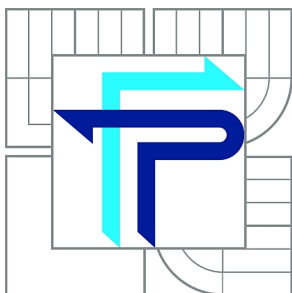




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PROSTŘEDÍ, ORGANIZACE A ŘÍZENÍ SPORTOVNÍHO KLUBU HC KOMETA BRNO

ENVIROMENT, ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF SPORT CLUB HC KOMETA BRNO

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ROBIN DUFEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PaedDr. PAVEL KORVAS, CSc.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dufek Robin

Management v tělesné kultuře (6208R168)

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

Prostředí, organizace a řízení sportovního klubu HC Kometa Brno

v anglickém jazyce:

Enviroment, Organization and Management of Sport Club HC Kometa Brno

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická část

Analýza prostředí, organizace a řízení sportovního klubu HC Kometa Brno

Praktické návrhy na zlepšení vedení HC Kometa Brno

Závěr

Literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a ŘEHÁK, D. Podnikání malé a střední firmy: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

DURDOVÁ, I. Ekonomické aspekty sportovního managementu: vybrané kapitoly. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2012, 268 s. ISBN 978-802-4825-298.

NOVOTNÝ, J. Ekonomika sportu: vybrané kapitoly. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, 118 s. ISBN 80-245-0979-2.

DĚDINA, J. a VYKYPĚL, O. Management a moderní organizování firmy: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-2149-1.

CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

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

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

V Brně, dne 28.2.2015

ABSTRAKT

Cílem předkládané bakalářské práce je analyzovat vybraný hokejový klub z hlediska řízení a organizační struktury. Práce je rozdělena do tří částí, přičemž v první, teoretické části, se zabírám organizační strukturou, jejími typy v tomto druhu společností a sportovních organizací. Dále se zabývám vymezením ekonomických pojmů a metod, které byly použity při zpracování mé bakalářské práce. V praktické části je rozebrána především organizační struktura a činnost profesionálního aparátu, ekonomická i sportovní situace hokejového klubu HC Kometa Brno. Na základě teoretických poznatků, vlastních analýz a shromážděných informací poukazuji ve třetí části na možné nedostatky v řízení a předkládám návrhy, které by vedly k optimalizaci organizace a řízení společnosti.

ABSTRACT

The main objective of this bachelor thesis is to analyse management and organisational structure of selected hockey club. My thesis consists of three parts, in the first part I would like to refer to organisational structure and its types in this section of sport. In other part I focused on definition of economical terms and methods which were used in my bachelor thesis. In the practical part I tried to examine the organisational structure and activities of professional apparatus, and economical and sports situation of hockey team HC Kometa Brno. In the third part, based on theoretical knowledge, own analysis and gathered information, I characterise imperfections in management and I suggest ideas which should lead to optimalization in organization and management of company.

KLÍČOVÁ SLOVA

Akciová společnost, řízení, organizační struktura, SWOT analýza, sportovní klub, lední hokej

KEYWORDS

Stock company, management, organization structure, SWOT analysis, sports club, ice hockey

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

DUFEK, R. *Prostředí, organizace a řízení sportovního klubu HC Kometa Brno*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 73 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PaedDr. Pavel Korvas, CSc..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace 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 27. 5. 2015

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucímu práce doc. PaedDr. Pavlu Korvasovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a věnovaný čas při vypracování této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval za spolupráci členu dozorčí rady Komety Brno, Ing. Janu Smolovi, který mi věnoval svůj čas a byl ochotný mi poskytnout potřebné informace o klubu.

OBSAH

ÚVOD	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
Vymezení problému práce	12
Cíle práce a metody	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
1.1 Podnik	13
1.1.1 Typy podniku	13
1.1.2 Akciová společnost	13
1.1.3 Organizační struktura sportovních klubů - akciová společnost	14
1.1.4 Uplatnění sportovního podniku na trhu	16
1.1.5 Odlišnosti sportovního podniku od jiných výrobních odvětví	16
1.2 Organizování	18
1.2.1 Organizování podniku	18
1.3 Organizační struktura	19
1.3.1 Liniová organizační struktura	19
1.3.2 Štábní organizační struktura	20
1.3.3 Kombinované organizační struktury	21
1.3.4 Funkční organizační struktura	22
1.3.5 Výrobní organizační struktura	22
1.3.6 Ostatní účelové organizační struktury	23
1.3.7 Organizační struktura sportovního klubu	23
1.3.8 Organizační struktura hokejového klubu	25
1.4 Firemní kultura	28
1.5 Management	29

1.5.1	Sportovní management	30
1.6	Tělesná kultura a její subsystemy	30
1.7	Sport	31
1.7.1	Lední hokej – hra moderní doby	31
1.8	SWOT analýza	32
1.8.1	Interní analýza	33
1.8.2	Externí analýza	34
1.9	Porterova analýza pěti sil	34
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE	36
2.1	Představení sportovního klubu HC Kometa Brno	36
2.1.1	Základní informace	36
2.1.2	Historie klubu	37
2.1.3	Současnost	41
2.1.4	Stadion a sportovní zázemí klubu	42
2.2	Organizační struktura	43
2.2.1	Popis funkcí jednotlivých úseků a pozic	47
2.3	SWOT analýza	50
2.3.1	Silné stránky	50
2.3.2	Slabé stránky	50
2.3.3	Příležitosti	51
2.3.4	Hrozby	52
2.4	Porterova analýza pěti sil	52
2.4.1	Rivalita stávající konkurence	53
2.4.2	Hrozba vstupu nové konkurence	54
2.4.3	Vliv odběratelů	54
2.4.4	Vliv dodavatelů	55

2.4.5	Hrozba substitučního produktu.....	56
2.5	Finanční stránka klubu a rozpočet.....	56
2.5.1	Náklady klubu.....	56
2.5.2	Příjmy klubu	57
2.5.3	Rozpočet na účast v soutěži.....	57
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	59
3.1	Návrhy pro personální oblast	59
3.1.1	Optimalizace organizační struktury	59
3.2	Návrhy pro ekonomickou oblast	63
3.2.1	Generální sponzor mládeže.....	63
3.3	Návrhy pro marketingovou oblast.....	63
3.3.1	Rozvoj projektu „království Komety	63
3.3.2	Den otevřených dveří.....	64
3.3.3	Cena vstupného.....	64
3.3.4	Roztleskávačky	65
3.3.5	Zefektivnění využívání sociálních médií	65
3.4	Návrhy pro technickou oblast	65
3.4.1	Nová multifunkční aréna	66
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	71
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

Lední hokej patří k nejoblíbenějším kolektivním hrám na světě. Jedná se o rychlý, dynamický sport, který se těší velké pozornosti jak ve světě, tak v České republice, přičemž Brno v tomto ohledu není výjimkou. HC Kometa Brno je jedním z nejúspěšnějších klubů v České republice a pro hokejové fanoušky v Brně v současné době velice atraktivní a populární záležitostí.

Hokej, na rozdíl od dalšího populárního kolektivního sportu, fotbalu, není pro každého, protože se jedná se o finančně náročný sport. Především v dnešní době, po ekonomické krizi, zájem mladých hráčů o tento sport rapidně klesá. Hokejové kluby registrují stále menší počet přihlášených mladých zájemců do každoročních náborů. Nedostatek hráčů v mládežnických kategoriích může mít na kluby do budoucna velký vliv. Klubu tak uniká určitý zisk z výchovy mládeže, jako potenciálně špičkových hráčů ledního hokeje.

Profesionální hokejové kluby, podobně jako klasické výrobní podniky, se snaží prostřednictvím svého produktu dosáhnout maximálního ekonomického zisku. Na rozdíl od klasického podniku však musí brát zřetel nejen na ekonomickou stránku, ale i na sportovní. Obě složky jsou v hokejovém odvětví vzájemně provázané a jedno bez druhého nemůže dost dobře fungovat. V případě špatné sportovní stránky mohou kluby přijít o řadu sponzorů a tím i o potřebné finanční prostředky. Jedním z hlavních aspektů této problematiky je důkladná analýza a optimalizace procesů, které jsou spjaté s řízením daného sportovního klubu.

Bakalářská práce „Prostředí, organizace a řízení sportovního klubu HC Kometa Brno“ se těmito aspekty zabývá, analyzuje veškeré procesy strategického řízení, jako je management, marketing, ekonomická stránka apod. Ve své práci se na základě zjištěných informací pokusím tyto aspekty evaluovat a pomocí vlastních návrhů optimalizovat řízení vybraného hokejového klubu.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Vymezení problému práce

V mojí bakalářské práci jsem se rozhodl zhodnotit organizační strukturu a vrcholový management hokejového klubu HC Kometa Brno. Abychom správně provedli analýzu firmy a následně byli schopni navrhnout relevantní změny v jejím fungování, potřebujeme zjistit, jakou má organizační strukturu a je-li spolehlivě řízena.

Cíle práce a metody

Jako hlavní cíle téhle bakalářské práce jsem si vytyčil zhodnocení vybraného sportovního klubu s následným vypracováním inovačních návrhů na změny. V teoretické části jsem stručně popsal základní pojmy relevantní mnou vybrané společnosti a získal tak podklad k následné analýze a závěrečnému vyhodnocení. Čerpal jsem především z odborné literatury, jež je uvedena v seznamu použité literatury. Praktická část je rozdělena do dvou segmentů. V první se zaměřuji na popis vnitřního fungování klubu, k tomuto účelu jsem použil SWOT analýzu, informace dostupné z webových stránek klubu, rozhovory s členy vrcholového managementu. V komparaci s konkurenčním profesionálním klubem dospěji k vyhodnocení, na jehož základě pak ve druhé části navrhuji nové postupy, jež by vedly k optimalizaci sportovního klubu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Podnik

„Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.“¹

Obchodní zákoník definuje podnik jako soubor hmotných, nehmotných a osobních forem podnikání, k němuž náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty náležící podnikateli, sloužící k provozování podniku. Podnikatelem se může stát jakákoli fyzická či právnická osoba. Každý začínající podnikatel potřebuje k provozování podniku získat živnostenské oprávnění, podle živnostenského zákona (zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Průkazem živnostenského oprávnění se rozumí živnostenský list nebo koncesní listina.²

1.1.1 Typy podniku

Vedle podniku jednotlivce (podnik fyzické osoby), která je vlastněna jednou osobou, na základě formy živnosti a osobních společností, které jsou vytvořeny a vlastněny dvěma a více osobami, jsou kapitálové společnosti. Jejich charakteristickým rysem je kapitálová účast společníků. Kapitálovými společnostmi v České republice rozumíme společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti.³

1.1.2 Akciová společnost

Jde o kapitálovou společnost, v níž je základní jmění (kapitál) rozvržen do určitého počtu akcií, o určité nominální (jmenovité) hodnotě. Základní kapitál se vytváří ze zákona povinně, u akciové společnosti bez veřejné nabídky akcií tvoří minimálně 2 mil. Kč. Pokud chce firma manipulovat s veřejnou výzvou k upsání akcií, její základní kapitál musí činit 20 mil. Kč. Dle struktury pasiv můžeme definovat vlastnictví, tedy, či majetkem je daná firma. Složkami pasiv jsou cizí zdroje a vlastní kapitál, který je hlavní

¹ VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2012. s. 16

² SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 2010. s. 12

³ Tamtéž s. 12

složkou základního kapitálu. Může být tvořen peněžitými i nepeněžitými vklady společníků nebo prodejem akcií.⁴

Společnost může být založena jedním zakladatelem, je-li zakladatelem právnická osoba. V opačném případě tento typ společnosti musí být založen více zakladateli, považované za fyzickou osobu. Akciová společnost ručí za své závazky celým svým majetkem. Fakt, že samotní akcionáři za závazky akciové společnosti neručí, lze považovat za hlavní výhodu. Omezené ručení s neomezenou životností společnosti znamená, že firma může pokračovat, i když její akcionáři, či dokonce zakladatelé odejdou. Lehce se také dá přesouvat její vlastnictví, vzhledem k tomu, že s akciemi se obchoduje. Hlavními nevýhodami jsou obtížnější založení, přísná kontrola ze strany státních úředníků (např. vedení účetnictví, výkaznictví), dvojí zdanění příjmů, kdy se nejdříve daní zisky společnosti a následně i dividendy akcionářů. Velmi častým jevem je i nezájem akcionářů o záležitosti společnosti, což lze považovat také za nevýhodu.⁵

1.1.3 Organizační struktura sportovních klubů - akciová společnost

Sportovní kluby v České republice většinou vznikají na bázi obchodních společností, jedná se převážně o akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. Jejich organizační struktura spolu s organizováním musí v daných sportovních klubech vytvářet prostředí směřující k naplňování cílů. V klubech se cíli rozumí sportovní, ekonomické a často i sociální, přitom však musí vycházet ze svých finančních možností. Větší kluby, které mají silnější finanční zázemí, si stanovují vyšší a dlouhodobější cíle. Ze sportovního hlediska je důraz kladen na úspěchy a umístění družstev a jednotlivců.

