053-8453-714.
- 12] NÁROŽNÝ, J. *Efektivní práce sportovního manažera*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 81 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

- 13] PITRA, Z. *Podnikový management*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. 296 s. ISBN 978-80-7357-379-9.
- 14] REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management*, 1. a 2. díl. 1. vydání Brno: CERM, 2005. ISBN 80-214-3035-4.
- 15] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- 16] SYNEK, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- 17] TAYLOR, D. *Brand management: Řízení značky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-763-261-8.
- 18] ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Zákony

- 19] Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Internetové zdroje

- 20] Akademie FC Zbrojovka Brno. FC Zbrojovka Brno: OFICIÁLNÍ WEB KLUBU [online]. 2013 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://fczbrno.cz/zobraz.asp?t=mladez-akademie-o-akademii>
- 21] Hlavní partneři. FC Zbrojovka Brno: OFICIÁLNÍ WEB KLUBU [online]. 2014 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://fczbrno.cz/partneri.asp?kategorie=2>
- 22] Juniorská liga. *Fotbalová asociace České republiky* [online]. Praha: Fotbalová asociace České republiky, 2014, 6.5.2014 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/domaci-souteze/juniorskaliga/souteze.asp?soutez=001B1A&show=Tabulka>
- 23] KOZLANSKÁ, Petra. Projekt stadionu za Lužánkami „klekl“ i kvůli sporu o chodníky. *Nejnovější články ČSSD Brno - město* [online]. Brno, 2012 [cit. 2014-05-15].

Dostupné z: http://brno.idnes.cz/projekt-stadionu-za-luzankami-klekl-i-kvuli-sporu-o-chodniky-p58-/brno-zpravy.aspx?c=A100825_184248_brno-zpravy_dmk

24] MĚSTSKÝ FOTBALOVÝ STADION SRBSKÁ. *Brněnský fotbalový klub / FC Zbrojovka Brno* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://fczbrno.cz/cs/o-klubu/stadion/>

25] PRO BRNO: *Brno – město aktivní, sportující. Kontakt ČSSD Brno - město* [online]. 2011 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.cssdbrno.cz/volebni-program>

26] Týmy FC Zbrojovka. *Brněnský fotbalový klub / FC Zbrojovka Brno* [online]. 2012 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: <http://fczbrno.cz/cs/tymy-fc-zbrojovka/>

27] Vedení klubu FC Zbrojovka Brno, a.s. *Brněnský fotbalový klub / FC Zbrojovka Brno* [online]. 2012 [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: <http://fczbrno.cz/cs/o-klubu/vedeni-klubu/>

28] Výpis z obchodního rejstříku. *Ministerstvo spravedlnosti: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a262933&typ=actual&klic=acw1dw>

29] *Ministerstvo spravedlnosti: Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2014, 12.5.2014 [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=FC+ZBROJOVKA+BRNO>

30] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY a ČESKÝ OLYMPIJSKÝ VÝBOR. *Analýza financování sportu v České republice: verze shrnující*. Praha, 2009, 21 s.

31] *Historie brněnského fotbalového klubu: založení klubu*. In: FC Zbrojovka Brno: OFICIÁLNÍ WEB KLUBU [online]. Brno, 2013 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://fczbrno.cz/zobraz.asp?t=klub-historie-historie-klubu>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Liniová struktura (Zdroj: vlastní zpracování)	18
Obrázek 2: Štábní organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)	19
Obrázek 3: Funkční organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)	20
Obrázek 4: Výrobní organizační struktura	21
Obrázek 5: SWOT analýza	26
Obrázek 6: Hrozba vstupu nových konkurentů	29
Obrázek 7: Současná organizační struktura klubu (Zdroj: vlastní zpracování)	35
Obrázek 8: Zdroje klubu a užití peněžních prostředků (Zdroj: vlastní zpracování)	42
Obrázek 9: Státní výdaje na sport	44
Obrázek 10: Nejlépe sponzorované sporty	46
Obrázek 11: Nově upravený rozpočet fotbalového klubu 2011/2012	49
Obrázek 12: Petr Švancara propaguje produkty B2BALANCE	71
Obrázek 13: Městský fotbalový stadion SRBSKÁ	74

Seznam grafů

Graf 1: Struktura podílu částí veřejných zdrojů na veřejném financování pro rok 2013 (Zdroj: vlastní zpracování)	43
Graf 2: Vývoj výdajů na veřejně prospěšné účely v letech 2007-2008 , upraveno autorem	45

Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura aktiv (Vlastní zpracování)	57
Tabulka 2: Struktura oběžných aktiv (Vlastní zpracování)	59
Tabulka 3: Statistiky návštěvnosti ligových utkání na stadionu Zbrojovky Brno od roku 1993	79

Tabulka 4: Nákladovost navrhovaných změn (Zdroj: Vlastní zpracování).....	79
Tabulka 5: Náklady na reklamní brožuru (Zdroj: Vlastní zpracování)	80
Tabulka 6: Náklady na mezinárodní turnaje (Zdroj: Vlastní zpracování).....	81
Tabulka 7: Zdroje financování navržených opatření (Zdroj: Vlastní zpracování).....	83