



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA VYBRANÉ INSTITUCE – FOTBALOVÝ KLUB TJ START BRNO

ANALYSIS OF THE SELECTED FIRM – FOOTBALL CLUB TJ START BRNO

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ZDENĚK JIRÁTKO

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jirátko Zdeněk

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 vybrané instituce - fotbalový klub TJ Start Brno

v anglickém jazyce:

Analysis of the Selected Firm - Football Club TJ Start Brno

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 29.05.2014

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá zhodnocením fotbalového klubu TJ Start Brno prostřednictvím analýz vnějšího a vnitřního okolí, mezi které patří SLEPTE analýza, SWOT analýza a model pěti konkurenčních sil. Teoretická část vystihuje podstatu jednotlivých analýz, které jsou následně aplikovány v praktické části bakalářské práce. Na základě zjištěných údajů následně podávám návrhy řešení a jejich přínosy, které vyplynuly z provedených analýz.

Abstract

The bachelor thesis deals with the assessment of the situation of football club TJ Start Brno through analysis of internal and external environment, including SLEPTE analysis, SWOT analysis and Porter's five forces model. The theoretical part describes essence of the individual analyses that are applied in the practical part of this thesis. Based on the results I introduce several proposals of solutions with their impacts as they were shown in analysis.

Klíčová slova

Fotbal, sportovní klub, SLEPTE analýza, Porterova analýza, SWOT analýza.

Keywords

Football, sports club, SLEPTE analysis, Porter's, SWOT analysis.

Bibliografická citace

JIRÁTKO, Z. *Analýza vybrané instituce – fotbalový klub TJ Start Brno*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 54 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a 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 22. dubna 2014.

.....
Podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí bakalářské práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod	9
Vymezení problému a cíle práce	10
1 Teoretická východiska práce	11
1.1 Podstata a klasifikace systému tělesné kultury a zapojení sportu	11
1.1.1 Základní definice a subsystemy	11
1.1.2 Ekonomické aspekty tělesné kultury	11
1.1.3 Postoje tělesné kultury k sektorům národního hospodářství	12
1.1.4 Tělesná kultura a sport ve veřejném sektoru	12
1.1.5 Subjekty soukromého sektorů v tělesné kultuře.....	13
1.2 Dobrovolnictví ve sportovním odvětví	13
1.2.1 Vzor managementu dobrovolníků	14
1.2.2 Pozitivní a negativní stránky dobrovolnictví:	16
1.3 SLEPTE analýza.....	16
1.3.1 Sociální faktory	18
1.3.2 Legislativní faktory	19
1.3.3 Ekonomické faktory	19
1.3.4 Politické faktory	20
1.3.5 Technologické faktory.....	20
1.3.6 Ekologické faktory	20
1.4 Porterův model	21
1.4.1 Hrozba vstupu nových konkurentů	22
1.4.2 Rivalita mezi stávajícími podniky	23
1.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů.....	23
1.4.4 Vyjednávací síla odběratelů	23
1.4.5 Hrozba substitutů.....	24
1.5 SWOT analýza.....	24

1.5.1	Silné stránky	25
1.5.2	Slabé stránky	25
1.5.3	Příležitosti.....	26
1.5.4	Hrozby	26
2	Analýza současného stavu.....	27
2.1	Fotbalový klub TJ Start – obecná charakteristika, historie	27
2.1.1	Právní forma, organizační struktura	28
2.1.2	Družstva	29
2.1.3	Finance a zázemí klubu	31
2.2	Rekonstrukce hrací plochy	32
2.3	SLEPTE analýza.....	33
2.3.1	Sociální faktory	33
2.3.2	Legislativní	36
2.3.3	Politické faktory	37
2.3.4	Ekonomické faktory	37
2.3.5	Technologické	39
2.3.6	Ekologické faktory	40
2.4	Porterův model	41
2.4.1	Hrozba vstupu nových konkurentů	41
2.4.2	Rivalita mezi stávajícími podniky	41
2.4.3	Vyjednávací síla dodavatelů.....	42
2.4.4	Vyjednávací síla odběratelů	43
2.4.5	Hrozba substitutů.....	44
2.5	SWOT analýza.....	45
2.5.1	Silné stránky	45
2.5.2	Slabé stránky	45
2.5.3	Příležitosti.....	45

2.5.4	Hrozby	46
3	Vlastní návrhy řešení	47
3.1	Získání trenérů a členů pro klub	47
3.2	Pronájem hřiště	47
3.3	Komunikace s fanoušky prostřednictvím sociálních sítí	48
3.4	Vybírání vstupného na domácích zápasech	49
3.5	Pronájem reklamních ploch pro sponzory	49
	Závěr	51
	Literatura	52
	Seznam obrázků	54
	Seznam grafů	54
	Seznam tabulek	54

Úvod

V dnešní době roste význam sportu a tělovýchovy. Jedná se o mezioborový problém. Vyskytují se zde znalosti ekonomické s požadavky na provoz sportovního areálu. Státní politika v ČR tento segment nepodporuje, avšak v zahraničí je podpora veliká. V dnešní době se jedná především o mládež, která přestává pomalu sportovat, dochází tak ke snížení fyzické zdatnosti a začíná se mluvit o tzv. civilizačních chorobách.

Téma mé bakalářské práce je Analýza fotbalového sportovního klubu TJ Start Brno. Jak již název napovídá, klub sídlí ve velmi pěkné oblasti v Brně Lesná. Klub má dlouholetou tradici. Tento klub byl založen jako jeden z prvních v Brně. Dlouho se potýkal s dvěma velkými problémy, jež byly absence travnatého povrchu a absence mládeže. Před rokem se však vybudoval travnatý povrch a celkové nové zázemí pro hráče a veřejnost se dostalo na jedno z těch nejlepších v Brně. Jelikož poblíž areálu není přírodní zdroj vody, vznikl klubu nemalý problém v podobě financování vody pro údržbu travnatého povrchu.

Jelikož mám dlouholeté zkušenosti jako hráč, ale také jako trenér a rozhodčí tak bych rád zužitkoval tyto dlouholeté zkušenosti ve své bakalářské práci.

Mezi pár možností, jak se bránit nedostatku peněz ve sportu pro kluby či organizace je důkladná analýza všech procesů, které se mohou v klubu, nebo organizaci, jež se zabývá sportovní aktivitou vyskytovat.

Z toho důvodu jsem se rozhodl v rámci své bakalářské práce analyzovat a na základě získaných poznatků se pokusit o zlepšení procesů ve fotbalovém klubu TJ Start Brno, jenž se řadí mezi malé amatérské kluby, avšak kluby s dlouholetou tradicí v Brně.

Vymezení problému a cíle práce

Cílem této práce je prostřednictvím vhodných analytických metod provést analýzu fotbalového klubu TJ Startu Brno. Na základě zjištěných výsledků provedených analýz budou formulovány doporučení a návrhy opatření, umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Použité analýzy jsou následující:

- SLEPTE analýza, jež se zabývá vnějším prostředím firmy.
- Porterova analýza, analyzující konkurenční prostředí firmy
- SWOT analýza, odhalující silné a slabé stránky klubu, tak i možné příležitosti a hrozby, které se mohou naskytnout

Bakalářská práce by měla zajistit lepší informovanost vedení klubu, kde se nacházejí slabá a silná místa, načež by se jimi vedení mohlo inspirovat a zkusit některou z uvedených zkusit aplikovat do praxe. Tato práce se bude zabírat analýzou od sezony 2012/2013 až po současnost, navrhnout příslušné návrhy na zlepšení, aby tento klub neměl problém v otázkách financování a budoucího rozvoje klubu.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Podstata a klasifikace systému tělesné kultury a zapojení sportu

1.1.1 Základní definice a subsystémy

Tělesná výchova – je realizována v průběhu pedagogického procesu, ve kterém je používána jako ústřední nástroj tělesného cvičení., které slouží k univerzálnímu zlepšování člověka a k rozkvětu jeho osobnosti.

Sport – jedná se o fyzickou činnost, jejíž součástí je volný čas spolu s životním stylem. Může být prováděna i ve vrcholové podobě jako profese. Zastává funkce relaxační a zdravotní, začleňuje okamžiky soupeření, výkonu, usměrňované ventilace útočnosti, příslušnosti k dané skupině. Sport je také příznačný jako lokomoční činnost soutěžní povahy, která se uskutečňuje na základě specifických pravidel. Rozděluje se relaxační, výkonnostní a vrcholovou podobu. Množství světově respektovaných sportů čítá v dnešní době kolem 150. Primární dělení: sport kolektivní a individuální.

Tělovýchovné zařízení – jedná se o prostředí, které je vytvořené uměle a díky kterému můžeme sportovat a absolvovat tělesnou přípravu. Spadají sem zejména stadiony, tělocvičny, plavecké bazény, hřiště, aj.

Sportovní svaz – soustřeďuje oddíly jednotlivých tělovýchovných jednot stejného druhu téhož sportu a klade důraz na organizační propojení se světovými organizacemi.

Tělovýchovné hnutí – jedná se o soustavu, která zabezpečuje rozkvět jednotlivých forem týkajících se tělesné kultury.

Tělovýchovná jednota – (také sportovní klub či tělocvičná jednota) je primárním součástí vyšší tělovýchovné organizace, která uskutečňuje její primární působení (8).

1.1.2 Ekonomické aspekty tělesné kultury

Po skončení revoluce došlo ke změnám ve struktuře jak financovat sport, finanční podpora sportovním organizacím od státu, či dotace od organizací provozujících sázky vzali pod svou záštitu podnikatelské subjekty a sponzoři. Sport se začal stávat čím dál tím více komercializovanějším (4).

Ekonomická důležitost v soustavě tělesné kultury je dokazována četnými způsoby. Některé oblasti, které skutečně působí a mají vliv na národní hospodářství té a té země,

se dají dokumentovat na ukázkách účasti sportu na HDP, posloupanost sportu, zaměstnaností, jež zapříčiňuje, četnost sportovních organizací, četnost činných organizací, útrata domácností na produkty a služby týkajících se sportu, útrata státního rozpočtu pro požadavky veškeré soustavy tělesné kultury (8).

1.1.3 Postoje tělesné kultury k sektorům národního hospodářství

Celkový národohospodářský nebo také odborový model, jehož úkolem je zachytit spojitosti faktických poměrů produktů soustavy tělesné kultury a jejich vzájemnou působnost na význam národního hospodářství, není prozatím v České republice k mání. Důležité je, že uspořádání tělesné kultury a její tři subsystemy, produkované působení a aktivity, navzájem mají vliv na jednotlivá odvětví národního hospodářství a poté na rozvoj regionů, protože produkují určité kvantum ustálených pracovních možností. Sem patří:

- výrobce sportovního vybavení
- výrobce speciálních sportovních zařízení
- prodejce a distributory sportovního vybavení
- provozovatele sportovních zařízení
- provozovatele a organizátory závodů a sportovních akcí
- ostatní obslužné činnosti, např. občerstvení, suvenýry, atd.,
- provozovatele zařízení pro pohybovou rekreaci (cestovní ruch) aj.,
- činnost sdělovacích prostředků, propagaci (8).

1.1.4 Tělesná kultura a sport ve veřejném sektoru

Sport a tělesná kultura jsou v České republice podstatným způsobem podporovány a to v rámci veřejného sektoru z veřejných rozpočtů. Ten je upřesněn v šesti blocích odvětví, které zabezpečují následující skupiny aktivit:

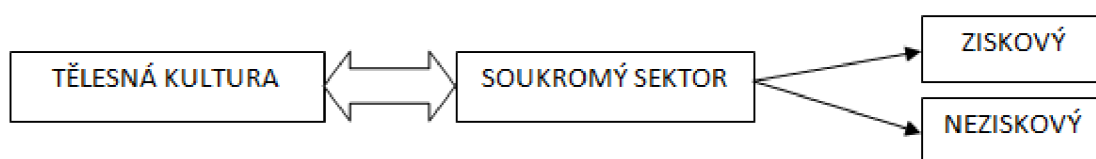
- blok společných potřeb (veřejná správa, policie, justice a armáda),
- blok odvětví rozvoje člověka (školství, tělesná kultura, zdravotnictví, sociální služby)
- blok odvětví poznání a informací (tj. věda a výzkum, informace a informační technologie vč. masmédií),
- blok odvětví technické infrastruktury (doprava, spoje, energetika, vodní a odpadové hospodářství, komunální služby atp.),

- blok odvětví privátních statků podporovaných z veřejných rozpočtů (bydlení, zemědělství, lesnictví, rybolov),
- blok existenčních jistot (zaměstnanost, sociální zabezpečení, životní prostředí).