⁴ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2008. s. 52

⁵ SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 2010. s. 12

Organizační strukturu akciové společnosti lze nalézt v obchodním zákoníku. V českém modelu se jedná o valnou hromadu, dozorčí radu, představenstvo a vrcholový management.⁶

Tabulka 1: Obecné schéma akciové společnosti



Valná hromada je nejvyšší orgán společnosti, projednává změny stanov, rozhoduje o zvýšení či snížení základního jmění společnosti, dále volí a odvolává členy představenstva, pokud stanovy neurčí jinak, schvaluje roční účetní uzávěrky, rozděljuje zisky společnosti a rozhoduje také o zrušení společnosti.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, má na starosti dohlížet na výkon působnosti představenstva a prosazuje strategické záměry akcionářů.

Představenstvo je statutárním orgánem a podle obchodního zákoníku je definováno jako řídicí orgán. Řídí akciovou společnost a jedná jejím jménem. Rozhoduje také o všech záležitostech společnosti, pokud nezasahují do kompetence valné hromady.

Vrcholový management představuje operativní řízení procesů dané společnosti. Vymezení činnosti není stanoveno obchodním zákoníkem, formuje se vzhledem k dané povaze činnosti společnosti. U sportovních klubů dochází k diferenciaci organizačních struktur.⁷

⁶ DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 2012. s. 93

⁷ Tamtéž s. 96

1.1.4 Uplatnění sportovního podniku na trhu

Pojmem „podnik“ se rozumí jakákoliv hospodářsky činná jednotka, která se zabývá vykonáváním činností jako výrobou nebo distribucí zboží, či vykonáváním služeb. Pokud profesionální kluby pořádají utkání za účelem dosažení vysokých zisků formou tržeb ze vstupenek, z prodeje přenosových práv na utkání, lze tyto kluby, např. hokejové, považovat za podniky za účelem zisku, jelikož zde mluvíme o hospodářské činnosti.⁸

1.1.5 Odlišnosti sportovního podniku od jiných výrobních odvětví

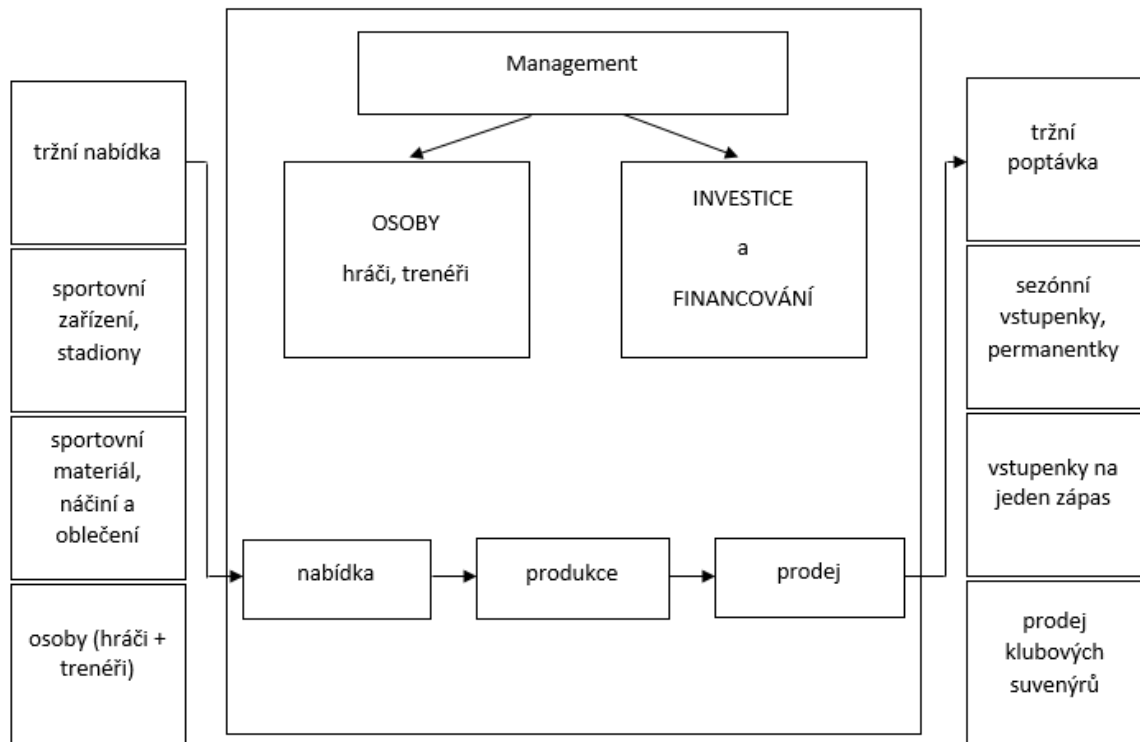
Podnikání ve sportu se od jiných výrobních odvětví liší produktem. V kolektivních sportech, kam lední hokej patří, je takovým produktem herní utkání, zápas proti soupeři. Jedná se o jedinečný produkt, předváděný divákům a příznivcům obou klubů, který je okamžitě spotřebován a je v totožné podobě neopakovatelný. Dalším odlišením oproti hmotnému produktu je kolektivní výkon všech hráčů současně, na kterém se reflektuje kvalita produktu (utkání). Mezi další formy produktu patří dlouhodobá soutěž (liga), která probíhá v určitém sezónním intervalu cca 8 měsíců a každý rok se opakuje.

Zákazníky těchto firem jsou především příznivci klubu, tzv. fanoušci. Oproti klasickému vztahu zákazníka k výrobku je zde rozdíl v kvalitě a charakteru, mluvíme tedy o vztahu ke klubu, nikoliv k jedinému utkání. Další formou je zájem o dlouhodobou soutěž, v tomto případě lze mluvit o závislosti na produktu.⁹

⁸ NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 2010. s. 98

⁹ Tamtéž s. 101

Model profesionálního sportovního klubu



Obrázek 1: Fandelův funkční model¹⁰

¹⁰ NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 2010. s. 102

1.2 Organizování

E. Daley (1965) chápe organizování jako činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Jedná se také o zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Vnitropodniková organizační struktura je vnějším výsledkem organizování.¹¹

1.2.1 Organizování podniku

Slovo „podnik“ ve spojitosti s organizování můžeme chápat různě. Jedna teze má za předpoklad, že podnik je organizace. Tvoří ji, na základě vztahů mezi sebou, jednotlivé organizační prvky (osoby, skupiny, útvary). Organizaci lze pojmout i jako instituci, která vzniká spojením uvedených organizačních prvků. Vyznačuje se možností jednoduššího koordinování, řízení a samokontroly. Dalším případem se jeví definice, podnik má organizaci. V tomto případě je organizace chápána jako výsledek organizačního procesu. Mluvíme zde o organizačním uspořádání podniku pomocí útvarové struktury, kde každý prvek má svoje práva, ale i povinnost řídit se stanovenými cíli organizace. Cíle jsou zejména zaměřeny na spokojování potřeb zákazníků. Nakonec zde máme definici, podnik je organizován. Organizační proces má na starosti management, manažer je tedy kromě jiného organizátorem. V tomto případě se jedná o organizování a řízení pomocí „měkkých nástrojů“ jako je motivace, organizační kultura apod.)¹²

¹¹ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 2007. s. 16

¹² Tamtéž s. 17

1.3 Organizační struktura

Slovo „organizace“ je chápáno různě a často interpretováno nepřesně. Zkušení manažeři však chápou tento termín jako účelovou formální strukturu organizačních jednotek, respektive pozicí. Organizační struktury by měly být projektovány tak, aby bylo rozdělené, kdo má v kompetenci jaké úkoly a kdo je odpovědný za výsledky. Při provádění činností by organizační struktura měla odstraňovat překážky, způsobené neurčitostí přiřazení úkolů.¹³

Organizační struktura, pyramidálního charakteru, se zrodila dlouhým vývojovým procesem. V průběhu let byla ovlivněna mnoha faktory, konkrétně ekonomickými, technologickými a sociálními. Vývoj organizační struktury nadále pokračuje, ačkoliv některé názory tvrdí, že možnosti hierarchických organizačních struktur jsou již vyčerpány.

Navzdory mnohé zahraniční literatuře, klasifikace organizační struktury není doposud jednotná. Postupem doby a vývojem vznikají stále nové modely, hierarchicky hybridní, které lze popsat a charakterizovat jen těžko.

Jednotlivé organizační struktury se vyznačují doplňkovými charakteristikami:

- Strmostí a plochostí
- Počtem hierarchických pozic
- Členitostí pod vrcholovým managementem
- Mírou rozhodovacích pravomocí organizačních prvků vzhledem k nadřízenosti či podřízenosti
- Časového trvání, tedy zda jsou dočasné nebo trvalé¹⁴

1.3.1 Liniová organizační struktura

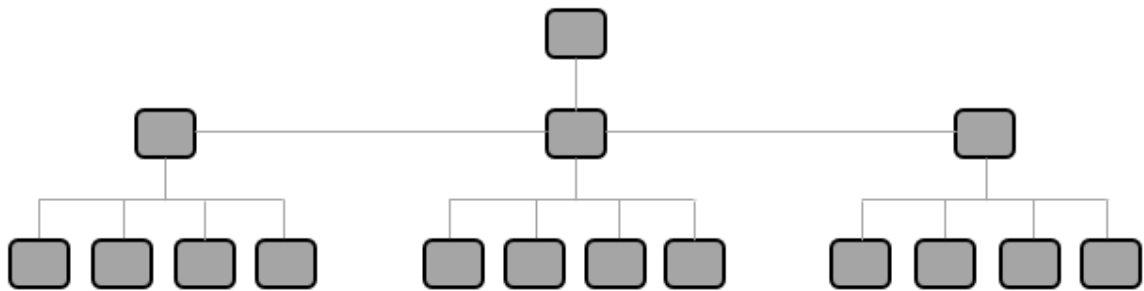
Tento typ struktury vznikl v samotných začátcích, kdy pod řídicím stupněm, což byl zejména vlastník podniku, byl jen provoz. Tento model je řízen spatra vertikálně přímo od vedoucího na podřízené. Potíže začaly vznikat až s postupným vývojem, kdy se vytvářelo více stupňů řízení. Tyto pozice jsou obsazovány zejména ekonomy, techniky,

¹³ WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. 1993. s. 235

¹⁴ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010. s. 203

personalisty nebo účetními. Aby se eliminovaly vznikající potíže s rozrůstající se strukturou, začaly se modifikovat. Tím vznikaly nové organizační struktury.

Například rozdělením podle liniové struktury typické pro malé podniky cca do padesáti zaměstnanců. Pokud se tahle únosná míra překročí, hrozí, že manažer nebude schopen všechny podřízené zvládnout.



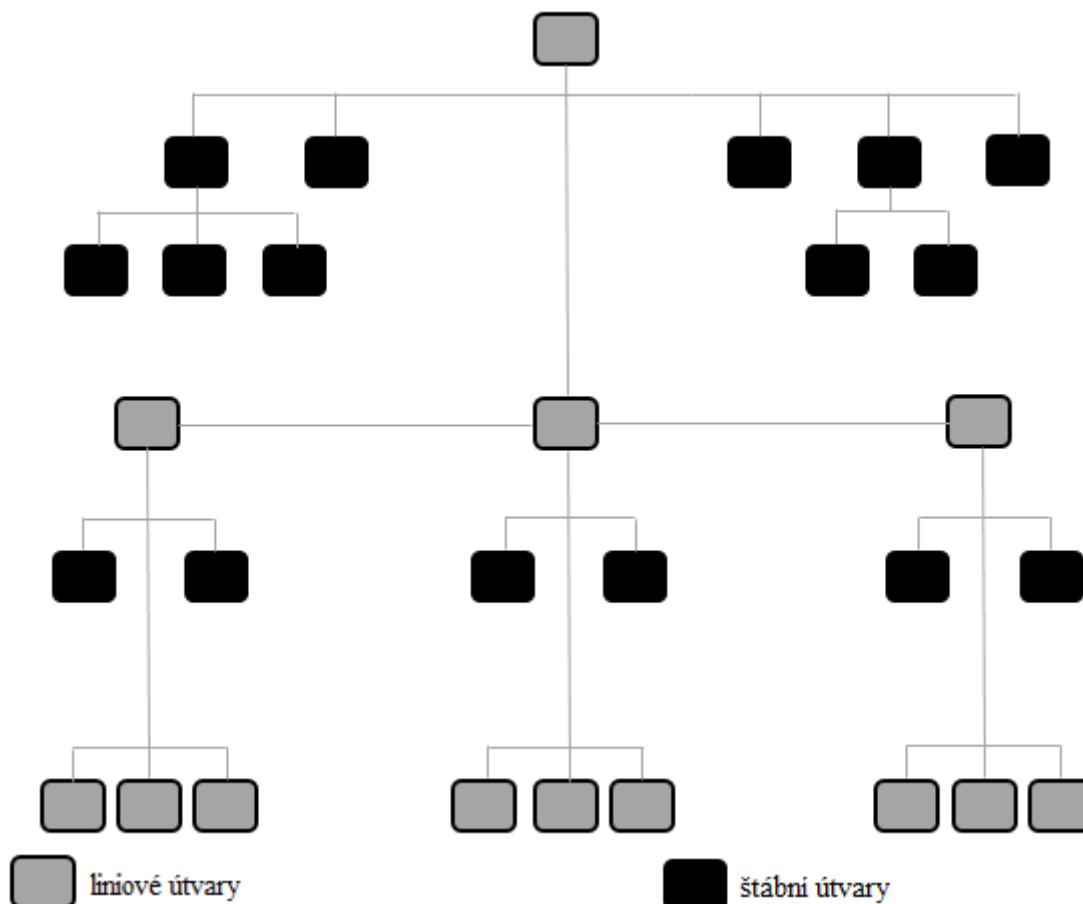
Obrázek 2: Liniová organizační struktura (vlastní zpracování)

1.3.2 Štábní organizační struktura

Štábní útvar tvoří specialisti z různých oborů, jako například ekonomie, techniky, personalistiky, účetnictví apod. Jsou jakýmsi prostředníkem mezi jednotlivými liniovými vedoucími a odbornými vedoucími. Plní tedy poradní funkci kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích. V této klasifikaci je myšlenkou, že štábní útvar nemůže existovat samostatně, pouze vždy v kombinaci s liniovým útvarem a slouží pouze jako podpůrný stavební kámen při organizačním vývoji podniku.

