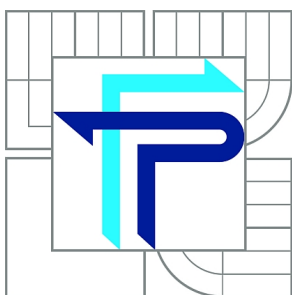


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# PROSTŘEDÍ SPORTOVNÍHO KLUBU, ORGANIZACE, ŘÍZENÍ

THE ORGANISATION AND ADMINISTRATION OF SPORT CLUB

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

MAREK CHOVANEC

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. PaedDr. PAVEL KORVAS, CSc.

BRNO 2013

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Chovanec Marek**

---

Management v tělesné kultuře (6208R168)

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 bakalářskou práci s názvem:

**Prostředí sportovního klubu, organizace, řízení**

v anglickém jazyce:

**The Organisation and Administration of Sport Club**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. Základy ekonomie sportu. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-86929-04-3.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PaedDr. Pavel Korvas, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

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

---

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

V Brně, dne 16.04.2013

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je popsat a zhodnotit řízení a organizaci ve vybrané firmě – sportovním klubu FC Zbrojovka Brno. V práci je ukázána organizační struktura, rozdělení funkcí a jejich závislost v tomto typu společnosti. Další část práce je zaměřena na aktuální situaci v profesionálním klubu FC Zbrojovka Brno, efektivitu řízení, organizaci, firemní kulturu a pracovní náplň na konkrétních pozicích v této společnosti. Mým záměrem je na základě teoretických poznatků, vlastních analýz a shromážděných informací ukázat na možné chyby v řízení a navrhnout taková opatření, jež by vedla k optimalizaci organizace firmy. Je zde rozebrána především organizační struktura, ekonomická i sportovní situace a marketing klubu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Fotbal, sportovní klub, řízení, organizace, organizační struktura, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

The objective of this bachelor thesis is describing and analysing organization in a professional football club FC Zbrojovka Brno. The first part offers description of organization structure, and job severance in this company character. The thesis is focused on management, organization efficiency, firm culture and workload in this sports club. Based on all acquired data, there will be provided some suggestions and recommendations leading to organization improvements and management optimization. Especially organization structure, both economic and sport situation and marketing of the club are analyzed in this thesis.

## **KEY WORDS**

Football, sports club, management, organization, organization structure, SWOT analysis

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE**

CHOVANEČ, M. *Prostředí sportovní klubu, jeho organizace a řízení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 67 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PaedDr. Pavel Korvas, CSc.

### **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použité literatury 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 .....

.....

podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji doc. PaedDr. Pavlu Korvasovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a věnovaný čas, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

# Obsah

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| ÚVOD .....                                              | 10 |
| CÍLE PRÁCE, METODY .....                                | 11 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....                           | 12 |
| 1.1 Sport .....                                         | 12 |
| 1.2 Tělesná kultura a její subsystémy .....             | 12 |
| 1.3 Fotbal .....                                        | 13 |
| 1.4 Management .....                                    | 14 |
| 1.4.1 Sportovní management .....                        | 14 |
| 1.5 Podnik .....                                        | 15 |
| 1.5.1 Akciová společnost .....                          | 15 |
| 1.5.2 Orgány akciové společnosti .....                  | 16 |
| 1.5.3 Uplatnění sportovního podniku na trhu .....       | 17 |
| 1.6 Firemní kultura .....                               | 17 |
| 1.7 Organizování .....                                  | 18 |
| 1.7.1 Úloha organizování ve sportu .....                | 19 |
| 1.8 Organizování podniku .....                          | 20 |
| 1.9 Organizační struktura .....                         | 21 |
| 1.10 Typy organizačních struktur .....                  | 23 |
| 1.11 Organizační struktura fotbalového velkoklubu ..... | 28 |
| 1.12 SWOT analýza .....                                 | 29 |
| 1.12.1 Silné a slabé stránky .....                      | 29 |
| 1.12.2 Příležitosti a hrozby .....                      | 30 |
| 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE .....             | 32 |
| 2.1 Popis fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno .....     | 32 |



|       |                                                        |    |
|-------|--------------------------------------------------------|----|
| 2.1.1 | Historie klubu .....                                   | 33 |
| 2.1.2 | Stadion .....                                          | 33 |
| 2.2   | Organizační struktura .....                            | 34 |
| 2.3   | Pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců .....          | 37 |
| 2.3.1 | Zjištěné informace z pracovní náplně zaměstnanců ..... | 40 |
| 2.4   | SWOT analýza .....                                     | 40 |
| 2.4.1 | Silné stránky .....                                    | 41 |
| 2.4.2 | Slabé stránky .....                                    | 42 |
| 2.4.3 | Příležitosti .....                                     | 45 |
| 2.4.4 | Hrozby .....                                           | 47 |
| 2.4.5 | Matice SWOT .....                                      | 48 |
| 2.5   | Finance a rozpočet.....                                | 50 |
| 3     | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....                            | 52 |
| 3.1   | Změna organizační struktury.....                       | 54 |
| 3.2   | Ekonomická doporučení.....                             | 55 |
| 3.3   | Marketingové návrhy .....                              | 57 |
| 3.4   | Technická doporučení .....                             | 60 |
| 3.5   | Sportovní doporučení .....                             | 60 |
| 3.6   | Vytvoření nové firemní kultury .....                   | 61 |
|       | ZÁVĚR .....                                            | 62 |
|       | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....                        | 63 |
|       | INTERNETOVÉ ZDROJE.....                                | 64 |
|       | SEZNAM OBRÁZKŮ .....                                   | 66 |
|       | SEZNAM TABULEK .....                                   | 66 |
|       | SEZNAM PŘÍLOH.....                                     | 67 |

## ÚVOD

Fotbal se stal na přelomu tisíciletí celosvětovým fenoménem. Hrají ho malé děti na sídlištích, ale i multimilionáři, předvádějící se před zcela zaplněnými stadiony. I v České republice patří bezpochyby fotbal k těm nejpopulárnějším sportům vůbec. Když se fotbalovému klubu daří, hráče i fanoušky spojuje vášeň a nadšení. V době neúspěchů vychází na povrch zase jednota a podpora „svého“ klubu. Za příklad bych uvedl pražský klub Bohemians, jenž přežil svou ekonomickou i sportovní krizi jen díky včasnému zákroku fanoušků, kteří uspořádali dobrovolnou sbírku na záchranu klubu a odvrátili tím jeho krach.

Profesionální fotbalové kluby můžeme označovat za klasické výrobní podniky. Snaží se vytvářet produkt a maximalizovat zisk. Zde však vznikají dvě linie. Na jedné straně sportovní rozvoj – úspěchy v soutěžích, počet fanoušků, návštěvnost na stadionu či líbivost předváděné hry. Na straně druhé leží ekonomický rozvoj, který zahrnuje klasický finanční pohled na fotbalový klub jako na firmu. Tyto dva směry je nutné vyvážit. A zde se otvírá prostor pro management klubu.

Sportovní úspěchy jsou často odvozené od ekonomické síly a stability klubu. Tyto faktory však na tuzemské scéně a především v době krize nevidíme příliš často. Jedna z možností, jak se vypořádat s nedostatkem peněz, potřebných ke klubovému rozvoji a vylepšení jeho pozice, je analýza všech procesů, které jsou spjaté s fungováním celého podniku.

Je nutné sepsat a důkladně prostudovat veškeré aspekty strategického řízení – např. organizaci, management, marketing, tok peněz apod. Na základě těchto informací pak bude možné optimalizovat fungování celé firmy. V rámci své bakalářské práce budu výše uvedené činnosti aplikovat na fotbalový klub FC Zbrojovka Brno.

## **CÍLE PRÁCE, METODY**

Dva klíčové faktory dobře prosperující firmy jsou její vnitřní organizace a řízení. Při prozkoumání těchto atributů můžeme často dospět k zajímavým zjištěním a navrhnout změny ve fungování firmy. A proto jsem se rozhodl posoudit prostředí fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno.

Za hlavní cíle této bakalářské práce si kladu popsání a zhodnocení prostředí této společnosti. Teoretický podklad práce jsem čerpal z odborné literatury, jež je uvedena v seznamu použité literatury. Na základě těchto východisek jsem definoval základní pojmy a informace. Praktická část je zaměřená na analýzu současného stavu fungování firmy. K tomuto účelu je použita analýza a popsání organizace společnosti a analýza SWOT. Mezi další metody patří vlastní pozorování prostředí firmy a interview s jejími zaměstnanci. Při navrhování vlastních řešení vycházím především z nashromážděných informací a teoretických poznatků.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1.1 Sport

Pro sport jako obecný pojem neexistuje jedna univerzální definice. Původ označení „sport“ můžeme hledat v latinském slově „disportare“, což v překladu znamená bavit se, trávit příjemně volný čas<sup>1</sup>.

Sport dále můžeme chápat jako jednu ze složek tělesné kultury (dalšími jsou tělesná výchova a pohybová rekreace). V tomto členění je sport charakterizován jako rekreační i soutěžní fyzická aktivita, prováděná podle určitých pravidel, a to i jako profese. Dělí se na spíše relaxační, výkonnostní a vrcholovou. Jednotlivá sportovní odvětví se pak člení na individuální a kolektivní<sup>2</sup>.

## 1.2 Tělesná kultura a její subsystémy

Podle Hodaně můžeme chápat tělesnou kulturu jako sociokulturní systém. Člověk skrze ni uspokojuje své biologické a sociální potřeby v oblasti fyzické, z kterých vyplývá psychický a sociální rozvoj člověka s cílem jeho socializace a kultivace. Je součástí kultury a kulturního dědictví národa. Působí na kulturního a společenského člověka, na kterého pohlíží jako na plnohodnotného člena společnosti. Zahrnuje jak sport (charakterizovaný výkonovou motivací), tak tělesnou výchovu (záměrnou aktivitu přispívající k rozvoji a udržování fyzické zdatnosti) a pohybovou rekreaci (volnočasovou aktivitu odpovídající potřebě regenerace sil, aktivnímu odpočinku)<sup>3</sup>. V následujícím textu jsou popsány obecné informace o pojmech, jenž se užívají v souvislosti s tělesnou kulturou:

Pohybová rekreace napomáhá tvořit vnitřní síly člověka, má velký vliv na intelektuální, tělesný i sociální rozvoj osobnosti. Jde o různorodý způsob využití volného času, o harmonické utváření osobnosti, o její rozvoj v somatické, psychické i psychosociální

---

<sup>1</sup> DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního klubu*. 2012. s. 3

<sup>2</sup> HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 9

<sup>3</sup> Tamtéž s. 9

oblasti. Pohybová rekreace přitom musí člověka naplňovat a splňovat mu vnitřní požadavky, ke kterým je určena – odpočinek, zábavu, vzdělání.

Sportovní odvětví vznikala a vyvíjela se zpravidla zcela samostatně a mají proto vždy určité specifické zaměření dané činnostmi, v níž se soutěží. Počet sportovních odvětví evidovaných sportovními svazy a asociacemi překročil v roce 2004 již hodnotu sto padesáti a bude stále narůstat. Některé sporty jsou velmi specifické a obsahují jedinou sportovní činnost (např. lukostřelba), většina však obsahuje řadu často velmi odlišných sportovních činností (např. atletika). Během vývoje sportu a jeho neustálého rozšiřování došlo ke vzniku sportovních svazů. Ty představují organizační propojení vybraných jednot jednoho druhu sportu a sdružují jejich oddíly. Jsou závislé na mezinárodní organizaci „svého“ sportu. Tělocvičná jednota nebo sportovní klub se může označovat též tělovýchovná jednota, je základní článek vyšší tělovýchovné organizace (asociace), která realizuje její činnost. Místo, kde se sport provozuje či uskutečňuje, se nazývá tělovýchovné zařízení. Jde o záměrně vytvoření prostředí pro sportování. Jde především o tělocvičny, stadiony, hřiště, plavecké bazény, apod.<sup>4</sup>.

### 1.3 Fotbal

Fotbal je sportovní, týmová, branková hra a patří v naší republice k nejoblíbenějším sportovním hrám. Jako stát patříme mezi fotbalově vyspělé země a výrazně jsme přispěli k rozvoji hry řadou progresivních prvků, metodikou koncepce hry, organizací národních soutěží i systémem sportovních center mládeže. Rozšířila se masovost, zkvalitnil se výkonnostní a vrcholový fotbal a to mj. za přispění systému vzdělávání trenérů. Na vzestupu je i postupné zlepšování materiálních podmínek. Fotbal je významnou tělesnou aktivitou, kterou lze nadále rozvíjet za předpokladů dostatečné vzdělanosti, informovanosti a odborných kompetencí všech kooperujících osob<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 10

<sup>5</sup> BEDŘICH, L., *Fotbal: Rituální hra moderní doby*. 2006. s. 11

## 1.4 Management

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

Organizace - pojem označující prostředí, ve kterém se cílevědomě uplatňuje vliv na lidskou činnost. Můžeme použít definice: organizace je sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého, vytyčeného cíle.

Management – existuje mnoho výkladů pojmu management. Ve zkratce jde o organizování, plánování, vedení a kontrolu zaměstnanců firmy a procesů v ní. Management je tak 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. Jsou to nadřízení pracovníci ve firmě či její samotní vlastníci, 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<sup>6</sup>.

### 1.4.1 Sportovní management

Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Bezesporu jde přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb (např. fitness)<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> PITRA, Z. *Podnikový management*. 2008. s. 11

<sup>7</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. s. 18

U sportovního managementu objevují 3 základní aspekty, kterými se odlišuje od všech ostatních typů managementu, jsou to<sup>8</sup>:

- Sportovní marketing
- Podnikání ve sportu
- Zaměstnání ve firmě pracující se sportovním zbožím

## 1.5 Podnik

Podle obchodního zákoníku je podnik definován jako soubor hmotných, nehmotných a osobních forem podnikání, k němuž náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty náležící podnikateli, které mu slouží k provozování činnosti podniku. Podnikatelem se může stát jakákoli fyzická či právnická osoba. Jedinou překážkou je získání živnostenského oprávnění<sup>9</sup>.

### 1.5.1 Akciová společnost

Podniky se standardně dělí na osobní a kapitálové společnosti. Jedním z druhů kapitálových společností je společnost akciová. Jde o organizaci, v níž je základní kapitál rozvržen do určitého počtu akcií, nesoucí nominální (jmenovitou) hodnotu. Minimální základní kapitál a.s. je 2 mil. Kč, nemá-li firma zavedenou veřejnou nabídku akcií. Pokud chce se svými akciemi obchodovat veřejně, základní kapitál musí činit 20 mil. Kč. Tento typ společnosti musí být založen více zakladateli. Výjimkou je, pokud je založen jedním zakladatelem. V tomto případě však musí jít o právnickou osobu. Akciová společnost za své závazky ručí celým svým jměním, samotní akcionáři za její závazky neručí. Jde o jednu z největších výhod akciové společnosti. Firma může pokračovat, i když její akcionáři či dokonce zakladatelé odejdou (omezené ručení a neomezená životnost společnosti). Snadno se také přesouvá její vlastnictví (s akciemi se obchoduje). Nevýhodami a.s. jsou strasti při jejím založení, přísné kontrolování ze

---

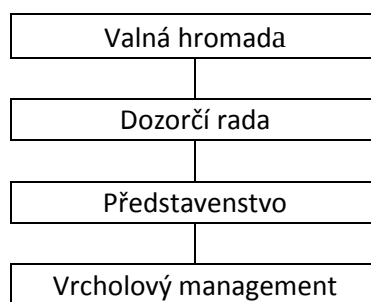
<sup>8</sup> DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního klubu*. 2012. s. 16

<sup>9</sup> SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2010. s. 9

strany státních úředníků (např. vedení účetnictví), častý nezájem akcionářů o stavu a záležitostech společnosti a problémem bývá i dvojí zdanění příjmů<sup>10</sup>.

Základním hlediskem vlastnictví, tedy toho, čím majetkem je daná firma, je struktura pasiv. Jednou ze složek pasiv je vlastní kapitál, který je primární složkou základního kapitálu. Může být tvořen peněžitými i nepeněžitými vklady společníků nebo (v případě a.s.) prodejem akcií<sup>11</sup>.

**Tabulka 1: Obecné schéma akciové společnosti<sup>12</sup>**



### 1.5.2 Orgány akciové společnosti

- Valná hromada – je nejvyšším orgánem firmy; mění stanovy, rozhoduje o zvýšení či snížení základního jmění firmy, projednává volbu a odvolání členů představenstva a dozorčí rady, rozhoduje o rozdělení zisku a schvaluje účetní závěrky, rozhoduje o zrušení společnosti.
- Dozorčí rady – podle obchodního zákoníku jde o kontrolní orgán společnosti; dohlíží na výkon práce představenstva, prosazuje strategické záměry akcionářů.
- Představenstvo – statutární orgán společnosti, podle obchodního zákoníku je chápáno jako řídicí orgán; řídí společnost mezi valnými hromadami a jedná jejím jménem, rozhoduje o všech záležitostech a.s., pokud nespádají do kompetence valné hromady.

<sup>10</sup> SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2010. s. 7

<sup>11</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2008. s. 52

<sup>12</sup> DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního klubu*. 2012. s. 96



- Vrcholový management – operativně řídí procesy ve společnosti; formuje se vzhledem ke konkrétní činnosti podniku, na této úrovni akciové společnosti začíná diferenciací organizačních struktur<sup>13</sup>.

