



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA FOTBALOVÉHO KLUBU BŘECLAV

ANALYSIS OF THE FOOTBALL CLUB BŘECLAV

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

LUKÁŠ KUBÁT

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kubát Lukáš

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:

Analýza fotbalového klubu Břeclav

v anglickém jazyce:

Analysis of the Football Club Břeclav

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

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

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

HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. Základy ekonomie sportu. Praha: Ekopress, c2006, 191 s. ISBN 80-869-2904-3.

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

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

L.S.

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

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

V Brně, dne 09.06.2014

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje analýze fotbalového klubu MSK Břeclav. Práce je rozdělena na několik částí. První část uvádí teoretická východiska, v další části pak analyzuji klub pomocí SLEPT a SWOT analýzy. Na základě analýz a zjištěných údajů, pak podám návrhy řešení a jejich přínosy pro klub.

Abstract

This bachelor's thesis deals with the analysis of the football club MSK Breclav. The work is divided into several parts. The first part presents the theoretical background, in the next section club will be analyzed with the SLEPT and SWOT analysis. Based on analysis of collected data solutions and suggestions will be proposed.

Klíčová slova

Fotbal, sportovní klub, optimalizace, analýza SLEPT, analýza SWOT, financování

Keywords

Football, Sports Club, optimization, SLEPT analysis, SWOT analysis, financing

Bibliografická citace mé práce:

Kubát, L. *Analýza vybraného sportovního klubu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 59 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2014

.....

Kubát Lukáš

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení, konzultace a čas, který věnovala mé bakalářské práci. Rovněž bych rád poděkoval za spolupráci výkonnému řediteli klubu MSK Břeclav s.r.o. Martinovi Maťašovskému, který byl ochotný poskytnout mi informace o klubu a věnovat mi svůj čas.

Obsah

ÚVOD	10
Cíle práce a metodika	11
1 TEORIE	12
1.1 Klasifikace systému tělesné kultury	12
1.2 Management	14
1.3 Sportovní management	14
1.4 Ekonomický význam sportu	16
1.5 Financování sportu	17
1.6 Marketingový mix	17
1.7 PESTLE analýza	20
1.8 SWOT analýza	21
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	22
2.1 Popis MSK Břeclav	22
2.1.1 Historie	22
2.1.2 Současnost	22
2.1.3 Zázemí	23
2.1.4 Základní údaje	24
2.2 Vlastnická struktura a obchodní podíl společníků	25
2.3 Financování	26
2.3.1 Financování z veřejných zdrojů	27
2.3.2 Financování ze soukromých zdrojů	28
2.4 Marketingový mix	36
2.5 PESTLE analýza	43

2.5.1	Politické faktory.....	43
2.5.2	Ekonomické faktory.....	43
2.5.3	Sociální faktory.....	44
2.5.4	Technologické faktory	45
2.5.5	Legislativní faktory.....	46
2.5.6	Ekologické faktory.....	46
2.6	SWOT analýza	47
3	VLASTNÍ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ	49
3.1	Výkony prvního „A“ týmu.....	49
3.2	Příjezdová cesta.....	49
3.3	Málo kmenových hráčů.....	50
3.4	Stadion.....	50
3.5	Nejednotnost fanoušků.....	51
3.6	Lepší práce s mládeží	51
3.7	Spolupráce s ostatními sportovními kluby v Břeclavi	52
3.8	Odchody hráčů převážně do zahraničí	53
3.9	Bezbariérový přístup	53
4	ZÁVĚR	54
	Seznam použitých zdrojů.....	55
	Seznam obrázků.....	57
	Seznam grafů	58
	Seznam tabulek.....	59

ÚVOD

Hlavním cílem fotbalového klubu by mělo být dosažení maximálního zisku. Kluby se o to snaží různými způsoby. Některé kluby si zakládají na své tradici, kterou může být výchova fotbalistů. Jsou týmy, které mají výborný skauting a dokáží rozpoznat talent a potenciál hráče již v útlém věku. Tyto kluby mají skvělé akademie a produkují spoustu kvalitních fotbalistů na fotbalový trh, za které inkasují peníze.

Pak jsou ovšem kluby, které vlastní bohatý majitel, který disponuje obrovskými finančními prostředky a může si dovolit poskládat tým z těch nejlepších fotbalistů na světě. Tyto týmy mají sice velké jednorázové výdaje za nákup hráčů, ale peníze se jim postupně vrací z úspěchů v evropských soutěžích a z vítězství v domácích soutěžích, kde většinou mají konkurenci v jednom nebo maximálně dvou klubech. Je k zamyšlení, že v současné době je úspěch ve fotbalu závislý většinou na dostatku finančních prostředků.

Doba je těžká a jen málo klubů má štěstí, že je vlastní opravdu bohatý majitel. Kluby se snaží každý den získat nové partnery, protože finanční nároky na ligy, fanoušky a hráče jsou čím dál vyšší.

Stejný problém je i v českých ligách. Můžeme pozorovat skoro rok co rok, že kluby prodávají licence na vyšší ligu nebo pády fotbalových klubů, od kterých by to ještě pár let zpátky nikdo nečekal. Většinou jsou hlavní příčinou právě finance. Možností, jak se pokusit bránit nedostatku peněz, je analýza a optimalizace procesů uvnitř klubu.

Ve své bakalářské práci jsem rozhodnul provést analýzu a na základě získaných informací a poznatků se pokusit navrhnout řešení a optimalizovat řízení fotbalového klubu MSK Břeclav.

Cíle práce a metodika

Cílem této práce je na základě provedených analýz navrhnout vlastní doporučení a návrhy řešení pro možný další rozvoj fotbalového klubu MSK Břeclav. Práce bude rozdělena na tři části. První část práce je teoretickou částí, ve které budu definovat základní pojmy a použité postupy. Další částí je praktická část. Zde se zaměřím na analýzu firmy, ke které budou použity metody SWOT a PESTLE analýzy. Ze získaných poznatků se pokusím navrhnout vlastní řešení, která by měla pomoci klubu zlepšit jeho stávající situaci.

1 TEORIE

1.1 Klasifikace systému tělesné kultury

Tělesná výchova:

Tělesná výchova se uskutečňuje během pedagogického procesu, kde je využíván jako hlavní předmět tělesných cvičení, které slouží k všestrannému zdokonalení člověka a jeho osobnosti.

Kultura není pouze výrazem individuální osobnosti člověka, jeho individuálního chování. Jsou to postupy a chování, které jsou společně sdílené a obecné. Tímhle se kultura stává hlavní řídící složkou každého sociálního systému.

Sport:

Existují spousty definic sportu. V české terminologii se můžeme setkat s pojmy tělesná výchova, pohybová rekreace nebo sport. Jedná se tedy o rekreační fyzickou aktivitu, kterou provozujeme ve volném čase a ve vrcholové podobě může být brána i jako profese. Plní funkci, jak zdravotní tak i relaxační. U sportu se mohou vyskytnout momenty soutěživosti, agrese nebo taky pocity štěstí. Je taky charakterizován jako pohybová činnost soutěžního charakteru, prováděna podle jasně daných pravidel. Může se dělit na relaxační, vrcholový a výkonnostní. Počet mezinárodně uznávaných sportů je v současnosti přibližně 150. Základním dělením sportu je rozdělení na kolektivní a individuální.¹

V Evropské chartě sportu (v článku 2) je definován sport takto: „*Sportem se chápou všechny formy tělesné činnosti, které, ať již prostřednictvím organizované účasti či*

¹ HROBZA,V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 9

nikoliv, si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních.“²

Tělovýchovné zařízení:

Tělovýchovné zařízení je uměle vytvořené prostředí, které slouží k provozování sportovní aktivity. Jedná se o zimní stadiony, tělocvičny, hřiště, atletické stadiony, plavecké bazény, golfové hřiště, sjezdovky, apod.

Sportovní svaz:

Sportovní svaz sdružuje oddíly tělovýchovných jednot jednoho určitého druhu sportu. Hlavní činností sportovního svazu je řídit a organizovat činnosti v příslušném sportovním odvětví na území ČR.

Tělovýchovná jednotka:

Tělovýchovná jednotou se rozumí základní článek vyšší tělovýchovné organizace, který uskutečňuje její hlavní činnost.

Investice:

Investice označují tok výdajů potřebný k udržení nebo navýšení kapitálové zásoby.

Investice do tělesné kultury:

Tyto investice jsou směřované do tří základních subsystémů tělesné kultury. Jsou to tělesná výchova, pohybová rekreace a sport.³

² Evropská charta sportu. [online]. 2014 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/sport/evropska-charta-sportu>>.

³ HROBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 10

1.2 Management

V moderním managementu se pracuje se třemi níže uvedenými základními pojmy:⁴

ORGANIZACE - pojem označující prostředí, ve kterém je cílevědomě uplatňován vliv na lidskou činnost. Jednou z nejčastějších definicí pojmu se používá: organizace je sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého, vytyčeného cíle.

MANAGEMENT – je umění něco řídit nebo působit na cílenou soustavu a ovládání činnosti. Definice pojmu je: proces, který umožňuje 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 jasně stanovených cílů.