Profil některých působení v tělesné kultuře zapříčiňuje fakt, že peněžní prostředky nabírají směr z veřejných rozpočtů do institucí, kterými jsou využíváni, jelikož se jedná o statky a služby produkované trhem, nebo jsou produkované v omezené míře trhem. Poněvadž v tělesné kultuře existují vedle sebe obě podoby financování činnosti a rozkvětu, jsou činnosti tělesné kultury uskutečňovány ziskovým, avšak i neziskovým sektorem. Procento ziskového sektoru je co do množství subjektů, realizující sportovní činnosti, menší, avšak stoupá jeho ekonomická důležitost. Komerencializace sportu tomuto trendu podstatně napomáhá. Přístup ziskové a neziskové skupiny, která působí v tělesné kultuře, nazýváme komplementární; navzájem se komplementují a navzájem se podmiňují (8).

1.1.5 Subjekty soukromého sektorů v tělesné kultuře

Plody tělesné kultury jsou ve značném rozsahu zabezpečovány díky subjektům v soukromém sektoru. Jedinou výjimkou v této oblasti je tělesná výchova, kterou zajišťuje veřejný sektor. Prakticky výsadní postavení veřejného sektoru zasahuje menšinové zastoupení tělesné výchovy a sportu na soukromých školách. Subjekty soukromého sektoru jsou v tělesné kultuře označovány jako ziskové a neziskové (viz obrázek č. 1(8)).



Obrázek 1: Zajištění produktů a služeb prostřednictvím soukromého sektoru

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 8, s. 23)

1.2 Dobrovolnictví ve sportovním odvětví

Na dobrovolnické práci záleží život mnoha amatérských sportovních klubů. Je to základ zejména pro takové sportovní kluby, kde není dostatek finančních prostředků a kde si

kluby nemohou dovolit platit a zaměstnávat profesionála. Největší výhodou toho modelu je, že kluby mohou dosáhnout ekonomické úspory. To je zajisté velká výhoda. Tento model má však i své negativní stránky ve sportovních klubech a to zejména, že v klubech tito dobrovolníci obsazují téměř všechny pozice pro zajištění fungování klubu.

Dobrovolník je tedy v obecné rovině osoba, která vstupuje a působí v klubu zcela dobrovolně a svědomím, že nemá nárok na finanční odměnu a v mnoha případech do klubu investuje ze svého nějaké prostředky.

Dobrovolník je člověk, který poskytuje svůj volný čas bez jakéhokoliv nároku na finanční odměnu, dává klubu či organizaci svoji energii, dovednosti a vědomosti v blaho ostatních lidí v klubu. Sportovní kluby, které sídlí na území České republiky, jsou bez okolků závislé na práci dobrovolníků. Bez těchto lidí by se služby a kavity klubů ve sportu mohly stát nepřiměřeně drahými a tudíž pro značnou část obyvatelstva nedostupnými. Dobrovolník do klubu přináší i značné problémy a náklady, které jsou dodatečné. Hrozí zde časté odchody a příchody dobrovolníků a to vede ke zvýšení investic na zaškolení takového člověka. Zprvu se jedná především o možnost, že dobrovolník udělá nějakou škodu zapříčiněnou svou neodborností.

Množství dobrovolníků u nás je stále vysoké, jejich věk však neustále stoupá a pro kluby je v dnešním chaotickém světě stále více a více složitější sehnat mladé zástupce z řad dobrovolníků k zajištění správnému fungování klubu a správnému zajištění všech potřebných funkcí pro provoz klubu. Z toho vyplývá, že by se v dnešní době měl každý klub pečlivě zaobírat potřebami dobrovolníků (12).

1.2.1 Vzor managementu dobrovolníků

Tento model je rozdělen do šesti fází. Celkový model popisuje celý cyklus pro získání dobrovolníků. Začíná od prvotního získání dobrovolníka pro konkrétní klub a možný proces výběru. Po výběru následuje seznámení s klubem jako takovým. Poté následuje seznámení dobrovolníka s klubem a vzdělání či rozvoj. Poslední a zároveň nejdůležitější částí je udržení, popřípadě nahrazení dobrovolníka.

Jednotlivé cykly získávání dobrovolníků:

Získávání:

V této fázi je hlavní prioritou přivést nové dobrovolníky do klubu. Je nezbytnou součástí představit klub a navodit pocit, že stojí za to se stát součástí klubu.

Výběr:

Jakýkoliv klub by si přál mít možnost výběru z několika dobrovolníků na každou obsazovanou pozici. Kritéria pro výběr takové dobrovolníka tudíž nemohou být vysoká. Je však vhodné mít připravený předem daný program pro výběr dobrovolníka, který nám zajistí, že na volnou pozici vybereme vhodného kandidáta.

Seznámení s klubem:

Nejvhodnějším prostředkem pro seznámení nového dobrovolníka s klubem je představení ho novým kolegům a zajistit prohlídku zázemí klubu. Čím lépe seznámíme spolupracovníka s klubem, tím budeme mít menší snažení v dalším postupu spolupráce. Po prohlídce zázemí je nutné sdělit vše potřebné o pravidlech a řádech klubu s přesným popsáním pracovní pozice a finančního průběhu.

Vzdělávání:

Je nezbytným prvkem pro starání se o dobrovolníky a pomáhá jim v jejich dalším rozvoji. Díky vzdělávání se dobrovolník stává sebejistým a cítí se na své pozici přínosným pro klub. To zapříčiňuje pozitiva jak pro klub, tak i pro samotného dobrovolníka. Je zde několik postojů ke kvalitnímu vzdělávání dobrovolníků. Uvolněné místo může být svěřeno předcházejícím členem, který má s pozicí dostatečné zkušenosti, nebo je možné použít školitele s adekvátními zkušenostmi, avšak například z jiné organizace. Během roku je možné informovat dobrovolníky o možnosti využití vzdělávacích institucí. Je zde mnoho kurzů a přednášek, které mohou být pro dobrovolníka vhodné při jeho práci v klubu.

Ocenění dobrovolníků:

Dobrovolník si je vědom jak ho klub a zaměstnanci vnímají. Příležitostmi, jak dobrovolníka ocenit, se budu zabírat v návrhové části (11).

1.2.2 Pozitivní a negativní stránky dobrovolnictví:

Hlavní pozitiva jsou především v ekonomické sféře:

- Jedná se o levnou pracovní sílu – klub dosáhne výkonu od dobrovolníka, za kterého nemusí zaplatit.
- Nové smýšlení a obraz – dobrovolníci mají zkušenosti z předešlých zaměstnání nebo z předešlých působení v jiných klubech. Mohou tudíž přinést do klubu nové smýšlení nebo jiný pohled na práci v klubu.
- Zpětné zhodnocení – komunikace s dobrovolníky poskytuje závažné pohledy na práci v organizaci
- V reklamě – dobře odvedená práce dobrovolníka může mít v budoucnu pozitivní vliv na propagaci reklamy. Týká se to především lidí, kteří se pohybují v dané lokalitě (sportovci, rodiče dětí, fanoušci klubu). Pro kluby je zajímavé, že především mladí dobrovolníci, kteří ještě studují, se mohou dostat na zajímavé pozice do firem, které pak mohou s klubem spolupracovat.

Hlavní negativa jsou především:

- Velký koloběh dobrovolníků, který přináší možné vyšší náklady na platbu trenérských licencí, doškolení dobrovolníků, atd.
- Menší postih dobrovolníků při nahrazování za způsobené škody.
- Vynášení dat ven z klubu.
- Zneužívání funkce – dobrovolníci si mohou často mylně myslet, že je nejde nahradit, což může mít za následek neblahého ovlivňování okolí, což může mít za důsledek konflikty v klubu.

Práce s dobrovolníky v klubu znamená možná pozitiva i negativa. Špatný přístup k dobrovolníkům způsobuje jejich nechuť k práci a ztrácejí motivaci. V dnešní době by bez dobrovolníků nemohli působit a fungovat amatérské kluby, ale v dnešní době ani některé profesionální (12).

1.3 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je používána jako nástroj, pomocí kterého můžeme analyzovat faktory vnějšího prostředí podniku (tzv. makroprostředí), které by mohly klasifikovanému

podniku nabídnout další příležitosti, nebo ho ohrozit. Předností této analýzy je aplikace, která se používá na kterýkoliv druh podniku (10).

SLEPTE analýza nezmapovává pouze nynější stav podniku, ale umožňuje kladení otázek, jakým způsobem bude prostředí nadále dělat pokroky a jaké obměny můžeme očekávat a předpokládat. V podstatě podnik bezprostředně nemá možnost aktivního ovlivňování stavu tohoto okolí, může však na ně aktivně reagovat svým rozhodováním, nachystat se na určité jiné možnosti, a tím obměnit nebo ovlivnit cestu vývoje (13).

Smyslem této analýzy je znát odpověď na tři základní otázky:

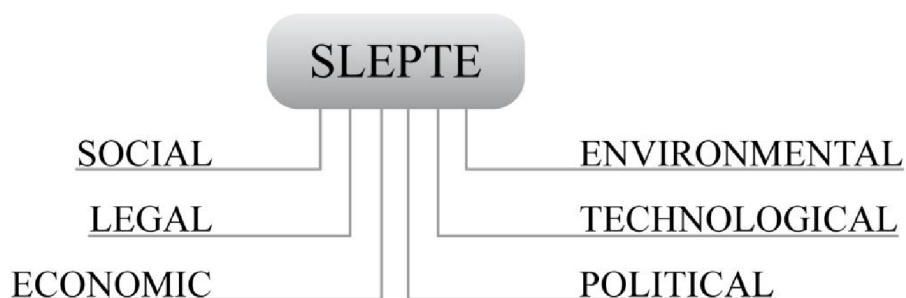
- Které vnější faktory mají vliv na organizaci?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich nás budou v blízké budoucnosti nejvíce zajímat?

Prvním předchůdcem SLEPTE analýzy byla ETPS analýza, která byla vytvořena Francisem J. Aquilarem v 60. letech, ve které byly zařazené ekonomické, technologické, sociální a politické faktory. Zakrátko byla vytvořena STEP analýza, což byl reorganizovaný model a autorem této analýzy byl Arnold Brown. Poté byl k tomuhle modelu přidán ještě ekologický faktor, na jehož základě vznikla STEPE analýza. V 80. letech byl přidán poslední prvek, jednalo se o legislativní faktor. Ten byl zprvu zahrnutý v politickém faktoru. Získal ale na důležitosti, to vedlo k jeho izolovanosti. Doplněním zbývajících faktorů vznikla SLEPTE analýza, častokrát uveřejňovaná i jako PESTLE nebo STEPLE analýza (5).

Akronym „SLEPTE“, původně se jedná o první písmena anglických slov, znamenající názvy šesti okruhů organizace, jež by tato organizace měla brát na zřetel.

Jedná se o tyto faktory:

- Social aspect – sociální faktory.
- Legal aspekt – legislativní faktory.
- Economic aspekt – ekonomické faktory.
- Political aspekt – politické faktory.
- Technological aspekt – technologické faktory.
- Environmental aspekt – ekologické faktory (7).



Obrázek 2: SLEPTE analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

1.3.1 Sociální faktory

Mohou se rozlišovat na faktory trhu práce, dostupnosti pracovní síly, demografické a kulturní (5).

Demografické faktory díky nim je obyvatelstvo charakterizováno jako celek. Monitoruje mnoho statistických veličin, např. hustota osídlení, počet obyvatel pohlaví, věk, atd. Statistický pohled je důležitý pro využití těchto dat, je však i důležité zkoumání vývoje. Tyto dva pohledy jsou důležité pro stanovení prognóz (2).

Makroekonomické charakteristiky trhu práce se zabírají především rozdělením příjmů, mírou zaměstnanosti i nezaměstnanosti.

Dostupnost pracovní síly se zabírá zejména na potenciální zaměstnance, jejich dostupnost, jejich požadované dovednosti a schopnosti, přítomností vzdělávacích institucí, poskytujících potřebné vzdělání nebo na rozmanitost pracovní síly (6). Personální řízení má úkoly i v sociální oblasti, především naplňování osobních cílů zaměstnanců, vytváření spokojenosti s obsahem práce, pracovním místem, pracovním prostředím a vnitřním klimatem v organizaci, vytváření pocitu identifikace zaměstnance s organizací, zabezpečování sociální jistoty zaměstnanců aj. (14).

Kulturní faktory označují kulturu jako soubor idejí, hodnot a postojů specifické skupiny lidí, které se předávají odjakživa z generace na generaci. Z ohledu analýzy jsou prozkoumány kulturní faktory, ovlivňující vystupování a chování spotřebitelů na trhu a jejich obměny v čase. Zde se pak rozlišují primární stanoviska a hodnoty

lidí a sekundární, podléhající obměnám a člověk si je potom vytváří sám. Sekundární postoje jsou často ovlivnitelné, zato primární, které má jedinec od rodiny, jen těžko (2).