### 1.5.3 Uplatnění sportovního podniku na trhu

Firma působící na sportovním trhu pracuje jiným způsobem a na odlišných činnostech, než bývá zvykem. Nejde přímo o výrobu určitého druhu zboží či distribuci nebo prodej konkrétního produktu.

Podstatné příjmy získávají sportovní (a především ty fotbalové) kluby z prodeje přenosových práv na jimi organizované utkání s jiným klubem. Jen tímto můžeme sport považovat za hospodářskou činnost. V tomto smyslu lze sportovní kluby považovat za podniky (produkují fotbal za účelem zisku).

Skutečná činnost klubu je další specifický faktor. I když klub v rámci své činnosti splňuje i obecně užitnou funkci (např. trénuje mužstvo juniorů), nemění to nic na skutečnosti, že je potřeba jej základě jeho hospodářské činnosti považovat za podnik ve smyslu právní úpravy EU<sup>14</sup>.

## 1.6 Firemní kultura

Firemní kulturou rozumíme určité sociální klima ve společnosti. Vymezuje určitých charakter, vnitřní pravidla hry. Jedna z komplexních definic říká, že „*firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale i tak výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce*“<sup>15</sup>.

Na principu udržování firemní kultury a její úrovně funguje zahrnování hodnot, chování, rituálů nebo ceremoniálů. Například právě rituály přispívají k určení hodnot. Jejich opakování a pravidelnost téměř vždy povede ke zvýšení kvality práce. Může jít o běžné týmové porady týkající se aktuálního problému, ale i schůze vedení firmy o

<sup>13</sup> DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního klubu*. 2012. s. 97

<sup>14</sup> NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 2010. s. 98

<sup>15</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. s. 9.

dlouhodobých strategických cílech firmy a jejich útvarů. Příkladem kvalitních hodnot a vysoké úrovně firemní kultury necht' je desatero společnosti, tak jak je chápe jedna z úspěšných tuzemských firem<sup>16</sup>:

1. Zákazník - učíme se od něj; přijmeme pozitivní i negativní kritiku; ctíme heslo „náš zákazník náš pán“
2. Strategie – naše zdroje a know – how soustředujeme do oblasti, ve které se vyznáme
3. Samospráva – snažíme se udržet naše postavení jakožto nezávislou společnost
4. Organizace – ctíme základní hodnoty, avšak věříme v autonomii a samostatnost
5. Vedení – po našich zaměstnancích požadujeme zodpovědnost; snažíme se řídit všechny procesy prostřednictvím otevřené komunikace a dohodnutých cílů
6. Kvalita – usilujeme o to, aby naše výrobky a služby byly kvalitní a byly tak stejně i vnímány veřejností
7. Zaměstnanci – požadujeme motivaci a chceme vidět zapálenost do práce
8. Komunikace – našim cílem je otevřenost, svoboda a odpovědnost
9. Tvořivost – usilujeme o prostředí, v němž existuje prostor pro inovativní myšlenky a pokrok; hledáme v našich pracovnících kreativitu
10. Zisk – uznáváme ziskovost jako určující faktor úspěchu naší firmy

## 1.7 Organizování

Jde o cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky a zajistit jejich koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly k dosažení cílů organizovaného systému.

Organizování se zpravidla skládá z těchto postupných procesů<sup>17</sup>:

- Stanovení a uspořádání činností – jsou nezbytně nutné pro řízení celého celku;
- Stanovení a zajištění racionální dělby práce – důležité pro vymezení činností a jejich provádění, přičemž se využívá výhody specializace i profesní a kvalifikační úrovně lidí;

---

<sup>16</sup> STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 2010. s. 37

<sup>17</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. s. 58

- Seskupení dříve vymezených činností – pro sladění řízení, odpovídání potřebě a hospodárného provádění, vedoucí k dosažení stanovených dílčích cílů;
- Stanovení a delegace úloh lidí – zejména pak vedoucích pracovníků, jež zabezpečují svými pravomocemi a zodpovědností plnění sdružených činností;
- Koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností – v prostoru a čase tak, aby to odpovídalo hospodárné realizaci plánovaných cílů.

### **1.7.1 Úloha organizování ve sportu**

Tržní ekonomika se stále častěji a výrazněji prosazuje v oblasti sportu. Sportovní organizace si uvědomují jak tuto skutečnost, tak i stále rostoucí roli organizování a organizačních struktur. Je uměním řídit organizaci tak, aby bezchybně fungovala. Manažeři a odpovědní pracovníci si uvědomují, že organizační nedostatky způsobují ztrátu peněz a přináší problémy při plnění cílů sportovní organizace. Tuto situaci si uvědomují především obchodní společnosti ve sportu, kde je výraznější zdůrazňování prosperity těchto organizací z hlediska naplnění jejich sportovních a sociálních cílů. Další důvod, který se odráží v důležitosti organizování sportovních subjektů, je autonomnost a podnikavost. Sportovní instituce si v závislosti na plnění svých sportovních a sociálních cílů vytváří vlastní zdroje. Nevystačí si totiž se zdroji z veřejného sektoru, které ani zdaleka nepokryjí jejich činnost. Často se tvorba těchto zdrojů přímo netýká hlavní sportovní činnosti nebo se jí týká jen okrajově. Několik dalších činností, které promýšlí management sportovní organizace, vyvolávají praxeologické důvody. Jde např. o transfer hráčů a trenérů, práce s mládeží, zautomatizovaná administrativa či vedení personálu sportovních organizací<sup>18</sup>.

Co se týče fotbalu na území ČR, je nejvyšším orgánem Fotbalová asociace České republiky, zkráceně FAČR. FAČR je také začleněna do mezinárodních organizací FIFA a UEFA.

---

<sup>18</sup> ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*. 2009. s. 63

**Tabulka 2: Zastřešující sportovní organizace v ČR<sup>19</sup>**

| Občanská sdružení                                         | Členská základna (v tisících osob) |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Český svaz tělesné výchovy</b>                         | 1305,523                           |
| <b>Sdružení sportovních svazů ČR</b>                      | 276,8                              |
| <b>Česká asociace sportu pro všechny</b>                  | 257                                |
| <b>Asociace školních sportovních klubů</b>                | 228                                |
| <b>Autoklub České republiky</b>                           | 190                                |
| <b>Česká obec sokolská</b>                                | 186                                |
| <b>Klub českých turistů</b>                               | 45,2                               |
| <b>Asociace tělovýchovných jednot a sportovních klubů</b> | 26                                 |
| <b>OREL – křesťanská tělovýchovná organizace</b>          | 14,3                               |

## 1.8 Organizování podniku

*„Je historicky ověřenou skutečností, že výsledky činnosti jakékoliv skupiny pracovníků bývají lepší, je-li tato skupina organizována, než výsledky téže skupiny bez potřebné organizace<sup>20</sup>.“*

Někteří autoři tvrdí, že práce konaná v jakékoli organizační struktuře je odvedená kvalitně. Často se dokonce objevují názory, že neurčitost organizační struktury je dobrá a je motivační silou pro týmovou práci. Že zaměstnanci vědí sami nejlépe, s kým se spojit, s kým spolupracovat na konkrétní operaci. Nelze však pochybovat o tom, že spolupráce bude mnohem efektivnější, pokud bude mít zaměstnanec přesnou pozici a bude znát svou úlohu v týmové operaci. Vzájemný vztah mezi lidmi napomáhá rychlosti a správnosti prováděných úkonů. Tento systém bude platit jak ve výrobním podniku, tak např. v symfonickém orchestru nebo fotbalovém týmu. A jednou z podstat manažerské funkce organizování je vytváření a udržování těchto systémů<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*. 2009. s. 63

<sup>20</sup> VEBER, J., *Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009. s. 217

<sup>21</sup> KOONTZ, H., *Management*. 1993. s. 234

## 1.9 Organizační struktura

Organizační struktura by měla být projektována tak, aby bylo zřejmé, kdo a jaké úkoly má plnit. Zároveň je nutné vědět, kdo je odpovědný za výsledky této činnosti. Organizační struktura by měla odstraňovat překážky ve společnosti, může jít např. o zmatek a neurčitost při přiřazování úkolů. Taktéž podporuje podnikové cíle a vytváří rozhodovací a komunikační sítě s jejími vztahy<sup>22</sup>.

Při klasifikaci typů organizačních struktur musíme pohlížet na některá kritéria a charakteristiky, jimiž se různé druhy organizačních struktur liší. Je vhodné zavést si určité klasifikační charakteristiky, mezi ty základní patří<sup>23</sup>:

- Uplatňování pravomocí mezi organizačními jednotkami struktury
- Propojování činností, které tvoří náplň práce organizačních jednotek

Mezi doplňkové charakteristiky patří:

- Vertikální počet hierarchických řízení
- Horizontální počet organizačních složek
- Časové trvání (dočasné X stabilní)
- Míra centralizace
- Členitost (počet prvků pod nejvyšší úrovni hierarchie)

Jako výsledek propojení těchto charakteristik chápeme některé typy organizačních struktur, které se uplatňují v praxi:

- Liniová
- Funkcionální (funkční)
- Liniově – štábní
- Maticová
- Další typy organizačních schémat

Je potřeba zmínit, že rozpětí managementu na určitých organizačních úrovních není neomezené. Manažer je schopen efektivně řídit jen omezený počet osob. Tento počet

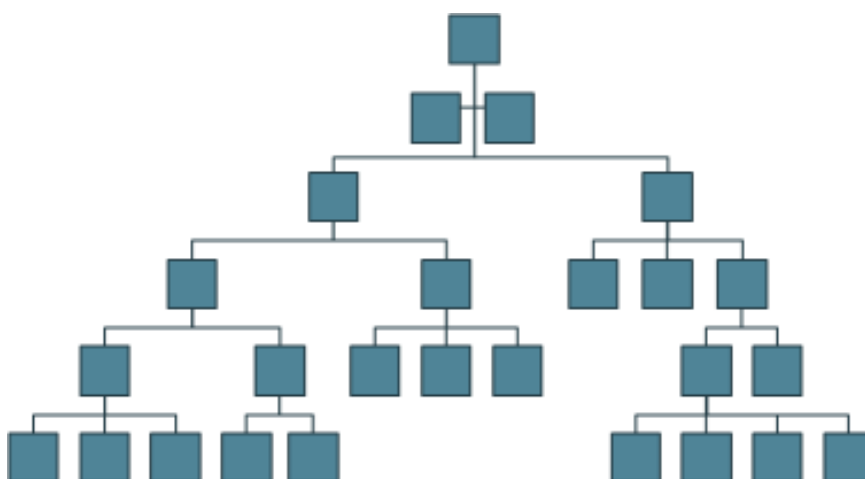
---

<sup>22</sup> KOONTZ, H., *Management*. 1993. s. 234

<sup>23</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. s. 188

záleží na schopnostech manažera, ale i na typu podniku. Podle šířky rozpětí managementu rozlišujeme dvě (proti sobě působící) styly tvorby organizační struktury<sup>24</sup>:

### 1. Organizace s úzkým rozpětím managementu (strmá organizační struktura)



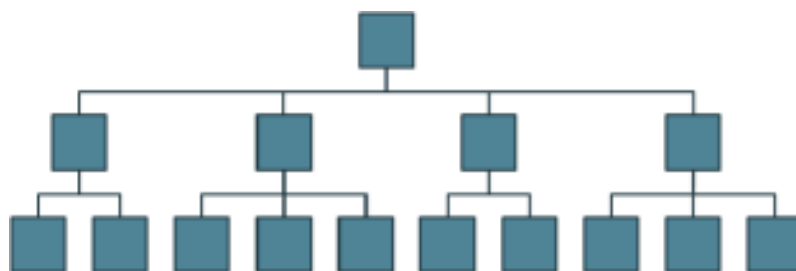
Obrázek 1: Úzké rozpětí managementu<sup>25</sup>

Výhody strmé organizační struktury jsou v těsném vedení nadřízeného s podřízeným, čímž dochází k těsné a efektivní kontrole a rychlé komunikaci mezi nimi. Největší nevýhody spočívají ve velkém počtu organizačních úrovní, což může vést k vyšším nákladům na jejich provoz a v tom, že vedoucí mají tendenci se angažovat v práci podřízených.

<sup>24</sup> KOONTZ, H., *Management*. 1993. s. 237

<sup>25</sup> Převzato z [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com)

## 2. Organizace s širokým rozpětím managementu (plochá organizační struktura)

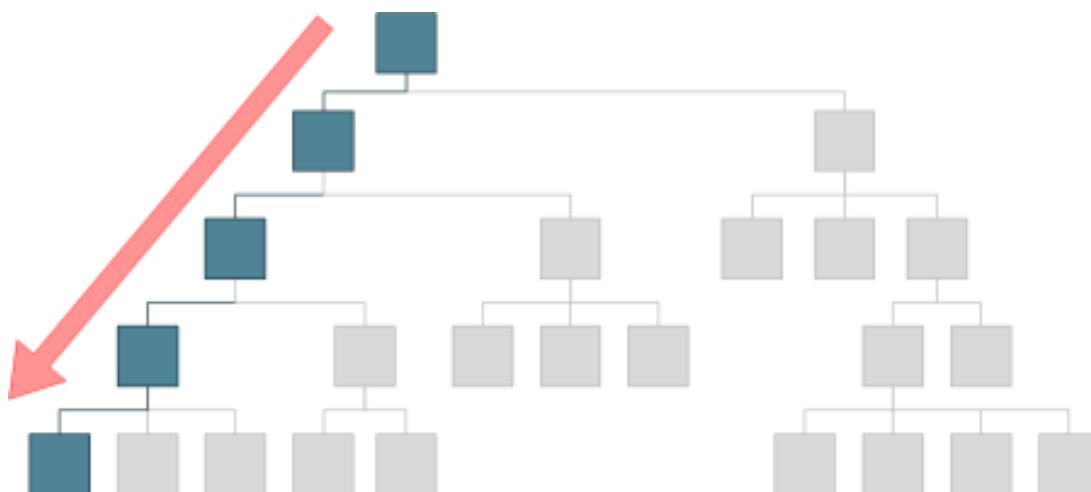


Obrázek 2: Široké rozpětí managementu<sup>26</sup>

Naopak výhody ploché organizační struktury najdeme v jasné taktice rozhodování ve společnosti. Vedoucí jsou zde nuceni delegovat pravomoci a podřízení musí být pečlivě vybráni. Nevýhody se v tomto systému ukazují, pokud vedoucí mají tendenci k odkládání rozhodnutí, hrozí riziko, že ztratí přehled. Proto tato struktura vyžaduje mimořádně kvalitní manažery.

### 1.10 Typy organizačních struktur

#### Liniová

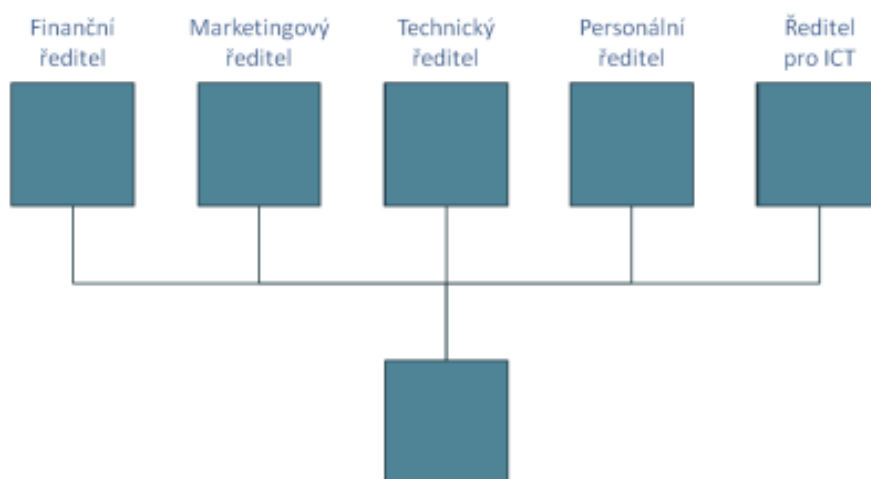


Obrázek 3: Liniová organizační struktura<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Převzato z [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com)

Jde o jednu z nejzákladnějších organizačních uspořádání. Vztahy podřízenosti a nadřízenosti jsou určeny vertikálně a jsou jasně dané. Každý pracovník má vždy pouze jednoho nadřízeného. Formuje se zpravidla ve firmách, které nemají příliš velkou zkušenost s organizováním, neboť se nabízí jako nejjednodušší a nejpraktičtější<sup>28</sup>.

### Funkcionální



Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura<sup>29</sup>

Funkcionální struktura je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace, apod. Vede k tomu, že všichni zaměstnanci pracující na podobných úkolech jsou seskupeni do jednoho útvaru. V čele tohoto útvaru stojí obvykle odborný ředitel pro danou funkci (marketing, personalistika, apod.). Vytváří se tak „štáby“, proto se funkcionálnímu organizačnímu schématu říká též funkční nebo právě štábní. Používá se většinou v menších a středních firmách. Ty jsou zaměřeny na takový počet výrobků nebo služeb, který je u této struktury únosný<sup>30</sup>.