MANAŽEŘI – jsou jedinci, kteří mají odpovědnost za efektivitu výkonu lidských činností prováděných v každodenní praxi organizace. Nejčastější definice je: manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří neprovádějí přímo pracovní činnosti, ale svou přítomností a působením vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro jejich úspěšný výkon ostatními pracovníky organizace.⁵

1.3 Sportovní management

„Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, družstev, které alespoň zčásti realizují podnikatelsky orientované aktivity. Dále jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb. Vznik pojmu si vynutila sama tělovýchovná a sportovní praxe, především cílenou snahou po efektivním

⁴ PITRA, Z. *Podnikový management*. 2008. s. 12

⁵ PITRA, Z. *Podnikový management*. 2008. s. 16

využívání velkých finančních částek, které ve sportu kolují, uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením specifických problémů v oblasti tělovýchovy a sportu a v oblasti zabezpečení sportovní administrativy.“⁶

Management neobsahuje jen řídicí funkce manažera, jako jsou plánování, organizování, vedení lidí a kontrola, ale taky oblasti, jako je účetnictví, ekonomie, finance, marketing, právo, komerce.⁷

Mezi zásadní faktory úspěšných manažerů patří umění správně zvolit, efektivně vyhodnocovat a rozvíjet svou oblast podnikání. Jde hlavně o to osvojit si a dokázat uvést do praxe zvolenou obsahovou náplň podnikatelské činnosti. Všechno se odvíjí od znalosti na existující i potencionální zákazníky.⁸

Manažer ve sportu (sportovní manažer)

Za sportovního manažera se označuje člověk:

- Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti může být osoba, která vede sportovní družstvo nebo jednotlivce, osoba řídící velké sportovní akce (OH, MS, ME), odborníci pro uplatnění sportu ve volném čase, v pracovním procesu, atd.
- Manažer na úrovni řízení určitého sportovního celku, resp. organizace, příslušníci výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, svazoví sekretáři, vůdčí osoby sportovních středisek řízených armádou a policií apod.
- Manažer obchodního sektoru vyrábějící sportovní zboží nebo provozující placené tělovýchovné služby, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního vybavení, pracovníci reklamních agentur zabývající se sportem

⁶ DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 2005. s. 7

⁷ DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 2005. s. 8

⁸ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 2001, s. 286

Základní manažerské funkce:

Plánování – cílevědomá aktivita manažera, která vede k určování cílů a prostředků, jak vytyčených cílů dosáhnout.

Organizování – činnost, která dává dohromady strukturu v dané organizaci. Respektive rozdělení pracovníkům úkoly.

Personalistika – proces vybírání a rozmístění pracovníků. Jako hlavní úkoly personalistiky se uvádí nábor, výběr a stabilizace pracovníků, stabilizace. Dále pak školení, oceňování atd.

Vedení lidí – proces působení na lidi tak, aby byli co nejužitečnější organizaci. Za pomoci motivace, komunikace, přístupu, angažování atd.

Kontrolování – vyhodnocení a zkontrolování dosažených výsledků⁹

1.4 Ekonomický význam sportu

„Společenský význam sportu spočívá v první řadě v dopadech sportu na zdraví obyvatelstva, v podpoře zdravé soutěživosti a ve výchovném efektu. Vedle toho je sport také ekonomickým fenoménem, při kterém vznikají příjmy a zisky ekonomickým subjektům, rozhoduje se o spotřebních a investičních výdajích, jsou placeny daně a poskytovány subvence. Krátce řečeno, ekonomické aktivity jsou přítomny i v oblasti sportu“

V okamžicích takzvané sportovní turistiky, ve kterých fanoušci vynakládají peněžní prostředky za dopravu, ubytování, jídlo nebo pití. Je však velice složité tyto výdaje odlišit od výdajů běžných turistů, proto se dá jen velmi těžko odhadnout význam tohoto speciálního trhu, který bez pochyb existuje.¹⁰

⁹ DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 2012, s. 12

¹⁰ SLUKA, T. *Profesionální sportovec: Právní a ekonomické aspekty*. 2007, s. 26

1.5 Financování sportu

V České republice má sport a tělesná výchova velkou tradici, ale i tyto oblasti zažívají znatelné změny, díky svému hraničnímu postavení mezi soukromým a veřejným sektorem. Tyto změny mění jak charakter, tak i pojetí tělesné výchovy a sportu.¹¹

Financování tělesné kultury a sportu je prováděno z veřejných a soukromých zdrojů. Každá oblast zdrojů má své ekonomické opodstatnění a v hojných případech dochází k prolínání financování obou jmenovaných zdrojů. Při tomto spojení je připomínáno vícezdrojové financování.¹²

1.6 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“¹³

Mezi základní strategie marketingu patří marketingový mix, který spojuje a sdružuje marketingové nástroje, kterými jsou: produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Tedy mluvíme o 4P.¹⁴

Doba se neustále vyvíjí a posouvá dopředu a někteří autoři uvádějí marketingový mix se 7P, kde jsou základní nástroje doplněny o další marketingové nástroje zvané jako 3P, mezi které patří lidé (people), proces (proces) a prezentace (presentation). Pro mou práci mi bude stačit 5P, což jsou základní 4 nástroje plus lidé.¹⁵

¹¹ DOHNAL, T., HOBZA V. *Vybrané kapitoly z komunální rekreace* 2007, s. 61

¹² HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 52

¹³ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 2004 s. 105

¹⁴ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009, s. 108

¹⁵ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009, s. 112

Produkt:

Nachází se uprostřed marketingového mixu. Zákazníci vyhledávají ten správný produkt, který se jim hodí a vyhovuje jejich požadavkům a potřebám. O sportovním výrobku se nedá říct, že je homogenní. Hlavně díky tomu, že dále zahrnuje sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy. Při koncepci marketingového mixu ve sportu je vždy důležité znát svůj produkt, se kterým obchodují a jeho specifické a výjimečné stránky. U produktu záleží na jeho druhu, který společnost nabízí a podle toho se pak odlišuje marketingová strategie organizace, která se odráží v nástrojích, jako jsou cena, místo a propagační strategie.

Cena:

„Cena může výrazným způsobem ovlivnit chování zákazníka při nákupu produktu. Tvorba ceny u sportovních organizací je úzce vázána na druh produktu, který sportovní organizace nabízí. U některých produktů se lze velmi výrazně opřít o ekonomické kalkulace (např. u sportovních služeb, výrobků), u jiných produktů se spíše bere v úvahu úsudek představitelů poptávky (např. transfer hráčů). Sportovní organizace se při tvorbě ceny opírají o informace o průběhu poptávky, o nákladech a o cenách ostatních konkurentů a o doložen jedinečnosti produktu.“ Při určení správných cen nějakých produktů je možné použít zavedené metody cenové tvorby. Většinou se u produktů ze sportovní sféry počítá při tvorbě ceny s použitím necenových nástrojů marketingu. Mezi které patří balení, značky, distribuce a nakonec taky propagace. Zvolení té správné ceny je ovšem alchymie. Je složité odhadnout, kolik je zákazník ochoten zaplatit, jaká bude výše obrátu při určité ceně a jestli vůbec bude možné zrealizovat tento projekt.

Společnosti se snaží zapůsobit na zákazníka psychologicky. Nabízejí různé slevy a možnosti placení. Díky slevám se snaží zaujmout zákazníka a dát mu najevo, že cena je zákazníkovi „šitá na míru“. Dále se ve sportovní oblasti používají slevy na služby. Typickou ukázkou jsou permanentky, které mohou být na určitý počet vstupů nebo časově omezené (měsíční, čtvrtletní, roční).

Slevy jsou taky pro různé skupiny lidí, jako jsou rodinní příslušníci, novináři, studenti nebo pro firmy.

Místo:

Uvádí specifikaci místa, kde a jakým způsobem je produkt nabízen k prodeji. Dále se v této sekci zabývají distribucí.

„Účastník trhu musí zajistit cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Musí promyslet povahu distribučních kanálů, vykalkulovat náklady na distribuci, promyslet distribuci specifických produktů a určit charakter a hustotu distribuční sítě.“

U plánování distribučních cest záleží na druhu sportovního zboží, zákazníkovi, společnosti, která produkt nabízí a spoustě jiných faktorech.

Důležité a docela zásadní dělení je, jestli jde o hmotný nebo nehmotný produkt.