1.3.2 Legislativní faktory

Tyto faktory jsou v některých publikacích nazývané také jako právní faktory, jelikož ovlivňují z právního hlediska podnikatelské prostředí. Každá firma musí vědět právní úpravu toho státu, ve kterém se nachází, protože chod ekonomiky jsou upravovány normami, které se nesmí porušit. Patří sem zákony, mezinárodní smlouvy, nařízení vlády a vyhlášky, které jsou zaměřeny na úpravu právních předpisů v oblasti občanského práva, obchodního práva, zdanění právnických a fyzických osob, pracovního práva, účetnictví, autorského práva (13).

V České republice chrání zájmy spotřebitelů Sdružení spotřebitelů ČR. Takové instituce zveřejňují výsledky testů, zabývajících se srovnáváním podstatných parametrů výrobků z různých firem. Jestliže jsou testy nestranné, mohou tak ve velké míře poškodit toho, kdo vyrábí nekvalitní výrobky. Když má firma potvrzenou vysokou kvalitu výrobku, může být tato firma velice silně konkurenčně zvýhodněna (2).

1.3.3 Ekonomické faktory

Tyto faktory mají vliv na kupní sílu spotřebitelů a na jejich výdajovou strukturu. Celková kupní síla je závislá na činitelích, které jsou například úroveň cen, skutečné příjmy obyvatelstva, výše úvěrů výše úspor (2).

Do ekonomických faktorů můžeme zařadit např.:

Základní hodnocení makroekonomické situace, zde můžeme uvést úrokovou míru, míru inflace, přebytek nebo obchodní deficit, přebytek nebo rozpočtový deficit, výše HDP na jednoho obyvatele, výše HDP, měnová stabilita, atd.

Přístup k finančním zdrojům, zde můžeme uvést např. bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů, náklady na místní půjčky, apod.

Daňové faktory zde můžeme uvést vývoj daňových sazeb, výši daňových sazeb, cla a daňová zatížení (6).

1.3.4 Politické faktory

Do politických faktorů můžeme zařadit např., kam patří forma a stabilita vlády, hodnocení politické stability, existence a vliv politických osobností, klíčové orgány a úřady, politická strana, která vládne atp. Dále sem můžeme zařadit politický postoj, spadá sem postoj vůči zahraničním a privátním investicím, postoj vůči privátnímu sektoru a vztah ke státnímu průmyslu. Musíme brát v úvahu, že za politické faktory můžeme považovat politický vliv stran či klasifikace venkovních vztahů, kde hrozí zahraniční konflikty, nestabilita v regionu (6).

1.3.5 Technologické faktory

Tyto faktory tvoří jednu z hlavních částí marketingového prostředí. Jestliže chce firma i nadále udržet tempo se svými rivaly, musí stále vynakládat velké prostředky na vývoj a výzkum (2).

Mezi nástroje na výzkum můžeme řadit např. podporu vlády ve výzkumné oblasti, nové objevy a vynálezy, vyšší výdajů na výzkum (6).

K těmto nástrojům se taktéž připojuje tempo technických a technologických změn, které se pořád zrychluje. Můžeme tedy usuzovat, že výrobky s větší užitnou hodnotou jsou pro spotřebitele důležitější, než jsou třeba výrobky s větší technickou hodnotou, ale které nemají tak vysokou zmiňovanou užitnou hodnotu. Stát zasahuje také nemalou měrou do technologického vývoje, který by se však dal zařadit spíše do politického faktoru. Působí hlavně tam, kde by se případné nekontrolování nových výrobků mohlo zapříčinit poškození zdraví spotřebitele, a kde by se mohly vyskytnout například nežádoucí dopady na ekologii. Jestli se výrobek nachází v tomto stádiu, může to zapříčinit možné zpomalení se zaváděním výrobku na trh. A i když může být finální výsledek na konci pozitivní, dává to určitou možnost pro úspěch rivalům na trhu uspět s vlastním výrobkem (2).

1.3.6 Ekologické faktory

Tyto faktory neřadíme mezi hlavní faktory, neznamená to však, že jsou slabší. V době, ve které se nacházíme, se člověk těchto faktorů snaží využít, ale postup chování se k tomuto faktoru je spíše ničivý, než aby se utvářel jeho trvale udržitelný rozkvět. Patří sem všechny přírodní zdroje, vystupující do výrobního procesu (2).

Do přírodních zdrojů řadíme například klimatické a přírodní vlivy, globální hrozby (úbytek ozonové vrstvy, globální oteplení, čerpání neobnovitelných zdrojů energie) nebo legislativní omezení, která jsou spojená s ochranou životního prostředí (6).

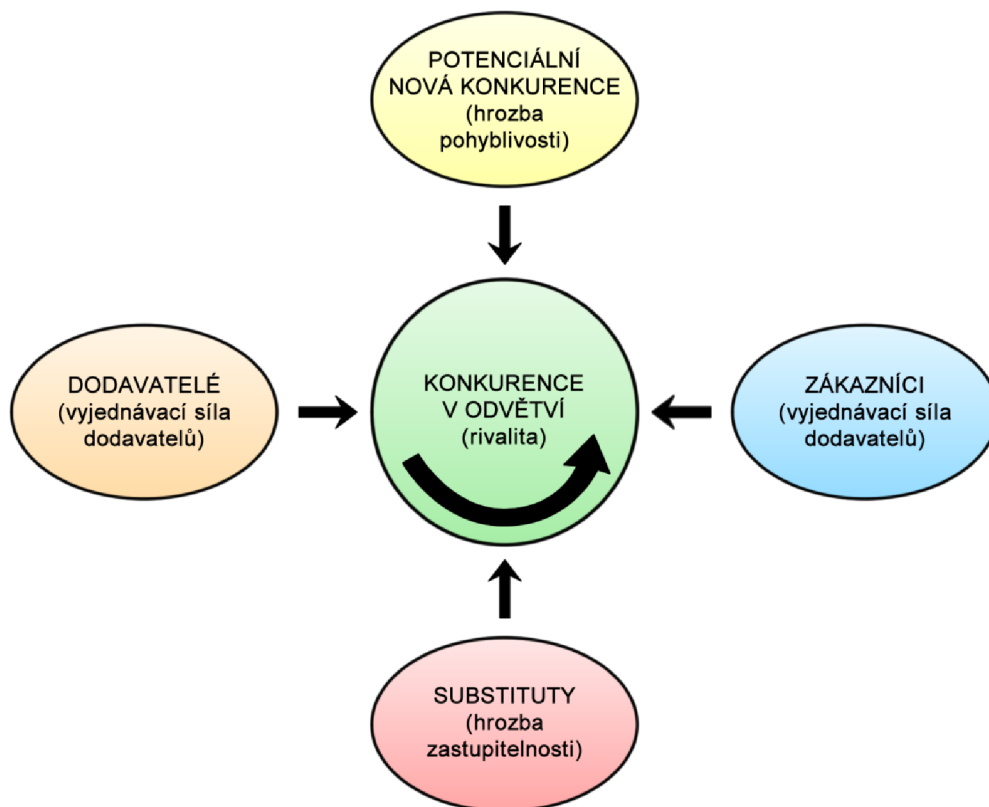
1.4 Porterův model

Porterův model má za úkol analyzovat konkurenční síly, které působí v daném odvětví. Jakýkoliv začínající podnik, vstupující na trh s cílem dosáhnout úspěchu, by měl mít zájem se touto analýzou zabírat, protože díky této analýze může odhalit přitažlivost odvětví a podstatné faktory, ovlivňující jeho celkovou ziskovost. Záměrem je tudíž určit obchodní strategii, která bude schopna odolávat konkurenčním silám, zareagovat na ně a zvrátit jejich vliv na svou stranu.

Porterův model je všeobecný nástroj, jehož je možné uplatnit pro všechna odvětví. V odlišných odvětvích však může být váha jednotlivých konkurenčních sil odlišná. Díky tomu je nezbytné dát nezbytný význam faktorům, které jsou zásadní v daném oboru (13).

Porter v roce 1985 stanovil předpoklad, ziskovosti odvětví, které závisí na pěti faktorech:

- hrozba vstupu nových konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- hrozby substitučních výrobků (5).



Obrázek 3:Porterův pětifaktorový model (Zdroj: Vlastní zpracování dle 6, s. 191)

Porterův model pěti sil byl rozšířen v polovině 90. let předešlého století. Pánové Brandenburger a Nalebuff doplnili ve své práci šestý faktor – complementors. Šestý faktor vymyslel Andrew Grove a někdo ji popisuje jako veřejnost či vládu (5).

1.4.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Za předpokladu, že je trh v existujícím odvětví profitabilní a poptávka přesahuje nabídku, pak může dojít ke zrodu nových firem, které mají tendenci k získání určité části trhu jen pro sebe. Díky tomu se vytváří konkurenční prostředí a jakákoliv firma, která má vstoupit do odvětví, tvoří potencionální nebezpečí pro stávající firmy. Velikost nebezpečí vstupu nových do příslušného odvětví záleží na dvou faktorech:

- Vstupní bariéry – jedná se o mnoho faktorů, bránících se podniku prosadit v tom či onom odvětví. Patří sem například věrnost zákazníků a znalost značky, legislativní opatření, kapitálovou náročnost, technologie, úspory z rozsahu apod.

- Avizované reakce ostatních konkurentů – stávající konkurenti mohou protestovat proti vstupu dalších konkurentů na trh různými způsoby. Mohou krátkodobě snížit ceny, přidat na síle v reklamních aktivitách, nebo přijít se zdokonalením produktů apod. Jejich záměrem je zkomplikovat vstup dalších konkurentů na trh a udržet si tak své dosavadní postavení (13).

1.4.2 Rivalita mezi stávajícími podniky

Rivalita mezi podniky je nejintenzivnější tehdy, když je na trhu velké kvantum firem, nabízejících shodné výrobky nebo služby. Firmy poté vedou válku mezi sebou o ceny, které snižují jejich potencionální výnosy. Avšak je-li tato síla rivalů slabá. Mohou si firmy navyšovat ceny a tudíž získat větší zisk (1). Faktory ovlivňující míru rivality, jsou především velikost a počet rivalů, míra nárůstu trhu (pohotově rostoucí trhy mají menší rivalitu), značné fixní náklady (firmy se značnými náklady mají velkou rivalitu v období, v němž dochází k úbytku poptávky), rozdílnost produktů (malá rozdílnost produktů vede ke zvýšení konkurenčního boje (13).

1.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Tato síla reprezentuje nebezpečí tehdy, když si obchodní podmínky můžou diktovat podnikatelé. Do těchto podmínek spadá snížení kvality produktů, nebo rozhodování o jejich kvalitě, zvýšení ceny. Výsledkem narůstání této síly je poté snižování zisku společností.

Vyjednávací síla dodavatelů získává na síle tehdy:

- existence nízkého počtu dodavatelů,
- málo substitutů či jedinečnost poptávaného produktu,
- nákladná změna dodavatele (1).

Nejlepší záštitou proti této síle je zlepšování vztahů s dodavateli (5).

1.4.4 Vyjednávací síla odběratelů

Tato síla je může být hrozbou, jestliže si odběratelé sami diktují obchodní podmínky. Nejčastěji si podnikatelé říkají o snížení ceny, lepší servis, či snížení ceny. To má za následek opětovné snížení zisků v podniku (3).

Vyjednávací síla odběratelů získává na síle tehdy:

- nízký počet významných kupujících, kteří nakupují ve velkém objemu,

- standardizované produkty,
- nízké náklady odběratelů na změnu dodavatele (1).

1.4.5 Hrozba substitutů

Uvedená hrozba poukazuje na riziko, že produkt od konkurence si zákazník vybere radši než ten náš. Riziko stoupá za předpokladu, že je čím dál tím více substitučních výrobků. To má za následek opětovnou cenovou válku mezi konkurenty. Mezi faktory ovlivňující výši rizika můžeme zařadit vrchol cen substitutů, jejich odlišnost a náklady kupujících na přechod k dalším substitutům. Možné nebezpečí substitučních výrobků je důležitější tehdy, když je cena substitutů nižší, když je jejich kvalita vyšší a když jsou náklady určené na přechod zákazníku k dalším substitutům nižší (1).

1.5 SWOT analýza

Na poslední místo v této práci jsem zařadil SWOT analýzu. Tato analýza zkoumá vnitřní a vnější prostředí ve společnosti. Slouží jako souhrn jevíce důležitých závěrů, které byly uskutečněny z jednotlivých analýz, proto je dobré zařadit ji až na konec (9). Cílem SWOT analýzy je rozeznání silných a slabých stránek firmy, její příležitosti a možné hrozby, kdy se podnik snaží zmírnit slabiny a hrozby použitím silných a slabých stránek. Nejedná se tedy o stvoření pouze nějakého seznamu, ale o uspořádanou analýzu skýtající prospěšné vědomosti, na které podnik může brát ohled. Za předpokladu, že firma nepoužije příležitosti, které se jí skýtají, mohou se z těchto příležitostí postupně stávat hrozby (5).