Největší výhody funkcionální tvorby organizačních jednotek nacházíme v její logičnosti a ověřenosti. Jde o způsob, kterým se vytváří jistota, že význam činností firmy budou

<sup>27</sup> Převzato z [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com)

<sup>28</sup> SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2010. s. 154

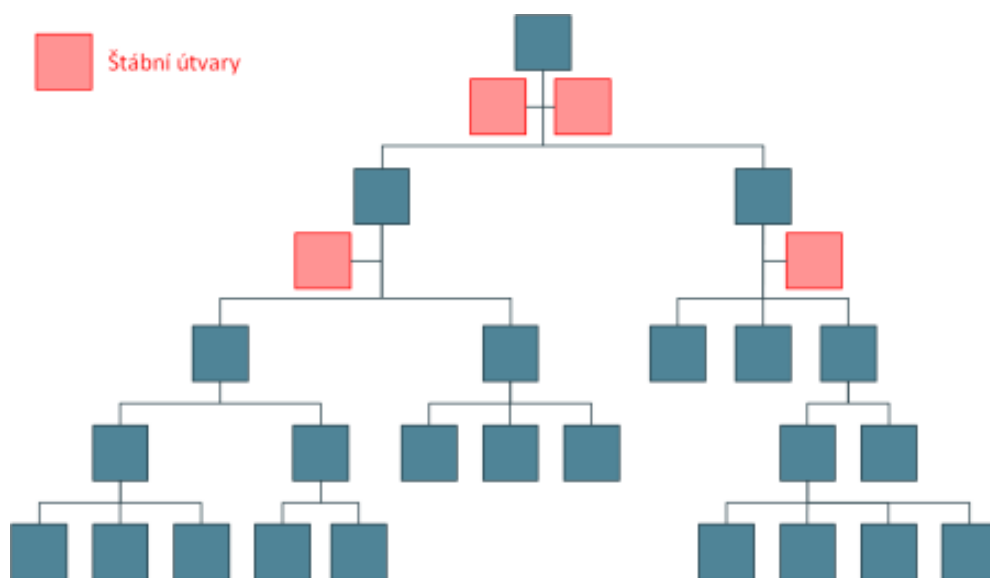
<sup>29</sup> Převzato z [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com)

<sup>30</sup> VEBER, J., *Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009. s. 228



zabezpečovány vrcholovými manažery. Právě nejvyšší vedení podniku je totiž tím nejtěsnějším možným způsobem ze všech typů organizačních struktur přímo spjato s řízením společnosti. Efektivně se využívají schopnosti zaměstnanců, což je další výhoda. Nevýhodou může být tendence ke kladení malého důrazu na celkové podnikové cíle. Další nevýhodou je to, že za zisk je odpovědný právě výkonný ředitel. Ve velké firmě jde o téměř nadlidský úkol. Funkcionální vytváření jednotek může způsobovat pomalou adaptaci firmy na změny ve vnějším prostředí<sup>31</sup>.

### Liniově – štábní



Obrázek 5: Liniově - štábní struktura<sup>32</sup>

Je vytvořena kombinací dvou základních schémat – linového a štábního. Charakterizují ji rozdílné úkoly v řízení těchto dvou složek. Úkolem liniové složky je celkové řízení daného útvaru. Vedoucí, jenž přísluší k jedné z liniových složek, je nadřízeným pracovníkem všech zaměstnanců útvaru, včetně samotných štábních pracovníků. Naopak štábní složka udržuje míru vzrůstající složitosti organizace. Pracuje tak, aby

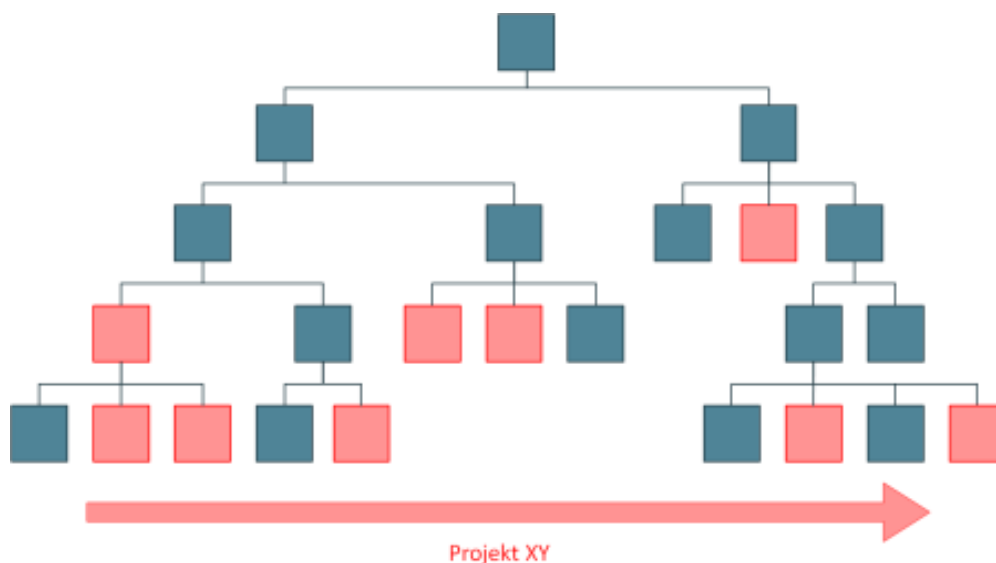
<sup>31</sup> KOONTZ, H., *Management*. 1993. s. 258

<sup>32</sup> Převzato z [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com)

bylo možné udržet zásadu jediného odpovědného vedoucího. Tím se naplno využijí výhody tohoto systému<sup>33</sup>.

V tomto schématu je zachována vysoká specializace. Zajišťuje se systémem delegování a pravomocí tak, že linioví pracovníci delegují část pravomocí na jednotky, které odpovídají za výkon činností v rámci procesů. Jedna z těchto jednotek může být např. sekretariát generálního ředitele. Vystupují ve firmě často jako servisní jednotky, které jsou vybaveny rozsáhlými kompetencemi spojenými s danou funkcí. Mezi tyto funkce řadíme funkce kontrolní (účetnictví), služby (výzkum trhu, výpočetní centrum), plánování nebo společné provádění vybraných funkcí (centrální nákup, personalistika)<sup>34</sup>.

### Maticová



Obrázek 6: Maticová organizační struktura<sup>35</sup>

Vzniká tehdy, je-li liniově – štábní struktura doplněna o další doplňkovou strukturu. Z vybraných vedoucích a zvolených pracovníků se vytvoří tým, který pracuje na daném projektu. Jde o vyřešení jednorázového úkolu či komplexního projektu. Po splnění

<sup>33</sup> VEBER, J., *Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009. s. 228

<sup>34</sup> SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2010. s. 154

<sup>35</sup> Převzato z [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com)

povinností týkajících se zadané práce, k níž byli přiřazení, se pracovníci i vedoucí vrací do svých původních útvarů. Maticová struktura není vhodná pro všechny firmy, ale především pro ty, které chtějí pružně a rychle reagovat na měnící se podmínky<sup>36</sup>.

Existují okamžiky, kdy není vhodné použít projektovou organizační strukturu. Například tehdy, není-li možné v rámci jednoho projektu plně využít potřebného specialistu. Nebo není-li dostatečně dlouhá doba trvání realizace projektu. Teoreticky je možné maticově měnit organizační strukturu každý den, avšak nedoporučuje se měnit zaběhlé vztahy příliš často. Kvalifikovaní pracovníci zpravidla nemají totiž příliš v oblibě určitou nejistotu spojenou s organizačními změnami. Někteří zase dávají přednost tvorbě čistě profesních týmů. Mívají tak daleko lepší „pocit domova“, jestliže jsou začleněni do jednotky se stejně profesně naladěnými kolegy. Mohou mít taktéž pocit, že jejich postavení není uznávané a nemají v něm dobrou reputaci<sup>37</sup>.

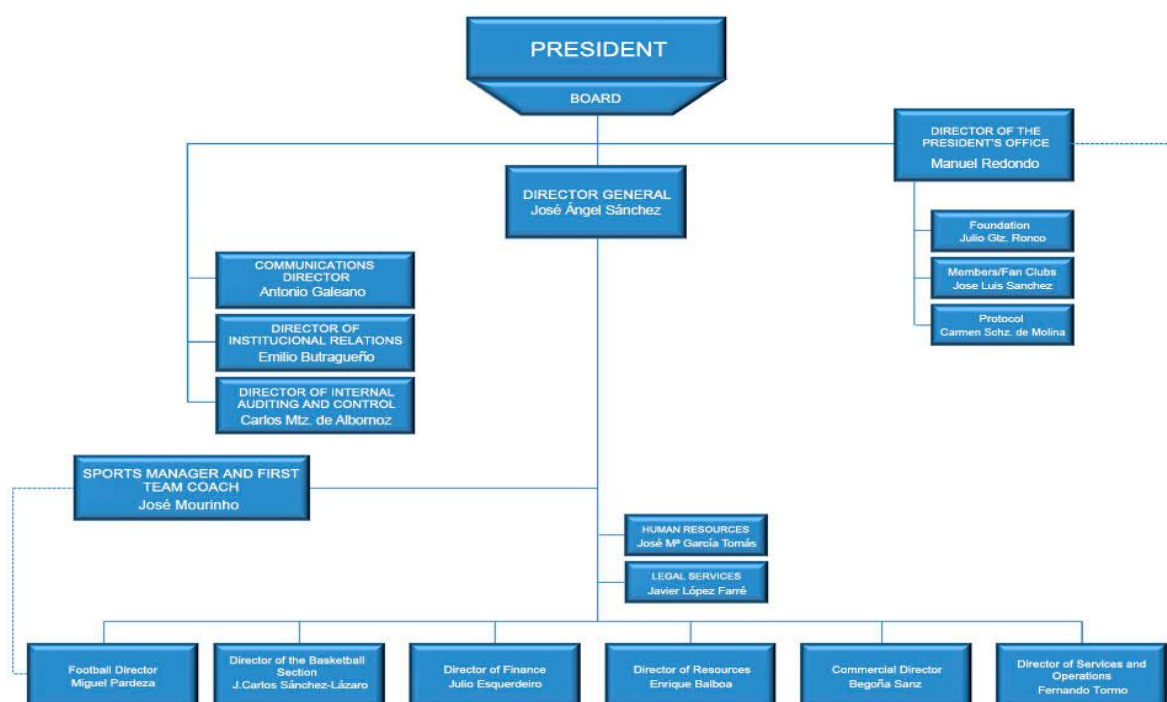
---

<sup>36</sup> VEBER, J., *Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009. s. 236

<sup>37</sup> KOONTZ, H., *Management*. 1993. s. 266

## 1.11 Organizační struktura fotbalového velkoklubu

Organizační schéma fotbalového klubu se nikterak zvlášť neliší od schématu podniku působícího např. v těžkém průmyslu. I zde jde o racionální uspořádání jednotlivých článků firmy a jejich závislostí. Jako příklad uvedu profesionální fotbalový klub Real Madrid CF.



Obrázek 7: Organizační struktura Realu Madrid<sup>38</sup>

Tak jako ve většině ostatních fotbalových klubů je použita struktura, ve které stojí nejvýše prezident klubu. Představuje přímé spojení mezi majiteli a ostatními zaměstnanci klubu. V linii pod ním působí několik ředitelů, přičemž největší rozhodovací funkce má ředitel generální. Na obrázku 7 můžeme vidět, jak široce využívají fotbalové kluby pozici sportovního manažera. Jde zároveň o trenéra prvního týmu mužů, ale oproti českým poměrům má v tomto schématu mnohem větší pravomoce, než trenéři na tomto postu v České republice. Analýzou a srovnáním této skutečnosti se budu dále zabývat v další části práce.

<sup>38</sup> Převzato z [www.realmadrid.com](http://www.realmadrid.com)

## 1.12 SWOT analýza

*„SWOT analýzu si můžeme zařadit mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. V odborné literatuře charakteristika této metody končí zpravidla tím, že je uveden výsledek poslední fáze provádění SWOT analýzy – matice SWOT<sup>39</sup>.“*

Vymyslel ji Albert Humphrey na přelomu 60. a 70. let 20. století na Stanfordské univerzitě. Pracoval jako obchodní poradce. V rámci svého působení na Stanfordu vytvořil plánovací metodu SOFT analýzu, kterou později přepracoval a tím vznikla analýza SWOT.

Název této analýzy vznikl z počátečních písmen anglických slov: **S**trengths – silné stránky, **W**eaknesses – slabé stránky, **O**pportunities – příležitosti a **T**hreats – hrozby. SWOT je tedy akronym\* pro silné a slabé stránky vnitřního stavu organizace, možnosti příležitostí a ohrožení hrozbami firmy ve vnějším prostředí<sup>40</sup>.

Identifikace slabých stránek a hrozeb a jejich eliminace je jedním z předních přínosů této analýzy. Využívá se přitom nalezených silných stránek a příležitostí. Po vypracování SWOT analýzy můžeme s čistým svědomím navrhovat strategii firmy. Formulujeme opatření strategického charakteru zpravidla pro nejčastější slabiny a hrozby, které se nám jeví jako největší. Pokud tato strategie hrozbu či slabinu neeliminuje zcela, musíme ji doplnit<sup>41</sup>.

### 1.12.1 Silné a slabé stránky

Na základě vnitřních zdrojů firmy se nejprve musí určit silné a slabé stránky společnosti. Často se dají nalézt v následujících oblastech<sup>42</sup>:

- Finanční postavení podniku
- Výzkum a vývoj
- Výrobní politika

---

<sup>39</sup> GRASSEOVÁ, M., *Analýza podniku v rukou manažera*, 2012. s. 295

<sup>40</sup> GRASSEOVÁ, M., *Analýza podniku v rukou manažera*, 2012. s. 296

<sup>41</sup> KEŘKOVSKÝ, M., *Strategické řízení: teorie pro praxi* 2006. s. 145

<sup>42</sup> VEBER, J., *Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009. s. 533

- Výrobní kapacity a jejich flexibilita
- Úroveň managementu
- **Organizace firmy**
- Napojení na infrastrukturu
- **Image firmy** či výrobku

(Tučně jsou zvýrazněny oblasti, které se přímo týkají tématu této bakalářské práce).

Identifikovat silné a slabé stránky můžeme několika způsoby. V nejmodernějším pojetí elitního managementu se využívají softwarové programy, které uvedou samotný výčet nalezených předmětů hledání a jejich důležitost (za předpokladu, že firma daný program používá dlouhodobě). Klasickými tvůrčími metodami jsou např. brainstormingy, porady nebo řízené diskuse. Je velmi důležité při identifikaci silné/slabé stránky si říci PROČ patří do této kategorie. Tím zdůvodníme zařazení daného faktoru mezi dané oblasti analýzy<sup>43</sup>.

### 1.12.2 Příležitosti a hrozby

Při jejich sestavování se vychází z mikro a makro okolí podniku. Odstranění hrozeb by mělo být pro každou firmu primární. Následující přehled ukazuje nejčastější typy hrozeb, řada z nich je odvozena z tzv. Porterových „pěti sil“<sup>44</sup>:

- Vysoká diferenciacie v odvětví
- Státní regulace
- **Know-how, které se v odvětví používá**
- **Velký počet konkurujících firem, stejně velké konkurující firmy**
- Pomalý růst odvětví
- Hrozba substitučních výrobků
- **Hrozba vstupu nového výrobce**

(Tučně jsou zvýrazněny oblasti, které se přímo týkají tématu této bakalářské práce)

Po identifikaci příležitostí a hrozeb se nejčastěji ihned přechází k hodnocení hrozeb. Aktuálnost hrozby totiž přímo souvisí s jejím vysokým hodnocením, tedy vysokou

<sup>43</sup> GRASSEOVÁ, M., *Analýza podniku v rukou manažera*, 2012. s. 303

<sup>44</sup> VEBER, J., *Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009. s. 533

pravděpodobností, že nastane. Pro celkové určení závažnosti dané složky je kompetentní vrcholový management společnosti<sup>45</sup>.

|                                      | POMOCNÉ<br>dosažení cíle                                | ŠKODLIVÉ<br>dosažení cíle                             |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| VNITŘNÍ PŮVOD<br>atributy organizace | <b>S</b><br><b>SILNÉ STRÁNKY</b><br><b>strenghts</b>    | <b>W</b><br><b>SLABÉ STRÁNKY</b><br><b>weaknesses</b> |
| VNĚJŠÍ PŮVOD<br>atributy prostředí   | <b>O</b><br><b>PŘÍLEŽITOSTI</b><br><b>opportunities</b> | <b>T</b><br><b>HROZBY</b><br><b>threats</b>           |

Obrázek 8: Matice SWOT<sup>46</sup>

<sup>45</sup> GRASSEOVÁ, M., *Analýza podniku v rukou manažera*, 2012. s. 314

<sup>46</sup> Převzato z [www.sunmarketing.cz](http://www.sunmarketing.cz)

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

### 2.1 Popis fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno

#### Základní informace:

Fotbalový klub FC Zbrojovka patří mezi nejslavnější a nejklasičtější kluby v České republice. Jednoznačně největšími úspěchy klubu je ligový titul v sezoně 1977/1978 a vítězství v národním poháru 1959/1960. Nejvyšší soutěž samostatné České republiky hrálo družstvo z jihomoravské metropole každou sezonu od založení ligy až do roku 2011, kdy sestoupilo do druhé nejvyšší soutěže. Avšak hned následující ligový ročník se Brno vrátilo mezi fotbalovou elitu<sup>47</sup>.