Propagace:

„Propagací se rozumí přesvědčivá komunikace, prováděná za účelem prodeje produktů potencionálním zákazníkům.“ Propagační mix obsahuje 4 základní činnosti: reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Všechny tyto činnosti jsou používány při prodeji sportovních výrobků. Naplánování propagačního mixu je závislé na charakteru sportovního produktu a také na již zmíněných nástrojích ceně a distribuci. Každý manažer si vytváří svou vlastní propagační strategii, která může být v určitých obdobích dané organizace odlišná. Měla by být odvíjena od:

- Základních cílů – výše obrátu, počet zákazníků
- Cílových skupin zákazníků – sportovci, studenti, senioři, děti, ženy
- Výběru médií – rozhlas, televize, letáky, plakáty, rádio
- Finančních prostředků – finance na propagaci

Propagační mix:

- Reklama – na služby, produkt

- Publicita – kvalita služeb, rozhovory s trenéry a odchovanci
- Opatření na podporu prodeje – dny otevřených dveří, losování vstupenek při zápase
- Osobní prodej – nabídnout speciální servis sponzorům, prodej služeb ¹⁶

Lidé:

Ve sportovní sféře jsou lidé v podobě personálu velice důležitým faktorem, kvůli kterým zákazníci navštěvují určité zařízení. Nabízené služby jsou pokaždé trochu jiné, proto záleží na poskytovateli – trenérovi, cvičiteli nebo instruktorovi. Management společnosti proto musí kontrolovat a věnovat pozornost, jak se zaměstnanci chovají k zákazníkům. Zaměstnanci nereprezentují pouze sebe, ale také společnost, pro kterou pracují. ¹⁷

1.7 PESTLE analýza

Termín PESTLE se používá až v posledním desetiletí. Tato analýza měla v minulosti zkratky jako ETPS nebo STEPE. Nakonec se několik autorů zajímalo o řazení faktorů vnějšího prostředí v různém pořadí (např. SLEPTE, STEPLE) a jako nejznámější se nakonec ujal akronym PESTLE.

PESTLE analýza slouží k metodě zkoumání různých vnějších faktorů, které působí na cílovou organizaci. Metodu využíváme pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci. Přičemž vnější prostředí tvoří tyto faktory:

- Politické (hodnocení politické stability, politický vliv různých skupin)
- Ekonomické (přístup k finančním zdrojům, daňové faktory)
- Sociální (demografická charakteristika, dostupnost pracovní síly)

¹⁶ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009, s. 109 - 110

¹⁷ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009, s. 113

- Technologické (podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum)
- Legislativní (funkčnost zákonných norem, chybějící legislativa)
- Ekologické (přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby)

. Účelem PESTLE analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?¹⁸

1.8 SWOT analýza

„SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části (SBU, funkční nebo průřezové oblasti), kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií.“¹⁹

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory, které vytvářejí nebo snižují vnitřní hodnotu podniku (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje). Naproti tomu příležitosti a hrozby jsou vnějšími faktory prostředí, které podnik nemůže mít zase tak dobře pod kontrolou. Může je ale identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy sociálních, ekonomických, kulturních, technických a ostatních faktorů působících v okolí podniku.²⁰

¹⁸ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2012. s. 178 - 179

¹⁹ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2012. s. 296

²⁰ KAŇOVASKÁ, L. *Základy marketingu*. 2009. s. 24.

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

2.1 Popis MSK Břeclav

2.1.1 Historie

V minulosti byly v Břeclavi tři fotbalové kluby. Dva kluby byly přímo v Břeclavi a zbylý jeden byl v městské části zvané Poštorná. Prvním klubem byl Lokomotiva Břeclav. Druhým klubem byl Slovan Břeclav a třetím Tatran Poštorná. Všechny tři tyto fotbalové kluby měly svá vlastní zázemí a mezi kluby panovala určitá rivalita, která byla určitě ještě trochu více umocněna tím, že hřiště všech týmů byly od sebe vzdáleny necelých 1 400 metrů.

Možná i díky vzdálenosti mezi jednotlivými kluby, možná i kvůli tomu, že v Břeclavi chtěli hrát vyšší soutěž, se přišlo s nápadem, že by se všechny tři týmy působící v Břeclavi mohly spojit v jeden. A tak v létě roku 2005 bývalý klub Slovan změnil název v rámci spojení těchto klubů na Městský sportovní klub Břeclav (MSK Břeclav). Od sezóny 2005/06 působí v městě Břeclavi pouze jeden fotbalový klub, který nese název Městský sportovní klub Břeclav. Klub vznikl spojením tří avizovaných fotbalových klubů. Účelem této změny a vizí všech zainteresovaných bylo, aby nový klub byl stejně tak dobrý nebo dokonce lepší než jeho předchůdci.²¹

2.1.2 Současnost

V současné době má MSK Břeclav 3 mužské týmy, 4 týmy dorostu, 6 žákovských týmů a 3 družstva základen, která hrají okresní soutěže. K tomu dalších několik desítek mladých fotbalových nadšenců, kteří se na soutěžní utkání zatím teprve připravují.

²¹ Historie klubu. [online]. 2008 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.mskbreclav.cz/>

Ženský tým v klubu není. Vedení klubu sídlí na adrese Lesní 10, 691 41 Břeclav 4 – Poštorná, Česká republika. Na této adrese se také nachází hřiště, kde odehraje většinu svých zápasů „A“ tým, který bojuje v Moravskoslezské fotbalové lize, což je 3. nejvyšší soutěž v ČR.

Klub má také spoustu mladých hráčů v několika mládežnických týmech. Hlavním cílem trenérů v mládežnických kategoriích je, tak jako v každém jiném sportovním klubu, vychovat si vlastní hráče. Ti až dospějí, jejich výkony by měly dosahovat výkonnosti, díky které budou moci nastupovat za mužský tým.

Proto klub začal před několika lety úzce spolupracovat se ZŠ Slovácká, kde jsou vytvořeny sportovní třídy. Tyto třídy z větší části tvoří právě fotbalisti a jsou doplněni dalšími nadanými žáky, kteří se většinou věnují atletice nebo veslování. V těchto sportovních třídách mohou mladí sportovci snadněji skloubit školu se svým oblíbeným sportem. Klub se dále snaží pozorovat a hledat šikovné hráče, kteří hrají v okolních obcích. Cílem klubu je stát se fotbalovým centrem Břeclavi, ale i celého regionu.

2.1.3 Zázemí

Všechna družstva MSK Břeclav mají k dispozici ve třech areálech (Tatran, Slovan a Lokomotiva) celkem čtyři hřiště s přírodním travnatým povrchem a jedno hřiště s umělým povrchem. Takové tréninkové podmínky může klubu závidět i mnoho prvoligových mládežnických center. Prvořadým úkolem klubu je nadále zkvalitňovat úroveň práce s mládeží.²²

Klub poskytuje všem svým hráčům možnosti využít skvělého regeneračního zázemí, které klub nabízí. K dispozici mají hráči masáže, sauny, vířivky a speciální vířivé bazénky na nohy, posilovnu.

²² Základní informace. [online]. 2008 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.msobreclav.cz/>

2.1.4 Základní údaje

Název klubu: Městský sportovní klub Břeclav (MSK)

Právní forma: Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Sídlo klubu: Lesní 10, 691 41 Břeclav 4 – Poštorná, Česká republika

IČO: 634 87 675

Den vzniku: 8. Února 1996

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Jednatel: Martin Matášovský

Způsob jednání: za společnost jedná a podepisuje jednatel samostatně

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona²³

Email: klub@mskbreclav.cz

Tel: +420 519 322 674

WWW: <http://www.mskbreclav.cz/>

Klubové barvy: žlutá a modrá

Hraná soutěž: Moravskoslezská fotbalová liga (3. nejvyšší soutěž v ČR)

Vedení klubu:

Výkonný ředitel: Martin Matášovský

Asistent vedení: Marek Nešpor

Obchodní manažer: Viktor Sevský

Vedoucí kategorií:

Muži: Karel Bečka – pouze dočasně pověřený vedením

Dorost: Jiří Pecha

Žáci: Karel Bečka

²³ Výpis z obchodního rejstříku. [online]. 2012 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a210861&typ=actual&klic=31bbc4>

2.2 Vlastnická struktura a obchodní podíl společníků

GUMOTEX a.s.

- Vklad: 74 000,- Kč
- Obchodní podíl: 37 %

Město Břeclav

- Vklad: 62 000,- Kč
- Obchodní podíl: 31 %

POHYB spol. s.r.o.

- Vklad: 22 000,- Kč
- Obchodní podíl: 11 %

BEDR Břeclav a.s.

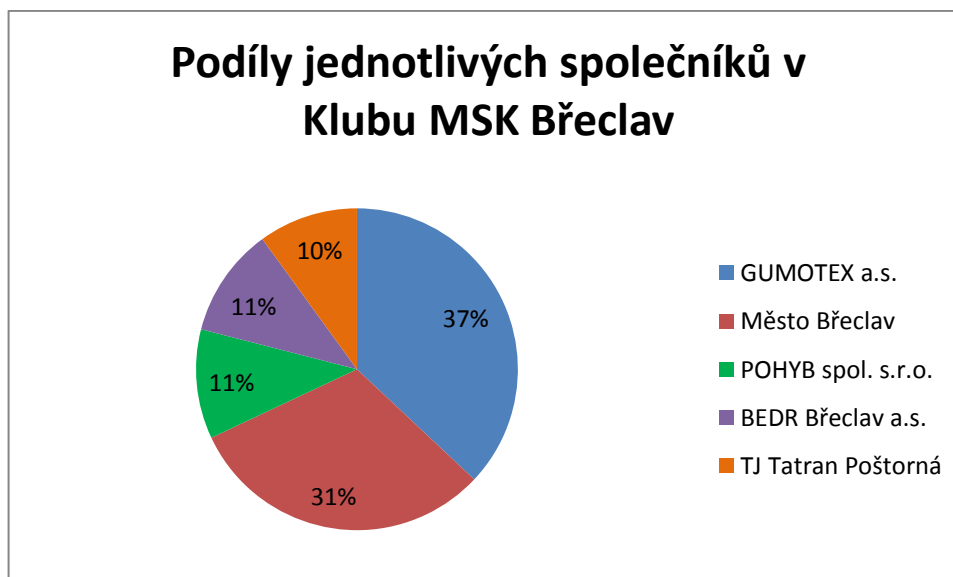
- Vklad: 22 000,- Kč
- Obchodní podíl: 11 %