SWOT analýza je jednou z nejvíce používaných analýz, sloužící k dalšímu rozhodování firmy. Jelikož je velmi jednoduchá, je tudíž snadno realizovatelná a její využití je široké (1).

Slouží také k použití při přípravě jednotlivého projektu, strategie pro lékaře apod. Zásadní použití však můžeme najít v produkci firemní strategie.

SWOT analýza byla stvořena na Standfordské univerzitě, někdy mezi 60. a 70. léty minulého století. Tento plán byl veden Albertem Humphreyem, jehož bádání položilo podklady pro tuto metodu. Plán byl financován 500 největšími firmami v USA, to mělo za následek, že se výzkum zaměřil na tyto korporace. Účelem výzkumu byla analýza nedostatků v plánování firmy a stvořit tak nový systém, který by řídil změny. První

forma metody, zabývající se plánováním, byla pojmenována jako SOFT analýza, která byla postupem času přepracována jako SWOT analýza.

Akronym SWOT je tvořen z počátečních písmen anglických slov, které jsou:

- Strengths - silné stránky,
- Weaknesses - slabé stránky,
- Opportunities - příležitosti,
- Threats – hrozby (5).

Tabulka 1: MATICE S.W.O.T. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 6, s. 299)

Vnější faktory	Vnitřní faktory	Slabé stránky (W) 1..... 2..... 3..... atd.	Silné stránky (S) 1..... 2..... 3..... atd.
	Příležitosti (O) 1..... 2..... 3..... atd.	WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T) 1..... 2..... 3..... atd.	WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>	

1.5.1 Silné stránky

Za silné stránky můžeme považovat ty, které reprezentují ty oblasti, ve kterých daná firma vyniká, a které podporují celkové postavení firmy na trhu. Silných stránek by měli firmy použít pro zajištění si konkurenční výhody. Účelem firmy je tudíž silné stránky co nejvíce maximalizovat, neboli vytěžit maximum z toho, v čem firma vyniká.

1.5.2 Slabé stránky

Slabé stránky jsou protiklad silných stránek. Je podstatné, aby firma našla své slabé stránky, protože nepřítomnost silné stránky může vést ke stvoření slabé stránky.

V momentě, kdy slabé stránky nad silnými převažují, firma realizuje neefektivní výkon. Z tohoto důvodu je účelem firmy slabé stránky postupně vyřazovat.

1.5.3 Příležitosti

Příležitosti představují možnosti, při jejichž uskutečnění stoupá možnost zvětšování podniku a díky tomu je podnik zvýhodněn vůči konkurenci. Příležitosti pramení z vnější analýzy, tudíž na ně firma nemůže mít vliv. Tyto příležitosti se však firma snaží co nejvíce využít, protože díky nim má firma možnost posílit svou pozici na trhu a separovat se od konkurence.

1.5.4 Hrozby

Hrozby představují překážku pro působení firmy. Díky nim může ve firmě dojít k úpadku neúspěchu, nebo se může vyskytnout nová konkurence apod. Hrozby vycházejí z vnější analýzy, stejně jako příležitosti a tudíž na ně firma nemůže mít vliv. Z tohoto důvodu se firmy snaží odstranit tyto hrozby, nebo je alespoň co nejvíce minimalizovat (1).

2 Analýza současného stavu

Autor, který vypracovává tuto bakalářskou práci, se rozhodl pro analýzu fotbalového klubu TJ Start Brno, který hraje amatérskou fotbalovou soutěž. Autor si toto téma zvolil z toho důvodu, jelikož je aktivní fotbalista od útlého dětství, tudíž se v tomto prostředí pohybuje. Z tohoto důvodu je zde možnost uplatnit svoje zkušenosti při vypracování této bakalářské práce. Klub TJ Start Brno bez jakýchkoliv námitek nabídl spolupráci, která byla přislíbena dodáním všech potřebných podkladů a dokumentů, které pomohou analyzovat současný stav klubu samotného.

2.1 Fotbalový klub TJ Start – obecná charakteristika, historie

Amatérský fotbalový klub TJ Start má sídlo v městské části Brno Lesná na adrese Loosova 1b. Tento fotbalový oddíl byl založen v roce 1957 pod názvem TJ Start Brno. Od této doby se název nikdy nezměnil a zůstal stejný. V tomto roce fotbalisté nemají své vlastní hřiště, proto svá utkání hrají na hřišti Slavojce Tesla (dnes jsou zde postaveny hokejové haly na ulici Sportovní). V roce 1971 zahájil TJ Start svoje působení na vlastním fotbalovém hřišti na Lesné. Oficiálními barvami Startu jsou červená a bílá, podle kterých je také pěkně zpracováno hlavní logo (obr. 5) TJ Startu.



Obrázek 4: Oficiální logo klubu (18)

Na začátku nového tisíciletí vyhrává přípravka mezinárodní turnaj, který se koná ve Francii v roce 2001, to je na dlouho dobu poslední úspěch, jelikož na škvárovém povrchu nechce nikdo hrát, jsou mládežnická družstva rušena a zůstávají pouze muži. Díky velmi dobré práci Iva Rause se podařilo v roce 2012 sehnat finanční prostředky na zatravnění fotbalového hřiště. V roce 2013 bylo dokončeno zatravnění fotbalového hřiště, na které celý fotbal na Lesné tak dlouho čekal. Poté byly vybudovány ochranné

sítě za brankami, střídačky a usazeny branky. To vše bylo provedeno svépomocí a díky patří všem, kteří se na tom podíleli. Hřiště bylo slavnostně otevřeno v srpnu 1. ročníkem memoriálu Milana Sládka, který na Startu působil od jeho vzniku a dlouho dobu dělal správce Startu. Při této zásadní události byl odehrán turnaj. V tomto turnaji nastoupili mužstva: Start A, Start B, Obřany a Maloměřice. Prvenství nakonec zůstalo na Startu. Turnaj byl ctihodným zakončením jedné velké éry kopané na Startu, kdy se hrálo na škváře, která už nevyhovovala moderní době a možnost pro vybudování nové kapitoly historie fotbalu, který se hraje na Lesné. V současnosti na Startu působí 2 mužstva mužů, A tým, který vede pan trenér Pavel Sláma a B tým, který vede Richard Těšík. Na jaře roku 2013 se začalo pracovat i s mládeží o kterou se starají Marek Brzobohatý, Jiří Hoskovec a Michal Janoušek. Od jarní části se podařilo zajistit, že nastoupí do soutěže přípravek jako hospitant. Tělovýchovná jednotka sdružuje: oddíly tenisu, kopané, lukostřelby, golfu, odbíjené, lyžování a turistiky. Celý areál TJ Start Brno se skládá z fotbalového hřiště s tribunou pro cca 100 lidí, 7 tenisových kurtů s antukovým povrchem, 2 tenisové kurty s povrchem umělá tráva, hřiště minigolf, víceúčelovou sportovní halu, která slouží pro tenis (tenisový povrch DECOTURF), odbíjenou, malou kopanou, aerobic, florbal (nový povrch GRABOFLEX). Před areálem je také prostorné parkoviště, které pojme až 50 automobilů

2.1.1 Právní forma, organizační struktura

Fotbalový klub TJ Start Brno je neziskovou organizací, občanským sdružením. Jeho činnost je vykonávána jako občanské sdružení. Sdružují se zde mužstva fotbalového klubu – přípravka, muži. TJ Start se hlásí k tradicím sportu a tělovýchovy na Lesné. Je nástupcem a pokračovatelem pro zachování myšlenek a práce svých předchůdců. Strukturu dle platných stanov Startu určují orgány občanského sdružení.

Orgány fotbalového klubu TJ Start Brno jsou valná hromada, revizní komise a výkonný výbor. Jedná se především o dobrovolníky, kteří jsou nějakým způsobem spjati s klubem, buď za klub hráli, nebo ještě stále hrají, nebo zde vykonávají sportovní činnost jejich děti. Valná hromada je nejvyšším orgánem, když je na valné hromadě přítomno více jak 50% členů, může být usnášení schopná. Povinností valné hromady je scházet se minimálně jedenkrát ročně. Valná hromada má pravomoc přijímat a měnit stanovy, může přijímat nové členy, vylučovat členy, nebo může vzít na vědomí ukončení členství, může rozhodovat o způsobu likvidace o zániku sdružení a převodu

povinností a práv na právního nástupce, o způsobu či sloučení transformace. Valná hromada schvaluje výsledek hospodaření, rozpočet a určuje výši ročního příspěvku pro členy. V neposlední řadě rozhoduje o symbolice sdružení a o názvu. Valná hromada volí výkonný výbor na 5 let, který má 5 členů. Při rovnosti hlasů při hlasování výkonného výboru rozhoduje hlas předsedy. Revizní komise je tří členná. Na valnou hromadu tělovýchovné jednoty jsou rozdělovány mandáty jednotlivým oddílům v poměru 1 mandát za 15 členů. TJ Start vede podvojně účetnictví. Všichni členové, kteří působí v klubu, vykonávají svoji práci zadarmo. Jsou to lidé, kteří mají úzký vztah se Startem, nebo vztah ke Startu jako fanoušci, nebo bývalí či současní hráči tohoto klubu. Fotbalový oddíl má momentálně 102 členů, z čehož z tohoto množství je 32 nadějných mladých přípravek v rozmezí 5 – 8 let, kde se ještě pořád formují mužstva mladší přípravy a starší přípravy, aby se mohla přihlásit do soutěží.

2.1.2 Družstva

- Sezona 2012/2013

„A“ tým

V této sezoně mužstvo hrálo pod vedením trenéra Jiřího Pavésy všechny své domácí zápasy na maloměřickém stadionu z důvodu rekonstrukce hrací plochy na Lesné. V této sezoně se jednalo především o udržení soutěže a nesestoupení do poslední soutěže mužů, tedy třetí třídy městské soutěže. V polovině soutěže se tým pohyboval na předposledním místě pouze s osmi body. Tým byl mladý a věkový průměr byl kolem 24,2 let. Musela přijít očekávaná změna v podobě příchoďů zkušených hráčů, kteří se vrátili zpátky k fotbalu. Tito hráči měli za úkol zklidnit hru a pomoci mladým nezkušeným hráčům.

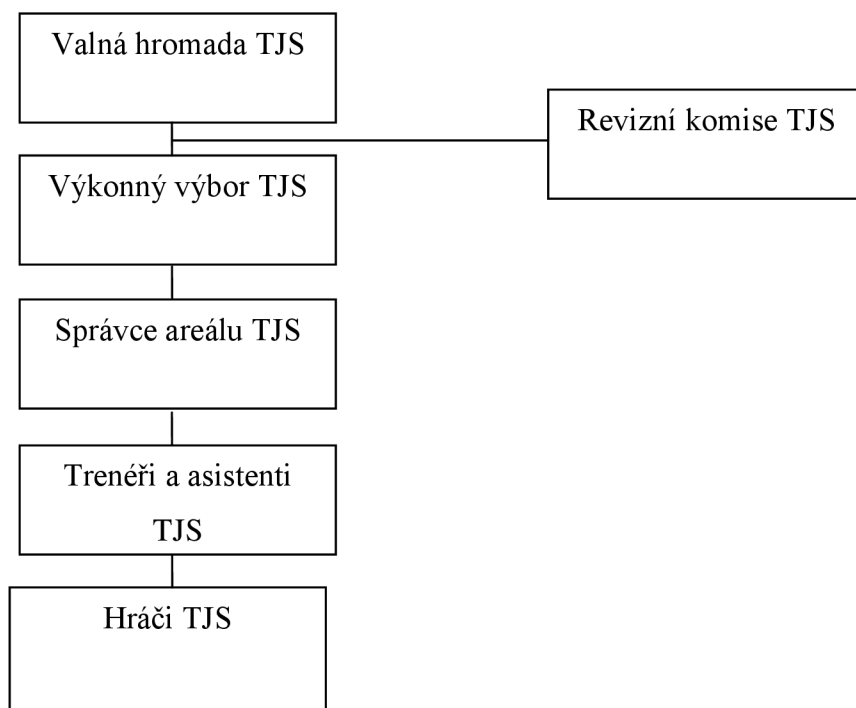
Ze startu druhé poloviny soutěže se mužstvu jako celku začalo náramně dařit a ke konci soutěže přišla nečekaná bilance 8 zápasů bez prohry. Tým se s pohodlným náskokem zachránil ve středu tabulky a mohlo se s radostí očekávat otevření nového fotbalového hřiště na Lesné.