Tabulka 3: Základní informace FCZ<sup>48</sup>

|                            |                                        |
|----------------------------|----------------------------------------|
| <b>Datum zápisu</b>        | 27. března 1997                        |
| <b>Spisová značka</b>      | B 2218 vedená u Krajského soudu v Brně |
| <b>Obchodní firma</b>      | FC ZBROJOVKA BRNO, a.s.                |
| <b>Sídlo</b>               | Brno, Srbská 47a, PSČ 612 00           |
| <b>Identifikační číslo</b> | 253 32 457                             |
| <b>Právní forma</b>        | Akciová společnost                     |
| <b>Předmět podnikání</b>   | Výroba, obchod a služby                |

Jménem společnosti jedná představenstvo. Navenek jedná předseda představenstva spolu s jedním dalším členem. Představenstvo firmy aktuálně tvoří předseda představenstva JUDr. Jaroslav Přeček a 2 členové Václav Bartoněk a PaedDr. Zdeněk Kudela. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, jejíž personální složení je Mgr.et Mgr. Marek Škrobánek, Ing. Jiří Crha a Martin Maťašovský<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> Převzato z [www.fczbrno.cz](http://www.fczbrno.cz)

<sup>48</sup> Převzato z [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

<sup>49</sup> Převzato z [www.justice.cz](http://www.justice.cz)



### **2.1.1 Historie klubu**

Počátkem 20. století v Brně vzniklo hned několik fotbalových uskupení (např. Svatoboj, Blesk nebo DSK Olympia. První zmínky, které vedou k založení Zbrojovky, nás směřují do jedné z brněnských městských částí, do Židenic. Mezi roky 1907 – 1913 se zde usadil klub Achilles. Postupně se však začal fotbal ze Židenic vytrácet, což vyvrcholilo intervencí nadšence Cyrila Laciny. 14. ledna 1913 se v Hostinci u Machů sešlo několik hráčů a bývalých členů klubu Achilles a spoluzaložili klub SK Židenice. Tento název je oficiálně prvním z dlouhé řady názvů, které Zbrojovka během své existence měla nebo má. Z dalších bych jmenoval např. poválečný Sokol Zbrojovka Židenice Brno, TJ Spartak ZJŠ Brno, FC Boby Brno nebo na počátku 21. století fungující 1. FC Brno.

Z historie klubu je nutné zmínit 70. léta 20. století. Z defenzivně laděného týmu potácejícímu se zpravidla uprostřed ligové tabulky se stal tým útočného ražení. Vše se tak stalo s příchodem pravděpodobně největší legendy celé české kopané. Tou není nikdo jiný, než Josef Masopust, držitel zlatého míče pro rok 1962 a vicemistr světa. Už samotným příchodem Masopusta se odstartovala obrovská vlna zájmu o brněnskou kopanou. Prestiž klubu se okamžitě zvýšila. To stejné se stalo i se sebevědomím všech tehdejších hráčů, kterým se pod kůži vryl Masopustovi vlastní útočný styl. Pod vedením nového trenéra se tým okamžitě razantně zlepšil, což vyústilo ihned v sezoně 1976/1977 v pěkné čtvrté místo. Zbrojovka si vydobyla respekt mezi svými protivníky. Za to vdělila hráčům, kteří individuálně předváděli to nejlepší, co v nich bylo. Takoví, jako Kroupa a Jarůšek se dostali dokonce i do reprezentačního výběru<sup>50</sup>.

### **2.1.2 Stadion**

Několik desetiletí hrál brněnský fotbalový klub na slavném stadionu Za Lužánkami. V 60. a 70. letech minulého století se stal dokonce největším v tuzemsku. Hlediště dokázalo pojmout až 50 000 diváků. Dodnes drží rekord v návštěvnosti, kdy se v roce 1996 na utkání se Slavií přišlo podívat 44 120. Dnes stadion však připomíná spíše zříceninu, neboť klubem vynakládané finanční prostředky se již staly neúnosnými. Od roku 2001 se Zbrojovka přestěhovala na Městský fotbalový stadion Srbská.

---

<sup>50</sup> Převzato z [www.fczbrno.cz](http://www.fczbrno.cz)

Stadion byl budován Moravskou Slavií. Od samého počátku působil nenápadně, avšak jeho kapacita byla na dnešní poměry monstrózních 30 000 míst k sezení. Stadion byl však otevřen až v roce 1949, za což se zasloužil mocenským rozhodnutím SK Královo Pole. Z těch vůbec největších akcí stadion hostil vůbec první Mistrovství Evropy (tehdy ještě Pohár národů). Na stadionu se několikrát vystřídala období, kdy se na něm hrála prvoligová kopaná i časy, kdy zcela osiřel. Na přelomu tisíciletí padlo rozhodnutí o zrekonstruování stadionu a definitivnímu přestěhování zpoza Lužánek. Město Brno stadion odkoupilo od jeho původních vlastníků a ihned zahájilo rekonstrukci. Ta se podařila v rekordně krátkém čase (4 měsíce). Výsledkem byl téměř nový stadion s kapacitou 12 550 lidí, který plně vyhovuje normám UEFA 2003. Plán stadionu v dnešní podobě můžete vidět v příloze č. 1 na konci této práce.

**Tabulka 4: Parametry stadionu Srbská<sup>51</sup>**

|                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| <b>Oficiální název</b>       | Městský fotbalový stadion |
| <b>Vlastník</b>              | Město Brno                |
| <b>Celková kapacita</b>      | 12 550 míst               |
| <b>Místa k sezení</b>        | 6 400                     |
| <b>Místa k sezení krytá</b>  | 1 550                     |
| <b>Místa k stání</b>         | 4 000                     |
| <b>Místo v sektoru hostí</b> | Cca 500                   |
| <b>Místa pro tisk</b>        | 58                        |
| <b>Osvětlení</b>             | 1 200 luxů                |
| <b>Velikost hřiště</b>       | 105 x 68 m                |

## 2.2 Organizační struktura

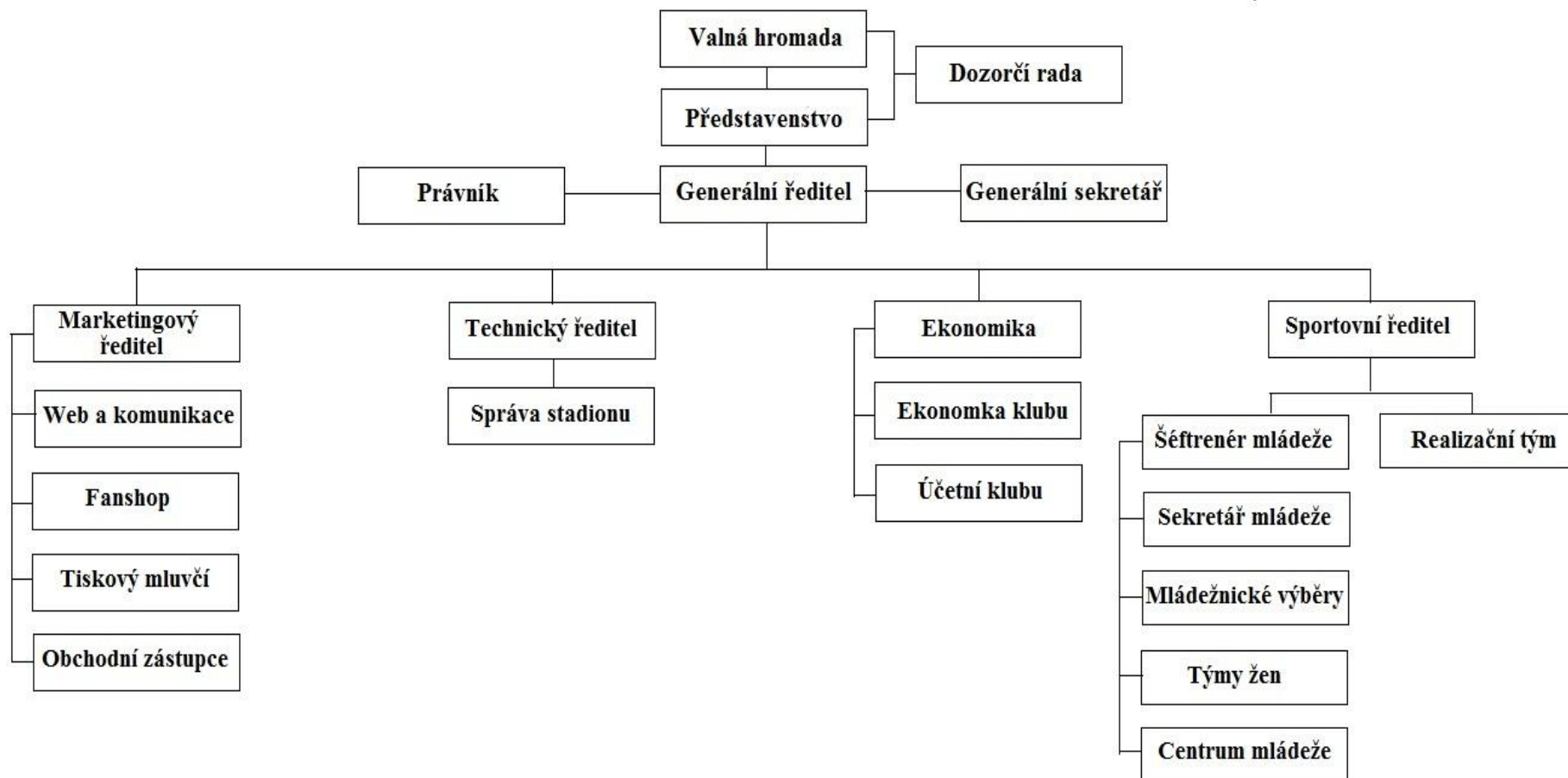
Používaná organizační struktura ve Zbrojovce je liniová. Tento jev můžeme spatřit u většiny fotbalových klubů. Na vrcholu této linie stojí majitelé společnosti, kteří tvoří základ valné hromady. Nejvyšším řídicím orgánem společnosti mezi valnými hromadami je představenstvo, jež je úzce spjato s kontrolním orgánem – dozorčí radou. Hlavním řídicím pracovníkem je generální ředitel přímo spolupracující se 4 řediteli

<sup>51</sup> Převzato z [www.fczbrno.cz](http://www.fczbrno.cz)

dílčích resortů – marketingu, technického úseku, ekonomického úseku a sportovního úseku. Pod tyto 4 úseky organizační struktury jsou navázány a zodpovídají se všechny nižší orgány společnosti.

Již při prvním pohledu na organizační strukturu můžeme vidět, že je pravděpodobně zbytečně vysoká, tedy zamezující operativnějšímu a efektivnějšímu jednání v organizaci. Pro firmy velikosti Zbrojovky je typičtější a častějším jevem širší struktura. V této struktuře ale nacházím ještě několik dalších viditelných negativ. Rozhodně jde o pozici tiskového mluvčího, kterému v aktuální struktuře náleží pozice pod marketingovým ředitelem, může vyvolávat protahování a zpomalování všech procesů týkajících se tiskového mluvčího. Jeho práce zdaleka není jen o marketingu, služby tiskového mluvčího často potřebuje i generální ředitel či samotné představenstvo firmy. U větších fotbalových klubů můžeme vidět úzkou spolupráci mluvčího i s hlavním trenérem a ostatními členy realizačního týmu, kteří využívají jeho služby pro kontakt s médii a mohou se tak naplno věnovat své práci a nevystavovat se tak mediálnímu tlaku. Stávající pozice mluvčího není dle mého názoru šťastně vyřešena.

Druhou věcí, nad kterou jsem se pozastavil, jsou funkce sportovního ředitele a hlavního trenéra A týmu mužů. Ve fungujících zahraničních fotbalových klubech tyto dvě pozice zastává jediný člověk, kterému se říká manažer. Jde o poměrně vysoké postavení v celém klubu s obrovskými pravomocemi. V tuzemských klubech, a to i ve Zbrojovce, je práce hlavního trenéra hodně podceňovaná. Často slycháme zprávy o personálním střídání právě na tomto postu. Hlavní trenér ve Zbrojovce totiž nemá takové možnosti, jež by potřeboval pro uvedení jeho myšlenek a koncepce do praxe. Je ovlivňován sportovním ředitelem i majiteli klubu např. v otázkách tréninkové koncepce, stylu hry, přestupové politiky nebo volbě soupeřů a míst konání přípravných zápasů. Sílu slova a názoru hlavního trenéra by bylo dobré zesílit a taktéž rozšířit jeho pravomoc.



Obrázek 9: Organizační struktura FC Zbrojovka Brno (vlastní zpracování)

## 2.3 Pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců

Ve fotbalovém klubu FC Zbrojovka Brno pracuje na hlavní pracovní poměr 17 zaměstnanců a okolo čtyř desítek externistů, jejichž počet se ale mění. Zde uvádím výčet kmenových pracovníků s jejich rozsahem práce.

- **Generální ředitel:** V jeho popisu práce je formální reprezentace organizace při jednáních; připravuje rozpočty a výsledovky; je výkonným pracovníkem v komunikaci s úřady; má na starosti administrativu okolo dozorčí rady a představenstva společnosti; představuje přímé spojení mezi majiteli klubu a všemi ostatními pracovníky; přispívá k tvorbě strategie klubu, plánování a určování cílů; organizuje a koordinuje práci všech svých podřízených; je přímým hodnotitelem rozpočtové bilance; vede a určuje tok peněz; zadává práci právníkovi společnosti; vytváří pracovní prostor pro generálního sekretáře; plní pokyny valné hromady či představenstva firmy.
- **Generální sekretář:** Řeší především přestupy a smlouvy o přestupech; vytváří smlouvy s hráči, trenéry, ale i jinými členy realizačního týmu; dohlíží nad plněním projektu Solidarity payment; úzce spolupracuje se sportovním a generálním ředitelem; vyřizuje administrativu spojenou s organizováním domácích utkání na stadionu Srbská.
- **Právník:** V jeho popisu práce je kompletní legislativní zabezpečení všech činností a procesů v klubu; plní zadání především představenstva firmy a generálního ředitele; figuruje jako prostředník při jednáních s legislativními orgány
- **Marketingový ředitel:** Stará se o celkově příznivý pohled na klub zvenčí; klade požadavky na vzhled webových stránek, jejich aktualizaci a atraktivitu; spolupracuje s tiskovým mluvčím klubu; odpovídá za marketingovou část rozpočtové výsledovky; má na starosti PR; vede klubový fanshop; vytváří prostor pro obchodního zástupce firmy
- **Sportovní ředitel:** Zajišťuje naplnění sportovních požadavků majitelů klubu; vytváří koncepci pro sportovní prezentaci; dohlíží na práci s mládeží; spolu s generálním ředitelem často reprezentuje klub během formálních aktivit; má na starosti administrativu spojenou s vyhodnocováním výsledků A mužstva, ale i

nižších výběrů a týmů; zajišťuje podmínky pro rozhodčí i hostující mužstvo; kompletně zodpovídá za činnost celého sportovního úseku; plní pokyny valné hromady a představenstva

- **Ekonomka firmy:** Pracuje s bankovní administrativou; řeší a zaznamenává veškeré platby; uzavírá smlouvy mezi klubem a jeho partnery; kontroluje účetnictví; sepisuje výkazy zisku a ztráty, rozvahy i rozpočtové výsledovky; provádí inventury ve všech resortech společnosti; vytváří ekonomické uzávěrky firmy; zpracovává a vyplácí mzdy v celé společnosti; zajišťuje směňování korun a eur; vyřizuje administrativu s finančním úřadem, pojišťovnami a správou sociálního zabezpečení.
- **Účetní klubu:** Její hlavní pracovní náplní je expedice a vystavování faktur vznikajících z činnosti všech úseků společnosti a jejich účtování; vede klubovou pokladnu; komunikuje se zástupci města Brna; provozuje příjem pošty a její doručení kompetentnímu pracovníkovi, taktéž zajišťuje odesílání pošty; sepisuje smlouvy se zaměstnanci, dohody o provedení práce i dohody o pracovní činnosti; má na starosti kancelářské práce na základě potřeb vyššího vedení klubu
- **Produkční:** Kompletně zabezpečuje fanshop; vytváří harmonogramy utkání, režíruje je a organizuje; má na starosti inzerci fanshopu; komunikuje s partnery; zajišťuje veškeré činnosti spojené s průběhem domácího utkání – vstupenky, letáky, bannery, výplň přestávkového programu; má na starosti stánky s občerstvením, stánek fanshopu.
- **PR manažer (tiskový mluvčí):** Je moderátorem na stadionu při domácích utkáních; zajišťuje propagaci firmy; stará se o celkově příznivý pohled na klub; spravuje komunikaci s médii; moderuje tiskové konference; monitoruje internetové příspěvky klubu; vede Facebook, Twitter, YouTube kanál a Google+.
- **KIT produkční:** Zpracovává www stránky klubu; vytváří grafiku pro letáky a zápasové programy; připravuje plakáty a fotografie; organizuje akce pro fanoušky, ale i jiné akce, např. s partnery společnosti nebo charitativní akce.
- **Technický ředitel:** Zodpovídá za efektivní užívání všech věcí movitých i nemovitých v areálu stadionu Srbská; zodpovídá za všechny pracovníky

technického úseku; zpracovává podklady pro představenstvo firmy týkající se oprav či modernizací konkrétních úseků; realizuje výkon prací určených na základě smlouvy o pronájmu stadionu; komunikuje s firmami telefonního operátora, vodovodními a kanalizačními a energetickými; spravuje vozový park společnosti; tvoří administrativu spojenou s BOZP; v hracím dni se z něj stává vedoucí bezpečnosti.