TJ Tatran Poštorná

- Vklad: 20 000,- Kč
- Obchodní podíl: 10 %²⁵

²⁴ Kontakty. [online]. 2008 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.mskbreclav.cz/>

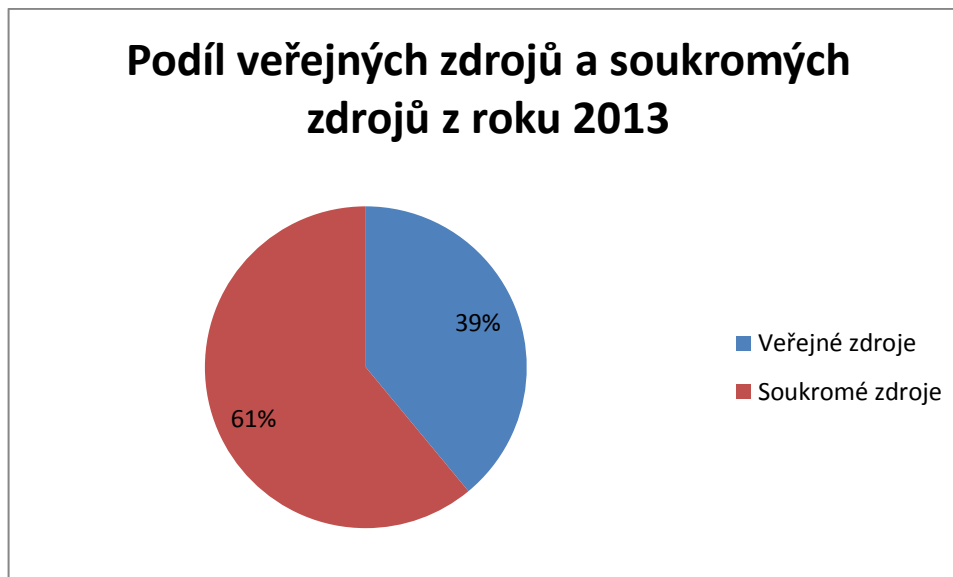
²⁵ Výpis z obchodního rejstříku. [online]. 2012 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a210861&typ=actual&klic=31bbc4>



Graf 1: Podíly jednotlivých společníků v klubu MSK Břeclav (Zdroj: vlastní zpracování)

2.3 Financování

Aby klub mohl vůbec fungovat, potřebuje mít určité minimum zdrojů. Financování klubu je vícezdrojové. Finance klub získává z veřejných nebo soukromých zdrojů. Mezi veřejné zdroje patří dotace od města Břeclavi a od Fotbalové asociace České republiky. Příjmy pro klub z veřejných zdrojů jsou nižší než ze zdrojů soukromých. Do soukromého financování klubu řadíme sponzoring (kluboví partneři), příjmy z prodeje vstupného, z hostování a přestupů hráčů, členské příspěvky hráčů nebo třeba ostatní služby nabízené klubem.



Graf 2: Podíl veřejných zdrojů a soukromých zdrojů z roku 2013 (Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.1 Financování z veřejných zdrojů

Celkové finanční prostředky pro klub MSK Břeclav z veřejných zdrojů za uplynulý rok 2013 činily 2 626 000,- Kč. Financování z veřejného sektoru je administrativně náročné. Klub si musí uchovávat všechny doklady o zaplacení a účtenky, aby bylo vidět, na co byly finance vynaloženy.

Příjem z veřejných prostředků se skládá pouze ze dvou oblastí. Jednou oblastí, kterou tvoří většinou část, jsou dotace Města Břeclavi. Tou druhou oblastí, která finančně přispívá, je MŠMT prostřednictvím Fotbalová asociace České republiky (FAČR).

Výhodou veřejného financování je stabilita a stálost příjmu financí. Nevýhodou je, že prostředky musí být vynaloženy na předem stanovený účel a dle doloženého titulu řádně vyúčtovány.

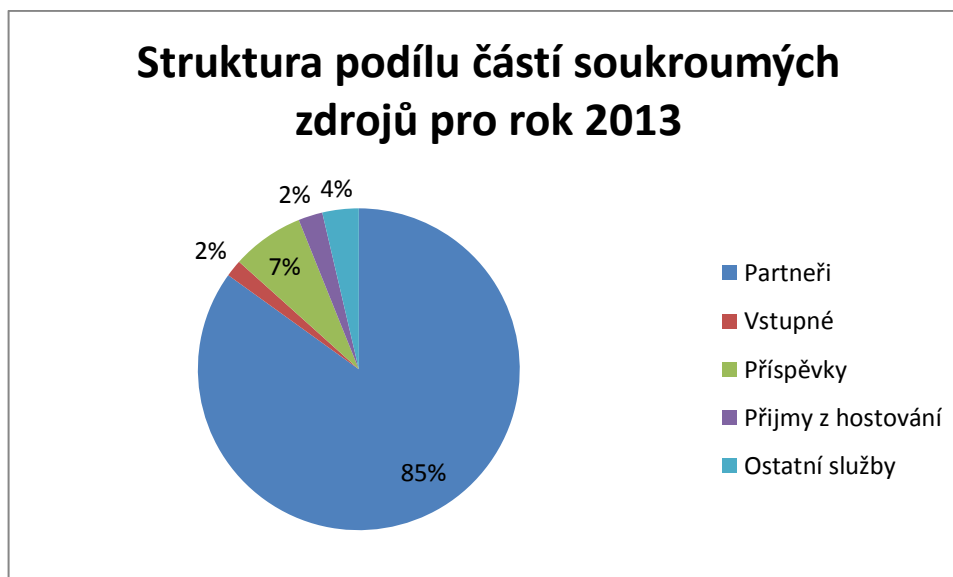


Graf 3: Struktura podílu částí veřejných zdrojů pro rok 2013 (Zdroj. Vlastní zpracování)

2.3.2 Financování ze soukromých zdrojů

Financování ze soukromých zdrojů je administrativně nenáročné. Klub dostane finance a nikdo se nezajímá, na co přesně jsou použity. Finanční prostředky ze soukromých zdrojů klubu za rok 2013 činily 4 109 000,00,- Kč. Je patrné, že právě z tohoto sektoru financí „teče“ do klubu mnohem více peněžních zdrojů než z veřejného sektoru. Hlavními oblastmi soukromých zdrojů jsou:

- Kluboví partneři (sponzoring)
- Příjem ze vstupného
- Členské příspěvky
- Příjmy z hostování
- Ostatní služby



Graf 4: Struktura podílu částí soukromých zdrojů pro rok 2013 (Zdroj: vlastní zpracování)

Kluboví partneři:

Sponzoring partnerů tvoří 85% podílu veškerých financí ze soukromých zdrojů. Generálním partnerem je GUMOTEX a.s., který přispívá nejvyšší sumou. Dalšími partnery jsou například BORS, VHS, BRON atd.

Klub nabízí partnerům za finanční podporu tyto možnosti propagace: při rozhlasové relaci v průběhu zápasu, na internetových stránkách klubu, na reklamních panelech na stadionech, v bulletinu vydávaném ke každému domácímu zápasu, na světelné tabuli během zápasu nebo třeba na klubových tiskovinách (plakáty, vstupenky, fota).²⁶

Příjem ze vstupného:

V této části jde o výdaje fanoušků klubu, kteří navštěvují domácí zápasy, kde si zakoupí vstupenku. Příjem ze vstupného tvoří minimální podíl z celkových soukromých zdrojů klubu

²⁶ Mařašovský, M. Interview. MSK Břeclav s.r.o. Lesní 878/10, Břeclav 25.6.2014.

Členské příspěvky:

Jsou to výdaje rodinných příslušníků na sportování svých členů. Klub udává výši členských příspěvků podle věkových kategorií. Rozdělení do věkových kategorií a hodnota příspěvků:

Věková kategorie	Členské příspěvky	
	půlka sezony	celá sezona
Přípravka	1 500,00 Kč	3 000,00 Kč
Žáci	2 000,00 Kč	4 000,00 Kč
Dorost	2 500,00 Kč	5 000,00 Kč
Muži	Neplatí	

Tabulka 1: Ceník členských příspěvků hráčů (Zdroj: vlastní zpracování)

Příjmy z hostování:

Klub tyto finanční prostředky dostává většinou od klubů hrajících nižší soutěže, jako jsou divize. Klub tak uvolňuje své hráče, kteří nemají aktuální výkonnost na to, aby hráli za břeclavský tým. Hráči se v novém týmu rozehrají nebo získají zkušenosti. Pro klub je tato varianta výhodnější, než by hráč nedostal herní prostor vůbec. Po celou dobu hostování je hráč sledován svým mateřským klubem. Z hostování klub získává finanční zdroje.

Ostatní služby:

Klub nabízí k pronájmu bufety v areálech stadionů nebo i hřišť. Dále je možné navštívit posilovnu nebo regenerační prostory, které klub nabízí i pro veřejnost.