„B“ tým

Hráči, kteří neměli odpovídající výkonnost, nebo odpovídající tréninkovou docházku pro „A“ tým, byli přeřazeni do B týmu. Tým vedl hráč „A“ týmu Richard Těšík. Stejně jako „A“ týmu se hráčům v poslední soutěži nedařilo a skončili po první polovině na posledním místě s bilancí pouhými 6 body. V druhé polovině se situace bodově nijak zvlášť nezlepšila, ale na konci se sezony se zlepšila tréninková morálka a přišli noví hráči, většinou odchovanci týmu, což dávalo velmi slibnou budoucnost do další sezony.

Současnost

Po sezoně 2012/2013 se u „A“ týmu vyměnil trenér. Místo Jiřího Pavésky na Start přišel zkušený trenér Pavel Sláma. Jakožto zkušený trenér, který působil i ve vyšších soutěžích týmu vtiskl novou podobu a nový herní styl. Týmu se v současné době velmi daří, hraje rychlý atraktivní fotbal pro oko fanouška. V tabulce druhé třídy městského přeboru mužů tým opanovává postupové příčky. Přišlo také mnoho nových hráčů, kteří zvýšili konkurenci na každý post v hracím poli, díky tomu je to poznat i na tréninkové morálce u „A“ mužstva i u „B“ mužstva. B mužstvu se také náležitě daří, kdy v tuto chvíli je na prvním místě tabulky.



Obrázek 5: Schéma organizační struktury TJ Start Brno (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.1.3 Finance a zázemí klubu

Finance

Ekonomický stav klubu není nijak obzvlášť příznivý, je to hlavně díky tomu, že Start nemá sponzory a našetřené peníze se vložili do rekonstrukce hrací plochy. S rekonstrukcí hrací plochy však započali nové projekty, díky nimž se situace zřejmě bude zlepšovat. Výkaz zisku a ztrát za sezonu 2013/2014 nebylo možné posoudit v této práci, jelikož stále ještě probíhá sezona. V sezoně 2012/2013 klub nevykazoval žádné zisky ani ztráty. Výsledek hospodaření v této sezoně byl 150 000Kč a příjmy klubu tvořili výhradně příspěvky členů, dotace a hostování hráčů. V této sezoně si hráči museli zaplatit všechna svoje přátelská utkání, jelikož jim klub nic nepřispěl, na celou sezonu částka vycházela na 1000Kč na jednoho hráče. V právě probíhající sezoně však díky výbornému terénu začala trénovat přípravka Zbrojovky Brno a díky tomu za tuto sezonu získáme o 50 000Kč na sezonu více. Díky nim však klub zřejmě nebude v plusu, protože s novým hřištěm přibyl náklad v podobě zavlažování hřiště, kdy okolo areálu není přírodní zdroj vody, tudíž Start musí za vodu platit, což představuje odhadovanou částku kolem 72 000 Kč za rok. Tento fakt dokazuje, že příjmy z vedlejší činnosti jsou pro klub velice důležité a přínosné, a klub by na nich měl neustále pracovat. Budeme se jim dále věnovat v návrhové části práce.

Zázemí klubu

Sportovní areál na Lesné patří k nejhezčím sportovním areálům v Brně. Fotbalový klub používá pro svoji sportovní činnost travnaté hřiště, které má rozměry 110 x 70 m a patří k největším hracím plochám v Brně. Jelikož je trávník nový a trénují na něm pouze muži a přípravky, nachází se vynikajícím stavu. Pro fanoušky a diváky je zde možnost nekryté tribuny na sezení. Tribuna je velká 15 x 30 m a pojme až 100 diváků. Je však ve špatném stavu a lidé sedí na starých dlaždicích. Do budoucna je naplánovaná rekonstrukce tribuny. Pro občerstvení po sportovní aktivitě mají hráči, nebo diváci možnost osvěžit se ve fotbalové hospodě přímo v areálu Startu.

Hráči spolu s trenéry využívají ke své sportovní činnosti budovu se sociálním zázemím. Nachází se zde 6 hráčských kabin, která každá je schopna pojmout 16 členů. Nyní jsou využívány pouze tři kabiny, z nichž jedna je určena pro „A“ tým, druhá pro „B“ tým a třetí pro novou mladou generaci hráčů. Ostatní kabiny jsou prozatím nevyužité.

Součástí budovy je prostor, kde se skladují pomůcky pro hřiště (praporky, sítě, atd.), garáž pro traktor na sekání trávy a kabina pro rozhodčí. Představenstvo klubu sídlí v samostatné budově uprostřed areálu, která je součástí tenisové haly. V roce 2007 proběhla rekonstrukce kabin a sociálního zázemí. Díky této rekonstrukci klub má plně vyhovující kabiny, které snesou i kritiku.

2.2 Rekonstrukce hrací plochy

V této kapitole autor popíše skutečné finanční plnění akce a finančních zdrojů. V první etapě se jedná pouze o rekonstrukci hrací plochy, příslušenství (branky, sítě, střídačky) budou popsány následně. V sezoně 2012/2013, kdy probíhala rekonstrukce hrací plochy, hráli muži A i B svá mistrovská soutěžní utkání v Maloměřicích. Během této doby se na hřišti probíhaly terénní úpravy a přípravy na osetí hřiště. Nejdříve se odstranily branky, střídačky a plevel na hřišti a kolem hřiště. Poté byla navezena první část zeminy. Dále byla navezena další hlína, která byla rozmístěna a zarovnána po hřišti. Ve finální verzi byla navezena poslední část hlíny a písek. Vše se promíchalo a povrch se zarovnal. Během prací na povrchu byly provedeny práce, které umožňují zavlažování povrchu.

Ve druhé etapě se muselo zakoupit příslušenství, bez nichž by se žádný fotbalový stadion neobešel, přesněji branky 50.000 Kč, sítě do branek 2x7000 Kč, střídačky 15.000Kč, ploty kolem hřiště 150.000Kč, ochranné sítě za brankami 2x15.000 Kč, traktor na sekání trávy 113.000Kč, vozík na hnojení, hrabě a další pomůcky na údržbu hřiště 25.000 Kč. Všechny práce jako postavení střídaček, pověšení sítí prováděli dobrovolníci bez nároku na honorář.

Popis skutečného finančního plnění akce a finančních zdrojů.

Dotace – Jihomoravský kraj, z programu zkvalitnění sportovního prostředí 200.000,- Kč

Dar – FOTBALOVÁ ASOCIACE ČR program „Zelený trávník 2012“:500.000,- Kč

Z vlastních zdrojů TJ Start Brno:108.739,50 Kč

Dotace – ÚMČ – sever (účelová dotace – závlaha): 478.830,-Kč

Dotace – Magistrát města Brna (školství, sport): 550.000,- Kč

Konečná cena včetně DPH: 1.832.916,- Kč

Celkem: 1.839.569,50 Kč

Navýšení o částku 4.653,50 je způsobeno nárůstem DPH o 1% v roce 2013.

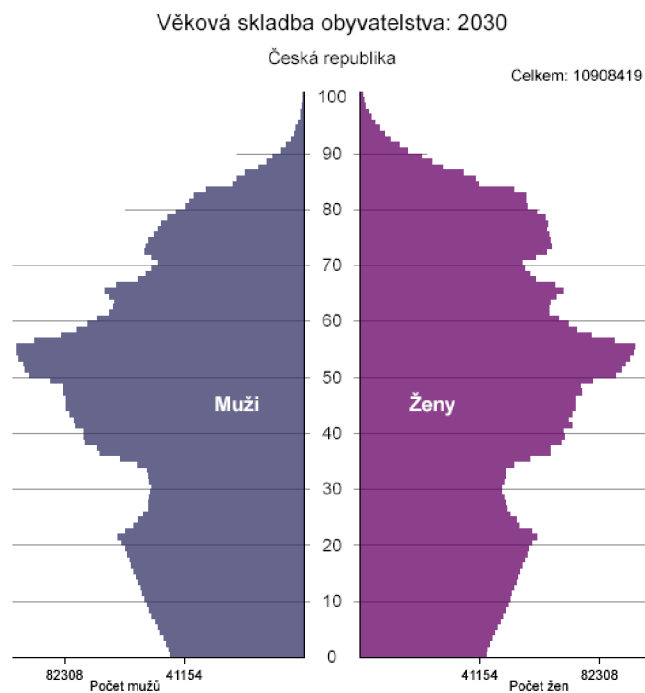
2.3 SLEPTE analýza

Pro analýzu makrookolí podniku bude v této práci využito SLEPTE analýzy a podrobně probrány nejdůležitější vlivy, které působí na bezproblémový chod analyzovaného fotbalového klubu. Jedná se o faktory neovlivnitelné fotbalovým klubem.

2.3.1 Sociální faktory

Kulturní a společenské faktory mají podstatnou funkci v každé sportovní organizaci. V této kapitole jsou zmíněna témata, která věcně souvisejí s fotbalovou sportovní činností. Jedná se především o výchovu mladých talentů, propojení veřejnosti s tímto sportem, složení společnosti, její životní úroveň a propojení fanoušků k fotbalovému klubu TJ Start Brno.

Zprv je účelné dedikovat demografické faktory. Hlavní a důležitý vliv na diváky a členy klubu má struktura organizace. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že věková struktura občanů v České republice se podstatně obmění. Populace zásadně zestárne a procento dětí se zredukuje, z toho vyplývá, že tento ukazatel vyvolá napříč všemi sportovními organizacemi boj o děti. Tento ukazatel nemůžeme brát na lehkou váhu a musíme ho brát v úvahu do budoucna.



Graf 1: Věková struktura obyvatelstva:2030 (16)

Další pozoruhodný ukazatel nám popisuje životní úroveň v domácnosti. Tato úroveň může být vystihnuta přes průměrnou hrubou mzdu. Je však nutné počítat s tím, že se hovoří o mzdě průměrné a to znamená, že zhruba sedmdesát procent zaměstnaných lidí na tuto mzdu nedosáhne a pobírá mzdu nižší.

Je důležité se zmínit o stavu celé společnosti, obzvláště pak mladých dětí ke vztahu ke sportovním činnostem. V dnešní době není věnovaná dostatečná pozornost volnočasovým aktivitám. Nenacházíme zde preventivní výchovu ke zdraví, což může zapříčinit v budoucnosti ekonomické problémy. Společnost v současné době nemá dostatečný pohyb, což má negativní vliv na zdraví společnosti. Mnoho dětí místo sportu upřednostňuje hraní na počítači, dívání na televizi a velkou část dne prosedí na židli ve škole. Také dospělí mnohdy nemají dostatečný pohyb, jelikož mají zaměstnání, kdy celý den sedí na židli. Díky těmto faktorům dnes můžeme mluvit v čím dál větší míře o tzv. civilizačních chorobách. Společnost tento problém začíná brát v potaz, což může být pro sportovní kluby pozitivní přínos. Pravidelný pohyb je bezesporu zdravý a přináší sebou benefity a udržuje dobrou psychickou a fyzickou kondici.

Fotbal patří v České republice mezi nejpobulárnější kolektivní míčové sporty. To je jistě ovlivněno řadou úspěchů reprezentace v předcházejících letech. Výstupním produktem je fotbal, který je určen především pro fanoušky tohoto sportu. Popularita fotbalu v České republice je úzce spojena s dlouholetou tradicí fotbalu u nás a s nemalým počtem úspěchů českého fotbalu v historii. Fotbal může mít pozitivní vliv i na mladé, kteří sledují zápas buď přímo na stadionu, nebo v televizi, jako možný prostředek společenského chování. Kdy hráč nehraje „fair play“, že hraje nesportovně nebo nečestně, poté je toto chování hráče posouzeno napomenutím, nebo obdržením žluté, nebo červené karty. Z toho vyplývá, že je po zásluze potrestán, tak jako by byl za normálních okolností potrestán i v normálním životě. Zejména pro děti má fotbal vzdělávací účinek, podobně jako ostatní sporty, které děti nutí zachovávat určité pravidla a určitou kázeň při zápase, nebo i při tréninku.

Snad každý chlapec se setkal s fotbalem při hodině tělesné výchovy. Je to tedy úkol pro pedagogy předvést fotbal dětem v atraktivní formě, aby je zaujal. Kdyby se zvedla propagace fotbalu, mohlo by to mít za důsledek možnost výchovy nové generace fanoušků. Největší roli naklonit nejen mladé děti, ale i veřejnost mají samotní hráči fotbalu. Každé mladé dítě hledá svého hrdinu, ke kterému by vzhlíželo a chtělo by být jako on. V dnešní době se jedná zejména o hráče ze zahraničních soutěží, jelikož v domácí lize jich mnoho není. Není to jenom o tom, jak hráč hraje, ale také o tom, jak hráč vystupuje, jaká to je osobnost mimo hřiště a celkově musí vytvářet pozitivní obraz na fanoušky klubu. Díky tomuto chování si poté může naklonit mladou generaci fanoušku.