- **Správce areálu:** Provádí kontrolu a zajišťuje provoz v areálu stadionu; zodpovídá za provoz plynové kotelny; eviduje výsledky rozpisu energií; má na starosti vytápění stadionu (tedy regulaci teplot na základě koncového umístění tepelných zařízení – kanceláře, kabiny, WC, mix zóna, apod.); vykonává revizi a opravy energetických zdrojů, instalačního zařízení, vodovodních baterií; zodpovídá za nákup čistících a hygienických prostředků dle potřeb vykonávaných činností; je kompetentní osobou za stavební stav externích částí stadionu, ale i kancelářské techniky a ostatních věcí movitých i nemovitých v interiéru.
- **Zahradník:** Zodpovídá za stav trávníku; provádí nejrůznější činnosti spojené s péčí o trávník jak před zápasem, tak i před a po trénincích (válení hřiště, vyrovnávání nerovností, vyživování hůře vegetujících ploch, převrácení drnů); zabezpečuje správnou činnost během roku na základě vegetačního období; v závislosti na ročním období určuje míru zatížení travnaté plochy; spravuje mechanické stroje nutné k údržbě všech travnatých ploch; eviduje počet strojů, jejich technický stav, provozuschopnost a řádné kontroly; zajišťuje odborné servisování těchto strojů, má na starosti jejich drobné opravy; pracuje s vytápěcím zařízením umístěným pod hrací plochou; zodpovídá se rozhodčím za technický stav hřiště na základě pravidel a jiných podmínek; pokud je to nutné, zajišťuje odklízování sněhu; pokud je to možné, provádí jiné činnosti zadane jakýmkoli nadřízeným pracovníkem.
- **Uklízečka (A tým + juniorka):** Pracuje na úklidu interiérových prostor využívaných A mužstvem a juniorským výběrem; odpovídá za stav místností v klubovně, kancelářích, mix zóně, chodeb a šatnách; vykonává práci kustoda; zajišťuje přípravu dresů i jiné výstroje pro hráče včetně praní a žehlení.

- **Uklízečka (mládežnické výběry a týmy žen):** Zajišťuje úklid v kancelářích a sociálních prostorách na stadionu (chodby, WC, kuchyně, atd.); připravuje dresy i jinou sportovní výstroj pro mládež klubu a ženskou kategorii
- **Řidič:** Stará se o vozový park klubu; zajišťuje dopravu nejrozličnějších členů klubu od ředitelů až po týmy přípravek, vše dle aktuálních potřeb; zodpovídá za technický stav vozidel na základě příslušných legislativních vyhlášek a předpisů; zabezpečuje technické prohlídky všech vozidel; provádí drobné opravy na vozidlech a zodpovídá za jejich odborné servisování; vykonává administrativní práci spojenou s vedením knih jízd všech služebních automobilů; dle potřeb ostatních pracovníků zabezpečuje přistavení vozidla na požadované místo v požadovaný čas.

### 2.3.1 Zjištěné informace z pracovní náplně zaměstnanců

Po zjištění a prostudování počtu zaměstnanců ve Zbrojovce a jejich náplně práce musím uznat, že se klub po zpětném postupu do Gambrinus ligy (proběhl v sezoně 2011/2012) snaží zabezpečit kompletní chod celé firmy s minimem zaměstnanců a tím tak pravděpodobně šetřit na mzdových nákladech. Po dalším přezkoumání a procházení jednotlivých pracovních úkonů různými zaměstnanci můžeme ale vidět určité nedostatky. Jde o zdvojování pracovní náplně různými pracovníky a nejednotnost práce na konkrétních pozicích. Je na místě, aby vedení klubu přistoupilo k analýze tohoto procesu a znovu nastolilo přesný řád v pracovních náplních jednotlivých zaměstnanců.

## 2.4 SWOT analýza

V následujícím textu provedu rozbor silných a slabých stránek společnosti, její příležitosti a hrozby. Jde o efektivní nástroj analýzy řízení firmy. Díky němu je možné stanovit volbu strategie i priorit klubu. SWOT analýza je zaměřena především na faktory, které přímo ovlivňují zaprvé ekonomiku firmy, ale jedním z nejdůležitějších faktorů fotbalového klubu je samozřejmě image a předváděná hra. Mým záměrem je rozebrat i ty faktory, jež se týkají organizace. Dle mého názoru i názoru funkcionářů



působících momentálně ve Zbrojovce, by SWOT analýza měla být elementárním zdrojem informací pro optimalizaci řízení této akciové společnosti.

#### 2.4.1 Silné stránky

Jednou z nejsilnějších silných stránek klubu je bezesporu **tradice a jméno** Zbrojovky. Klub působí na české, respektive československé fotbalové scéně již mnoho desetiletí. Většinu času šlo také o příslušenství v elitě naší kopané. Klub má možnost se opřít o velké úspěchy (za zmínku stojí titul československého mistra ligy v sezoně 1977/1978) i o slavné osobnosti, které spojily své jméno právě se Zbrojovkou. Tou největší z nich je bezesporu Josef Masopust, pravděpodobně nejlepší fotbalový hráč československé historie a držitel zlatého míče pro rok 1962.

**Značka klubu, jeho image.** Zbrojovka platí za dlouhodobě poctivě pracující kluby. Vyvarují se jí korupční skandály a podobné negativní informace. Stále tak roste dobré jméno brněnského fotbalu. Můžu zmínit, že oproti dalšímu moravskému (dnes již bývalému) klubu FC Synot, se v Brně dlouhodobě neobjevují tyto negativní kampaně. Nezávislí, ale i věrní fanoušci si po takovýchto zprávách často nemohou nalézt cestu zpátky ke „svému“ klubu a na takovýto typ zpráv na dlouhou dobu nezapomínají.

S druhým bodem souvisí i další pilíř, o který se může FC Zbrojovka Brno opřít. Jde o **dominantní postavení v regionu**. V Brně ani v jeho okruhu několika desítek kilometrů nenalezneme žádný další prvoligový fotbalový klub. To napomáhá přílivu fanoušků a zamezí tak jejich dělení. V celé spádové oblasti Jihomoravského kraje tak můžeme najít až 400 000 potenciálních fanoušků. Je nutné uvést téměř monopolní postavení hokejového klubu HC Kometa Brno, ale pro tak velký počet obyvatel lze bez problémů vést na nejvyšší úrovni 2 (a myslím, že i více) sportovních klubů. Pokud Praha, disponující takřka trojnásobným počtem obyvatel než Brno může poskytovat dostatečnou fanouškovskou základnu pro 4 fotbalové kluby hrající Gambrinus ligu a 2 hokejové hrající nejvyšší Tipsport extraligu, pak Brno stoprocentně může zásobit Kometu i Zbrojovku.

Jako silná stránka pro fungování klubu je **dobré zázemí** pro sportovce. Zbrojovka disponuje výbornými sportovišti, tréninkovými centry, kompletním materiálem

potřebným pro rozvoj talentu a v neposlední řadě kvalitními prostorami pro regeneraci hráčů, jako jsou vířivky nebo tělocvična.

Jednou z nejlepších věcí, kterou jsem u Zbrojovky našel je její práce s talenty, výsledky mládežnických výběrů a vůbec celá **mládežnická akademie** a její systém výchovy. FAČR zavedla (po vzoru západoevropských fotbalových institucí) takzvanou juniorskou ligu, ve které se utkávají mladí hráči většiny dominantních českých prvoligových klubů. Brno je na tomto poli suverénně nejlepší. Juniorka, chcete-li B tým, dlouhodobě okupuje první místo této ligy. Aktuální tabulku (ze 14.4.2013) můžete vidět v příloze č. 2. O brněnské dorostenecké a juniorské hráče je velká poptávka nejen v českých, ekonomicky silnějších klubech, ale i v zahraničí. Tímto vzniká prostor pro uzavírání lukrativních smluv s hráči. S tím je spojená i dobrá pozice pro vyjednávání o přestupech těchto mladších hráčů. Dobrou strategickou volbou Zbrojovky je však si tyto talenty uchovávat ve vlastních řadách. Při pohledu na dnešní soupisku A týmu vidíme, že hned několik členů tohoto týmu vzešlo právě z vlastní líhně klubu. Častým jevem je i prosazování se těchto hráčů v základní sestavě.

Další silnou stránkou je **bezdluhovost**. Příchodem nového investora a majitele se naprosto otočila situace týkající se zadlužení. Tým potácející se na pokraji krachu zvedla finanční injekce. Pro všechny zaměstnance je toto skvělá správa, díky níž se mohou plně koncentrovat na svou práci a neřešit existenční problémy, které je doprovázely v době krize.

#### 2.4.2 Slabé stránky

**Městský fotbalový stadion na Srbské.** Problém číslo jedna. Začarovaný kruh. Během interview s činovníky klubu jsme se nejkritičtěji vyjadřovali o současném sídle firmy. Stadion Srbská je nenáviděný fanoušky. A jsou to právě fanoušci, kteří tvoří srdce klubu. To sami fanoušci tvoří klub. Po přestěhování Zbrojovky ze stadionu za Lužánkami byl zřetelný odliv fanoušků všech věkových kategorií. Především však tento krok bývalého vedení klubu rozlítl starší generaci pravověrných fans, jenž zažili slavná období svého klubu. To za Lužánkami se vybojoval mistrovský titul. To za Lužánkami se vytvořil na dlouho nepřekonatelný rekord české ligy. Jenže chátrající stadion už dále

nevyhovoval potřebám dnešních norem. Náklady na opravy či celkovou rekonstrukci mnohonásobně přesahovaly rozpočet klubu. Fanoušci volají po vybudování stadionu nového. Jde však o něco, co ani nový investor není zdaleka schopný zaplatit. Přesun zpátky za Lužánky údajně nereálný není, tomuto nápadu by však musela odpovídat ekonomická i sportovní stabilita klubu na mnohem vyšší úrovni, než je tomu nyní. Výsledkem celého problému je nízká divácká návštěvnost. Při přepočtu na počet obyvatel Brna jde o jednu z nejmizivějších z nejmizivějších návštěvností z celé republiky.

S prvním bodem souvisí i další slabina Zbrojovky. Tím jsou **špatná rozhodnutí** bývalých majitelů klubu včetně bývalého vedení. Několik strategických tahů, které se provedly v minulosti (především v devadesátých letech), je současným vedením firmy tvrdě kritizováno. Tvrdí, že Zbrojovka byla zdiskreditována mnoha rozhodnutími, z nichž můžou jmenovat např. již zmiňovaný přesun na Srbskou ulici, časté střídání názvu klubu nebo odliv nejlepších hráčů do jiných klubů. Současný tým jako celek na tato rozhodnutí dodnes doplácí a bude trvat ještě dlouhou dobu, než se z nich vymaní.

Jednou z nejvýznamnějších slabých stránek je zajisté klubový **marketing**. Zkrátka je špatný a neefektivní. V tomto ohledu Zbrojovka nezastihla moderní trendy. Přitom pro zářný příklad nemusí chodit daleko, hokejová Kometa ukazuje, že i přes horší sportovní výsledky nebo sestup do druhé nejvyšší soutěže není nepřekonatelnou překážkou při pracovat s marketingovými nástroji na vysoké úrovni. K tomuto souvisle navazuje například i nízká komercializace samotných domácích utkání. Chybný prodej vstupenek je dalším bodem. Existuje jen málo benefitů pro držitele celosezónních permanentek. Zajisté je zde obrovský prostor ke zlepšení. Informovanost fanoušků prostřednictvím webových stránek také není valná, i když se na celkovém vzhledu www stránek již začalo pracovat. Neatraktivně působí klubový fanshop. Toto vše a ještě mnohem více nám dá dohromady marketing, který rozhodně není na úrovni prvoligového klubu v čtyřsettisícovém krajském městě. Jako nezvládnuté hodnotím i oslavy 100 let založení klubu, které by si zasloužily jistě zorganizování větší akce včetně celkové informovanosti fanoušků, než jaké se tomuto slavnému výročí založení klubu dostalo. Jakoukoli novou marketingovou strategii klub zcela postrádá.

Dalším bodem v této kapitole celková **nedůvěra ve fotbal**. Čím dál častěji slýcháváme názory, že Česká republika je hokejová země a fotbal ztratil kredit. Částečně je to pravda, pokud si srovnáme popularitu fotbalu na přelomu tisíciletí až přibližně do roku 2006. Samotná česká reprezentace tehdy disponovala skvělými hráči. Gambrinus liga jako nejvyšší soutěž měla v Evropě větší jméno a z týmů hrající evropské poháry šel mnohem větší respekt, než je tomu v dnešní době. V tomto ohledu se snad blýská na lepší časy, podíváme – li se na vývoj ligového koeficientu a úroveň Sparty a Plzně. Zbrojovka si však prozatím může nechat o takovémto úspěchu jen zdát.

Já sám shledávám jako slabou stránku též špatné **personální zastoupení** napříč organizační strukturou firmy. Řízením firmy by se na jednotlivých postech měli zabývat odborníci na slovo vzatí. Tedy v pozici generálního a výkonného ředitele nestojí takový člověk, jakého by si jeho podřízení přáli. Jako marketingový ředitel by zde měl působit někdo s bohatými zkušenostmi v tomto oboru. V pozici sportovního ředitele nefiguruje člověk příliš spjatý se Zbrojovkou. Jde o to, že ve Zbrojovce neexistuje týmový duch v tom smyslu, že by kompletně celou společnost vedla skupina odborníků, kteří by se o ni starali jako o svou vlastní. V klubu se díky špatné a nervózní atmosféře nedá začít pracovat na budování něčeho nového a lepšího.

**Časté změny v kádru A týmu** jsou velkým problémem. Celkem 36 změn, z toho 16 příchodů a 20 odchodů v A týmu mužů hovoří za vše. Jde o strašidelná čísla, která jen dokazují nestálost klubu v tom nejdůležitějším – předváděné hře. V sezoně 2012/2013 prozatím nastoupilo, byť jen k jediné minutě 30 hráčů. S tímto souvisí i velká frekvence v rotaci trenérů. Za poslední 3 roky se na této pozici vystříдалo hned 5 trenérů. Během letošní sezony to byli hned dva. Kádru a tým i celému klubu chybí jakákoliv koncepce. Tato nejednotnost se pak projevuje v náročnějších situacích. Jednoduše v tomto složení neexistuje dostatek zkušeností potřebných při splnění klíčových momentů ať už na hřišti během zápasu či mimo něj.

S předešlým bodem souvisí i další problém a to je **nízká atraktivita** hry. Největším lákadlem přijít na stadion, ať už dlouhodobého, či spíše nezaujatého fanouška, je podívat se na dobrý fotbal. Bohužel fotbalové aspekty brněnského klubu nesplňují téměř žádný z moderních požadavků pro fotbal. Hra není rychlá, kombinační ani křídelná. Hráči se spíše potácí v silové hře plné osobních soubojů mezi oběma vápný

uprostřed hřiště, uchylují se k nakopávaným míčům, apod. V tomto hledisku by si Zbrojovka měla vzít příklad především z Plzně a Sparty. Argumentem může být, že tyto dva kluby jsou kvalitativně i finančně již někde úplně jinde a převyšují celou Gambrinus ligu. V naší nejvyšší soutěži ale i kluby s výrazně nižším rozpočtem (podobným Zbrojovce) dokáží divákům ukazovat skvělou hru. Z těchto bych vybral např. Duklu Praha nebo Olomouc.

Nevýhodou Zbrojovky je skutečnost, že pohled na klub jako celek je odvislý z 99% od **výsledků A mužstva**. Umístění v tabulce a popularita elitního týmu tvoří přímý odraz názoru na celou společnost. Když se nedaří, tým několikrát za sebou nevyhraje nebo je předváděná hra nelibivá, vyvstanou na povrch ze strany fanoušků i zaujaté veřejnosti názory, že celý brněnský fotbal za nic nestojí. V tu chvíli nikoho z fanoušků neuspokojí informace o úspěších mládežnických kategorií nebo svědomité práce funkcionářů klubu.

#### 2.4.3 Příležitosti

Jednoznačnou prioritou v celém snažení klubu by měla být kvalifikace do nadnárodních evropských fotbalových soutěží. Těmi jsou **Liga mistrů** a **Evropská liga**. Přičemž možnosti, jak se do těchto soutěží kvalifikovat, je několik:

- Umístění v Gambrinus lize do čtvrtého místa. Při dnešním pohledu na Zbrojovku se tento úkol může zdát nereálný. Při pohledu jen několik let zpátky však vidíme, že brněnský fotbal má na to, aby se dostal mezi českou elitu. V současné době vysílá FAČR prostřednictvím Gambrinus ligy jednoho zástupce do bojů o Ligu mistrů a tři další do již zmiňované Evropské ligy. V současné době se v celém českém fotbale blýská na lepší časy, neboť ligový koeficient během posledních let stoupá a reálně se v příštích letech stane, že budeme mít větší zastoupení v evropských pohárech. Toto je velká příležitost pro všechny prvoligové kluby včetně Zbrojovky. Tabulka s aktuálními ligovými koeficienty je k nahlédnutí v příloze číslo 3 na konci dokumentu.
- Výhra v poháru. Vítěz českého poháru se také automaticky kvalifikuje přímo do Evropské ligy. Pohár u nás není tak atraktivní soutěž a dokonce i kluby

neuznávají jeho důležitost. Proto existuje šance zabojovat právě zde a vydobýt si tak zasloužené místo mezi evropskou elitou.