Pronájem umělé trávy:

Klub MSK Břeclav nabízí pronájem svého hřiště s umělým trávnikem III. generace. Umělý trávnik III. generace je cenově přijatelnější a jeho vlastnosti se daleko víc přibližují přírodní trávě než trávnik II. Toto hřiště má stejné rozměry jako hlavní hřiště. Hřiště s umělým trávnikem jsou možné využít po celý rok. Nespornou výhodou je nenáročná a minimální údržba.²⁷

Ceník:

Doba	Cena	Poznámka
60 minut	1 650,00 Kč	umělé osvětlení
90 minut	2 200,00 Kč	umělé osvětlení, šatnu, statní náklady (energii, atd.)
105 minut	3 100,00 Kč	umělé osvětlení, 2. šatny, šatny rozhodčích, ostatní náklady
Šatna navíc	200,00 Kč	

Tabulka 2: Ceník pronájmu hřiště s umělou trávou (Zdroj: vlastní zpracování)

²⁷ Umělá tráva. [online]. 2014 [cit. 2014-05-28]. Dostupné z: <http://www.vysspa.cz/cs/sportovni-povrchy/umela-trava/caste-dotazy.html>



Obrázek 1: Hřiště s umělým trávnikem²⁸

Regenerace pro veřejnost a sportovní oddíly:

Fotbalový klub MSK Břeclav nabízí regenerační prostory pro veřejnost a nejen pro hráče. V těchto prostorách je k dispozici vířivá vana, s kapacitou až 6 osob. Sauna, do které se vejde 8 osob. Ochlazovací vana a sprcha, které slouží hlavně k ochlazení těla po saunování. Dále jsou k dispozici dvě vířivé vaničky, které jsou skvělou regenerační pomůckou pro sportovce a osoby s bolestmi chodidel.

Regenerační prostory jsou přístupné jak sportovním oddílům, tak i veřejnosti, ale minimální počet pro regeneraci jsou alespoň 2 osoby.

²⁸ Pronájem umělé trávy. 2009 [cit. 2014-05-28]. Dostupné z: <http://mskbreclav.najednou.cz/pdf/umela-trava84.pdf>

Ceník regenerace pro sportovní oddíly:

Doba	Cena
60 minut	1 000,00 Kč
90 minut	1 350,00 Kč

Tabulka 3: Ceník regenerace pro sportovní oddíly (Zdroj: vlastní zpracování)

Ceník regenerace pro jednotlivce:

Doba	Cena	Poznámka
60 minut	150,00 Kč	Minimální počet osob pro regeneraci jsou 2
90 minut	200,00 Kč	

Tabulka 4: Ceník regenerace pro jednotlivce (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 2: Vířivá vana pro 6 osob (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 3: Sauna pro 8 osob (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 4: Ochlazovací vana a sprchový kout (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 5: Vířivá vanička (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 6: Vířivé vaničky (Zdroj: vlastní zpracování)

2.4 Marketingový mix

Produkt:

Hlavním produktem pro fotbalový klub jsou mistrovská utkání. Jedná se hlavně o ty zápasy, které odehraje tým doma. Hráči „A“ týmu odehrají ve své lize 30 soutěžních utkání, z toho polovinu, což je 15, na domácím hřišti. V současné době muži bojují o to, aby se zachránili v MSFL a mohli si ji zahrát opět i příští sezónu.

Dalším produktem klubu jsou nabízené služby. Mezi ty patří pronájem hracích ploch nebo posilovna a regenerační prostory, které využívají jak hráči, tak i veřejnost. Pro marketingový mix považují za produkt mistrovské utkání.

Cena:

Cena vstupného na jeden domácí zápas je 30,- Kč. Výše vstupného není nijak přehnaná. Ženy a děti do 15 let mají vstup na domácí zápasy zdarma. Vstupenky se kupují u pokladny při vstupu na stadion těsně před zápasem.

Permanentka na celou sezónu stojí 360,- Kč. Fanoušci, kteří si pořídí permanentku, mají vstup na všech 15 domácích zápasů. Tato vstupenka se vyplatí při návštěvě 12 a více utkání.

Letos nebyly jejich výkony moc vydařené, a tak se vedení s hráči rozhodlo, že zaplatí vstupné. Takže každý, kdo přišel, měl vstup zdarma. Tímto způsobem se chtěli jak hráči, tak vedení omluvit a napravit reputaci u svých fanoušků.

Místo:

Břeclavský klub disponuje třemi fotbalovými stadiony. Dohromady na těchto stadionech má klub k dispozici 4 hřiště s přírodní trávou a 1 s umělou trávou.

Prvním stadionem je stadion bývalého klubu Tatra. Tento stadion sídlí na adrese lesní 10. Na tomto stadionu se nachází také vedení klubu a jedno hřiště s přírodní trávou a

jedno hřiště s umělou trávou. Své domácí zápasy tady hrají muži „A“ a U19. Stadion nepatří k nejmodernějším, ale má výhodnou polohu přesně na rozmezí Břeclavi a části zvané Poštorná. U stadionu se nachází poměrně velké parkoviště a z druhé strany je obehnaný lesem.



Obrázek 7: Fotbalový stadion MSK Břeclav²⁹

Druhým stadionem je stadion bývalého klubu Slovan. Stadion se nachází na adrese třída 1. máje. Stadion se nachází v blízkosti 3 supermarketů, což může zajistit dostatečné množství parkovacích míst. Na tomto stadionu jsou dvě hřiště s přírodní trávou a hrají zde své domácí zápasy hráči U16, U17, muži „B“ a „C“ týmů.

²⁹ Stadion. 2009 [cit. 2014-05-28]. Dostupné z: <http://www.mskbreclav.cz/>



Obrázek 8: Fotbalový stadion MSK Břeclav³⁰

Posledním stadionem je stadion bývalého klubu Lokomotiva. Tento stadion má sídlo na adrese Veslařská 1. Jeho součástí je atletická dráha a několik sektorů pro technické atletické disciplíny. V areálu se nachází basketbalové hřiště, několik hřišť na plážový volejbal a sportovní hala. Se sportovním areálem sousedí venkovní koupaliště a krytý bazén.

³⁰ Stadion. 2009 [cit. 2014-05-28]. Dostupné z: <http://www.mskbreclav.cz/>



Obrázek 9: Fotbalový stadion MSK Břeclav³¹

Propagace:

Jméno klubu se objevuje v médiích, jakými jsou břeclavský deník, kabelová televize nebo v místních novinách Břeclavsko. O klubu, jeho zápasech informuje okolí rozhlas nebo mobilní informační tabule, které se umístí několik dní před zápasem k příjezdovým cestám do Břeclavi. Na tabulích je soupeř břeclavského týmu, den konání a čas zápasu. Mezi symboly klubu patří jeho znak a logo. Na znaku i logu je žlutý lev, který se opírá předníma nohama o nápis MSK na modrobílém pozadí. Liší se pouze tvarem. Dále se klub vyznačuje týmovými barvami, kterými jsou modrá a žlutá.

³¹ Stadion. 2009 [cit. 2014-05-28]. Dostupné z: <http://www.mskbreclav.cz/>



Obrázek 10: Mobilní informační tabule³²



Obrázek 11: Znak MSK Břeclav³³

³² Ukázka tabule. 2007 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://www.mobilnivms.cz/cs/demo--vyzkousejte>

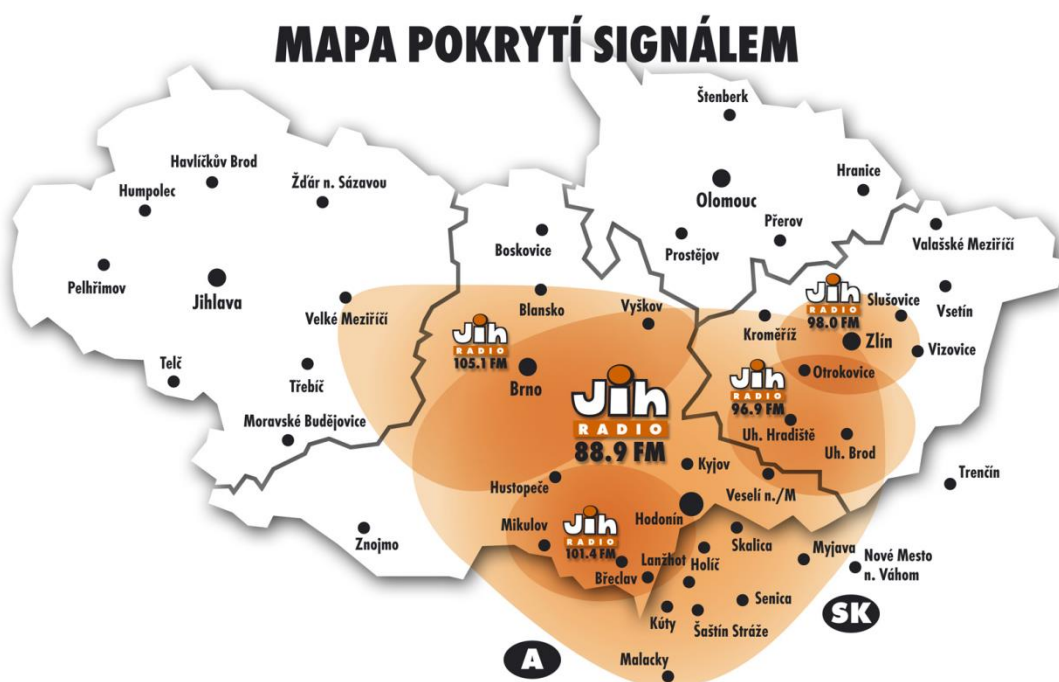
³³ Znak. 2009 [cit. 2014-05-28]. Dostupné z: <http://www.mskbreclav.cz/>



Obrázek 12: Logo MSK Břeclav³⁴

Klub dále komunikuje s veřejností pomocí svých internetových stránek, které jsou aktualizovány každý den. Nedílnou součástí komunikace a propagace klubu je profil na sociální síti facebook, ale také příspěvky v rádiu Jih. Na obrázku je vidět pokrytí signálu, které má rádio Jih v Jihomoravském kraji a frekvence rádia na určitých místech. V Břeclavi je to frekvence 101,4 FM.