Štábní skupinu lze rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích (např. asistenti, sekretářky, poradci) a odborný štáb vykonávající nepřímé (odborné, funkční) řízení.¹⁵

¹⁵ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010. s. 204



Obrázek 3: Štabní organizační struktura (vlastní zpracování)

1.3.3 Kombinované organizační struktury

Jak už název napovídá, jde o prolínání dvou struktur. V praxi to vypadá tak, že liniové útvary delegují část pravomocí se štabním charakterem na nové strukturální útvary, které jsou strukturálně umístěné mezi jednotlivými liniovými útvary. Liniově štabní organizační struktury jsou pravděpodobně nejrozšířenější kombinovanou strukturou. Hlavní výhoda spočívá v zachování zásady jediného odpovědného vedoucího, jež přísluší k jedné z liniových složek a je nadřízeným pracovníkem všech zaměstnanců útvaru, včetně samotných štabních pracovníků. Štabní složka naopak udržuje míru vzrůstající složitosti organizace. Další kombinovanou strukturou je maticová organizační struktura.

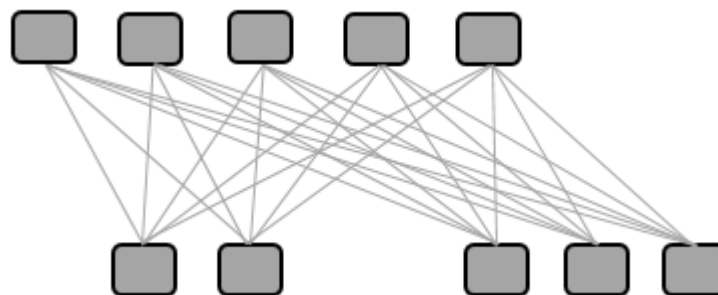
Dále se organizační struktury dělí podle charakteristiky sdružování činností, které tvoří základní obsahovou náplň organizačních prvků:

1. Funkční
2. Výrobní
3. Ostatní účelové

1.3.4 Funkční organizační struktura

Hlavní myšlenkou této struktury je seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku, čímž umožní jednomu vedoucímu řídit celý úsek a na základě hlášení výsledků vedoucích jednotlivých oddělení být odpovědný za výsledky práce celého úseku. Úsek může například tvořit marketing, kam bude spadat i obchodní tým, jakožto jednotlivý úsek. V praxi je taková pozice vedoucího úseku označována za ředitele, např. ředitel marketingu, ředitel výroby, ředitel výzkumu a vývoje apod.

Tak jak byla liniová struktura běžná pro malé podniky, funkční struktura je vhodná spíše pro střední podniky. Proces rozhodování o koordinaci aktivit je situován na nejvyšších úrovních podniků. Takle struktura však kromě silných má i své slabé stránky¹⁶



Obrázek 4: Funkční organizační struktura (vlastní zpracování)

1.3.5 Výrobní organizační struktura

Tuto strukturu používají především velké společnosti, které diverzifikují své úseky dle výrobních specializací. To znamená, že jeden manažer řídí všechny sdružené činnosti do jednotlivých oborů. Tato struktura umožňuje pracovníkům získat maximální

¹⁶ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010. s. 214

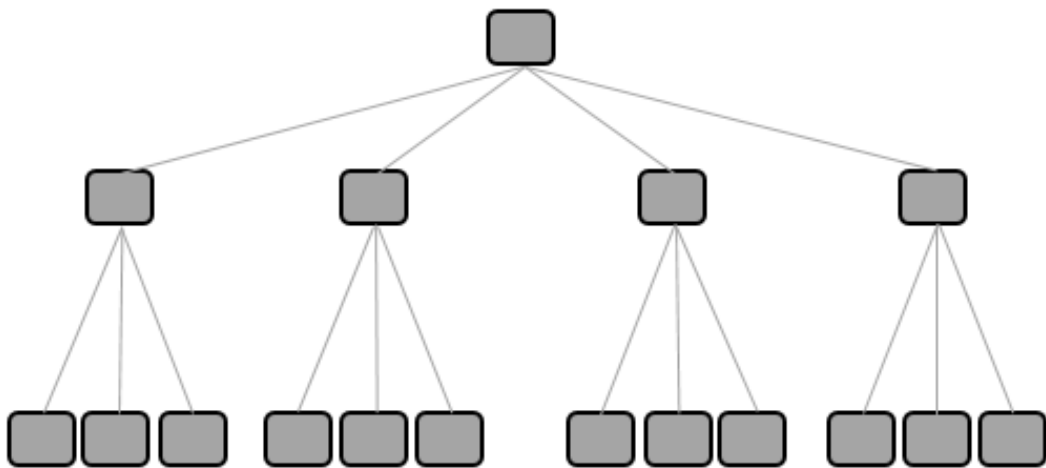
odbornost v oblasti vývoje nebo výroby konkrétního výrobku. Vnitřní organizační členění je založeno na dělbě práce (například výzkum a vývoj, marketing, finance)

Hlavní výhody:

- Koordinace jednotlivých etap reprodukčního procesu výrobních oborů
- Rychlejší reakce na požadavky zákazníků
- Usnadňuje procesy vnitřního účetnictví, tím pomáhá k lepšímu hospodaření

Nevýhody:

- Nekoordinovaná prodejní politika
- Možné soutěžení o zdroje mezi jednotlivými obory



Obrázek 5: Výrobní organizační struktura (vlastní zpracování)

1.3.6 Ostatní účelové organizační struktury

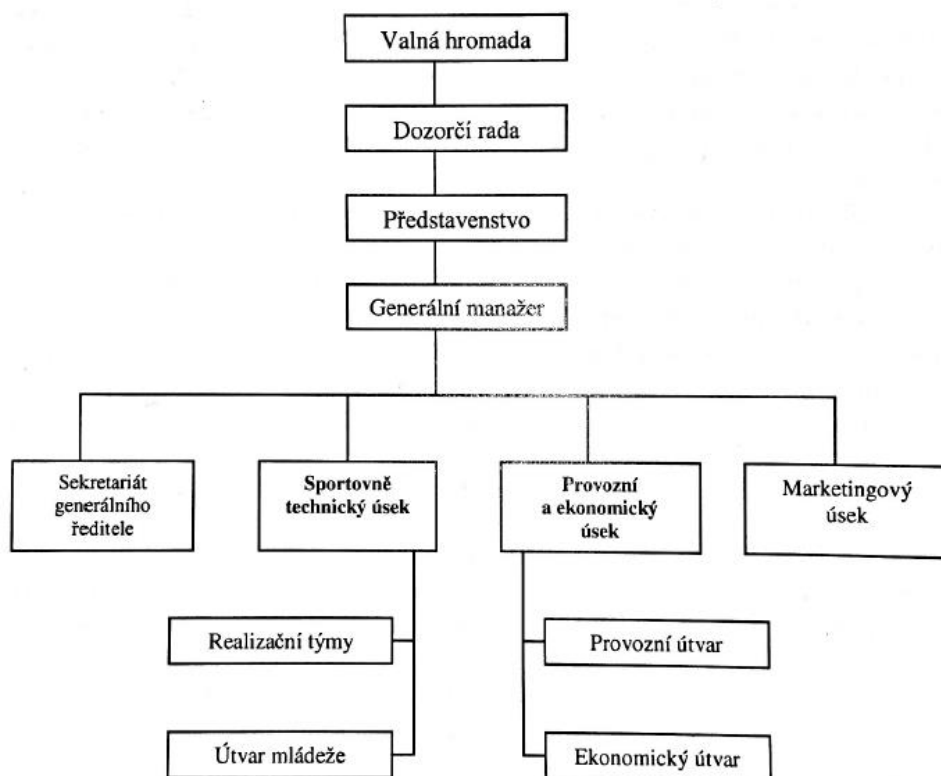
Jejich klasifikace se určuje podle mnoha kritérií, například zákazníků, prodejního umístění, dodavatelů a vzájemnými kombinacemi úseků podniku.¹⁷

1.3.7 Organizační struktura sportovního klubu

Pokud chceme vytvořit organizační strukturu ve sportovním klubu, je důležité zkombinovat funkcionální hledisko s hlediskem určitých skupin, jako jsou v tomto případě sportovci. Obvykle se optimální organizační struktura vytváří na základě

¹⁷ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010. s. 218

vymezení jednotlivých úseků působnosti. Abychom byli schopní pochopit, jak jsou rozděleny jednotlivé úseky a oddělení, musíme zjistit pracovní náplň jejich činnosti. Organizační schéma vrcholového managementu vždy záleží na postavení právnické osoby a na počtu akcionářů. Sportovní kluby ve formě akciových společností však musí dodržovat obchodním zákoníkem stanovenou strukturu orgánů. Nejvyšším orgánem je valná hromada, která je tvořena akcionáři. Představenstvo je statutárním orgánem a dozorčí rada představuje kontrolní orgán společnosti.¹⁸



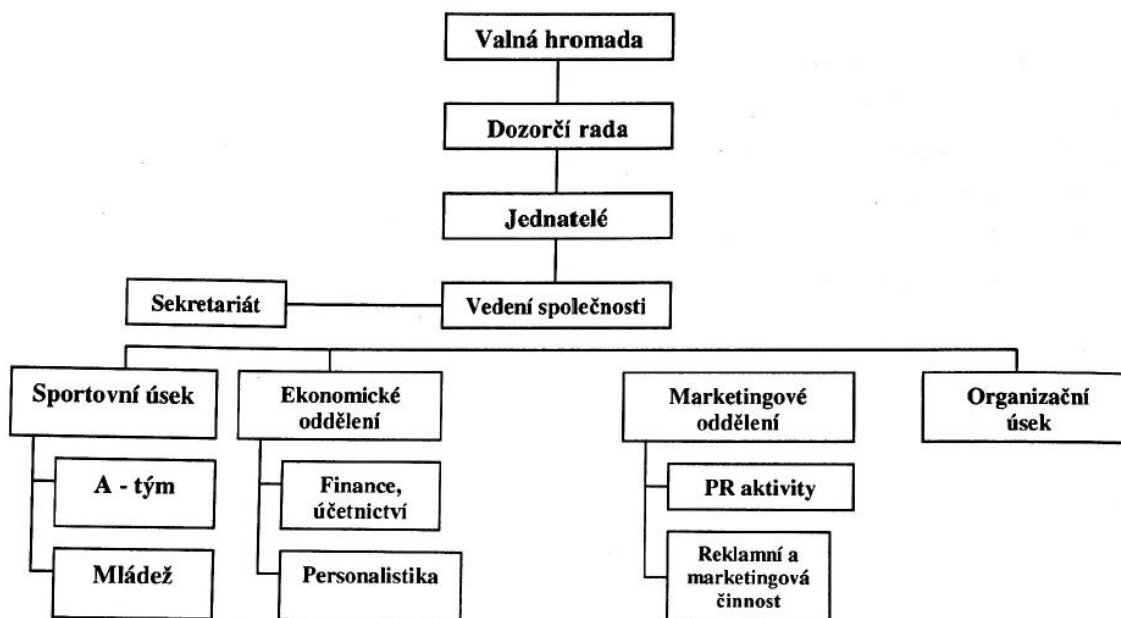
Obrázek 6: Model organizační struktury sportovního klubu na bázi akciové společnosti¹⁹

¹⁸ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. s. 91

¹⁹ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. s. 92

1.3.8 Organizační struktura hokejového klubu

Problematika organizační struktury z pozice extraligových klubů na bázi akciových společností v dostupné literatuře není zkoumána, pro tuto dílčí část teorie je využito příkladu organizační struktury hokejového klubu HC Bílí Tygři Liberec, který funguje jako společnost s ručením omezeným.