Velkým negativním ukazatelem je, že fotbal v České republice je stále veřejností vnímán, že jsou zde korupční aféry. Na mnoho zápasů v nejvyšší lize nemohou přijít celé rodiny, jak je tomu například v Anglii, z důvodu agresivního chování fanoušků a jistému stupni nebezpečí, která v hledištích panuje. Dalším negativním faktorem v dnešním fotbale jsou brutální zákroky na hrací ploše, kde je faktor z pohledu diváckého vnímán negativně. Na Startu však panuje rodinná a přátelská atmosféra, děti nebo veřejnost se zde mohou podívat na tréninky, nebo zápasy mužů, kde se nic z výše napsaného nevyskytuje. Díky tomu mohou začít sportovat a předcházet např. obezitě, která je dnes u dětí velkou hrozbou.

2.3.2 Legislativní

Do legislativních faktorů patří právní normy České republiky, které jsou platné. Podnikatelské subjekty, které působí v ČR, se musí řídit zákony, které upravují podnikání, (zákon o živnostenském podnikání, obchodní zákon), zákony, které upravují účetní a daňové věci (zákon o dani z příjmů, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o účetnictví, atd.) a zákony, které se týkají zaměstnanců.

Základním prvkem pro regulaci pro fotbal jsou v České republice Stanovy fotbalové asociace České republiky (FAČR). Fotbalová asociace ČR je člen národních sdružení, jedná se zejména o Český svaz tělesné výchovy (ČSTV), který je hlavním partnerem pro dotace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Tyto stanovy schvaluje valná hromada fotbalové asociace. Valná hromada je nejvyšším orgánem FAČR. Dalšími prvky, které regulují a jsou uplatňovány v rámci FAČR jsou především směrnice a řady, z nichž nejfrekventovanější jsou:

- Soutěžní řád fotbalu;
- Disciplinární řád;
- Registrační řád;
- Přestupní řád pro neprofesionální fotbalisty;
- Přestupní řád pro profesionální fotbalisty (17).

Legislativa vymezuje právní rámec jednak pro podnikání, každá sportovní akce je legislativou omezená. Legislativa Evropské unie z hlediska vlastních zkušeností vzhledem k oboru podnikání spíše brzdí. Jestli existuje v Evropské unii legislativa na podporu tak Česká republika ji nepřijímá.

Legislativu týkající se fotbalu v České republice lze z dlouhodobého hlediska považovat za stálou. Základním právním předpisem ve vztahu státu a sportu je v České republice Zákon č. 115/2001 Sb., který vymezuje postavení sportu ve společnosti jako veřejně prospěšné činnosti a stanoví úkoly ministerstev a jiných správních úřadů a působnost samosprávných celků při podpoře sportu (21).

Úředním orgánem sdružujícím profesionální kluby je Fotbalová asociace České republiky. Tato asociace je členem národních sdružení jako je Český svaz tělesné výchovy, který je ústředním partnerem pro dotační tituly od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

2.3.3 Politické faktory

Politické faktory úzce souvisejí s legislativou. Zákony ovlivňují ekonomiku. Obecně se rozlišuje neokeynesiánský přístup versus volný trh v současné době. V současné době je politická situace stabilizovaná. Dalším důležitým aspektem je regionální zastupitelství i kraje mohou ze svých příjmů nebo dotací podpořit sportovní činnost.

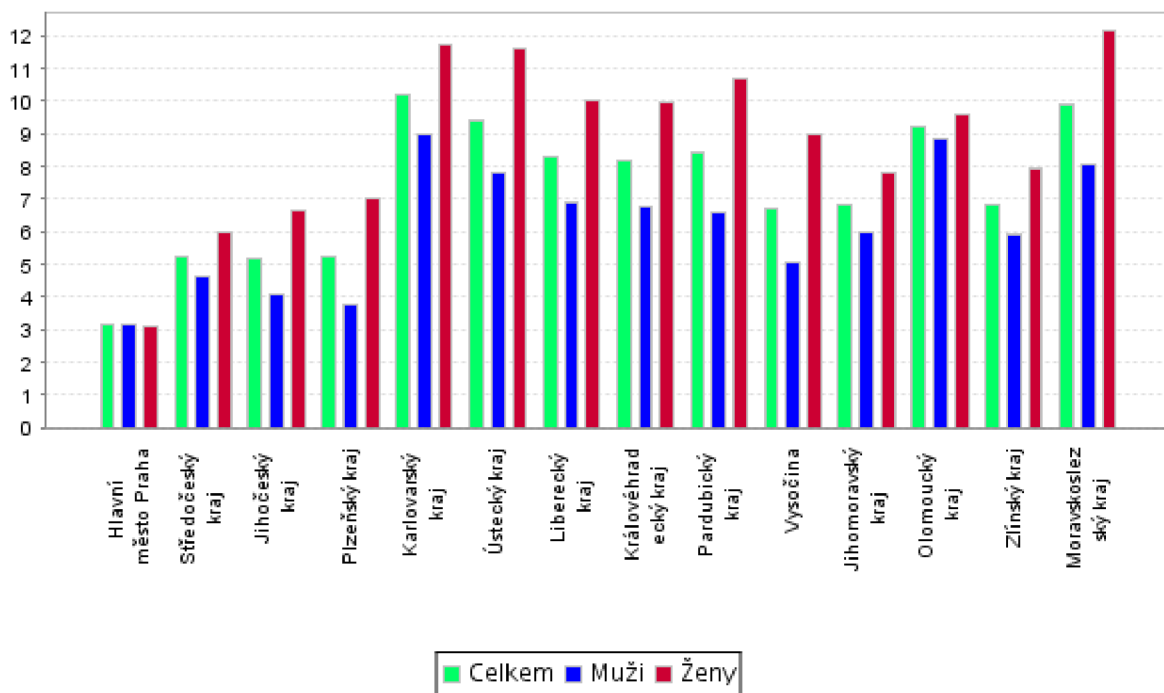
Jihomoravský kraj je zastoupen JUDr. Michalem Haškem hejtnanem Jihomoravského kraje a primátorem města Brna Bc. Roman Onderka, MBA. Oba tito zástupci jsou z politické strany ČSSD.

V dnešní době se nejde cestou prevence. Změna politické garnitury na legislativu je značná. Aktuálně ministr školství Marcel chládek, že bude zavedena do škol preventivní lékařská prohlídka a chce zavést třetí hodinu tělocviku.

2.3.4 Ekonomické faktory

Jsou velice důležité pro sportovní klub. Na klub jako takový mají přímý vliv. Ekonomická situace v České republice je stabilizovaná, ale neprojevuje žádné růstové tendence. V této době lidé šetří, kde se dá. Týká se to i sportu, zábavy a rekreace. Tento ukazatel můžeme sledovat například na vytváření a zvyšování počtu lidí, kteří posilují v parcích a na hřištích s vlastním tělem, nebo na rekreační běžce, jelikož jsou tyto aktivity zdarma, tudíž finančně nenáročné.

Významným ukazatelem je v dnešní době míra nezaměstnanosti, která ovlivňuje životní úroveň lidí a jejich kupní sílu. V České republice je nezaměstnanost 7,9%, v regionu je nezaměstnanost vyšší. Z toho vyplývají ekonomické důsledky, nezaměstnanost způsobuje nižší příjem na jedince, tudíž je méně prostředků pro dobrovolníky, aby se věnovali volnočasovým aktivitám, protože volnočasové aktivity jsou špatně marketingově podporovány. Kdyby sportovní kluby nebo sportovní instituce prováděly kvalitní marketing, doporučili by všem, že když budou chodit do klubu a sportovat, trénovat venku a věnovat se sportovním aktivitám, budou mít lepší fyzický stav a fyzickou kondici. Nebudou mít chřipku a slabou imunitu, protože pravidelně sportují. Zdravotní styl může být levný a především se nejde cestou prevence.



Graf 2: Obecná míra nezaměstnanosti podle krajů – roční průměry (15)

Ekonomická situace, ve které se nacházíme, nemá dobrý vliv na příjmy klubu. Nejvíce je tento fakt vidět na sponzoringu. Pozornost možných sponzorů je na bodě mrazu, jelikož je ekonomická situace stále rozpačitá. Najít vhodného sponzora, který by byl v ideálním případě dlouhodobý, je v tomto ohledu velice složité, avšak za předpokladu, že by se klub chtěl dále rozvíjet, můžeme hovořit o nutnosti. To, že klub nemá sponzora, se projevuje na ekonomické stránce a brání jeho dalšímu vývoji.

Start nemá žádné sponzory, jeho příjmová stránka je závislá pouze na příspěvcích od členů a z hostování hráčů. Je proto nutné zkusit najít další možné zdroje příjmů např. pronájmem hřiště, nebo využití reklamních ploch.

Většina malých a amatérských klubů, jako je TJ START je závislá na dotacích a příspěvcích od členů. Z tohoto důvodu je období krize velkým rizikem pro klub. Amatérský sportovní model, označený ASSL (Adhérents-Spectateurs-Subvention-Local), finančními zdroji jsou členské příspěvky, vstupné. Změna klubového financování je na amatérské úrovni nejméně radikální. Cílem klubu je trénink a rozvoj mladých hráčů. S více než dvěma třetinami příjmů pocházejících ze vstupného má jen několik amatérských klubů finanční strukturu odpovídající profesionálním klubům. Amatérská mužstva ve vyšších soutěžích získávají peníze rovněž z reklamní

a sponzorské činnosti jiných firem. Tento fakt ovšem není případ TJ Startu Brno, který nemá žádného hlavního sponzora. Většina hlavních příjmů amatérských klubů pochází z regionálních zdrojů (20).

Hospodářské cykly, vývoj HDP, finanční expanze či recese, směnný kurs, úrokové míry – všechny tyto makroekonomické ukazatele mají významný dopad na sportovní odvětví. Je třeba si uvědomit zpětné ovlivňování sportovního odvětví na ekonomiku dané země. Globální ekonomická krize, která zasáhla celý svět, měla negativní dopad i na fotbalové kluby. Řada klubů z vyšších soutěží přišla o své finanční partnery a sponzory. V tom lepším případě došlo je na omezení finančních zdrojů.

Ekonomická krize je pro spoustu klubů velkým rizikem. Mnoho klubů, které jsou závislé na sponzorských darech, musejí snižovat své výdaje. Start Brno sponzory prozatím nemá, avšak je důležité, aby firmy kolem něj prosperovaly, protože v budoucnu by se mohly stát sponzorem Startu. Tato skutečnost úzce souvisí s HDP.

2.3.5 Technologické

V dnešní době se vývoj a rychlost nových technologií děje rapidním tempem kupředu. Tyto faktory se na první pohled nemusí zdát až tak viditelné, avšak hrají významnou a důležitou roli ve sportu. V době, ve které dnes žijeme, jsou moderní technologie zcela běžné. Jedná se zejména o vývoj sportovních povrchů, propracovanější oblečení sportovců, nebo elektronické novinky v podobě reproduktorů, světelných informačních tabulí.

Zřejmě největší volnost je v dnešní době kladena na oblast komunikace s fanoušky, příznivci klubů a sportem obecně. Způsoby komunikace mohou být různé, fanoušci v dnešní době mohou využívat například chytré telefony, mobilní aplikace zaměřené na sport, nebo sociální sítě. Většina klubů dnes přemýšlí, jaká komunikace bude pro jejich klub nejlepší. V dnešní době se považuje za samozřejmé, že každý klub má svoje internetové stránky. Návštěvníci internetových stránek klubu dnes chtějí vědět vše o klubu. Fanoušek chce vědět vše o klubu, všechny nové informace např. rozhovory s hráči, noví hráči klubu, hodnocení zápasů od trenéra.

Důležitým prvkem je dnes zázemí klubu, je-li klub dobře vybaven, uspokojuje tak nejen své fanoušky, ale i své hráče, kteří pak nemají tendence odcházet do jiného klubu. Tento

faktor vždy pozitivně působí na okolí. Když konkurence vidí dobré zázemí klub, je to pro klub samotný ta nejlepší reklama.

Z hlediska užití technologií lze fotbal považovat jako poměrně neprogresivní odvětví. Na rozdíl od jiných sportovních odvětví, kde je součástí utkání branková kamera a účast rozhodčího (hokej) nebo jestřábí oko (tenis) se fotbalová utkání mohou spoléhat pouze na lidský faktor. Z tohoto důvodu vznikají mnohé nesrovnalosti, které pak dále ovlivňují kvalitu celého utkání, a to dokonce i na těch nejvyšších úrovních. Jistou zastaralost představuje také registrační systém. Svou složitostí vytváří velký prostor pro chybu lidského faktoru. Veškerá registrace při přestupu hráče či jeho zaevidování v novém působišti je prováděna papírovou formou. Nároky technologického charakteru se týkají především požadavků na fotbalový stadion a jeho hrací plochu. Požadavky na kvalitu a stadionu a hrací plochy jsou vždy určovány zastřešující organizací konkrétní soutěže, které se klub účastní. V případě TJ Startu Brno na úrovni, kterou hrajeme, požadavky splňujeme. Největší technická vybavenost a náročnost je kladena na nově zrekonstruovaný a položený travnatý koberec, který stál nemalé finanční prostředky. Správné zalévání trávníku je řízeno automatickým zavlažovacím systémem. Čidla integrovaná v tomto systému automaticky rozpoznávají, kdy je třeba trávník zalít a jak dlouho musí efektivní zalévání trvat, aby se kvalita trávníku udržovala na vysoké úrovni a trávník tak mohl poskytovat vysoký herní komfort pro hráče.