³⁴ Logo. 2009 [cit. 2014-05-28]. Dostupné z: <http://www.msksbreclav.cz/>



Obrázek 13: Mapa pokrytí signálem (rádio Jih)³⁵

Lidé:

V posledních sezonách se podařilo stabilizovat mužský tým. Dalšími úkoly je omladit a zpracovat mladé hráče, kteří přišli z mládežnických týmů, a kteří mají výkonnost a potenciál prosadit se v „A“ týmu.

Vedení klubu se snaží neustále posilovat tým. O tom svědčí i to, že zde nenajdeme pouze hráče z České republiky, ale také pár Slováků a dokonce i dva Brazilce. Využívá se švarcsystém. Díky tomu jsou hráči do týmu najímáni jako OSVČ.

Finančně odměnění jsou pouze hráči „A“ týmu, což je možná škoda, protože i „B“ tým nehraje špatnou ligu. Často právě z tohoto rezervního týmu odchází hráči hrát většinou

³⁵ O rádiu jih 2000 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://www.radiojih.cz/o-radiu-jih/o-radiu-jih/>

do Rakouska, kde jsou odměněni za své výkony finančními odměnami, které jsou určitě velkým lákadlem pro všechny hráče.

Na pořádání zápasu jsou potřeba i pořadatelé, rozhodčí a security. Bez nikoho z nich se nemohlo uskutečnit mistrovské utkání a jsou za to finančně odměněni.

2.5 PESTLE analýza

2.5.1 Politické faktory

V současné době je starostou města Břeclavi MUDr. Oldřich Ryšavý, člen politické strany ČSSD. Strana ČSSD skončila v Břeclavi v komunálních volbách až jako druhá za stranou SNK ED. Ale ČSSD vytvořila s dalšími stranami koalici, a tím pádem se mohl stát starostou i někdo z ČSSD. Koalice není moc nadšená pro sport a díky tomu se finanční příspěvky do sportovních klubů, tedy i do MSK, dost snížily. Klub dostává dotace od města pouze na mládež. Kdyby ve vedení v Břeclavi zůstala právě strana SNK ED, která se hlásí k větší podpoře sportu, tak by i dotace do klubu byly mnohem vyšší.

2.5.2 Ekonomické faktory

Faktory ovlivňující výdajovou a příjmovou stránku klubu jsou právě faktory ekonomické. Důležité je vzít na vědomí také legislativní změnu, jako je nová sazba DPH.

Příjmová stránka klubu je tvořena dotacemi od města, hlavně na mládež. Další příjmy klubu jsou od Fotbalové asociace České republiky, příjem z hostování, návštěv zápasů, členských příspěvků na sezonu od hráčů, ostatních služeb a v neposlední řadě i od klubových partnerů.

Pro lepší finanční situaci by klubu určitě pomohlo, kdyby týmy opět bojovaly o čelo ligy, nejlépe o postup do vyšší soutěže. To by znamenalo, že tým bude vyhrávat. Bude

se o něm více mluvit. To přiláká na stadiony i více fanoušků. Tím pádem bude větší zisk z prodeje vstupného a přijdou nové možnosti oslovit sponzory. Protože každý bude chtít být skloňovaný s klubem, kterému se daří.

Klub na veřejnosti působí stabilizovaně. Je to hlavně proto, že nese název Městský sportovní klub. Tím dává jasně najevo, že má podporu města a stojí tedy na pevných základech. Ty jsou umocněny hlavním sponzorem, kterým je GUMOTEX a.s. Při pokusu o oslovení dalších sponzorů hraje tato skutečnost důležitou roli. Klub má určitou podporu města a to je to, co by mohlo sponzory přilákat.

2.5.3 Sociální faktory

Fotbal, by se dalo říci, je nedostižným fenoménem mezi sporty. Je nejrozšířenějším kolektivním sportem na světě, což určitě není žádné překvapení. V České republice má ze všech sportů nejvíce registrovaných hráčů právě fotbal. S ním má určité pouto moc lidí. Mezi aktivní formu patří profesionální hráči. Jiní hrají v nějakém menším klubu nebo si jdou zahrát ve volném čase s přáteli. Pak tady ovšem je ještě druhá skupina, a to jsou lidé, kteří holdují fotbalu v pasivní formě. To jsou jen pozorovatelé.

Fanouškem fotbalu může být v současné době jakýkoliv člověk. Cílová skupina je tedy dost těžko přesně specifikovatelná. Na fotbalovém zápasu se v hledišti potkávají ženy s dětmi, senioři, studenti, lidé se zdravotním omezením nebo třeba i lidé jiného náboženského vyznání, ale hlavně také rodinní příslušníci. Toto byl jen lehký výčet, kdo všechno by mohl být potencionálním fanouškem, a jaké široké spektrum lidí se dokáže na fotbalovém stadionu sejít.

Fotbal, stejně jako ostatní kolektivní sporty, je výbornou průpravou pro každého. V klubu se už od raného věku naučí, že nic není zadarmo nebo jen tak. První musí absolvovat spoustu hodin na tréninku, aby mohli vůbec nastoupit do zápasu. V týmu jsou různí hráči, kteří se musí naučit hrát kolektivně. Vede je trenér, který je autoritou pro fotbalisty a oni ho musí poslouchat. Díky fotbalu budou mít hráči své idoly a i cílevědomost, aby jednoho dne byli aspoň tak dobří jako oni. Všechny tyto věci se jim v dospívání a dospělosti můžou hodit.

Častým problémem na fotbalových stadionech je násilí na tribunách. Násilí při fotbalovém zápase může negativně ovlivnit celý zápas a ten může být zkontumován. Domácí klub pak dostane za výtržnosti pokutu nemalé výše. Lidé, kteří dojdou na zápas s hlavním důvodem se poprat, by měli mít doživotní zákaz vstupu. Většinou si to odpývá zraněním fanoušek, který se přišel podívat na zápas a ne si vyřizovat nějaké účty. Fotbalový zápas by měl být kulturním zážitkem pro příchozí fanoušky, kteří se nebudou bát přijít i s malými dětmi. Klub má štěstí, že takové situace se při domácích zápasech nestávají a v hledištích panuje přátelská atmosféra.

V Břeclavi je s fanoušky problém. Jsou nejednotní a nechodí jich na zápasy mnoho. Někteří fanoušci nemůžou zapomenout, kde hrával jejich klub před spojením. Na bývalý stadion Tatranu chodí hlavně fanoušci bývalého Tatranu. Na zápasy dojde okolo 150 lidí. Stejný problém je i na stadionu bývalého Slovanu, kam na zápasy chodí jen fanoušci bývalého klubu Slovan. Schází se jich tam asi 170. Stále nějak nemůžou pochopit, že na obou stadionech hrají zápasy týmy jednoho a toho stejného klubu.

Možné faktory, slabého zájmu lidí o fotbal v Břeclavi:

- Předváděné výkony
- V „A“ týmu chybí odchovanci, většina hráčů nejsou z Břeclavi
- Fanoušci chodí jen na vybraný stadion

Na bývalý stadion Lokomotivy, kde hrají žáci, chodí jen pár rodičů podpořit své děti.

2.5.4 Technologické faktory

Technologické faktory se zaměřují na zázemí klubu a vybavenosti jeho stadionu. Kritéria si stanovují jednotlivé fotbalové organizace, mezi které patří FIFA, UEFA nebo ČMFS. Pro soutěž MSFL, kterou hraje klub MSK Břeclav, určuje základní kritéria Českomoravský fotbalový svaz (ČMFS). Snahou je, aby stadiony MSFL a ČFL v průběhu několika let snažily dosáhnout vybavenosti stadionů klubů z 2. ligy.³⁶

³⁶ Fotbalový zápas. [online]. 2007 [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: http://www.fotbal.cz/assets/files/16235/Projekt_2012.pdf

Vybavenost stadionu musí odpovídat určitému standardu, aby vůbec mohl klub hrát ligu. Na stadionu je zastřešená tribuna, místa na stání, ale také tribuna pro V.I.P. hosty, která se nachází nad střídačkami. Její kapacita je asi 50 míst na sezení a pár desítek míst na stání. Občerstvení je k dispozici ve stánku přímo v areálu. Toalety jsou v areálu stadionu k dispozici pro veřejnost. Na hlavním hřišti chybí osvětlení. Osvětleno je pouze hřiště s umělou trávou.