Obrázek 7: Organizační struktura HC Bílí Tygři Liberec (s.r.o.)²⁰

Organizační struktura sportovních klubů na bázi společností s ručením omezeným (s.r.o.), podobně jako u akciových společností, musí dodržovat předepsanou strukturu orgánů obchodním zákoníkem, kterými jsou valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. Valná hromada představuje nejvyšší orgán společnosti, statutárním orgánem je jeden nebo více jednatelů a kontrolním orgánem dozorčí rada, která dohlíží na činnost jednatelů.²¹

Pro porovnání uvádím strukturu klubů v Kanadsko-americké národní hokejové lize (NHL). Zámořská NHL je dlouhodobě považována za nejkvalitnější a nejpopulárnější hokejovou soutěž světa. V porovnání s českou nejvyšší soutěží – extraligou ledního hokeje (ELH) jde o diametrálně rozlišnou soutěž. Rozdíly lze najít téměř v každém

²⁰ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. s. 80

²¹ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. s. 79

aspektu. Největší rozdíl je především v síle finanční stránky klubu, která je mnohonásobně větší díky velké popularitě a kvalitě. Je známo, že v NHL hrají převážně nejlepší hokejisté ze všech koutů světa. NHL se těší obrovské divácké sledovanosti, týmy z NHL zaplňují své stadiony, které mají kapacitu až 20 000, což je jednou tolik, než v případě českých klubů. Díky velké kvalitě a popularitě je rovněž velice atraktivní pro sponzory, kteří za partnerství platí ohromné částky v řádech stovek milionů dolarů. Na základě těchto rozlišností lze předpokládat i větší důraz při sestavování organizační struktury a vrcholového managementu klubů. NHL kluby mají rozdělené řízení klubu do mnoho úseků. Každý úsek má svého viceprezidenta, který má pod sebou asistenty, konzultanty a další personál. Nejdůležitějším úsekem je sportovní úsek (tzv. úsek hokejových operací), který má na starosti prezident hokejových operací, pod kterého spadá většina úseků klubu, zastoupena různými viceprezidenty.

Detailní schéma organizační struktury nelze najít, taktéž ani schématické propojení pozic, pro lepší přehled alespoň uvádím úrovně managementu a jednotlivé posty, které naplňují organizační strukturu špičkového kanadského klubu, Vancouveru Canucks:

1. úroveň – vrcholový management

Majitel, předseda a správce

Alternativní správce

Alternativní správce

Alternativní správce a Prezident hokejových operací

2. úroveň – výkonný management úseku hokejových operací

Generální Manažer

Konzultant generálního manažera a ředitel hráčského rozvoje

Šéf manažerů hokejových operací a alternativní správce

Viceprezident hokejových operací a asistent generálního manažera

Viceprezident hráčského personálu a asistent generálního manažera

3. úroveň – odpovědní vedoucí jednotlivých úseků

Viceprezident hokejové administrativy

Viceprezident pro komunikaci s médii a partnery

Výkonný viceprezident obchodního a marketingového úseku

Viceprezident právního oddělení

Viceprezident financí

Výkonný viceprezident a generální manažer arény

Viceprezident cateringu

Viceprezident vstupenek a permanentek²²

²² Převzato z canucks.nhl.com

1.4 Firemní kultura

Podle zkušeností (např. Industrial Management 2001) jsou hlavními součástmi firemní kultury symboly, praktiky, jazyk a způsob vyjadřování. Dobře zvolené symboly, např. firemní oblečení, loga na autech apod., mohou výrazně přispívat k základním hodnotám firmy. Symboly mohou také ovlivňovat postavení na trhu, neboť vysílají poselství (message). K udržování firemní kultury se používají hodnoty, chování, rituály nebo ceremoniály, které nesou určitá poselství. Tyto praktiky pak přispívají k určování firemních hodnot, jež se opakováním zvyšují. Jejich účinnost umocňují například týmové porady týkající se aktuálních problémů nebo dlouhodobých strategických cílů. Jazyk a vyjadřovací způsob jsou prostředky výměny informací, která představují soubor nepsaných pravidel jako páteře firemní kultury. Takovým příkladem může být krédo jedné české nadnárodní společnosti. V praxi však existují různá pojetí firemní kultury.²³

„Krédo společnosti

- 1. Zákazník – sloužíme našim zákazníkům a učíme se od nich.*
- 2. Strategie – své zdroje soustředíme do obchodní činnosti, které rozumíme.*
- 3. Samospráva – chráníme své postavení samostatné a nezávislé společnosti.*
- 4. Organizace – věříme v autonomii a decentralizaci, ale soustředíme se na několik základních hodnot.*
- 5. Vedení – vyžadujeme vlastní zodpovědnost našich pracovníků. Vše řídíme pomocí otevřené komunikace, dohodnutých cílů a vyhodnocujeme naše úspěchy.*
- 6. Kvalita – usilujeme o příkladnou kvalitu našich výrobků a služeb.*
- 7. Zaměstnanci – chceme motivované a angažované spolupracovníky.*
- 8. Komunikace – mezi sebou hovoříme otevřeně. S informacemi zacházíme svobodně a odpovědně.*
- 9. Tvořivost – chceme vytvořit prostředí, ve kterém mohou být rozvíjeny myšlenky a pokrok.*
- 10. Zisk – uznáváme ziskovost jako hnací sílu naší společnosti.“²⁴*

²³ STÝBLO, J. Řízení týmové a firemní kultury organizace. 2010. s. 37

²⁴ Tamtéž s. 37

1.5 Management

Pro pojem managementu existuje několik definic. Obecně to však lze popsat jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně dosahují vytyčených cílů. Takle základní definice však vyžaduje rozšíření:

1. Jak manažeři provádí v praxi funkce řízení, plánování, organizování, vedení a kontrolování
2. Jak je management aplikován v různých druzích organizací
3. Jak manažeři na různých řídicích pozicích aplikují management
4. Cíl manažerů je vždy vytvářet přebytek (zisk)
5. Do managementu spadá efektivnost a účinnost, řízení je spojeno s produktivitou

Jedním ze základních prvků managementu jsou manažeři. Jsou to nadřízení pracovníci společnosti, kteří vykonávají řídicí funkce a jsou odpovědní za plnění skupinových cílů, na základě efektivní práce jednotlivců. Jejich věnovaný čas se však podle funkcí řízení liší. Vrcholoví manažeři věnují více času plánování a organizování, naopak manažeři na hierarchicky nižších pozicích řízení se spíše věnují vedení jednotlivých pracovníků.²⁵

Přes různé názory (vědomě nebo úmyslně) tímto způsobem je management aplikován ve všech organizacích, bez ohledu na velikost nebo obor činnosti. Termín organizace v tomto případě znamená nejen obchodní, či výrobní podnik, ale i vládní instituce, nemocnice, církve nebo nadace. Pro poslance, ministra, ředitele banky, staniční sestru tedy obecná teorie managementu platí stejně. Z toho vyplývá, že hlavní profesní charakteristikou člověka označovaného jako manažer není existence podřízených, ale jeho aktivní působení v procesu ve smyslu výše uvedené definice.²⁶

Často, prvním aspektem, jež poskytovatelé kapitálu posuzují, je kvalita řízení. Je to jeden z nejdůležitějších faktorů, protože většina investorů preferuje poskytnout kapitál firmě s průměrným produktem, řízené prvotřídním manažerským týmem, spíše než firmě s prvotřídním produktem řízené průměrným manažerským týmem. Základem úspěšné realizace daného projektu je kvalita, profesionální dovednosti, kompetence a angažovanost manažerského týmu.²⁷

²⁵ WEHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. 1993. s. 17

²⁶ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010. s. 19

²⁷ FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 2011. s. 380

1.5.1 Sportovní management

Pojem sportovní management lze definovat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, klubů, jednot a družstev, které dbají chováním, alespoň z části, na podnikatelský charakter. Do této sorty neodmyslitelně patří způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží, či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb, jako je například fitness.²⁸

1.6 Tělesná kultura a její subsystémy

Hodaň (1992) chápe tělesnou kulturu jako sociokulturní systém, který uspokojuje zvláštní biologické a sociální potřeby každého člověka z hlediska fyzického. Zaměřuje se na psychický a sociální rozvoj a má za cíl socializovat a kultivovat. Je součástí kultury a kulturního dědictví národa. Považuje kulturního a společenského člověka, který je objektem jejího působení za plnohodnotného člena společnosti. Spolu se sportem (charakterizovaného jako rekreační fyzická aktivita tvořící složku volného času a životního stylu, prováděna ve vrcholové podobě) zahrnuje tělesnou výchovu (záměrnou pohybovou aktivitu přispívající rozvoji a udržování fyzické zdatnosti) a pohybovou rekreaci (odpovídající potřebě regeneraci sil a aktivnímu odpočinku). Z kinantropologického hlediska tvoří 3 subsystémy tělesné kultury.²⁹

Postupem času sportovní odvětví vznikala a vyvíjela se zcela samostatně a proto vždy v dané činnosti, v níž se soutěží, můžeme najít specifické zaměření. Sportovní odvětví evidovaná sportovními svazy a asociacemi se stále rozrůstají. V roce 2004 byla překročena hodnota sto padesáti a očekává se pokračování tohoto růstového trendu. Většina sportovních odvětví obsahuje řadu často odlišných sportovních činností (např. atletika), některá však obsahují pouze jednu sportovní činnost (basketbal, lukostřelba). Postupným rozvojem sportu a jeho neustálým rozšiřováním došlo k založení sportovních svazů, které sdružují oddíly tělovýchovných jednot jednoho druhu sportu a mají organizační spojení s mezinárodními organizacemi. Základním článkem vyšší tělovýchovné organizace (asociace), která realizuje její činnost je tělovýchovná jednota, chápána také jako sportovní klub nebo tělocvičná jednota. V ČR se obvykle zřizuje podle zákona č. 83/1990 Sb., o občanských sdruženích. Tělovýchovná jednota

²⁸ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. s. 18

²⁹ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 9

(sportovní klub) provozuje svoji činnost v tělovýchovném zařízení, které lze chápat jako uměle vytvořené prostředí pro sportování a tělesnou přípravu. Jedná se především o tělocvičny, stadiony, hřiště, plavecké bazény, apod. Institucionální soustavou, která zabezpečuje rozvoj různých forem tělesné kultury je tělovýchovné hnutí. Základní ekonomickou kategorií jsou investice. Označují tok výdajů určených k udržení nebo rozšíření kapitálové zásoby. Výdaje slouží k zabezpečení dalších důchodů. (Velká ekonomická encyklopedie, 2002)³⁰

1.7 Sport

Sportovní vědu můžeme chápat jako složku tělesné kultury. Ve světě se v anglo-americkém pojetí používá sport jako identický k tělesné kultuře, naopak v severní a východní Evropě je rozšířenější pojem čistě tělesná kultura. Abychom lépe pochopili zaměňování těchto pojmů, musíme nahlédnout do počátků. Jako většina jiných výrazů i pojem „sport“ se odvozuje z latinského slova „disportare“, což v překladu znamená bavit se, příjemně trávit volných čas.

Postupem času se označení sport začalo používat v souvislosti s pohybovými činnostmi, které jsou charakterizovány vymezeny pravidly a prováděny závodně, tzn. soutěžní formou. Můžeme tedy říct, že sport má selektivní charakter (eliminuje slabší jedince).³¹

Pro pojem sport existuje celá řada definic a členění se podle kritérií, jimiž se jednotlivá pojetí liší. Lze jej charakterizovat podle různých hledisek, například podle úrovně na sport vrcholový, výkonnostní a rekreační. Dále dle sportovních odvětví na kolektivní a individuální. Další členění je na profesionální a amatérský, kontaktní a bezkontaktní atd.³²

1.7.1 Lední hokej – hra moderní doby

Hokej je nejrychlejší kolektivní hra na světě. Můžeme ho řadit mezi nejoblíbenější a nejsledovanější sporty vůbec, poněvadž přináší divákovi jedinečný okamžik řešení každé herní situace, obohacení o individuální souboje, tělesný kontakt, provázený viditelně defenzivním či ofenzivním pojetím hry. Hra je založena na pevné organizaci kolektivu, který ovlivňuje několik faktorů, jako například myšlenky a taktické pokyny

³⁰ Tamtéž s. 10

³¹ NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 2000. s. 13

³² DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 2012. s. 13

trenéra, dovednosti hráčů nebo vliv prostředí, kam bezpochyby patří i diváci. Dává vyniknout individuálním vlastnostem jednotlivých hráčů včetně trenéra. Úspěch roste úměrně s tím, jak dokáží spojit individualitu s hrou celého mužstva.