2.3.6 Ekologické faktory

Vztah ekologie s fotbalem nemusí být vždy zřejmá, jak můžeme vidět například na motoristickém odvětví. V dnešní době je však kladen velký důraz na životní prostředí napříč každým sportovním odvětvím.

Otázkami ohledně postoje sportu k životnímu prostředí se poprvé začal zabývat olympijský kongres v roce 1994. Vystoupilo zde 29 diskutujících včetně ČR. I ČR se zabývá problematikou postoje sportu k životnímu prostředí, v roce 1997 vznikla komise pro sport a životní prostředí. Tato komise posuzuje vlivy sportovních aktivit na životní prostředí a přírodu, zaobírá se ekologickou výchovou a koná expertizní činnost pro sportovní kluby. Zastává funkci tzv. poradního orgánu, který pomáhá definovat „ekologickou politiku. Komise navrhla ve svém programu text s výzvou jak jednat

s hlavními ekologickými problémy sportovní činnosti. Navrhla body, které se zaobírají řešením. Prvním bodem je dobře hospodařit s vodou, kdy by měl každý racionálně používat vodu a nenechat ji zbytečně unikat. Zamezit znečišťování zdrojů a využívat v co největší míře dešťovou a užitkovou vodu. Druhým bodem výzvy jsou energetické úspory, kdy by se ve sportovních zařízeních mělo používat úsporných žárovek, dodržovat odpovídající teplota uvnitř objektu. V dalším bodě se diskutuje o snížení emisí, které škodí životnímu prostředí, je zde popsáno, že každý by měl minimalizovat odpad, dávat přednost ekologickým výrobkům pro sport, třídit odpad atd. K dopravě by se mělo zamezit, aby co nejméně účastníků muselo použít auta a pokud je doprava autem nezbytná, tak aby klub zajistil kolektivní dopravu. V posledním bodě se projednává sama ochrana přírody, kde by každý měl respektovat značené turistické cesty a tratě, v chráněných oblastech dodržovat návštěvní řád a respektovat pokyny pracovníků, kteří pracují v chráněných krajinných územích. Každý by měl také utužovat vědomosti ohledně ochrany přírodního prostředí mezi trenéry a sportovci (19).

2.4 Porterův model

Porterův model se zabývá pěti konkurenčními silami, které působí na organizaci, či ohrožují.

2.4.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Jedná se o velkou hrozbu pro sport v dnešní době. Hlavním činitelem je jednoduchost s jakou každá organizace může na trh vstoupit. Vstup nového rivala se projevuje zejména z finanční stránky, proto je nezbytné sledovat nové druhy sportů a nové činnosti. Tohoto úseku si veřejnost začíná všímat a má o něj velký zájem.

2.4.2 Rivalita mezi stávajícími podniky

S ohledem na území lze za rivaly ve sportovním odvětví brát každý sportovní klub, který se nachází v Brně a na Jižní Moravě. Musíme zde i zahrnout podniky a firmy, které poskytují sportovní zážitek. Není tedy řeč pouze o fotbalových klubech, ale o každém sportovním klubu, školy věnující se sportu, nebo školní kluby.

Konkurence může být rozčleněna podle toho, je-li činnost prováděna na sezony nebo během celého roku, nebo samostatně či kolektivně. Je tedy nutné věnovat se a mít

zvýšený zájem o sporty, který se provozují během celého roku a sportům kolektivním. Z podrobnějšího náhledu můžeme za konkurenci považovat zejména volejbalové, basketbalové, hokejové, florbalové a házenkářské kluby, kde však zejména hokej je co se týče financí více náročný. V dnešní době můžeme říct, že za největší konkurenty jsou brány florbalové organizace.

Florbal je u nás druhým nejoblíbenějším sportem a není tak finančně náročný jako třeba hokej. Jeho obliba u nás stále stoupá. Je to především díky velmi dobré a hodnotné práci florbalové unie, která si zakládá především na výborném marketingu. Většina oddílů odvádí dobrou práci, kde působí výborní trenéři. Z pohledu TJ Startu Brno je největším rivalem florbalový klub Hattrick Brno, který má halu přímo v areálu Startu a se kterým klub bojuje o přízeň mladých hráčů.

2.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Hlavním prvkem každé společnosti jsou lidé, ve sportovních klubech o této složce můžeme říct, že je významný pro klub. Pro to, aby klub mohl nadále hrát druhou městskou soutěž a mohl pomýšlet na postup do vyšší soutěže, je nutné, aby disponoval hráči, kteří mají odpovídající výkonnost. Za předpokladu, že klub nemá v úmyslu kupovat nové hráče, nedává dodavatelům značnou moc pro vyjednávání, musí však vychovávat hráče z vlastních řad. Pro to, aby klub vychovával dobré hráče, je nezbytným předpokladem disponovat kvalifikovanými trenéry a pracovníky, kteří se starají o organizaci. V neposlední řadě klub musí mít dobré vedení. Na Startu v tuto chvíli trénují mladí přípravkáři různého věku. Je jich kolem čtyřiceti a od další sezony jsou přihlášení do soutěží rozdělených podle věkových kategorií (mladší příprava, starší příprava). Klub má za úkol stabilizovat situaci u přípravek, vybrat opravdu ty hráče, kteří mají o fotbal zájem a kteří budou pravidelně chodit na tréninky a trénovat. V tak mladém věku některé hráče fotbal nenadchne a odcházejí, pro jiné se fotbal stane součástí pro zbytek jejich života. Tento fakt, že na Startu se opět začalo pracovat s mládeží, je nesmírně důležitým pro další fungování klubu. Trenérů v Brně a obecně v České republice je mnoho, avšak těch opravdu kvalitních trenérů pro mládež tu tak moc není. Tato situace v českém fotbale může být daná tím, že mnoho trenérů, zvláště pak u amatérských mládeží, pracují jako dobrovolníci z vlastní vůle a bez nároku na honorář. Na Startu pracují s mládeží tři trenéři, kteří si nově udělali trenérskou licenci. Na celkový počet dětí je jich však málo a klub usiluje o hledání dalších trenérů, zvláště

pak do budoucích let, kdy budou pokračovat náborů mládeže, a mezera mezi muži se bude zkracovat. Největší zájem má klub na udržení kvalitních a talentovaných hráčů, kteří odvádějí dobrou práci. Má však zájem i na tom spolupracovat s ostatními členy, ze kterých by se mohli stát kvalitní trenéři.

Ostatními dodavateli jsou pro klub firmy, které dodávají sportovní náčiní a příslušenství, jedná se o sítě, rozlišovací dresy, fotbalové míče, kužele, sítě do branek apod. V této situaci disponují dodavatelé malou silou.

2.4.4 Vyjednávací síla odběratelů

Primární kategorií, zahrnutou pod pojmem odběratelé jsou zákazníci, o kterých mluvíme jako o členech klubu. Jako členové musí platit příspěvky, které jsou pravidelné každého půl roku. Za placení příspěvků předpokládají určitý výkon, zajímají se tedy o klub v celkovém pojetí, jaké jsou v klubu prostory, jak kvalitními trenéry klub disponuje, přístup a ochota vedení klubu a za jakou celkovou cenu jim toto může klub poskytnout. S ohledem na senzitivitu zákazníků můžeme říci, že fotbal patří v dnešní době mezi ty „levné“ sporty, díky tomuto faktu je vnímán jako sport pro jakoukoliv věkovou a sociální skupinu lidí. Můžeme konstatovat, že fotbal je jedním z nejoblíbenějších sportů na světě vůbec. Fotbal se hraje napříč celým světem. Z tohoto důvodu by si měl každý zákazník tohoto sportu vážit. Přestup člena ke konkurenčnímu týmu je poměrně jednoduchý a změna substitutů je bezbariérová. Obecně se ví, že fanoušek a hráč klubu, neodchází často ke konkurenčnímu týmu, protože ho s klubem pojí jistý svazek. Tento svazek nemusí být za každých okolností tak pevný, jak by se mohlo jevit na první pohled. Vyskytuje se tu ještě jeden prvek, který by měl být zmíněn. Nemůžeme uvažovat o členech daného klubu jako o jednom celku. Existují zde rozdíly mezi hráčem, který hraje profesionálně a hráčem, který hraje jako amatér. Je tedy logické, že hráč hrající profesionálně bude disponovat větší vyjednávací silou.

Další důležitou skupinou, kterou musíme zmínit, jsou bezesporu diváci klubu. Podíváme-li se na fotbal, TJ Start Brno je účastník druhé třídy městského přeboru mužů. Jedná se o druhou nejvyšší fotbalovou soutěž v Brně. Především tým mužů „A“ hraje velmi atraktivní a na pohled líbivý fotbal. V současné době jsou muži na postupové příčce a díky tomu na utkání chodí dostatek diváků. Je zde ovšem možné riziko, že kdyby se týmu dlouhodobě nedařilo, návštěvnost by zcela jistě poklesla. Musíme si

uvědomit, že divák vládne obrovskou vyjednávací silou, jelikož v Brně je mnoho dalších akcí spojených se sportem nebo mnoho dalších akcí spojených s kulturou.

Poslední skupinou jsou sponzoři a partneři klubu. Jejich cíl je očividný, chtějí se zviditelnit pomocí reklamy. Patří do kategorie zákazníků, kteří klubu poskytují největší finanční obnos. Tato skupina si logicky klade největší nároky a požadavky na klub, protože mu dává finance. Je zde několik vyskytujících se aspektů, které jsou pro sponzory důležité, jedná se zejména o návštěvnost zápasů, úroveň a výše hrané soutěže, název klubu. Pro klub je zcela jistě výhodou každý nový sponzor, především je-li sponzor kvalitní a nebrání se dlouhodobé a účelné spolupráci. TJ Start Brno momentálně nemá žádného sponzora, což je zajisté velká škoda, jelikož i sport je v dnešní době hodně o finančních prostředcích a nad touto stránkou se bude muset vedení klubu jistojistě zamyslet. Se zatravněním hřiště a zkvalitněním předváděné hry, se zde nabízí možnost oslovovat potencionální sponzory. Stránkou jak by mohl TJ Start Brno získat sponzory se budu zabírat v návrhovém řešení.

2.4.5 Hrozba substitutů

Tato hrozba je pro Start značná. Za tyto hrozby fotbalového klubu můžeme označit fotbal, ale i ostatní sporty provozované v Brně jako například florbal, volejbal, hokej, házená a každý klub, který poskytuje zákazníkům sportovní zážitek jako například aqvaparky, lanová centra, horolezecké stěny, fitness centra a volnočasové aktivity. Můžeme sem zařadit i kulturní akce. Kulturní akce návštěvníkovi poskytují jistý zážitek, má pocit, že se stává členem skupiny, která má ráda to samé, pro příklad můžeme uvést metalový koncert nebo výstavu aut. Televizní a internetové přenosy jsou dne také velmi oblíbené a neměli bychom je opomenout. Pro mnoho fanoušků v dnešní době, kdy bez internetu by se nikdo neobešel, je pohodlné sledovat živé přenosy ze zápasů online pomocí televize nebo internetu z domova. Fanoušek se dívá většinou na zápasy, které mají lepší kvalitu než u nás. Tato hrozba by neměla zůstat nedocenená. Vždy je důležité si uvědomit, co lidé v dané lokalitě preferují a jak jednoduše nebo obtížně toho dosáhnou.

2.5 SWOT analýza

Tato analýza je vyústěním předchozích analýz, informuje nás o silných a slabých stránkách klubu a příležitostech a hrozbách do budoucna.

2.5.1 Silné stránky

- historie klubu (tradice);
- nové travnaté hřiště;
- stadion a zázemí klubu;
- odchovanci Startu;
- popularita fotbalu;
- atraktivnost předváděné hry;
- dopravní dostupnost;
- rodinná atmosféra;
- zkušené vedení klubu.

2.5.2 Slabé stránky

- prozatímní nestabilita u mládeže;
- absence sponzora;
- nedostatek dobrovolníků a trenérů;
- ekonomická nestabilita;
- absence oficiálních webových stránek;
- nevyužití reklamních ploch;
- nedostatek brankářů;
- stará tribuna;
- využívání sociálních sítí.