2.5.5 Legislativní faktory

Z legislativní stránky lze říci, že prostředí České republiky je poměrně stabilní. Fotbalová asociace České republiky (FAČR) je hlavním orgánem, který spojuje profesionální kluby. FAČR je členem několika sdružení. Jedním takovým je Český svaz tělesné výchovy (ČSTV), který je ústředním partnerem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT).

Legislativní faktory se mohou úzce prolínat s ekonomickými a politickými faktory. Jde hlavně o DPH, jehož snížená sazba má hodnotu 15 % a základní je 21%. Díky tomu, že klub provádí sportovní činnost, může využít sníženou sazbu DPH na sportovní služby a zboží.³⁷

2.5.6 Ekologické faktory

Právě ochrana životního prostředí a ekologie jsou témata, o kterých se debatuje už pár let a nejspíše ještě dlouho mluvit bude. Nehovoří se o tom jenom v České republice nebo v Evropě, ale je to globální problém. Každý podnik by se měl zamyslet, co může pozměnit nebo nahradit, aby se pokusil aspoň nezhoršovat stav společného životního prostředí.

Klub se snaží třeba jen minimální měrou neznečišťovat tolik ovzduší. Například na lajnování fotbalového hřiště se používají ekologické barvy nebo jejich koncentráty.

³⁷ Sazba DPH. 2008 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/specialy/dph/sazby-dph/>

Dále mají snahu šetřit papírem a zbytečně s ním neplýtvat. Všechny formální i neformální věci řešit elektronicky. Tímto svým přístupem neplýtvat papíry se snaží „nakazit“ i své okolí, ať už jde o investory, firmy a jiné subjekty, se kterými klub komunikuje. Tiskne se jen to, co je nezbytně nutné. Vedení se snaží oznámit, ať se nejdříve pořádně rozmyslí, než něco vytisknou, aby se některé listiny nemusely tisknout znovu.

2.6 SWOT analýza

Silné stránky:

- Velká popularita fotbalu mezi veřejností
- Dobré klubové zázemí
- Tradice fotbalu v Břeclavi
- Velká kapacita parkovacích míst
- Poloha stadionu (centrum města)
- Dobrá komunikace s mediálními médii
- Sociální alternace
- Struktura akcionářů
- Skvělé regenerační možnosti
- Stálost trenérů

Slabé stránky:

- Výkony prvního „A“ týmu ve své lize
- Ke stadionu vede pouze jedna příjezdová cesta
- Málo kmenových hráčů
- Stadion (pouze pro fotbalové zápasy)
- Chybná strategická rozhodnutí vlastníků a vedení klubu v minulosti
- Nejednotnost fanoušků

Příležitosti:

- Lepší práce s mládeží
- Spolupráce s ostatními sportovními kluby v Břeclavi
- Propagace sportu (zdravý životní styl)
- Pečlivější skauting
- Efektivnější využívání reklamních ploch
- Zlepšení zázemí pro mládež
- Mít dlouhodobé smlouvy s firmami
- Zvýšení příjmové stránky klubu z oblastí prodeje reklamních předmětů
- Spolupráce se společnostmi v rámci recipročního obchodu
- Vylepšení trenérských licencí
- Bezbariérový přístup
- Přilákat více fanoušků
- Neexistující klubová koncepce

Hrozby:

- Odchody hráčů do zahraničí (Rakousko)
- Snížení finanční podpory města
- Ekonomická situace
- Spadnutí týmů do nižší ligy
- Korupční aféry
- Rostoucí pasivita obyvatel
- Substituty
- Absence úspěchů v mládežnických kategoriích
- Vysoké finanční nároky na 3. ligu

3 VLASTNÍ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ

3.1 Výkony prvního „A“ týmu

V současné době výkony „A“ týmu nejsou moc dobré. Díky tomu bojuje pár kol před koncem o udržení v MSFL. V týmu je spousta mladých hráčů, kteří potřebují získat zkušenosti. Ty získají pouze tak, že budou hrát a hrát. Klub by tedy potřeboval aspoň dočasné řešení problému s jeho výkonností než mladí hráči získají potřebný um a dovednosti.

Možným řešením by mohlo být přivést do týmu 3 kvalitní hráče, kteří by dokázali pozvednout výkon celého týmu. Kvalitní nadprůměrný hráč pro ligu MSFL by byl určitě drahý. Cena takového hráče by se pohybovala kolem 500 000,- Kč. Tudíž za tři hráče by se ta částka pohybovala kolem 1 500 000,- Kč. To není zrovna moc ekonomické z toho pohledu, že by to bylo jen dočasně. Mnohem lepší řešení by bylo přivést tři hráče na celoroční hostování. Cena jednoho hráče na hostování by byla kolem 80 000,- Kč na půl sezony. Na celý rok hostování by připadala částka za jednoho hráče asi 160 000,- Kč a za 3 hráče by klub zaplatil 480 000,- Kč, což by bylo pro klub určitě mnohem výhodnější a ekonomičtější.

3.2 Příjezdová cesta

Ke stadionu vede pouze jedna příjezdová a jedna odjezdová cesta. Tato cesta je vedlejší a napojuje se na hlavní cestu, která vede z břeclovského náměstí okolo 3 supermarketů směrem do Poštorné ke kostelu. Stalo se v Břeclavi už tradicí, že každý den odpoledne je tento úsek mezi Břeclaví a Poštornou totálně neprůjezdný. Auta zde stojí několik kilometrů dlouhou frontu. Autům, které se snaží vyjet od stadionu, trvá někdy i několik

desítek minut, než je nějaký ochotný řidič pustí vjet před něj do fronty. Pak čekají dalších několik minut v koloně plné aut, než jsou schopny vyjet z Břeclavi.

Tento problém ze strany klubu je možné řešit snad jen správným načasováním domácích zápasů.

3.3 Málo kmenových hráčů

V klubu je problém s nedostatkem kmenových hráčů a to jak v „A“ týmu, tak ještě markantnější je to u žáků, kde téměř ve všech kategoriích netvoří domácí hráči ani polovinu týmu. Klub v současné době není schopen si vychovávat vlastní hráče nebo udržet ty, kteří by měli jednou hrát v „A“ týmu.

Cílem klubu by mělo být pokusit se udržet své mladé hráče, na kterých by jednou výkony „A“ týmu měly stát. Pokud si nedokáží vlastní hráče udržet, tak v týmu budou vždycky hrát hráči, kteří nejsou z Břeclavi, což je špatně.

3.4 Stadion

Stadion není multifunkční. Má jediné možné využití, a tím jsou fotbalové zápasy. Na některých stadionech se konají hudební koncerty, ojedinělé sportovní události, kterými jsou hokejové zápasy pod širým nebem nebo boxerské zápasy.

V současné době není možné využít stadion třeba právě pro hudební koncert, protože by se zničil trávník.

Jeden návrh je, více působit na představitele města Břeclavi, aby zvážili možnou rekonstrukci, po které by bylo možné pořádat na stadionu jiné kulturní akce.

3.5 Nejednotnost fanoušků

Nejednotností fanoušků se myslí to, že fanoušci mají ve svých hlavách neustále svůj klub a svůj stadion, který tady byl ještě před spojením 3 klubů v Břeclavi. Blíží se desáté výročí klubu MSK Břeclav a fanoušci si stále neuvědomili, že ze 3 týmů už je jenom jeden. Nejsou schopni to akceptovat, a tak prostě každý chodí na svůj stadion. Určitě by bylo mnohem lepší, kdyby se scházela celá fanouškovská základna najednou na všech stadionech, vytvořilo by to lepší atmosféru pro hráče samotné.

Je těžké navrhnout nějaké řešení, když ani za 9 let si fanoušci nedokázali najít cestu na jiný než „svůj“ stadion. Přesto by se měl klub snažit spojit všechny své fanoušky. Pokusit se vštěpovat fanouškům jednotnost týmu pomocí různých akcí.

Další možností je pořádat domácí zápasy týmů na druhém stadionu, než obvykle hrají a třeba by se fanoušci šli podívat za svým týmem, který pravidelně sledují i na jiný stadion, který leží jen pár set metrů vedle.

3.6 Lepší práce s mládeží

Pokusit se o lepší práci s mládeží by měl asi úplně každý klub, protože nikdy to nemůže být naprosto dokonalé, vždycky se přijde s něčím novým. Stejně je tomu tak i v MSK. Klub vytvořil ve spolupráci se ZŠ Slovácká sportovní třídy, které navštěvují hlavně fotbalisti. Určitě i díky těmto sportovním třídám, jdou výkony mládežnických týmů pozvolna nahoru. Dalším důležitým faktorem je taky trenér. Klub by se měl zaměřit na svou mládež a poskytnout jim co nejlepší možnosti, protože právě oni jsou budoucností klubu.

Navrhovaným řešením je pořádání fotbalových kempů, nejen pro domácí hráče. Pokusit se domluvit známou ikonu z fotbalové scény, aby se těch kempů zúčastnila a jen svou přítomností by se o kempu víc mluvilo a mladíci by měli zážitek. Díky němu by se chtěli na takové kempy určitě rádi vracet.