Ve vrcholovém sportu se uplatňuje určitý národní aspekt. Jinak tomu není ani v hokeji. Naopak, v kolektivních sportech a hokeji především, vyniká ve střetnutí národních mužstev, zvláště na velkých mezinárodních turnajích jako je Mistrovství světa či Zimní olympijské hry.

Dosavadní úpravy pravidel vnášejí do hry stále více rychlosti a bojovnosti. Tím roste atraktivita pro samotné hráče i pro diváky, což odpovídá duchu moderní doby.³³

1.8 SWOT analýza

„SWOT analýza je jedna 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.“³⁴

Můžeme ji charakterizovat jako jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. Výsledkem je poslední fáze provádění SWOT analýzy – matice SWOT, v odborné literatuře tím zpravidla končí její charakteristika.

Zkratka SWOT je tvořená z anglického originálu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats - hrozby.³⁵

³³ KOSTKA, V. *Moderní hokej: trenér, trénink, hra*. 1971. s. 10

³⁴ GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. s. 295

³⁵ Tamtéž s. 295



Obrázek 8: Matice SWOT³⁶

Metodu vynalezl Albert Humphrey, který na Stanfordské univerzitě vedl v 60. a 70. letech výzkumný projekt, dotovaný 500 největšími korporacemi v USA (Fortune 500). Cílem bylo zanalyzovat tyto korporace, identifikovat nedostatky ve stávajícím plánování a vytvořit pro ně nový systém řízení změn. V rámci tohoto projektu vytvořil metodu pro plánování, která byla původně pojmenována SOFT analýza, tu později přepracoval na SWOT analýzu.

Finálním výsledkem strategické analýzy je identifikace silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V této fázi je nutné, na základě zjištěných dat, určit hlavní konkurenční výhody (competitive advantage) a klíčové faktory úspěchu (key success factors) dané společnosti. K takovým výhodám lze přiřadit širokou nabídku sortimentu výrobků, kvalitu výrobků, technologický vývoj při výrobě produktů, nízké ceny, efektivní distribuční síť, dobré jméno společnosti, vlastnictví know-how apod.³⁷

1.8.1 Interní analýza

Cílem této analýzy je, na základě vnitřních zdrojů firmy, identifikovat její silné a slabé stránky. Za silné stránky firmy lze považovat specifický majetek, například unikátní

³⁶ Převzato z www.sunmarketing.cz

³⁷ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2006. s. 120

stroj, technologie, licence, nebo schopnosti, jako dovednosti managementu a specializace pracovníků. Hlavním cílem firmy, která vytváří produkt, by měla být snaha vytvořit hodnotu pro zákazníka, za kterou je ochoten si zaplatit.³⁸

Identifikovat silné a slabé stránky můžeme obsahovou analýzou vstupních podkladů. Může jít o studie, výroční zprávy, zpracované analýzy, prognózy apod. Následně je lze vyhodnotit klasickými tvůrčími metodami, např. brainstorming, porady nebo nejmodernějšími softwarovými programy.³⁹

1.8.2 Externí analýza

Ve vnějším prostředí lze identifikovat příležitosti a hrozby pro danou společnost. Pro důkladnou analýzu příležitostí a hrozeb je potřeba si rozdělit okolí firmy na mikrookolí a makrookolí. Jelikož příležitosti a hrozby vymezují vlivy ze všech významných oblastí, které v organizacích působí, jednou z nejpoužívanějších metod analýzy makrookolí je PESTLE analýza. V soukromém i veřejném sektoru jde zpravidla o prostředí: P – politické, E – ekonomické, S – sociální, T – technologické, L – legislativní, E – ekologické.⁴⁰

1.9 Porterova analýza pěti sil

Odstranění hrozeb by mělo být pro každou firmu primární. Porterův model pěti sil nám umožní nejlépe identifikovat největší hrozby pro danou společnost. Jedná se o analýzu mikrookolí.

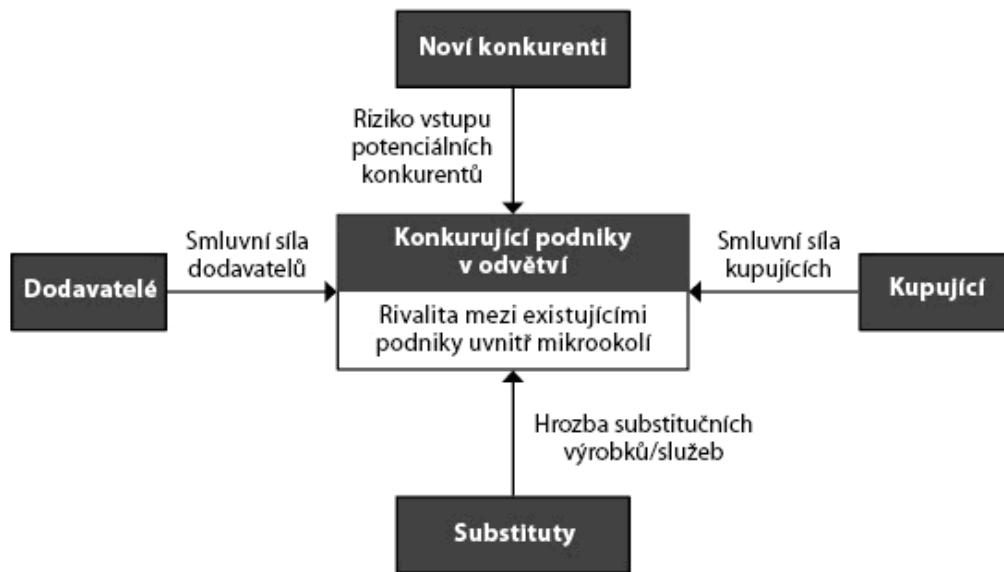
- *Stávající konkurenti – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby*
- *Potenciální konkurenti – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby*
- *Dodavatelé – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů*
- *Kupující – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby*

³⁸ VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2012. s. 299

³⁹ GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. s. 303

⁴⁰ GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. s. 298

- *Substituty – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu⁴¹*



Obrázek 9: Porterův model pěti sil⁴²

⁴¹ Převzato z www.managementmania.com

⁴² Převzato z www.businessinfo.cz

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

2.1 Představení sportovního klubu HC Kometa Brno

Sportovní klub HC Kometa Brno patří mezi největší a nejslavnější hokejové kluby v České republice. Za svoji 62 letou působnost zažila úspěchy i pády. Tzv. „Zlatý věk“ prožila v 50. a 60. letech, kdy získala dosud všech 11 mistrovských titulů - 1955-1958 a 1960-1966. Mezi léty 1972 a 2005 brněnský klub několikrát sestoupil do nižší soutěže, aby se do ní opět navrátil. Do české extraligy se Kometa vrátila až v sezóně 2009/2010. Jedná se také o nejúspěšnější český klub na mezinárodní scéně. 3x vyhráli soutěž PMEZ – 1966-1968. Kometa se může chlubit skvělými fanoušky, kteří patří mezi nejlepší v České republice. Její fanoušci jsou na svůj klub patřičně hrdí. Posledních pár let je domovský stadion „Rondo“ vždy beznadějně vyprodán. Fanoušci při domácích zápasech vytváří nezapomenutelnou atmosféru.

2.1.1 Základní informace

HC Kometa Brno je provozována společností KOMETA GROUP, a.s.

Název společnosti:	KOMETA GROUP, a.s.
Název klubu:	HC Kometa Brno
Sídlo klubu:	Křídlovická 911/34, 603 00 Brno-střed
Právní forma:	121 – Akciová společnost
Základní kapitál:	8 000 000 Kč
Akcie:	800 ks akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč
Akcionáři:	Libor Zábranský 100%
Datum zápisu do OR:	03. 09. 2002
IČ:	26296195
DIČ:	CZ26296195
Domácí stadion:	DRFG Aréna
Oficiální web:	www.hc-kometa.cz
Rok založení klubu:	1953
Klubové barvy:	modrá a bílá ⁴³

⁴³ Převzato z www.hc-kometa.cz

2.1.2 Historie klubu

Historie klubu HC Kometa Brno se datuje od roku 1953, kdy tehdy slabý tým, Rudá hvězda Brno, hrající pouze Krajský přebor, byl dle rozhodnutí ministra národní bezpečnosti Karola Bacílka, vyčleněn jako rota ozbrojených složek MNB a byl zařazen pod správu RH Praha. Díky tomuto kroku mohl být tým od sezóny 1953/1954 zařazen do nejvyšší hokejové soutěže tehdejšího Československa – Přeboru republiky. Tým byl spojen se dvěma dalšími brněnskými týmy – Sokol Zbrojovka Brno I a Sokol GZ Královo Pole, vznikl tak jeden silný tým Rudá hvězda Brno. TJ Rudá hvězda Brno sehrála první zápas Přeboru republiky, 16. listopadu 1953, soupeřem jí byla TJ Dynamo Karlovy Vary. První zápas na domácím ledě odehrála Rudá hvězda 27. listopadu 1953 proti Spartaku Plzeň LZ. Tehdy tomu přihlíželo 9000 diváků. Již ve svém prvním roce Rudá hvězda bojovala o titul, který však nakonec vyhrál Spartak Praha Sokolov, dnešní Sparta Praha.⁴⁴



Obrázek 10: Logo LH TJ Rudá hvězda Brno⁴⁵

Po roce 1954 ji samotní fanoušci překřtili na dnešní Kometu, jelikož název Rudá hvězda byl veřejností v tehdejší době jen těžko akceptovatelný. Hned v další sezóně Kometa, pod oficiálním názvem RH Brno, získala titul, který v dalších dvou sezónách obhájila. Jedenáct let slávy a mistrovských titulů přerušilo v sezóně 1958/1959 pouze SONP Kladno. Rekordní byla sezóna 1963/1964, tehdy Kometa ztratila, ve 32 zápasech, pouhých 6 bodů a vstřelila 232 branek. Zatím poslední ligový titul vyhrála Kometa v roce 1966. V historických tabulkách je na tom lépe už jen TJ Dukla Jihlava, která pohár pro vítěze ligy zvedla nad hlavu celkem dvanáctkrát. Tehdejší TJ Rudá hvězda Brno nevíťzila pouze republikově. V roce 1966, 1967 a 1968, už pod novým názvem TJ ZKL Brno, se stala evropským mistrem, když vyhráli tehdejší Pohár mistrů

⁴⁴ Převzato z www.hc-kometa.cz

⁴⁵ Převzato z www.hokejoveautogramy.cz

evropských zemí (PMEZ). V tomto ohledu je jedná o nejúspěšnější československý tým.⁴⁶

V roce 1962 došlo k oddělení od Prahy. V souvislosti se změnou statutu klub přestal být klub součástí policejních složek. Přešel pod civilní správu TJ ZKL Brno a přijal jeho název.



Obrázek 11: Logo TJ ZKL Brno⁴⁷

Po letech slávy přišel zlom. Oddíl nepodnikal kroky k zajištění budoucnosti, nevychoval mládež a pád slavného klubu se neodvratně blížil. V 80. letech docházelo k postupnému propadu v tabulce, až klub roce 1988 spadl do 1. národní hokejové ligy. Toto období postupných úspěchů a neúspěchů pokračovalo i v následujících sezónách až do 90. let. V roce 1976 byl oddíl přejmenován na TJ Zetor Brno.⁴⁸



Obrázek 12: Logo TJ Zetor Brno⁴⁹

V roce 1992 došlo k odtržení od tělovýchovné jednoty Zetoru a tým byl přejmenován na HC Královopolská Brno, (logo na obr. č. 11 str. 32). V průběhu následujících let se často měnili majitelé, názvy Komety i právní formy. Docházelo k častému střídání trenérů a realizačních týmu, stejně tak celého managementu. Současné pojmenování

⁴⁶ Převzato z www.hckometa.wz.cz

⁴⁷ Převzato z www.hokejoveautogramy.cz

⁴⁸ Převzato z www.hc-kometa.cz

⁴⁹ Převzato z www.hokejoveautogramy.cz

klubu HC Kometa Brno se objevilo až v roce 1994. Následující rok tým postoupil zpět do nejvyšší české soutěže a svítalo na lepší časy. Bohužel hned další sezónu tým opět sestoupil a název se drobně modifikoval dle nového sponzora, jímž se staly Brněnské veletrhy a výstavy. Do roku 2004 se název, majitelé a právní formy klubu měnily stejně často, jako úspěchy a neúspěchy.⁵⁰



Obrázek 13: Logo HC Královopolská Brno⁵¹



Obrázek 14: Logo HC Kometa Brno⁵²

V roce 2002 Kometu převzala dodnes trvající, nově vzniklá, správní organizace KOMETA GROUP, a.s. V čele této společnosti stál Karel Jarůšek. V únoru roku 2003 odprodala Kometa licenci na 2. ligu do Vyškova aby následně v létě koupila práva na 1. ligu od HC Senators Rosice. V roce 2004 se opět, tehdy už naposledy, změnil majitel. Většinový podíl společnosti KOMETY GROUP, a.s. koupil Libor Zábranský, který v klubu v letech 1991-1993 působil jako hráč a nastalo období ekonomického i sportovního růstu.