- Fair – play game. Nejvyšší evropský fotbalový orgán UEFA sám na základě pravidel vybírá ze všech národních soutěží týmy s určitým projevem fair – play hry. Jde často o nejnižší počet žlutých a červených karet či viditelný projev férové hry. Ze tří vypsanych možností se jeví tato cesta jako nejméně reálná, nemělo by se na ni ale zapomínat.

Obrovským impulzem pro fanoušky by bylo stěhování do jiného sídla. **Opuštění nenáviděného stadionu** na Srbské by znamenalo vstřícný krok k fanouškům především středního věku, kteří zažili stěhování ze stadionu za Lužánkami. Dle názoru většiny obyvatel Brna by šlo o něco jako „znovuzrození Zbrojovky“, návrat k tradicím. Tímto krokem by byl vyslyšen největší požadavek fanoušků.

Velkou příležitostí pro Zbrojovku je výhodná pozice v **exportu hráčů do zahraničí**. Jak jsem již zmiňoval v silných stránkách, klub disponuje kvalitní základnou mladých hráčů. Tato skutečnost nemůže zůstat bez povšimnutí dominantních klubů na evropské scéně a naskýtá se tak příležitost uzavřít lukrativní přestupové smlouvy právě s těmito ekonomicky silnými velkokluby.

Jedna možnost, jak se stát mnohem úspěšnějším klubem, tkví v **marketingovém potenciálu fotbalu**. Fotbal je stále (a dovolím si říct, že na dlouho bude) celosvětovým sportem číslo jedna. Noví potenciální fanoušci prostřednictvím médií dokáží téměř okamžitě zachytit něco populárního. Pokud by se Zbrojovka dokázala lépe umisťovat v nejvyšší lize a předvádět atraktivnější hru, spousta nových diváků by si ke klubu našlo cestu. Stačí, aby brněnský fotbal patřil mezi nejlepší v republice. Podmínka, že se prezentuje v celosvětově nejpopulárnějším sportu, je již splněna.

**Změna v řízení klubu.** Jde o na první pohled těžce realizovatelnou věc. Ale správně nastavená organizační struktura a systém řízení klubu podporuje všechny procesy probíhající v celé společnosti. Mým návrhem (který bude lépe popsán ve třetí části práce) je změna organizační struktury. Ve zkratce by šlo o přesunutí hlavního trenéra A mužstva do vyšších pater struktury, udělení větších pravomocí a tím vytvoření jakési pozice „generálního sportovního manažera“. Na tomto postu musí působit člověk se

zkušenostmi, ale i s blízkým vztahem ke Zbrojovce. Mělo by jít o dlouholetého funkcionáře, bývalého trenéra či hráče. Mělo by jít o někoho odolného, cílevědomého člověka s jasnou vizí a koncepcí. Takováto osobnost by měla pozitivní dopad na všechny členy realizačního týmu, ale i na ostatní zaměstnance společnosti.

**Využití stadionu pro sponzoring.** Jako významnou ekonomickou příležitost pro klub vnímám využití stadionu pro marketingové účely. Tou nejjednodušší cestou je vytvoření lukrativní smlouvy s konkrétním ekonomicky silným partnerem, ve které bude obsaženo uvedení jméno sponzora do názvu stadionu. Tato akce by byla realizována pouze v případě, kdyby se firma nehodlala přestěhovat z nynějšího sídla. Dnes často známe stadiony pod jejich reklamními názvy a ne pod jejich historickými pojmenováními. Sazka Arena (HC Slavia Praha), Generali Arena (AC Sparta Praha) nebo v Brně známá Kajot Arena (HC Kometa Brno). Jako příklady ze zahraničí uvedu například Emirates Stadium (Arsenal FC) nebo Allianz Arena (FC Bayern München). Nevidím důvod, proč by Zbrojovka v tomto trendu nemohla ostatní sportovní kluby následovat a propůjčit název stadionu některému ze sponzorů. Samozřejmostí je ale projednání tohoto tahu s městem Brno jako vlastníkem stadionu.

#### 2.4.4 Hrozby

Jako nejvážnější hrozbu pro klub považuju **sestup do druhé ligy**. Připadá mi, že Zbrojovka Brno nemá momentálně vůbec tak širokou fanouškovskou základnu, jakou by si zasloužila. Při případném sestupu z Gambrinus ligy do nižší soutěže by mohla nastat další vlna odlivu fanoušků ze Srbské někam jinam, pravděpodobně ke Kometě Brno. Tímto snížením by se musel nastavit nižší rozpočet klubu, protože za prvé do druhé ligy nebudou sponzoři ochotni poskytovat své dotace a za druhé by se výrazně snížila šance Zbrojovky na poli prodeje svých hráčů například do zahraničí. Setrvání v nejvyšší soutěži vidím jako existenční podmínku současné situace okolo brněnského fotbalu.

Dalším velkým problémem, který by mohl nastat, by byla **absence výsledků juniorky** a mládežnických kategorií. Zbrojovka momentálně může těžit z kvalitní základny mladých hráčů. Co by se však dělo, kdyby se o tento pilíř opřít nemohla? Se špatnými

výsledky úzce souvisí i další hrozba, což je **úbytek talentů**. V současné době se může fungování klubu opřít o příliv mladých a nadějných hráčů. Katastrofu představuje odchod talentovaných kluků například k jinému sportu, jenž má v Brně také tradici a širokou základnu – hokej, florbal, volejbal, baseball a basketbal.

**Odchod klíčových opor a hvězd.** Současný kádr Zbrojovky působí bezhlavě, jednoduše nemá tvář. V týmu se však najdou dnes již hrající legendy klubu jako například Pavel Zavadil a Luděk Pernica, ale především Petr Švancara. Jde o nejcharizmatičtějšího a nejdůležitějšího člena realizačního týmu, dost možná celého klubu. Zranění, ukončení kariéry či jiný odchod z brněnského fotbalu by pravděpodobně způsobil ještě větší nezájem lidí o fotbal v Brně.

Jednou z dalších příčin možného nástupu těžkých časů by mohla být i další **ekonomická krize**. V době, kdy se ekonomika nejen České republiky, ale i Evropské unie a potažmo celého světa stále ještě vzpamatovává z krize uplynulé před pár lety, by další takováto situace byla již téměř neúnosná. Veškeré firmy napříč výrobním i nevýrobním sektorem jsou nuceny šetřit. Proto společnosti působící na trhu služeb mají často existenční problémy. Ty nedokážou bez pomoci ostatních firem například formou sponzoringu či jiné spolupráce překonat. Další ekonomickou krizí by se vyvolal nezájem potenciálních investorů ve fotbal, neboť jde často o nevratné vklady těchto sponzorů. Ještě horší situace by nastala při odchodu toho mála stávajících sponzorů Zbrojovky, z nichž jako nejvýznamnější mohu jmenovat společnosti Emotion, Umbro a Gambrinus.

#### 2.4.5 Matice SWOT

Po sepsání nejdůležitějších aspektů vnitřního i vnějšího prostředí klubu a jeho řízení uvedu všechny zmiňované problematiky ještě jednou do přehledného výčtu. Jednotlivým bodům přisoudím číslo od jedné do deseti, které bude ukazovat jeho váhu. Body označené číslem 10 by se tedy měly stát prioritou pro vedení klubu.



| <b>Silné stránky</b>             | <b>Hodnocení</b> |
|----------------------------------|------------------|
| ✓ Tradice                        | 8                |
| ✓ Image klubu                    | 7                |
| ✓ Dominantní postavení v regionu | 5                |
| ✓ Dobré zázemí                   | 6                |
| ✓ Bezdluhovost                   | 7                |
| ✓ Síla mládežnické akademie      | 10               |

| <b>Slabé stránky</b>                | <b>Hodnocení</b> |
|-------------------------------------|------------------|
| ✓ Stadion Srbská                    | 10               |
| ✓ Klubový marketing                 | 10               |
| ✓ Špatná rozhodnutí v minulosti     | 7                |
| ✓ Personalistika                    | 5                |
| ✓ Rotace hráčů A mužstva            | 7                |
| ✓ Předváděná hra                    | 8                |
| ✓ Závislost na výsledcích A mužstva | 9                |

| <b>Příležitosti</b>                | <b>Hodnocení</b> |
|------------------------------------|------------------|
| ✓ Kvalifikace do evropských pohárů | 10               |
| ✓ Export hráčů do zahraničí        | 7                |
| ✓ Potenciál fotbalu                | 6                |
| ✓ Změna řízení                     | 7                |
| ✓ Prostor pro sponzoring           | 7                |
| ✓ Stěhování ze Srbské              | 10               |

| <b>Hrozby</b>              | <b>Hodnocení</b> |
|----------------------------|------------------|
| ✓ Sestup do II. ligy       | 10               |
| ✓ Snížení kvality juniorky | 8                |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| ✓ Úbytek talentů         | 6 |
| ✓ Odchod klíčových členů | 8 |
| ✓ Ekonomická krize       | 6 |

## 2.5 Finance a rozpočet

Finanční řízení firmy není předmětem této bakalářské práce. Přesto jde o neodmyslitelnou součást celkového vedení firmy. Alespoň malá zmínka o této problematice je tedy nutná. Základní jmění fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno se skládá z 200 kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 25 000,- Kč na jednu akcii a 10 kusů kmenových akcií stejné formy o jmenovité o hodnotě 500 000,- Kč. Samotnou hodnotu klubu můžeme jen těžko vyjádřit. Vodítkem k vyčíslení celkové kupní ceny, by se mohlo stát jeho odkoupení, které proběhlo před několika lety. V tomto období Zbrojovka změnila svého majitele, jenž za ní zaplatil nespécifikovanou částku. Číselné vyjádření hodnoty klubu by v té době bylo přinejmenším obtížné, neboť se klub potácel na hraně konkurzního řízení. Obecně můžeme říci, že při prodeji firem, jako jsou fotbalové kluby, prodejní částky jsou veřejností jen odhadované. Přímo u Zbrojovky však jistě půjde o několikanásobek hodnoty vlastního kapitálu. Pro srovnání uvedu (odhadované) částky, které by nový potenciální majitel musel vynaložit, pokud by chtěl investovat do jiného českého fotbalového klubu. Např. hodnota AC Sparty Praha se odhaduje na 700 – 900 milionů korun. Bližší příráměr může ukázat nedávný prodej FK Teplice. Za tento klub zaplatil jeho nový majitel okolo 150 – 250 milionů korun.

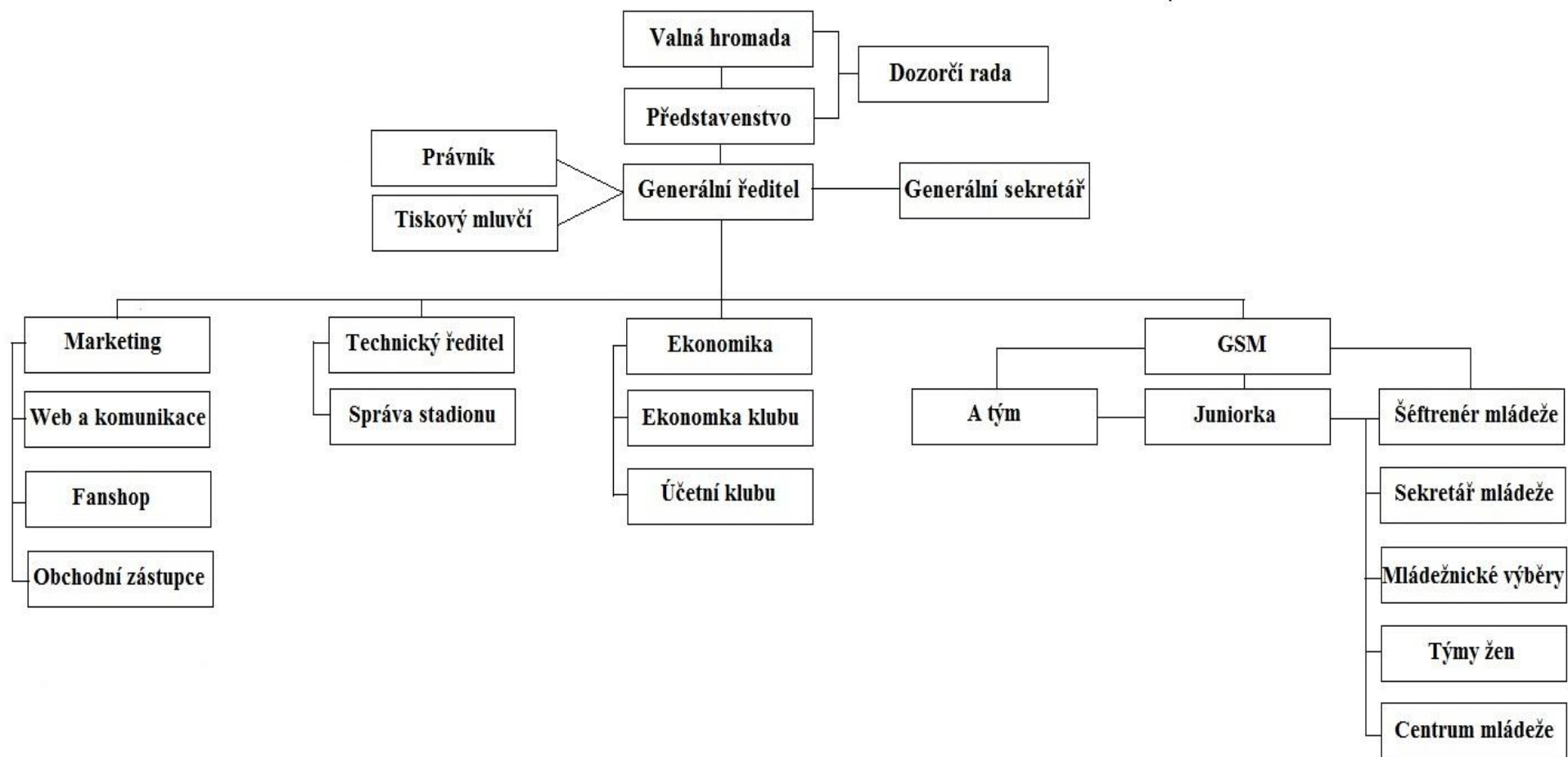
Hlavním ukazatelem síly na trhu je klubový rozpočet. Ve Zbrojovce panují na poměry Gambrinus ligy spíše skromnější poměry. Ve srovnání výšek rozpočtů s ostatními českými prvoligovými kluby se brněnský klub potácí v dolní třetině. Klubový rozpočet se každoročně mění, můžu však uvést, že se již několik let pohybuje mezi 30 – 40 miliony korun. S těmito disponibilními prostředky klub ale pravděpodobně nenakládá příliš efektivně. V minulých letech se stalo, že byl rozpočet překročen dokonce o 57 % celkové částky. V tomto ohledu je nutná analýza finančního řízení firmy a jejího cash – flow. Rozborem položek na jednotlivých nákladových účtech můžeme docílit

stabilizace a zamezení plýtvání. Samotná tvorba rozpočtu pravděpodobně neprobíhá ideálním způsobem. Jde o další bod, jemuž by vedení Zbrojovky mělo přihlédnout. Nicméně při krátkém srovnání např. s Duklou Praha vidíme, že i s podobnou výší klubového rozpočtu se dá dovést klub k úspěchům jak po ekonomické stránce, tak výkonnostní. Takový výsledek ale vyžaduje svědomitou a koncepční práci. Často je významnějším faktorem efektivita vynakládání s penězi, než jejich množství.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Jedním z hlavních cílů této bakalářské práce je návrh nové organizační struktury společnosti. Správně vyřešená organizační struktura je základem pro efektivní řízení kterékoliv firmy. Ve Zbrojovce jsem shledal několik jevů, které zamezují jednoduchému a přímému jednání mezi jednotlivými pracovními pozicemi navzájem. Zároveň musím podotknout, že na základě studia teoretických poznatků není příliš šťastným řešením vytvořit organizační strukturu zcela novou. Ve vazbách mezi všemi zaměstnanci klubu by mohl nastat chaos z důvodu velkého počtu změn v řízení firmy.

Proto jsem se rozhodl navrhnout takovou organizační strukturu, jež se příliš neliší od té původní. Zvolil jsem zachování liniové organizační struktury. Razantní změny se týkají dvou segmentů. Za prvé jde o pozici tiskového mluvčího a za druhé o přechod na jiný styl řízení ve sportovní sekci klubu. Organizační strukturu fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno bych tedy upravil takto:



Obrázek 10: Návrh změněné organizační struktury (vlastní zpracování)

### 3.1 Změna organizační struktury

Při prvním pohledu na novou organizační strukturu lze spatřit dvě změny. Jednou z nich je přesun tiskového mluvčího do vyšších pater struktury. Tou výraznější je vytvoření nové pozice generálního sportovního manažera (GSM). Tím docílíme rozdělení vedení klubu na dvě části – ekonomickou a sportovní. V levé části organizační struktury, za níž odpovídá generální ředitel klubu, je zachována dosavadní hierarchie. V této sekci probíhají procesy firmy týkající se například marketingu, účetnictví nebo technického zabezpečení. Větší změnu bych navrhl v pravé části struktury - zde se bude představenstvu klubu (částečně i generálnímu řediteli) zodpovídat generální sportovní manažer. Ačkoli je ve vertikální hierarchii umístěn GSM na úroveň ostatních, již zmiňovaných odborů, jde o jednu ze dvou nejvyšších řídicích funkcí v klubu. To je dáno charakterem společnosti FC Zbrojovka Brno. Generální sportovní manažer a generální ředitel jsou posty s největšími pravomocemi a také možnostmi delegování práce všem zaměstnancům umístěným v organizační struktuře pod jejich úroveň.