2.5.3 Příležitosti

- vytvoření webových stránek;
- vytvoření Facebookového profilu klubu – získat fanoušky, nebopotencionální zájemce;
- získání sponzorů;
- využití reklamních ploch;

- postup do vyšší soutěže;
- možnost placení symbolické částky za zápas;
- oslovit firmy z Lesné k navázání spolupráce;
- oslovení studentů sportovních škol pro získání praxe v klubu na různých např. trenérských pozicích;
- pořádat firemní turnaje, letní fotbalové kempy;
- možnost pronájmu hřiště.

2.5.4 Hrozby

- stárnutí odchovanců;
- nezájem o fotbal na Lesné;
- ekonomická krize;
- konkurence – růst oblíbenosti florbalu;
- medializace podplácení ve fotbale;
- silná konkurence v místě;
- sestup do nižší soutěže;
- nenalezení trenérů pro mládež;
- nenalezení sponzorů;
- příjmy organizace;
- snižování dotací z veřejných dotací;
- nedostatek času na fotbal – školní, nebo pracovní vytížení hráčů.

3 Vlastní návrhy řešení

V této kapitole se budu věnovat návrhy řešení pro klub TJ Start Brno, které by mě mít za následek lepší situaci, než v jaké se momentálně nachází. Jelikož se jedná o neziskovou organizaci, proto jsou i navrhované metody finančně nenáročné.

3.1 Získání trenérů a členů pro klub

Na Startu trénují trenéři bez nároku na honorář. S mladými hráči Start problém nemá, má jich dostatek, díky výborné lokalitě jakou Lesná je a výborné dostupnosti. Celou letošní sezonu hráči jenom trénují, protože se teprve vytvářejí týmy. Hráči už jsou registrovaní do dalšího roku do soutěží. Vzniknou dva týmy mladší přípravek a starší přípravek. Musejí se vyhledat kvalitní trenéři pro mladé. Jelikož při velkém počtu hráčů je dobré mít na každých 8 dětí nejméně jednoho trenéra. Momentálně tomu tak zatím není, na každého trenéra připadá asi 12 hráčů. Dále se budou muset neustále hledat noví trenéři, jelikož členové přípravek budou růst a postupovat dále do dalších mládežnických kategorií.

TJ Start může dobrovolníky a trenéry hledat u sebe v klubu. Jako první možnost bych uvedl sepsat jména všech bývalých a současných členů. Na základě získaných referencí by byli osloveni lidé ze seznamu s nabídkou trénování mládeže, nebo s nabídkou dobrovolnictví. S kandidáty, kteří by nabídku přijali, by se okamžitě začalo pracovat. Dali by se jim všechny informace o klubu, a jak by si vedení představovalo jejich trenérskou nebo dobrovolnickou práci. Mohl by se vytvořit leták s informacemi o náboru, který by byl vyvěšen v okolí areálu a který by byl vyvěšen na internetové stránce TJ Startu Brno.

3.2 Pronájem hřiště

Jelikož na Startu bylo minulou sezonu zrekonstruováno hřiště, mohlo by toto hřiště být pronajímáno jiným celkům, které nemají kde trénovat, nebo jejich zázemí není vyhovující. Travnatá plocha je nová a patří k těm nejlepším v Brně. Od příští sezony už je domluvené, že se hřiště bude pronajímat přípravek Zbrojovky Brno, hráči budou trénovat po celou sezonu dvakrát týdně v pondělí a ve středu v 5 hodin. Jelikož Start má pouze muže „A“ a „B“, kteří navíc mají trénink společný, stejně jako přípravek, nastává zde možnost hřiště pronajímat, jelikož máme pouze zatím 4 družstva. Zbrojovka Startu

za sezonu dá 60 000 Kč. Pronájem hřiště na hodinu je 1500Kč. Tato suma je velice zajímavá, protože celkový rozpočet minulý rok byl 150 000 Kč, tudíž pronajímat hřiště by se Startu jistě vyplatilo. Klub by mohl pronajímat hřiště ještě 3 dalším mužstvům. Celkové výnosy za sezonu by činily 240 000Kč. Jediné na co vedení týmu apeluje je udržení kvality trávníku. Nepřipadá tedy v úvahu, abychom přijali nabídky např. mužstva amerického fotbalu, které by trávník zničilo. Hřiště by se také mohlo pronajímat školám, nebo firmám na firemní turnaje. Klub nemusí řešit žádnou propagaci, jelikož kluby a různá sportovní odvětví se sami chodí dívat a ptát se na podmínky pronájmu.

Tento fakt by mohl být zásadní pro finanční stránku firmy. Snížily nebo dokonce zrušily příspěvky (příspěvky na rok činí 2400 Kč). Jelikož tým absolvuje všechna přípravná utkání na jarní část soutěže na umělé trávě za Lužánkami, musí platit každý hráč 80Kč, tento rok jsme odehráli celkově 7 přípravných utkání, za které každý hráč musel zaplatit dohromady 560 Kč. Zmíněná skutečnost je smutná, protože je zcela normální, že většina klubů poplatky za své hráče hradí. Zde se jeví jako reálná varianta tyto náklady pokrýt příjmy z pronájmu hřiště.

3.3 Komunikace s fanoušky prostřednictvím sociálních sítí

Facebook a obecně sociální sítě mají dnes na lidi velký vliv, které rozhodně nebudou ustupovat. Facebook je velice dobrým pomocníkem při komunikaci a měl by ho používat každý sportovní klub. V dnešní době využívají sociální sítě především mladí uživatelé, pro které je používání facebooku samozřejmostí. Na tento fakt je potřeba brát ohled. Především v souvislosti s fotbalem na Lesné. Nespornou výhodou tohoto kroku je i fakt, že založení stránky je zcela zdarma. Je také podstatné určit osobu, která se o profil bude starat, psát komentáře jménem klubu, komunikovat s lidmi, vkládat komentáře ze zápasů, rozhovory s hráči, videa atd. Pomocí facebooku lze vytvářet události, pozvánky na zápas, dávat informace o aktuálním dění v klubu. Vytvořením stránky lze komunikovat a získávat nové členy a fanoušky, oslovit potenciální sponzory. Stránka může také sloužit k propagaci budoucího sponzora Startu. Klub zde může také dát informace ohledně pronájmu travnaté plochy. Na stránce může být také banner s odkazem na potenciálního sponzora, v dnešní době se jedná o jednu z nejvíce účinných reklam.

3.4 Vybírání vstupného na domácích zápasech

Některé týmy, které hrají se Startem v soutěži, vstupné vybírají a některé nevybírají. Z hlediska toho, že muži „A“ hrají atraktivní fotbal a momentálně jsou na postupových pozicích, mohlo by být na domácích zápasech vybíráno symbolické vstupné 20Kč. Průměrná návštěvnost domácích zápasů se tuto sezonu pohybuje průměrně kolem 50 lidí. Celkem za sezonu odehrajeme 13 domácích utkání. Jednoduchou matematikou můžeme spočítat, že výtěžek ze vstupného na sezonu by činil 13 000 Kč. Tato částka by mohla být použita do týmové kasy mužů a přispěla by na občerstvení na závěrečném posezení, kde se hodnotí uplynulá sezona. Každý platící návštěvník by dostal vstupenku. Na konci sezony by vstupenky byly slosovány a byl by vybrán výherce, který by dostal klubové tričko Startu, podepsané všemi hráči. Také by měl možnost nahlédnout do zázemí klubu.

3.5 Pronájem reklamních ploch pro sponzory

Klub má v areálu spoustu nevyužitého místa pro reklamní plochy. Tato místa by se mohla zaplnit reklamními upoutávkami od sponzorů. Některé plochy jsou velmi lukrativní a zvláště kolemjdoucí kolem areálu si jich určitě všimnou. Další možností, kde by se reklama mohla nacházet, jsou dresy hráčů. Pokud by byla založena facebooková stránka, tak i zde je možnost reklamy. Kromě vedení by se pak každý hráč měl pokusit kontaktovat potenciální sponzory v práci, ve škole, nebo ve svém blízkém okolí. Postup získání sponzora by mohl vypadat následně:

- typ sponzora, kterého oslovíme a kterého by naše nabídka zajímala;
- příprava dopisu, který zašleme potenciálnímu sponzorovi spolu s návrhem sponzorského balíčku;
- osobní schůzka se sponzorem spolu s předsedou klubu;
- uzavření a podepsání spolupráce.

Tabulka 2: Návrh sponzorského balíčku (Zdroj vlastní zpracování)

Místo na reklamu	Kč/rok	Informace
Velký formát	25 000,-	formát o velikosti 2 x 12 metrů umístěn naproti tribuně na plotu
Dres	15 000,-	Možnost reklamy na dres, kraťasy, nebo štulpny
Střední formát	15 000,-	velikost 3 x 3 metry, umístění na vstupní bráně, kolem které projdou denně stovky lidí
Malý formát	5 000,-	velikost 1 x 2 m, umístění za brankou

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo doporučit návrhy na zlepšení současné situace fotbalového klubu TJ Start Brno, protože již od mládí mám ke sportu a obzvláště k fotbalu pozitivní vztah, a to díky provedeným analýzám mikrookolí a makrookolí klubu.

Aby tento cíl byl splněn nastudoval jsem potřebnou odbornou literaturu, díky které jsem poté zpracoval teoretickou část práce. Byly provedeny analýzy, SLEPTE analýza, která se zabývá šesti faktory makrookolí klubu, poté Porterův model pěti sil a jako poslední byla použita SWOT analýza, která shrnuje silné a slabé stránky klubu a prozkoumané příležitosti a hrozby.

V praktické části byl představen klub TJ Start Brno, popsána jeho historie, organizační struktura, právní forma, družstva, zázemí a finance klubu a rekonstrukce hrací plochy. Poté byly na tyto položky aplikované uvedené analýzy. Celkem bylo navrženo pět doporučení. Jsou jimi získání trenérů a členů pro klub, pronájem hřiště, založení facebookové skupiny, vybírání vstupného na domácích zápasech a pronájem reklamních ploch pro sponzory.

Na základě doporučení pro klub, která plynou z provedených analýz, jsou nakonec uvedeny návrhy na řešení a zlepšení situace v klubu, tím byl cíl práce splněn. Tato práce bude klubu předána, aby se zjištěnými poznatky mohl inspirovat a použít je v praxi.

Literatura

Literární zdroje

- (1) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (2) BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.
- (3) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- (4) DOVALIL, Josef. *Výkon a trénink ve sportu*. 3. vyd. Praha: Olympia, 2009, 331 s. ISBN 978-807-3761-301.
- (5) GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (6) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (7) HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- (8) HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, c2006, 191 s. ISBN 80-86929-04-3.
- (9) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- (10) KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- (11) KOVÁŘ, David. *Moderní sportovní klub :řízení a administrativa SK a TJ : poradce pro dobrovolníky působící ve sportu*. Praha: Olympia, 2011. 48 s. ISBN 9788073763152.

- (12) NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2006, 118 s. ISBN 80-245-0979-2.
- (13) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- (14) SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

Internetové zdroje

- (15) Český statistický úřad. *Obecná míra nezaměstnanosti podle krajů – roční průměry* [online]. 27.5.2014 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/grafdetail.jsp?>
- (16) Český statistický úřad. *Věková skladba obyvatelstva v roce 2030* [online]. 21.8.2013 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/grafdetail.jsp?>
- (17) Jihomoravský krajský fotbalový svaz. *Jihomoravský krajský fotbalový svaz* [online]. 2013 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://www.jmkfs.cz/Komise/Legislativa/index.php>
- (18) Oficiální logo klubu [online]. 21.3.2012 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://www.startbrno.cz/>
- (19) POLLERT, Jaroslav a Tomáš DOLEŽAL. *Olympismus a ekologie. Olympismus a ekologie* [online]. Praha, 2004 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: http://www.olympic.cz/www/docs/osmus/olympismus_a_ekologie.pdf
- (20) Vývoj financování sportovních klubů. In: *Vývoj financování sportovních klubů* [online]. 2012 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: http://nb.vse.cz/~sport/novotny_vyvoj_financovani_sport_klubu.pdf
- (21) Zákon o podpoře sportu. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky* [online]. 30.6.2001, 12.7.2013 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/zakon-o-podpore-sportu>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zajištění produktů a služeb prostřednictvím soukromého sektoru	13
Obrázek 2: SLEPTE analýza	18
Obrázek 3: Porterův pětifaktorový model	22
Obrázek 4: Oficiální logo klubu	27
Obrázek 5: Schéma organizační struktury TJ Start Brno	30

Seznam grafů

Graf 1 : Věková struktura obyvatelstva:2030	34
Graf 2: Obecná míra nezaměstnanosti podle krajů – roční průměry	38

Seznam tabulek

Tabulka 1: MATICE S.W.O.T.....	25
Tabulka 2: Návrh sponzorského balíčku	50