⁵⁰ Převzato z www.hc-kometa.cz

⁵¹ Převzato z www.hokejoveautogramy.cz

⁵² Převzato z www.hokejoveautogramy.cz



Obrázek 15: Logo HC Kometa Brno (2002)⁵³

Před sezónou 2008/2009 byl do představenstva jako předseda dosazen Egbert Zündorf a Kometa zažívala vydařený rok. Zaznamenala rekordní prvoligovou návštěvnost 5850 diváků na utkání základní části a probjovala se i do vyřazovacích bojů, kde byla hala „Rondo“ každý zápas vyprodána. Vyhrát vyřazovací část a postoupit tak do nejvyšší soutěže se týmu nepodařilo, ale následující léto, tedy v roce 2009, Kometa přece jen do extraligy ledního hokeje postoupila. Od krachujícího celku HC Znojemští Orli koupila licenci a po letech se tak mohla těšit na nejlepší český hokej. Po rozpačitých začátcích Kometa nakonec bojovala o předkolo Play-off, neúspěšně.⁵⁴

Historie názvu:

- 1953 – 1962 – LH TJ RH Brno
- 1962 – 1976 – TJ ZKL Brno
- 1976 – 1990 – TJ Zetor Brno.
- 1990 – 1992 – HC Zetor Brno (odtržení od TJ Zetor Brno)
- 1992 – 1994 – HC Královopolská Brno
- 1994 – 1995 – HC Kometa Brno
- 1995 – 1996 – HC Kometa BVV Brno
- 1996 – 1998 – HC Kometa Brno
- 1998 – 1999 – HC Kometa Brno, a.s.
- 1999 – 2002 – HC Kometa Brno, hokejový klub Brno, o.s.
- 2002 – 2005 – HC Kometa Group, a.s. Brno
- 2005 – 2015 – HC Kometa Brno⁵⁵

⁵³ Převzato z www.hc-kometa.cz

⁵⁴ Převzato z www.hc-kometa.cz

⁵⁵ Převzato z www.hc-kometa.cz

2.1.3 Současnost

V roce 2012 došlo k další změně loga, podle nového sponzora, kterým se stal pivovar Starobrno. Se změnou přišly i úspěchy, když se Kometa během posledních 4 let dvakrát dostala do finále české extraligy a dvakrát skončila třetí, jako vypadnuvší semifinalista, naposledy letos (2014). Obě finálové účasti však nebyly úspěšné, v roce 2012 podlehla HC Pojišťovně Pardubice a o dva roky později se stal mistrem PSG Zlín. Na 12 titul tak Kometa Brno stále čeká.



Obrázek 16: Aktuální logo HC Kometa Brno⁵⁶

Kometa Brno nese úspěchy pouze v dospělé kategorii. Nejstarší kategorie juniorů dokázala v sezóně 2011/2012 kopírovat cestu „A“ týmu. Z předkola play-off prošla až do finále a byla blízko mládežnické trofeje České republiky. V sezóně 2012/2013 starší dorostenci nakonec prohráli až ve finále s Budějovicemi a brali stříbrné medaile pro vicemistra České republiky. Mladší dorostenci se spolu s žáky 8. tříd tentýž rok představili na republikovém mistrovství a oba týmy suverénně dokráčely až ke zlatým medailím. V sezóně 2013/2014 starší dorostenci zopakovali předchozí úspěch a znovu se dostali až do finále, kde nestačili tentokráte na Liberec. Za zmínku stojí i soutěže hráčů šestých tříd, kteří v loňském roce vyhráli zlaté medaile v neoficiálním mistrovství České republiky. Na rozvoj dovedností mládeže se zaměřuje společnost HC Kometa Group, p.s., která vznikla spojením s bývalým brněnským týmem Ytong Brno.⁵⁷

⁵⁶ Převzato z www.hc-kometa.cz

⁵⁷ Převzato z www.hc-kometa.cz

2.1.4 Stadion a sportovní zázemí klubu

Dlouhá desetiletí hrála Kometa na, dnes již zbořeném, hokejovém stadionu Za Lužánkami, kde také slavila prozatím všech 11 dosavadních titulů pro mistra republiky. Slavný stadion byl otevřen v roce 1947 a dlouhá léta patřil k největším v republice. Ležel kousek od stadionu fotbalového, na kterém hrála domácí zápasy FC Zbrojovka Brno. Díky krátké vzdálenosti a snadné dostupnosti ve středu města se často choďovali oba tábory fanoušků navzájem podporovat. Tím vytvářeli neuvěřitelnou atmosféru.⁵⁸

Po pádu komunismu došlo k odkoupení stadionu od ČSTV do vlastnictví soukromých organizací, což vedlo k postupnému krachu. Stadionu Za Lužánkami navíc nepomohla ani výstavba tehdy nejmodernější víceúčelové haly v České republice v roce 1982, haly Rondo, kam se Kometa definitivně přestěhovala v sezóně 1998/1999 a kde hraje dodnes. Hala nesla název Rondo až do roku 2011, pak několikrát změnila název dle aktuálního obchodního partnera, například Starobrna aréna, Kajot aréna. Nyní nese název DRFG aréna. Mezi fanoušky a hráči se jí však neřekne jinak, než Rondo. Aréna funguje jako víceúčelové zařízení. Konají se zde nejrůznější koncerty, sportovní soutěže, ale hlavně se zde hraje extraligový hokej. Po postupu Komety do extraligy v roce 2010 byla hala zmodernizována. Disponuje všemi důležitými prvky nejmodernějších víceúčelových hal s vynikajícím zázemím pro návštěvníky dle standardních předpisů a pravidel. Aktuální kapacita arény pro hokejová utkání je 7200 diváků. V aréně je také deset SKY BOXŮ, čtyři VIP balkóny, nechybí VIP restaurace a součástí arény je moderní restaurace „Kometa Pub Aréna“ se salónekem a celkovou kapacitou přes 200 míst. Plán arény v dnešní podobě můžete vidět v příloze č. 1 na konci této bakalářské práce. Vlastníkem je STAREZ - SPORT, a.s., která halu společnosti KOMETA GROUP, a.s. pronajímá.

⁵⁸ Převzato z www.bruslenizaluzankami.cz

Tabulka 2: Parametry DRFG Arény (vlastní zpracování)

Oficiální název	DRFG Aréna
Vlastník	STAREZ – SPORT, a.s.
Celková kapacita	7 200
Míst k sezení (včetně VIP)	4 200
Míst ke stání	2 800
Míst v sektoru hostí (stání)	200
Míst pro tisk	50

Pokud mluvíme o sportovním zázemí klubu, nesmíme opomenout tréninkovou halu na Úvoze, kde hraje a trénuje mládež Komety. Zimní stadion Úvoz je úzce spjatý s přilehlou základní školou s rozšířenou sportovní výukou. Toto spojení umožňuje klubu lepší práci s mládeží. Mladí hráči tedy, pokud hrají v mládežnických kategoriích za Kometu, mají možnost chodit na Základní školu Úvoz a být tedy zařazeni do hokejových tříd. Tyto speciální třídy se sportovním zaměřením, díky individuálnímu přístupu, lépe spojují vzdělání a sport. Podobně sportovně zaměřenou školou je základní škola Labská, která sloužila na stejném principu pro další brněnský klub – Ytong Brno. Nyní, po spojení obou klubů pod záštitu Komety, je tato základní škola využívána jako další škola pro mladé hráče Komety.

2.2 Organizační struktura

Na podrobnější analýzu organizační struktury klubu jsem musel použít techniku řízeného rozhovoru se členem dozorčí rady Ing. Janem Smolou, který mně sdělil všechny potřebné informace týkající se organizační struktury a popisu jednotlivých funkcí.

V současnosti má HC Kometa Brno v soutěžích několik mužstev – „A“ mužstvo, juniorské mužstvo, mužstva mladšího a staršího dorostu a také mužstva dětí školního věku (1. - 8. tříd). Celkově je na soupisce prvního týmu 52 hráčů a členská základna mládeže tvoří 648 členů (otázka č. 6 v příloze č. 2).

Organizační struktura (obr. 15) hokejového klubu HC Kometa Brno, je poměrně nejasná. Každá firma si nastavuje vlastní strukturu dle vlastních požadavků. Vedení Komety ve své struktuře vychází z liniové organizační struktury, ve které jsou do jisté

míry použity prvky výrobní struktury. Aplikují se hlavně v reálném procesu chodu klubu.

Kometa, jakožto akciová společnost, používá dualistický systém vnitřní struktury. Valnou hromadu představuje majitel klubu Libor Zábanský, který je jediným akcionářem. Statutárním orgánem je představenstvo. To je kontrolováno dozorčí radou. Předsedou představenstva je Egbert F. Zündorf, který je zároveň prezidentem společnosti (otázka č. 1 v příloze č. 2).

VEDENÍ KLUBU

PŘEDSTAVENSTVO

Předseda představenstva a prezident klubu	Egbert F. Zündorf
Majitel klubu a místopředseda představenstva	Libor Zábanský
Místopředseda výkonného výboru HC Kometa Group, p.s. (mládež) a člen představenstva KOMETA GROUP, a.s.	Lubomír Strnad
Člen představenstva a bývalý primátor města Brna	Bc. Roman Onderka, MBA
Člen představenstva a člen Komise Rady m. Brno pro tělovýchovu a sport	Bc. Aleš Jakubec

DOZORČÍ RADA

Předseda dozorčí rady	JUDr. Jaromír Leimberger
Člen dozorčí rady	Václav Bartoněk, MBA
Člen dozorčí rady	Jaroslav Medlík
Člen dozorčí rady	Ing. Jiří Horálek
Člen dozorčí rady	Petr Polický
Člen dozorčí rady	Ladislav Býček
Člen dozorčí rady	Ing. Jan Smola
Člen dozorčí rady	Ing. Pavel Slavík
Člen dozorčí rady	Přemysl Veselý

SEKRETARIÁT

vstupenky/permanentky	Petra Kožíšková
asistentka	Zuzana Macháčková

SPORTOVNÍ ÚSEK

Vedoucí sportovního úseku

Jaroslav Medlík

Sportovní sekretář

Pavel Zubíček

MLÁDEŽ

Asistent, sekretář

Jiří Horáček

OBCHODNÍ ODDĚLENÍ

Obchodní manažerka

Lenka Plšková

Obchodní manažerka

Kristýna Čechová

MARKETINGOVÉ ODDĚLENÍ

Marketingová manažerka

Martina Hoffová

Marketingová referentka

Lucie Odehnalová

CATERING

Provozní

Šárka Skálová

MÉDIA

Tiskový mluvčí

Michal Chylík

Šéfredaktor

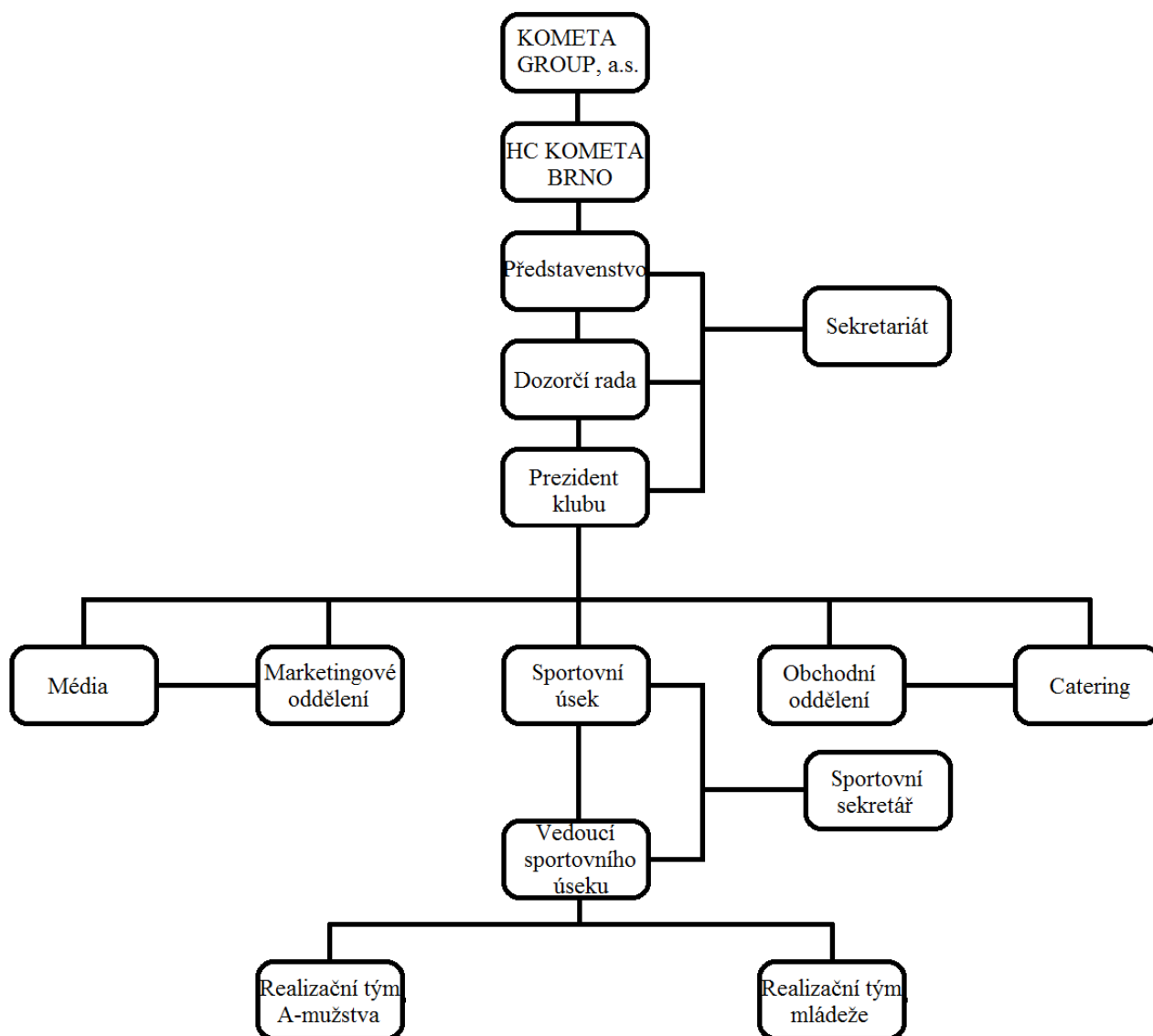
Tomáš Čekal

Redaktor

Roman Zajíček

Kronikář, Archivář

Jiří Klíma



Obrázek 17: Organizační struktura HC Kometa Brno (vlastní zpracování)