**Umístění pozice tiskového mluvčího** - První z mých doporučení se týká pozice tiskového mluvčího. Jde o post, u něhož musí kompetentní osoba zvládnout práci týkající se marketingové propagace firmy a komunikace s médii. Pracovní náplň zahrnuje taktéž moderování během domácích zápasů přímo na stadionu, moderování tiskových konferencí, monitorování příspěvků na webových stránkách klubu a diskusních fór a spravování sociálních sítí Facebook, Twitter, Google+ a YouTube kanálu. Nejvíce viditelná je ale tato pozice při mediálním vystupování. Jen z tohoto výčtu pracovních úkolů tiskového mluvčího můžeme vidět, že dosavadní pozice v organizační struktuře je příliš vychýlená a nachází se daleko od vedení firmy. Mám na mysli to, že tiskového mluvčího často zaúkoluje samotné představenstvo či generální ředitel klubu. Tím pak vzniká velká mezera v komunikaci, neboť je nutné řešit vše ob jednu pozici. Přesunutím směrem doprostřed organizace (co nejbližší ke generálnímu řediteli) zamezíme tomuto neefektivnímu jevu. Tiskový mluvčí dostane možnost účastnit se jednání mezi představenstvem a nejvyššími funkcionáři, získá tak maximální přehled o dění v klubu i na této úrovni a není odkázán jen na zprávy a zápisy z těchto jednání.

**Generální sportovní manažer** – Druhou změnou týkající se organizační struktury je vytvoření pozice generálního sportovního manažera. Vedení sportovní části fotbalového klubu v tomto formátu můžeme vidět především v zahraničí. Jde o post, jež v podstatě ruší pozice hlavního trenéra A mužstva a sportovního ředitele a zároveň přebírá jejich kompetence. V tomto smyslu je na generálního sportovního manažera kladen ze všech stran větší tlak a jde pravděpodobně o práci těžší. Zahrnuje totiž stále náplň práce hlavního trenéra, což je například vedení tréninků, příprava taktiky, účast na kondiční přípravě týmu, koučování během zápasů nebo výběr základní sestavy týmu včetně všech náhradníků, ale na rozdíl od prvního trenéra jde také o práci propojující fotbalovou sekci společnosti se sekci administrativní. Na bedra generálního sportovního manažera totiž přibývá práce s vyhledáváním talentů (šéfa skautingu), řízením přestupové politiky klubu, uzavíráním hráčských smluv a s tím spojené vyjednávání s agenty hráčů a další činnosti. Díky těmto rozšířeným kompetencím a časové náročnosti musí být generální sportovní manažer často zastupován během samotného tréninku mužstva svými asistenty. Nepředstavuje to však žádný problém, protože právě tyto asistenty si nově zvolený GSM vybere sám. Mělo by jít o bývalé hráče (ideálně pocházející z brněnského fotbalu), kteří sdílejí jeho metody a fotbalovou koncepci.

Jak jsem již řekl, tento formát není na české scéně příliš často používán. V minulosti se o něj pokusili například AC Sparta Praha nebo v nedávné době Baník Ostrava. V obou případech se ale za různých okolností post generálního sportovního manažera zrušil a přešlo se na tradiční způsob vedení A týmu. Pokud se ale podíváme na dlouhodobé cíle Zbrojovky, je jasné, že za vzor by si měla vzít fotbalové kluby působící na západ od českých hranic. Jde vidět, že tento styl vedení z dlouhodobého hlediska funguje. Tento názor lze obhájit faktem, že drtivá většina úspěšných klubů je vedena právě generálním sportovním manažerem. Jde například o jména jako Alex Ferguson, José Mourinho, Roberto Mancini, Carlo Ancelotti a další velké persony fotbalového světa.

### **3.2 Ekonomická doporučení**

Ekonomickou situaci by pro své krátkodobé i dlouhodobé plány Zbrojovka potřebovala vylepšit. Existuje několik možností, jak vylepšit klubový rozpočet:

**Sponzoři** – Zisk nových sponzorů je jedním z primárních úkolů pro brněnský fotbal. Na to, že Zbrojovka působí v tak velkém krajském městě jako je Brno, nemá takový počet ani výši sponzorských darů, jaký by měla mít. Mé doporučení se zakládá na aktivní propagaci klubu mezi ostatními firmami napříč trhem. Je potřeba vypracovat konkrétní materiál pro oslovování firem, v němž by se nastínila jak historie a tradice klubu, tak jeho vize a plány do budoucnosti. Účelem je ukázat Zbrojovku jako atraktivní prostředek pro investování svých peněz. Příchodem potenciálního velkého generálního sponzora by se z dlouhodobého hlediska mohla stabilizovat finanční situace. Není tajemstvím, že fotbalové kluby nemusí po několik sezon vykazovat zisk, a pak přijde úspěšné období, které s sebou přinese i kýženou finanční odměnu. Vždyť i slavné kluby jako Chelsea FC nebo Paris Saint Germain se musí během několika let opřít o finanční injekce svých sponzorů, než svou tvrdou prací a investicemi sklídí ovoce během následujících sezon.

Jedna z prvních věcí, která se mi mezi nápady jak vylepšit ekonomickou situaci Zbrojovky vybavila, bylo využití názvu stadionu pro sponzorské účely. Stadion sice vlastní město, ale součástí nájemní smlouvy by mohla být klauzule o získání názvu stadionu pro vlastní potřeby. Tím se otvírá cesta pro silné firmy pro propagaci své značky. Mohou se jimi stát např. Starobrno, O2 Telefónica nebo Vodafone. V případě vstoupení Starobrno do pozice sponzora klubu by bylo nutné vyjednat tuto akci s legislativou asociace FAČR, protože by došlo ke střetu zájmů dvou konkurenčních pivovarů. Generálním sponzorem celé nejvyšší fotbalové soutěže je totiž pivovar Gambrinus.

### **Zisk z fotbalové činnosti**

1. Fotbalový klub FC Zbrojovka Brno kráčí správným směrem ve výchově mladých talentů. Nicméně z toho prozatím nedokázal vytěžit větší finanční obnos. Jedním z mých doporučení je ještě větší svědomitost v práci s mládeží. S tak širokou základnou, jakou Zbrojovka v mladších kategoriích disponuje, je otázkou času, než z této líhně vzejdou tak kvalitní fotbalisté, aby mohli posílit A mužstvo, případně aby byli prodáni za velmi lukrativních podmínek do



zahraničí. Majitelé fotbalových velkoklubů se nebojí utrácet obrovské sumy i za mladé hráče. Mohl bych uvést několik příkladů, kdy se již v útlém věku uzavíraly smlouvy za hráče, jejichž součástí byla přestupní částka v řádech milionů eur. Vždyť takový Baník Ostrava profitoval z prodeje Matěje Vydry po několik sezon. Při koncepční práci s mládeží se něco podobného může stát i v Brně.

2. Obrovskou příležitostí je již zmiňovaný **postup do evropských pohárů**. Liga mistrů, reálněji však nižší soutěž Evropská liga je štědře dotována ze strany evropského fotbalového řídicího orgánu UEFA. Umístěním do čtvrtého místa Gambrinus ligy, vítězstvím v domácím poháru či UEFA fair play pravidlem (viz příležitosti SWOT analýzy) si Zbrojovka může zajistit pokrytí několika ročních rozpočtů. Vždyť k postupu do základní skupiny Evropské ligy patří jednorázová výplata v přepočtu 16 milionů korun, každý odehraný zápas 1,5 milionu korun a za vítězství 3,5 milionu korun. Za případný postup ze základních skupin následují částky v desítkách milionů korun, což se zdá být pro aktuální kvalitu klubu bezpředmětné. Z těchto částek vidíme, že investice do fotbalu (především hráčského kádru) se může během několika dalších sezon snadno vrátit.

**Finanční analýza** – rozborem jednotlivých nákladových účtů a přezkoumáním klubového cash – flow by se mělo zamezit případnému plýtvání peněz. Rozhodně bych nedoporučoval využívat tzv. rolling on rozpočtu, u kterého se při sestavení aktuálního rozpočtu používá ten minulý. Po provedení analýzy by se měl sestavit plán nákladů i celkový rozpočet znova, tzv. zero based rozpočet.

### 3.3 Marketingové návrhy

Marketing chápeme jako proces zaměření se na zákazníka. Zákazník v případě fotbalového klubu je jeho fanoušek. Může jít o lidi přítomné přímo na stadionu či televizní diváky. Jedním z hlavních cílů Zbrojovky by mělo být navýšení počtu právě těchto fanoušků, přičemž nejcennější jsou právě ti podporující svůj klub přímo během fotbalového utkání. Při analýze firmy jsem shledal několik nedostatků v marketingové

činnosti ve vztahu k fanouškům. Možná jsou právě to důvody, proč brněnský fotbal netáhne lidi přímo do ochozů stadionu. Zde předkládám několik návrhů, jak tuto situaci zlepšit.

**Věrnostní program** – dlouhodobým zákazníkem klubu je fanoušek kupující si sezónní permanentku platící jako vstupenka pro všechna domácí utkání. Většina stávajících držitelů permanentek by jistě ocenila určité zvýhodnění oproti ostatním fanouškům. Tato nově zavedená zvýhodnění by navíc mohla zapůsobit na lidi, kteří nákup takovéto permanentky zvažují. V rámci těchto benefitů by mohlo jít například o automatickou účast ve slosování o ceny, přednostní vstup na stadion či slevy v klubovém fanshopu. Slevu na nákup ve fanshopu již držitelům permanentek firma nabízí, není ale příliš lákavá. Jde pouze o 5% slevu na nákup vybraného zboží. Procentuální slevy bych doporučil navýšit či zavést systém, ve kterém se mnohem více zvýhodní dlouhodobí fanoušci. Při prvním zakoupení permanentky by fanoušek získal speciální slevovou kartu, na niž by v následujících letech při nákupu dalšího celosezónního lístku získal validační nálepek. Systém by mohl vypadat následovně:

**Tabulka 5: Příklad zvýhodnění držitelů permanentek**

| Počet nálepek na kartě | Sleva ve fanshopu | Cena (např. dres 890 Kč) |
|------------------------|-------------------|--------------------------|
| 0                      | 5 %               | 846,- Kč                 |
| 1                      | 10 %              | 801,- Kč                 |
| 2                      | 15 %              | 757,- Kč                 |
| 3                      | 20 %              | 712,- Kč                 |
| 4 - 9                  | 25 %              | 668,- Kč                 |
| 10 a více              | 40 %              | 534,- Kč                 |

**Zvláštní získání permanentek** – mým návrhem je na začátku sezony stanovit několik dní, v nichž si budou moci budoucí majitelé své nové permanentky vyzvednout. V těchto dnech bude u výdejního místa přítomno několik ze zvolených hráčů A týmu. Pro fanoušky by mohlo jít o zajímavé zpestření.

**Zacílení na rodiny s dětmi** – atraktivní možností, jak získat dlouholeté fanoušky je zapůsobit na ně již v útlém věku. Zbrojovka se při zavedení rodinné tribuny ubírá správným směrem. Mým doporučením je ale ještě větší zvýhodnění právě rodin s dětmi.

Pokud malí „Zbrojováci“ přilnou ke klubu již v dětském věku, je malá pravděpodobnost, že by se během jejich života změnila náklonnost k jinému fotbalovému klubu. Návodem, jak přilákat do ochozů ještě více rodin s dětmi je především zvýšení bezpečnosti na stadionu, ale i akce, při které by například v rámci dětské vstupenky bylo zahrnuta i limonáda nebo párek v rohlíku. Jde o maličkosti, jež ale mohou děti naučit chtít chodit na stadion. Pro funkcionáře klubu jde navíc o dvousečnou zbraň. Získat děti = získat rodiče a naopak.

**Doprovodné akce** – jednou z hlavních náplní realizačního týmu A mužstva i Juniorky mimo hlavní sezonu i během ní by měly být marketingové akce. Fanoušci jistě uvítají možnost se vyfotit s hvězdami týmu, získat jejich autogram, apod. Často můžeme vidět i v zahraničí, jak se členové elitních mužských výběrů rádi zapojují do akcí jako návštěva nemocnice, přednáška ve škole nebo beseda na veřejnosti. V tomto směru dle mého názoru není aktivity nikdy dost.

**Roztleskávačky** – oživením během domácích utkání se mohou stát roztleskávačky. Ty přímo podporují hráče svého klubu a zároveň zpestřují dění na stadionu pro samotné diváky. Součástí zavedení roztleskávaček by bylo vytvoření profilu na sociální síti Facebook, kde by se zveřejňovaly fotky fanoušků s roztleskávačkami.

**Využívání moderních médií** – jak jsem již načetl v předchozím bodě, Zbrojovka by se měla soustředit na moderní média. Ta tvoří především sociální sítě jako Facebook, Twitter, Google + a YouTube, stejně tak jako mobilní aplikace. V tomto směru bych doporučoval upřednostnit kvalitu nad kvantitou a zvolit jen některé z těchto domén. Nabízí se videokanál YouTube a nejrozšířenější síť, již je Facebook. YouTube představuje ideální místo, kam vkládat rozhovory s hráči, předzápasové komentáře manažera týmu, sestřihy z utkání, záběry z tréninku a další zajímavosti pro fanoušky. Rozšířenost Twitteru a Google + je v České republice prozatím velmi malá, o to větší počet uživatelů má Facebook. Na této síti bych doporučil ze strany Zbrojovky co největší aktivitu v přidávání příspěvků, fotek, anket a dalších aktualit.

### 3.4 Technická doporučení

Dlouhodobým cílem klubu by mělo být **stěhování** z Městského fotbalového stadionu. Pohled na Zbrojovku ze strany brněnských fanoušků je již předem negativní právě kvůli již dvanáctiletému působení na tomto stadionu v Srbské ulici. Velká návštěvnost – Brno dokonce drží rekord v návštěvnosti Gambrinus ligy – pramenila z patriotismu vztahujícímu se k místu Lužáneckého stadionu. Několikanásobně vyšší návštěvnost než je ta současná byla samozřejmě zapříčiněna i vyšší fotbalovou kvalitou. Značná část fanoušků ale klub zavrhl právě po nuceném stěhování na Srbskou. Cílovou skupinou fanoušků týkající se tohoto problému jsou lidé středního a pozdního věku, současní čtyřicátníci, padesátníci a šedesátníci.

V případě neschopnosti klubu přestěhovat se zpátky za Lužánky (především kvůli finanční situaci) bych doporučil **rekonstrukci stadionu**. Aktuální stav stadionu můžete vidět na obrázku v příloze č. 4. Při pohledu na ostatní stadiony klubů hrajících Gambrinus ligu zjistíme, že Zbrojovka hraje na jednom z nejnevzhlednějších stadionů vůbec. Mnohem menší města ve srovnání s Brnem jako třeba Teplice, Jablonec nebo dokonce i Příbram nabízí svým divákům kvalitnější stadion. Jde především o zastřešení tribun. Není nutné budovat za desítky až stovky miliony korun uzavřený, celozastřešený stadion po vzoru pražské Sparty nebo Slavie. Pro fanoušky Zbrojovky je však k dispozici jen jedna tribuna, na níž se během zápasu schovají před deštěm. Mým návrhem je vybudování jedné až dvou zastřešených tribun. Jako vzor by mohla sloužit podoba právě stánku FK Baumit Jablonec, jež je k nahlédnutí v příloze č. 5.

### 3.5 Sportovní doporučení

Všechna doporučení, návrhy nebo plány budou bezpředmětné, pokud se nepodaří naplnit cíl zlepšení fotbalové úrovně klubu. Jde o hlavní hodnotící kritérium celé firmy jak ze strany fanoušků, tak například ze strany sponzorů.

Hlavní slovo ve formulování fotbalové strategie má samozřejmě generální sportovní manažer klubu. Při mém několikaměsíčním pozorování hry Zbrojovky Brno jsem upozoroval několik negativ. Vycházím z toho, že fotbalu se věnuji už od dětství a

snažím se zachycovat nejmodernější trendy ze všech koutů světa. Zde je několik návrhů, jakým způsobem by manažeři mohli řídit brněnské A mužstvo.

- Pokusit se o kombinační hru
- Snaha držet míč na svých kopačkách, po ztrátě balonu se ho ihned pokusit získat
- Zapojovat do rozehrávky defenzivně laděné hráče, čímž může často dojít k přečíslení
- Zvolit dva až tři lídry týmu, kteří budou mít hlavní slovo jak v kabině, tak na hřišti a následovat je (např. FC Chelsea – Petr Čech, John Terry, Frank Lampard)

### **3.6 Vytvoření nové firemní kultury**

Firemní kultura je často zanedbávaná součást vnitřního prostředí firmy. Jde totiž o neměřitelný úkaz. Každý manažer se orientuje a rozhoduje na základě čísel, tedy zisku, výše nákladů a podobných tradičních ekonomických ukazatelů. Avšak správně nastavená firemní kultura může být nápomocna při vybudování silné společnosti. Jde o to, aby každý jednotlivec v klubu měl stejnou vizi, řídil se stejnými hesly, ctil stejné hodnoty. Pro funkcionáře fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno navrhuji následující.