Dalším možným řešením je úzká spolupráce s jiným klubem z vyšší soutěže. Domluvit podmínky a pravidla, aby tato spolupráce byla prospěšná jak pro kluby, tak pro jejich mládežnické výběry. Trenéři by se jezdili dívat, jak vypadají tréninky v tom klubu a mohli by pak zkusit aplikovat nové věci v MSK. Domluvit občas přátelský zápas, ať si mladí fotbalisti zahrají i proti kvalitnějšímu týmu.

3.7 Spolupráce s ostatními sportovními kluby v Břeclavi

Sportovní kluby by si měly vzájemně pomáhat a spolupracovat. Sice jsou si navzájem soupeři v bitvě o fanoušky, ale fanoušek by měl mít právo vybrat si sám, kam a na jaký sport se zajde podívat. Všem sportovním klubům jde přitom o to stejné, provozovat svůj oblíbený sport a pokusit se dobře reprezentovat své město, či obec.

Ke konci roku 2013 přišly sportovní kluby z Břeclavi, kterými byly MSK Břeclav (stolní tenis a fotbal), TJ Lokomotiva Břeclav (volejbal, atletika), S.V.K. Břeclav (sportovní veslařský klub), BORS Club (tenisový klub), HC Lvi Břeclav (hokejový klub), s nápadem vytvořit projekt s názvem Sportujeme společně pro Břeclav. Projekt vznikl dne 1.10.2013 a jeho cílem je sdružovat kluby zapojené do sportovního dění, které jsou v Břeclavi a představit širší veřejnosti kluby zapojené do tohoto projektu. K tomuto projektu se od založení připojily další kluby, kterými jsou Rugby Club Břeclav, taneční skupiny E.M. Dancers a N.C.O.D. Na webových stránkách jsou ukázány blížící se akce, zápasy nebo představení všech členů a klubů projektu.

Tento projekt je určitě dobrým nápadem a jen čas ukáže, co všechno to může přinést jednotlivým oddílům.

Jedním návrhem na zlepšení by mohlo být, aby se projekt rozšířil i po okolí celého Břeclavska. Lidé ani neví, kolik různých sportů se v okolí provozuje a třeba by je zajímalo podívat se na něco jiného.

Dalším je, že akce by na sebe mohly navzájem upozorňovat. Například, kdyby se při fotbalovém utkání v rozhlasu připomnělo, že hned po skončení fotbalového zápasu hrají domácí zápas břeclavské volejbalistky, tak pokud by lidé na tribunách měli volný čas, tak by došli podpořit i domácí volejbalistky.

Další možností a návrhem je výměna reklamních panelů mezi různými kluby a sportovišti.

3.8 Odchody hráčů převážně do zahraničí

Tento problém je jednou z příčin s výše uvedeným problémem o nedostatku kmenových hráčů klubu. Klub má v současné době asi 44 hráčů na hostování mimo Břeclav, z toho je 23 mužů, 17 dorostenců a 4 žáci. V Rakousku je na hostování více než desítka dospělých hráčů. Kluby z Rakouska lákají hráče hlavně na peněžní odměny, které v Břeclavi dostávají jen hráči „A“ týmu.

Návrh řešení by byl vymezit částku na finanční odměny hráčům, hlavně z „B“ týmu. A pokusit se tak udržet hráče v Břeclavi.

Klub by měl obvolat všechny své hráče, které má na hostování a pokusit se je třeba i díky finančním odměnám dostat zpátky do MSK.

3.9 Bezbariérový přístup

Klub na první pohled vypadá, že bezbariérový přístup má. Ovšem to není tak úplně pravdou. Zápas by si sice osoba na vozíčku užila a měla i bezproblémový výhled na celé hřiště. Problém nastává v okamžiku, kdy tato osoba musí navštívit toalety. K záchodům vede asi 7 schodů, kde není žádná rampa pro vozíčkáře a kabinky nejsou prostorově přizpůsobené pro člověka s vozíčkem. Klub by měl myslet i na takové fanoušky fotbalu, pokud se chce stále někam posunovat.

Jediným řešením je vystavět samostatnou záchodovou kabinku pouze pro osoby s tělesným postižením. Kabinka by mohla být přistavěna ke schodům vedoucím k normálním toaletám. K této kabince by ovšem nevedly žádné schody a přístup k ní by byl naprosto bezproblémový.

4 ZÁVĚR

Tato práce byla zaměřena na analýzu fotbalového klubu MSK Břeclav s.r.o. Jedná se o specifickou oblast, protože je důležité brát v úvahu jak ekonomickou, tak i sportovní stránku klubu. Klub dobře funguje jen tehdy, je-li mezi těmito dvěma oblastmi ten správný soulad.

V teoretické části jsem použil odbornou literaturu a popsal některé základní pojmy. Dále jsem se zabýval SWOT a PESTLE analýzou. Teoretické podklady dílčích analýz se staly podkladem této práce.

V praktické části jsem popsal klub MSK Břeclav. Přiblížil jsem jeho minulost a aplikoval určité analýzy přímo na klub. Právě analýzy byly důležitým bodem k odhalení slabých míst, možných hrozeb nebo příležitostí klubu. Pro některé jsem se pokusil vymyslet možné návrhy na jejich zlepšení. Třeba se budou některé návrhy zdát klubu přijatelné, budou mu ku prospěchu a možná je i využije.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

- 1) HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86929-04-3.
- 2) PITRA, Z. *Podnikový management*. Praha : ASPI – Wolters Kluwer, 2008. 296 s. ISBN 978-80-7357-379-9.
- 3) DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2005, 88 s. ISBN 80-248-0827-7.
- 4) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2001, 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- 5) DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2012, 268 s. ISBN 978-802-4825-298.
- 6) SLUKA, T. *Profesionální sportovec: Právní a ekonomické aspekty*. Praha: Brain team, 2007, 199 s. ISBN 80-903609-5-5.
- 7) DOHNAL, T., HOBZA V. *Vybrané kapitoly z komunální rekreace* (1. vydání). Olomouc: Univerzita Palackého v Olmouci, 2007, 194 s. ISBN 978-802-4417-837.
- 8) KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- 9) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 10) GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 11) KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. 1.vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5

Internetové zdroje

- 12) Evropská charta sportu. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. 2012 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/sport/evropska-charta-sportu>>.
- 13) Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2012, [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a210861&typ=actual&klic=31bbc4>
- 14) SPORTOVNÍ STAVBY. Umělá tráva. *vysspa.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.vysspa.cz/cs/sportovni-povrchy/umela-trava/caste-dotazy.html>
- 15) PODNIKATEL. Sazby DPH. *podnikatel.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/specialy/dph/sazby-dph/>
- 16) MSKBRECLAV. *mskbreclav.cz* [online]. 2008 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.mskbreclav.cz/>
- 17) FOTBAL. Fotbalový zápas. *fotbal.cz* [online]. 2007 [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: http://www.fotbal.cz/assets/files/16235/Projekt_2012.pdf
- 18) Mobilní informační tabule. [online]. [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://www.mobilnivms.cz/cs/demo--vyzkousejte>
- 19) Rádion Jih: o radiu jih. *radiojih.cz* [online]. [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://www.radiojih.cz/o-radiu-jih/o-radiu-jih/>

Ostatní typy dokumentů

- 20) Matěšovský, M. *Interview*. MSK Břeclav s.r.o. Lesní 878/10, Břeclav 25.6.2014.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hřiště s umělým trávníkem	32
Obrázek 2: Vířivá vana pro 6 osob (Zdroj: vlastní zpracování)	33
Obrázek 3: Sauna pro 8 osob (Zdroj: vlastní zpracování)	34
Obrázek 4: Ochlazovací vana a sprchový kout (Zdroj: vlastní zpracování).....	34
Obrázek 5: Vířivá vanička (Zdroj: vlastní zpracování)	35
Obrázek 6: Vířivé vaničky (Zdroj: vlastní zpracování)	35
Obrázek 7: Fotbalový stadion MSK Břeclav	37
Obrázek 8: Fotbalový stadion MSK Břeclav	38
Obrázek 9: Fotbalový stadion MSK Břeclav	39
Obrázek 10: Mobilní informační tabule.....	40
Obrázek 11: Znak MSK Břeclav	40
Obrázek 12: Logo MSK Břeclav	41
Obrázek 13: Mapa pokrytí signálem (rádio Jih)	42

Seznam grafů

Graf 1: Podíly jednotlivých společníků v klubu MSK Břeclav	26
Graf 2: Podíl veřejných zdrojů a soukromých zdrojů z roku 2013.....	27
Graf 3: Struktura podílu částí veřejných zdrojů pro rok 2013	28
Graf 4: Struktura podílu částí soukromých zdrojů pro rok 2013	29

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ceník členských příspěvků hráčů (Zdroj: vlastní zpracování)	30
Tabulka 2: Ceník pronájmu hřiště s umělou trávou (Zdroj: vlastní zpracování)	31
Tabulka 3: Ceník regenerace pro sportovní oddíly (Zdroj: vlastní zpracování)	33
Tabulka 4: Ceník regenerace pro jednotlivce (Zdroj: vlastní zpracování)	33