2.2.1 Popis funkcí jednotlivých úseků a pozic

Popis jednotlivých funkcí pozic v klubu není ve všech případech striktně dán. Takovým příkladem můžeme shledat funkci Egberta Zündorfa, který je současně předseda představenstva a prezident klubu. Níže uvádím popis jednotlivých pozic vedení klubu, které jsem zjistil z řízeného rozhovoru s členem dozorčí rady (otázky č. 2 a 3 v příloze č. 2).

Struktura Komety je rozdělena na zaměstnance (pracující na hlavní poměr), což zahrnuje všechny zaměstnance a vedoucí všech úseků, dále pracovníky na poloviční úvazek, přičemž zde jde především o trenéry mládežnických kategorií, jejichž fluktuace je zpravidla vyšší a čestné členy, kteří působí především v představenstvu a dozorčí radě (otázka č. 4 v příloze č. 2).

PŘEDSTAVENSTVO

Jedná se o nejvyšší orgán společnosti. Je tvořen předními představiteli klubu. Má na starost řízení činnosti společnosti. Členové představenstva schvalují veškeré návrhy, stanovují dlouhodobé i krátkodobé cíle klubu. Rozhodují ve všech otázkách, ke kterým je opravňují stanovy. Na podepsání všech dokumentů je potřeba jednomyslný souhlas všech členů představenstva.

DOZORČÍ RADA

Dozorčí rada je kontrolní orgán, který má především hájit zájmy společnosti. Je tvořen představiteli hlavních partnerů klubu, ze soukromé i státní sféry. Členem dozorčí rady nesmí být žádný funkcionář. Do kompetencí rady spadá provádění kontrol všech ekonomických a právních operací, včetně dohledu nad účetnictvím, projednávání finančních a podnikatelských kroků klubu.

PREZIDENT

Jeho náplní je řízení klubu a jednání jeho jménem. Je spolu s majitelem nejvyšším funkcionářem klubu.

SEKRETARIÁT

Je velmi důležitým úsekem společnosti. Propojuje všechny roviny struktury a je prostředníkem mezi všemi úseky. Na starost má především veškerou administrativu klubu, archivování záznamů a smluv.

SPORTOVNÍ ÚSEK

Sportovní úsek tvoří vedoucí sportovního úseku a sportovní sekretář. Tento úsek je odpovědný za koncepci složení týmu. Vybírá trenéry a hráče, jedná a schvaluje přestupy. V jeho kompetenci a zájmu je i starost o mládež, která představuje budoucnost klubu.

Vedoucí sportovního úseku má na starost především realizační tým A-mužstva. Komunikuje tedy s trenéry, stará se o hráče a členy realizačního týmu jako jsou fyzioterapeuti, klubový lékař, maséři a kustodi.

Sportovní sekretář je pravou rukou vedoucího sportovního úseku pro potřebné vyřízení administrativy, tedy spravování smluv s hráči a členy realizačního týmu.

MLÁDEŽ

Mládež Komety je vedena jako samostatná společnost – HC Kometa Group p.s., která spadá pod mateřskou společnost KOMETA GROUP, a.s. Je tvořena z vrcholového managementu Komety.

Asistent, sekretář je prostředníkem mezi hlavními funkcionáři Komety, vedoucím sportovního úseku a mládeží.

OBCHODNÍ ODDĚLENÍ

Přebírá zodpovědnost za rozvoj podnikatelských aktivit a za kontrolu hospodaření klubu. Obchodní oddělení má na starosti spoluúčast při rozhodování v otázkách finančních, mzdových, investičních či právních.

Obchodní manažerka je hlavním odpovědným zástupcem obchodního oddělení a zástupci celého klubu v kontaktu s klienty. Stará se o akvizici nových a komunikaci se stávajícími klienty, kterými jsou zejména sponzoři a partneři. Má za úkol prodej reklamy, prostřednictvím značky klubu.

Asistentka je pravou rukou obchodního oddělení, vyřizuje administrativu a má na starosti prodej vstupenek a permanentek.

MARKETINGOVÉ ODDĚLENÍ

Má na starost veškeré komerční aktivity klubu. Přímým nadřízeným je prezident. Hlavním úkolem tohoto oddělení je snaha o vylepšení image klubu. Úzce spolupracují s úsekem médií, tedy s tiskovým mluvčím klubu a šéfredaktorem.

Marketingová manažerka je zodpovědná za vztahy s veřejností. Je zodpovědná koordinátorka projektů JMKK – Jihomoravské Království Komety a DDKM – děti dětem - Kometa městu.

Marketingová referentka má za úkol vyhledávání nových příležitostí. Takovými příležitostmi jsou zejména PR akce, které mají za úkol přitáhnout zájem široké veřejnosti o klub a o hokej celkově. V její kompetenci je tvorba reklamních kampaní a všech úkolů s tím spojených.

CATERING

Zahrnuje zajištění občerstvení a externího personálu na obsluhu VIP zóny, včetně promotérů a uvaděčů. Rovněž zajišťuje pořadatelskou službu v rámci domácích zápasů.

Provozní je hlavní vedoucí úseku. Má na starosti veškerý catering na domácích utkáních, jak interní, tedy pro významné hosty z VIP zóny, tak i vnější, který zajišťují sponzoři klubu. V tomto směru spolupracuje s obchodním oddělením.

MÉDIA

Velmi úzce spolupracují s marketingovým oddělením ve věci kontaktu s médii, tiskem a širokou veřejností.

Tiskový mluvčí je hlavním zástupcem klubu ve vztahu s tiskem a médii. Reprodukuje názory, vyjádření a sdělení nejvyšších představitelů klubu.

Šéfredaktor a Redaktor jsou zodpovědní za vedení klubové rubriky v novinách, publikují články a tvoří klubový zpravodaj.

Kronikář, Archivář uchovává všechny záznamy, důležité dokumenty, vede archiv s natočenými zápasy týmu. Stará se o zapisování statistik ze zápasů, vede tabulky, které pomáhají v průběhu a na konci sezóny hodnotit úspěšnost týmu a jednotlivých hráčů.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z elementárních zdrojů informací pro optimalizaci řízení této akciové společnosti. V následující části, pomocí této metody, mohou komplexně vyhodnotit efektivní řízení a fungování firmy. Tyto zdroje jsou také nutné při každém plánování a sestavování strategie sportovního klubu či sportovní organizace.

2.3.1 Silné stránky

Tradice - pokud mluvíme o silných stránkách brněnské Komety, je potřeba na prvním místě zmínit historii. Jedenáctinásobný mistr republiky v tomto ohledu nemá v Brně a Jihomoravském kraji konkurenci.

Silná značka klubu - Kometu podporuje radnice města Brna. O spolupráci má také velký zájem pivovar Starobrno, který je generálním partnerem klubu a podle jehož znaku se v rámci spolupráce změnilo i logo klubu. Díky velkému zájmu o Kometu se klubu lépe oslovují významní sponzoři.

Jediný akcionář klubu – jediným akcionářem je majitel klubu Libor Zábanský. Spolu s tím jsou eliminovány možné rozdílné názory ve vrcholovém managementu klubu.

Mládežnická základna - v současné době v Brně nastupují nové sporty jako baseball či florbal, i přesto se však Kometa, díky velké popularitě hokeje, může spolehnout na každoroční příliv do mládežnických tříd z Brna i okolních měst a obcí. Mládežnická základna se mohutně rozrostla a zkvalitnila spojením s druhým brněnským klubem HC Ytong Brno, který vynikal celorepublikově především v mládežnických kategoriích. Z tohoto kroku klub těží v současnosti více, než kdy jindy. Nejenže sbírá svým jménem úspěchy v mládežnických kategoriích, ale již čtyři hokejisté v sestavě Komety v mládí nastupovali právě za Ytong Brno. Mladí hráči také mohou využít základních škol s rozšířenou sportovní výukou, které s klubem spolupracují, což jim umožňuje lepší sportovní podmínky.

2.3.2 Slabé stránky

Malá kapacita arény - v současné době se slabé stránky brněnského klubu hledají velmi těžce. Jedna stránka je však zcela evidentní, Brnu chybí moderní multifunkční hala s větší kapacitou. S tímto problémem se město potýká od zchátrání zimního stadionu Za Lužánkami. DRFG aréna, známá především jako hala Rondo je sice zmodernizovaná, nicméně existuje několik limitujících faktorů, které Kometě a také

městu Brnu, zavírají velké a zajímavé možnosti. Většinu domácích zápasů hráči Komety odehrají před zcela vyprodaným stadionem, který dokáže pojmout kapacitu 7 200 diváků. Zájem o brněnský hokej a Kometu je přitom mnohem větší. Tímto Kometě unikají další finance ze vstupného, které v konečném součtu na konci ročníku mohou udělat velkou položku.

Vysoké náklady za pronájem haly - Kometa společnosti STAREZ-SPORT, a.s. každoročně zaplatí za využívání stadionu 5,5 mil. Kč. Dále je třeba započítat další provozní náklady za energie, vodu, teplo a další služby, které činí až 2 mil. Kč. Poloha arény, ač se na první pohled může zdát jako dobrá, ideální rozhodně není.

Nedostatek parkovacích míst - v okolí stadionu může zaparkovat pouze 400 návštěvníků, přitom na hokejová utkání přijíždí fanoušci z okolních měst a obcí.

Je zcela evidentní, že pokud by Brno mělo moderní arénu s velkou zázemní kapacitou, která by vyhovovala evropským a světovým normám, nepochybně by bylo právě Brno zvoleno za druhé herní město letošního Mistrovství světa v hokeji, pořádané Českou republikou.

2.3.3 Příležitosti

Základna fanoušků - ačkoliv by se zdálo, že proslulá základna fanoušků by se měla zařadit mezi silné stránky, já v ní vidím příležitost. Je známo, že brněnští fanoušci patří mezi nejlepší v republice a téměř každý domácí zápas klubu svého srdce vyprodají. Nicméně jak už bylo zmíněno, DRFG aréna má poněkud menší kapacitu, při realizaci již několik let plánované výstavbě nové multifunkční haly, by se naskytla klubu velká příležitost dostat a snad i vyprodat větší halu, než je současné Rondo.

PR akce - nepochybně jsou velkou příležitostí, zejména jak oslovit nové televizní diváky, nebo fanoušky. Kometa má akce pro širokou veřejnost velmi dobře rozjeté. Projekty Dortiáda, Drakiáda, Děti dětem - Kometa městu, Červená a modrá...pro život sklízí úspěch.

Jihomoravské Království Komety - tento projekt má velkou příležitost pro růst. Jsou do něj zapojeny příspěvkové organizace, které Kometa sdružuje a podporuje. Tím by se klub mohl snáz dostat k potenciálním sponzorům a partnerům.

Sportovní úspěchy - jsou jeden ze základních faktorů dobré ekonomické situace klubu. Fanoušky táhnou ke sportu úspěchy a výsledky, ty pak přináší do klubové pokladny potřebné finance na chod klubu. V posledních třech sezónách se Kometa probojovala

dvakrát do finále a to rozhodně nemusí být největší úspěch. Dobrá koncepční práce Komety a současná finanční podpora by ji v následujících letech mohla vynést až k titulu mistra republiky.

zavedení Evropské hokejové ligy – možnost účasti v prestižní Evropské soutěži je pro Kometu určitě lákavou příležitostí. Další potenciální variantou může být připojení se do Kontinentální hokejové ligy - KHL (v roce 2009 byly blízko vstupu do evropské obdoby NHL Karlovy Vary).