- Zjistit stav firemní kultury (jestliže žádná neexistuje, nejedná se o problém)
- Popsat rozdíly, kritické body
- Nastavit novou dimenzi, vypracovat plán
- Průběžně sledovat dopady změn
- Dodržovat disciplínu
- Vybrat a zapojit „ambasatory“ nové kultury – z řad zaměstnanců je dobré zvolit jednoho i více takzvaných nositelů nové kultury. Měl by to být někdo, komu jsou nově zavedené hodnoty a cíle blízké a ztotožňuje se s nimi.
- Ctít nové symboly

Cílovými faktory nově nastavené firemní kultury jsou správní lidé pracující na správném místě správným způsobem ve správný čas.

## ZÁVĚR

Předložená bakalářská práce se zabývá prostředím fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno. V úvodní části práce jsou sepsány teoretické poznatky od základních pojmů až po specializované informace o organizování a analýzy podniku. Praktická část je zpočátku věnována základní charakteristice klubu. Dále jsou zde rozpracovány získané informace o vnitřním a vnějším prostředí firmy, stejně tak o organizační struktuře klubu a pracovní náplně jeho zaměstnanců. Cílem poslední části práce je sepsání návrhů a doporučení plynoucích z předešlé kapitoly.

Přínosem bakalářské práce jsou návrhy, které jsem formuloval na základě analýzy klubu. Tyto nápady mohou být při zachování současného stavu klubu použity a za určitých okolností povedou ke zlepšení situace klubu. Během uplynulých sezon, v nichž Zbrojovka působí v nejvyšší soutěži, jsou již patrné změny v řízení firmy. Stejně je tomu tak v sezoně 2012/2013, během níž byla sepsána tato bakalářská práce. Práce tak může být podkladem pro tvorbu plánů a formulace strategie pro další pozvednutí brněnského fotbalu k české elitě. Tím byl cíl mé práce splněn.

Beru na vědomí, že fotbal se v dnešních dnech stal byznysem a bude se dále mílovými kroky rozrůstat. Pro realizaci některých plánů bude zapotřebí velkého úsilí všech funkcionářů klubu stejně tak jako nemalých finančních investic.

Prostor pro rozšíření této bakalářské práce se naskýtá například v hlubší finanční analýze společnosti. Velký potenciál vidím v rozšíření na téma sponzoringu a reklamy jako zdroje financování klubu a pečlivější analýze marketingu včetně volby intenzivnější marketingové strategie.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) BEDŘICH, Ladislav. *Fotbal: rituální hra moderní doby*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 195 s. ISBN 80-210-3927-2.
- 2) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 3) ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 4) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- 5) DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012, 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.
- 6) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 7) HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-86929-04-3.
- 8) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 9) NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. Vyd. 1. Praha: ISV, 2000, 263 s. ISBN 80-85866-68-4.
- 10) PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008, 295 s. ISBN 978-80-7357-372-0.
- 11) STÝBLO, Jiří. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, 61 s. ISBN 978-80-7408-032-6.
- 12) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- 13) ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

- 14) VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 15) WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- 16) FC Zbrojovka Brno, *O klubu*. In: FC Zbrojovka Brno, oficiální web klubu [online]. [Cit. 10.2.2013]. Dostupné z WWW: <http://fczbrno.cz/zobraz.asp?t=klub-o-klubu>
- 17) FC Zbrojovka Brno, *Historie brněnského fotbalového klubu*. In: FC Zbrojovka Brno, oficiální web klubu [online]. [Cit. 10.2.2013]. Dostupné z WWW: <http://fczbrno.cz/zobraz.asp?t=klub-historie-historie-klubu>
- 18) FC Zbrojovka Brno, *Městský fotbalový stadion srbská*. In: FC Zbrojovka Brno, oficiální web klubu [online]. [Cit. 10.2.2013]. Dostupné z WWW: <http://fczbrno.cz/zobraz.asp?t=klub-stadion-stadion>
- 19) GLIGIĆ, Sandra. *Swot analýza*. In: Sun Marketing [online]. [Cit. 7.1.2013]. Dostupné z WWW: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
- 20) MINTZBERG, Henry. *Strmá organizační struktura*. In: Management Mania [online]. [Cit. 9.1.2013] Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>
- 21) MINTZBERG, Henry. *Plochá organizační struktura*. In: Management Mania [online]. [Cit. 9.1.2013] Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>
- 22) MINTZBERG, Henry. *Liniová organizační struktura*. In: Management Mania [online]. [Cit. 9.1.2013] Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>
- 23) MINTZBERG, Henry. *Funkcionální organizační struktura*. In: Management Mania [online]. [Cit. 9.1.2013] Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/funkcionalni-organizacni-struktura>



- 24) MINTZBERG, Henry. *Funkcionální organizační struktura*. In: Management Mania [online]. [Cit. 9.1.2013] Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/stabne-liniova-organizacni-struktura>
- 25) MINTZBERG, Henry. *Funkcionální organizační struktura*. In: Management Mania [online]. [Cit. 9.1.2013] Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/maticova-organizacni-struktura>
- 26) PÉREZ, Florentino. *Organizational chart*. In: Real Madrid C. F. [online]. [Cit. 18.1.2013]. Dostupné z WWW: [http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/en/Club/1330063315335/1330063315314/OrganigramaClub/Organizational\\_structure.htm](http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/en/Club/1330063315335/1330063315314/OrganigramaClub/Organizational_structure.htm)

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Úzké rozpětí managementu .....                | 22 |
| Obrázek 2: Široké rozpětí managementu .....              | 23 |
| Obrázek 3: Liniová organizační struktura .....           | 23 |
| Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura .....      | 24 |
| Obrázek 5: Liniově - štábní struktura .....              | 25 |
| Obrázek 6: Maticová organizační struktura .....          | 26 |
| Obrázek 7: Organizační struktura Realu Madrid .....      | 28 |
| Obrázek 8: Matice SWOT .....                             | 31 |
| Obrázek 9: Organizační struktura FC Zbrojovka Brno ..... | 36 |
| Obrázek 10: Návrh změněné organizační struktury .....    | 53 |

## SEZNAM TABULEK

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Obecné schéma akciové společnosti .....       | 16 |
| Tabulka 2: Zastřešující sportovní organizace v ČR .....  | 20 |
| Tabulka 3: Základní informace FCZ .....                  | 32 |
| Tabulka 4: Parametry stadionu Srbská .....               | 34 |
| Tabulka 5: Příklad zvýhodnění držitelů permanentek ..... | 58 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Plán Městského fotbalového stadionu Srbská

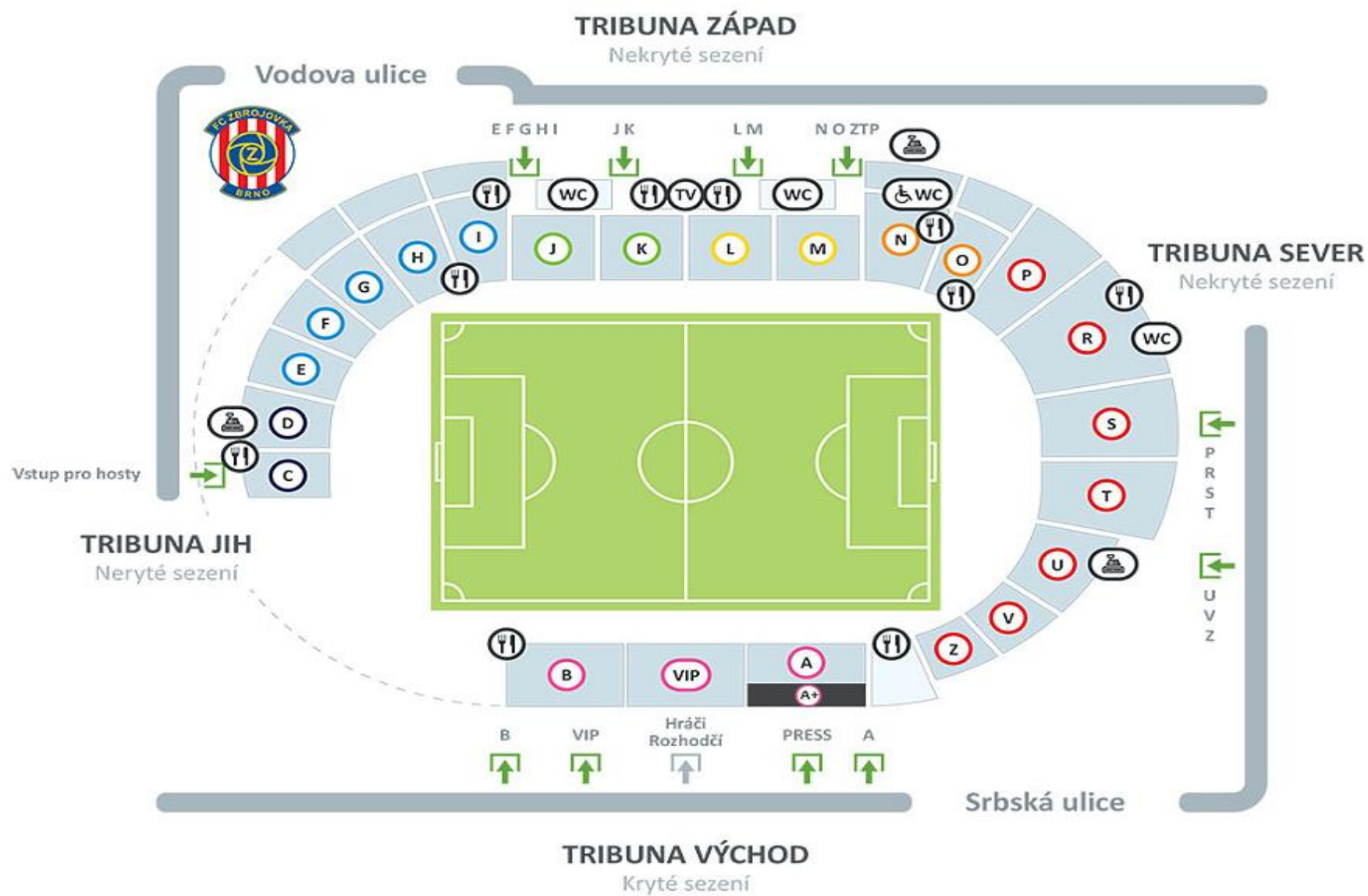
Příloha č. 2 – Tabulka Juniorské ligy k 14. 4. 2013

Příloha č. 3 – Tabulka UEFA ligových koeficientů

Příloha č. 4 – Foto Městského fotbalového stadionu Srbská

Příloha č. 5 – Foto fotbalového stadionu v Jablonci

Příloha č. 1 Plán Městského fotbalového stadionu Srbská



**Příloha č. 2 Tabulka Juniorské ligy k 14. 4. 2013**

| <b>Pořadí</b> | <b>Tým</b>                 | <b>Zápasy</b> | <b>Výhry</b> | <b>Remízy</b> | <b>Prohry</b> | <b>Body</b> | <b>+/-<br/>body</b> |
|---------------|----------------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|-------------|---------------------|
| 1.            | FC Zbrojovka Brno          | 24            | 17           | 6             | 1             | <b>57</b>   | 37                  |
| 2.            | SK Slavia Praha            | 24            | 14           | 6             | 4             | <b>48</b>   | 29                  |
| 3.            | SK Sigma Olomouc           | 25            | 14           | 6             | 5             | <b>48</b>   | 28                  |
| 4.            | FC Hradec Králové          | 24            | 14           | 3             | 7             | <b>45</b>   | 18                  |
| 5.            | FK Baumit Jablonec         | 25            | 13           | 2             | 10            | <b>41</b>   | 17                  |
| 6.            | 1. FK Příbram              | 25            | 10           | 7             | 8             | <b>37</b>   | 9                   |
| 7.            | FK Mladá Boleslav          | 25            | 10           | 7             | 8             | <b>37</b>   | 5                   |
| 8.            | AC Sparta Praha            | 25            | 10           | 6             | 9             | <b>36</b>   | 6                   |
| 9.            | SK Dynamo Č.<br>Budějovice | 25            | 9            | 5             | 11            | <b>32</b>   | -12                 |
| 10.           | FC Vysočina Jihlava        | 25            | 8            | 8             | 9             | <b>32</b>   | -14                 |
| 11.           | FC Slovan Liberec          | 25            | 6            | 12            | 7             | <b>30</b>   | -10                 |
| 12.           | 1. FC Slovácko             | 25            | 8            | 5             | 12            | <b>29</b>   | -1                  |
| 13.           | FK Dukla Praha             | 24            | 8            | 5             | 11            | <b>29</b>   | -13                 |
| 14.           | FC Viktoria Plzeň          | 25            | 7            | 7             | 11            | <b>28</b>   | -4                  |
| 15.           | FK Teplice                 | 24            | 5            | 10            | 9             | <b>25</b>   | -22                 |
| 16.           | FC MAS Táborsko            | 25            | 5            | 7             | 13            | <b>22</b>   | -28                 |
| 17.           | Bohemians 1905             | 25            | 4            | 8             | 13            | <b>20</b>   | -21                 |
| 18.           | FC Baník Ostrava           | 24            | 4            | 2             | 18            | <b>14</b>   | -24                 |

**Příloha č. 3 Tabulka UEFA ligových koeficientů**

| Pořadí | Stát        | 08/09  | 09/10  | 10/11  | 11/12  | 12/13  | 13/14         | Týmy       |
|--------|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|------------|
| 1.     | Španělsko   | 13,312 | 17,928 | 18,214 | 20,857 | 17,428 | <b>87,739</b> | <b>4+3</b> |
| 2.     | Anglie      | 15     | 17,928 | 18,357 | 15,25  | 15,428 | <b>81,963</b> | <b>4+3</b> |
| 3.     | Německo     | 12,687 | 18,083 | 15,666 | 15,25  | 16,5   | <b>78,186</b> | <b>4+3</b> |
| 4.     | Itálie      | 11,375 | 15,428 | 11,571 | 11,357 | 14,416 | <b>64,147</b> | <b>3+3</b> |
| 5.     | Francie     | 11     | 15     | 10,75  | 10,5   | 11,75  | <b>59</b>     | <b>3+3</b> |
| 6.     | Portugalsko | 6,785  | 10     | 18,8   | 11,833 | 11,25  | <b>58,668</b> | <b>3+3</b> |
| 7.     | Ukrajina    | 16,625 | 5,8    | 10,083 | 7,75   | 9,5    | <b>49,758</b> | <b>2+4</b> |
| 8.     | Rusko       | 9,75   | 6,166  | 10,916 | 9,75   | 9,75   | <b>46,332</b> | <b>2+4</b> |
| 9.     | Nizozemí    | 6,333  | 9,416  | 11,166 | 13,6   | 4,214  | <b>44,729</b> | <b>2+4</b> |
| 10.    | Belgie      | 4,5    | 8,7    | 4,6    | 10,1   | 6,5    | <b>34,4</b>   | <b>2+3</b> |
| 11.    | Turecko     | 7      | 7,6    | 4,6    | 5,1    | 9,8    | <b>34,1</b>   | <b>2+3</b> |
| 12.    | Řecko       | 6,5    | 7,9    | 7,6    | 7,6    | 4,4    | <b>34</b>     | <b>2+3</b> |
| 13.    | Švýcarsko   | 2,9    | 5,75   | 5,9    | 6      | 8,375  | <b>28,925</b> | <b>2+3</b> |
| 14.    | Kypr        | 6,333  | 4,25   | 3,125  | 9,125  | 4      | <b>26,833</b> | <b>2+3</b> |
| 15.    | Dánsko      | 8,2    | 4,4    | 6,7    | 3,1    | 3,3    | <b>25,7</b>   | <b>2+3</b> |
| 16.    | Rakousko    | 2,25   | 9,375  | 4,375  | 7,125  | 2,25   | <b>25,375</b> | <b>1+3</b> |
| 17.    | Česko       | 2,375  | 4,1    | 3,5    | 5,25   | 8,5    | <b>23,725</b> | <b>1+3</b> |
| 18.    | Rumunsko    | 2,642  | 6,083  | 3,166  | 4,333  | 6,8    | <b>23,024</b> | <b>1+3</b> |
| 19.    | Izrael      | 1,75   | 7,25   | 4,625  | 6      | 3,25   | <b>22,875</b> | <b>1+3</b> |
| 20.    | Bělorusko   | 4      | 3,375  | 5,875  | 3,125  | 4,5    | <b>20,875</b> | <b>1+3</b> |

1. Čísla uváděná v jednotlivých letech znamenají body získané jednotlivými týmy v dané sezoně.
2. Ve sloupci 13/14 je součet pěti posledních koeficientů určující nasazení do příští sezony.
3. V posledním sloupci je počet týmů nasazených do bojů v evropských pohárech (první číslo vyjadřuje Ligu mistrů, druhé Evropskou ligu).

**Příloha č. 4 Foto Městského fotbalového stadionu Srbská**



**Příloha č. 5 Foto fotbalového stadionu v Jablonci**