2.3.4 Hrozby

Nenaplnění rozpočtu - o velkou položku v rozpočtu se dělí sponzoři a partneři. Jenže i přes dlouhodobé smlouvy má každý sponzor ve smlouvě klauzuli o okamžitém odstoupení. Téhle klauzule před rokem využila hazardní společnost Kajot, která po schválení nové vyhlášky o regulaci hazardu ukončila s Kometou spolupráci a klub tak musel okamžitě začít hledat nového hlavního sponzora.

Ekonomická krize - nyní, v době po krizi, kdy se nejen firmy z České republiky, ale i z EU a celého světa těžce vzpamatovávají z nedávné ekonomické krize, by další taková situace byla neúnosná. Možná ekonomická krize by měla jistě za následek ztrátu několika sponzorů a partnerů, které by v období ekonomické krize bylo prakticky nemožné nahradit a klub by tak musel upravit rozpočet a snížit náklady na hospodaření, což by mělo za následek sportovní propad.

Sestup z extraligy - propad může vyvolat lavinovou reakci. Sestup do nižší soutěže by měl za následek ztrátu partnerů a sponzorů, ztrátu financí, prodej hvězd a tahounů týmu ke konkurenci a dlouho budovaná cesta zpátky na vrchol by byla rázem zcela zmařena.

Konkurence jiného druhu zábavy - mezi další hrozbu můžeme zařadit zájem veřejnosti o jiný druh zájmu (divadlo, kino, kulturní akce atd.).

2.4 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil patří k nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurence a strategického řízení firmy na trhu. V souvislosti s vybraným sportovním klubem ji používám ke zhodnocení situace v klubu z hlediska rivality stávající konkurence, hrozby možného vstupu nové konkurence, vlivu odběratelů, vlivu dodavatelů a hrozby substitučního produktu.

2.4.1 Rivalita stávající konkurence

Dalo by se říct, že v hokejovém prostředí Kometa nemá v Jihomoravském kraji přímou konkurenci. Druhým brněnským klubem je VSK Technika Brno, hrající druhou ligu. Ta však nemá v mládeži dostatečnou návaznost a zastoupení ve všech mládežnických kategoriích. Další tým HCM Warrior Brno je úzce spjatý s Kometou, funguje na principu přidruženého klubu (farmy), zejména pro mládež. Warrior Brno navíc aktivně dál prohlubuje spolupráci těchto dvou klubů, proto ho nelze brát jako konkurenta Komety Brno. Ostatní kluby, které hrající nejvyšší české soutěže jsou Jihlava, Zlín, Olomouc nebo Vítkovice, ale ani jeden tým není blíže, než 50 kilometrů. Tento fakt tedy poskytuje Kometě Brno velkou konkurenční výhodu.

Samozřejmě, z hlediska sportovního trhu, obecně nelze počítat pouze s konkurenčními hokejovými kluby. Brno, jako druhé největší město České republiky, je adekvátně sportovně založené. Dalšími profesionálními týmy jsou například několikanásobný český mistr SK Draci Brno, florbalový klub Bulldogs Brno, basketbalový klub Imos Brno nebo volejbalový klub KP Brno. Ačkoliv zmíněné týmy hrají nejvyšší české soutěže, jejich sportovní odvětví se celorepublikově netěší takové divácké pozornosti jako v případě hokeje. Jediným vážným konkurentem je tedy FC Zbrojovka Brno. Fotbal, jako takový, je pokládán za nejpoblárnější sport dnešní doby, proto je toto srovnání odpovídající. Navzdory předpokladům, však konkurence mezi Zbrojovkou a Kometou nikdy nebyla nijak výrazná. Naopak. V minulosti spolu kluby spolupracovaly, diváci se navzájem chodili podporovat. V současné době se tento trend spolupráce mezi Zbrojovkou a Kometou začíná obnovovat. Pokud nastane situace, kdy Kometa i Zbrojovka hrají své zápasy ve stejný den, oba kluby projevují snahu o změnu termínu, aby případně fanoušci mohli přijít podpořit oba týmy.

Rivalita v pravém slova smyslu je ve sportu velice žádoucí, nejen z pohledu fanoušků a médií, ale i samotných hráčů, kteří rivalitu berou jako motivační nástroj k lepším výkonům a zvýšení touhy po vítězství. Přestože jistou rivalitu mezi kluby FC Zbrojovka Brno a HC Kometa Brno lze najít, jedná se především o gentlemanický boj, podpořený vzájemnou spoluprací a ústními dohodami. Jinou situaci můžeme hledat v hlavním městě, v Praze, kde je rivalita mezi fotbalem a hokejem mnohem výraznější. Je však zapotřebí zmínit, že je to z velké části dáno tím, že v Praze na nejvyšší úrovni, v obou

sportech, jsou dva největší kluby – Sparta a Slavia. Ve fotbale je to podpořené dalšími prvoligovými kluby, například Duklou Praha nebo Bohemians 1905.

2.4.2 Hrozba vstupu nové konkurence

Ve sportovním odvětví je tvorba konkurence velmi zdlouhavý proces, což potenciální podnikatele může odradit. Dalšími faktory, které mohou zabránit vstupu na sportovní trh, je každoroční potřeba učit se novým novelám zákonů, neustávající potřeba vyhledávat nové talenty (tzv. scouting) nebo se vypořádávat s postupně klesající užitečností hráčů a tedy hledáním jejich náhrad.

Vznik nového hokejového klubu v Jihomoravském kraji, nebo dokonce Brně samotném je téměř nemožný. Co se týče postavení na trhu, Kometa je díky historii a tradici tak silný monopol, že je nemožné jí v tomto směru konkurovat. Omezení pro potenciálního konkurenta je mnoho, například směrnice a předpisy vydané Českou republikou. Dalším faktorem může být omezený počet licencí potřebných na účast v profesionálních českých hokejových soutěžích. Překážkou je i finanční náročnost tohoto typu podnikání (v podkapitole 2.5 se lze dočíst, jaké jsou potřeba minimální rozpočty pro vstup do nejvyšších českých hokejových soutěží). Jedná se o řády desítek milionů korun. V neposlední řadě a jedním z nejdůležitějších faktorů je zázemí klubu. Vzhledem k tomu, že v Brně se nachází pouze 4 ledové plochy, vyhovující mezinárodním požadavkům a ty jsou využívány týmy HC Kometa Brno, VSK Technika Brno, HCM Warrior Brno a týmy z amatérských brněnských soutěží, bylo by zapotřebí, v případě nové konkurence, postavit novou hokejovou halu. Nový klub by tak mohl vzniknout jen díky velkému investorovi a jeho velké touze o konkurenční klub. To je však vzhledem k okolnostem velmi nepravděpodobné.

2.4.3 Vliv odběratelů

Cílovou skupinou klubu jsou její fanoušci. Kometa baví, ovlivňuje, pomáhá, vychovává děti a dělá obrovskou reklamu městu a regionu. Jejím hlavním cílem je přitáhnout co nejvíce fanoušků a diváků a v dlouhodobém horizontu si je udržet. Z dlouholeté praxe lze konstatovat, že stabilita fanouškovské základny a přízeň diváků ze široké veřejnosti přichází a mění se v závislosti na sportovních úspěších týmu. V současné době Kometa prožívá dosti úspěšné období, to se odráží na popularitě mezi širokou veřejností.

Fanoušci Komety Brno jsou proslulí svým nadšením a zaujetím. Nejen na domácích zápasech mohutně podporují svůj tým. V současnosti je dokonce založen oficiální Fan Club HC Kometa Brno, s kterým vedení Komety spolupracuje. Dává tím najevo, že Kometa má o své fanoušky zájem a snaží si je udržet individuálním přístupem. Fan Club prostřednictvím Komety zajišťuje fanouškům výjezdy na venkovní zápasy, setkávání s hráči, přednostní práva na zakoupení sezónních permanentek, odběru zboží v oficiálním Fan shopu. Členem Fan Clubu nemusí být pouze skalní příznivci klubu. Vyjednávací síla fanoušků je, díky oficiálnímu Fan Clubu, z celkového součtu nadprůměrná. Jednotlivec by jen těžko mohl mít takové podmínky, protože sdružení Fan Clubu má mnohem větší komunikační sílu.

2.4.4 Vliv dodavatelů

Jak zmiňuji v podkapitole finanční stránka klubu a rozpočet (2.5), největší položkou jsou příjmy ze soukromého sektoru, od tzv. sponzorů, partnerů klubu. Za dodavatele jsou považovány všechny subjekty, které pomáhají k chodu klubu, může jít o dodavatele služeb, energií, pronájemce prostor, výrobce. Dodavatele sportovního vybavení, a další obchodní partnery. Jednou z hlavních skupin jsou sponzoři. Důležitým sponzorem je samozřejmě statutární město Brno, které prostřednictvím vlastních financí, nebo společnosti STAREZ – SPORT, a.s. poskytují Kometě pronájem arény. Celkové náklady na provoz haly si Kometa dělí s potravinovým řetězcem Billa, který má v jedné části haly pronajatý prostor. Dalším významným partnerem je pivovar Starobrno, který dodává pivo a další nápoje na domácí zápasy. V neposlední řadě je třeba zmínit spolupráci se značkou Kappa, která spolu se značkou Bauer vyrábí a dodává klubu sportovní vybavení pro hráče. Kappa dále vyrábí a dodává zboží do oficiálního Fan shopu v podobě dresů, triček, mikin, čepic, kšiltovek apod. I další významní partneři klubu poskytují finanční prostředky.

V současné době je velmi těžké najít dobré sponzory, se kterými je spolupráce oboustranně výhodně dojednaná. Proto klub nemá v úmyslu tyto partnery ztratit. Partneři tak mají silnou vyjednávací pozici. V nedávné době se o tom Kometa přesvědčila na vlastní kůži, kdy se nedohodla na podmínkách se společností E.ON a přišla tak o velkého sponzora, kterého bylo třeba co nejdříve, nahradit.

2.4.5 Hrozba substitučního produktu

Pokud se jedná o lední sport, tak v současné době Kometě v Brně roste hrozba substitučního produktu. Jedná se o mladého a talentovaného krasobruslaře Michala Březinu, který ve dvaceti letech, na Zimních olympijských hrách ve Vancouveru 2010 skončil na desátém místě a čtyři roky později v Soči na třináctém místě. Na Mistrovstvích světa v roce 2010 a 2011 skončil v obou případech na čtvrtém místě. O hrozbu jde především ze stran médií a sponzorů, jelikož účast brněnského sportovce na olympijských hrách je pro sponzory velmi atraktivní.

Jak již bylo zmíněno, Brno jako druhé největší město republiky, má mnoho kulturních využití. Nejedná se pouze o to sportovní, tedy nabídku jiného sportovního využití. Obyvatelé Brna a přilehlých obcí si mohou vybírat ze široké škály nabídky divadel, kin, různých festivalů a kulturních akcí. Jediným substitutem tedy zůstává změna životního stylu obyvatel. Tuto stránku má za úkol podchytit marketing sportovního klubu a přitáhnout zájemce na svoje zápasy pomocí PR akcí.

2.5 Finanční stránka klubu a rozpočet

Ačkoliv finanční stránka klubu není předmětem této bakalářské práce, je jednou z hlavních a patrně nejdůležitějších stránek firmy. Proto si ji ve stručnosti představíme. Klub si rozpočet určuje a mění před každou sezónou. Přesné informace o klubovém rozpočtu předchozí nebo následující sezóny mi nebyly poskytnuty. Můžu však uvést celkový obrát k 30. 6. 2014, tedy za sezónu 2013/2014, který byl ve výši cca 170 mil. Kč. Je nutné podotknout, že v uvedené sezóně se klub dostal až do finále extraligy, tím klub zvýšil své příjmy o dalších 20 mil. Kč. Z řízeného rozhovoru s členem dozorčí rady jsem se dozvěděl, že každoročně klubový rozpočet na účast v nejvyšší domácí soutěži, se před každou sezónou pohybuje okolo 150 mil. Kč (otázka č. 7 v příloze č. 2).

2.5.1 Náklady klubu

Spolu s účastí v jakékoliv soutěži vznikají sportovnímu klubu určité náklady na provoz a udržení stability daného klubu. Jinak tomu není ani v případě Komety. Náklady vznikají základními a nezbytnými aktivitami, jako jsou například pronájem haly a ledové plochy, mzdy hráčů, trenérů a realizačního týmu, stejně tak celého managementu klubu. Nesmíme zapomínat ani na náklady spojené s venkovními zápasy, kdy je potřeba

zabezpečit dopravu, ubytování a stravování. Z rozhovoru mi taktéž bylo prozrazeno, že náklady na sezónu 2013/2014 byly cca 164 mil. Kč (otázka č. 8 v příloze č. 2).

2.5.2 Příjmy klubu

Nejdůležitější činností firmy je příjem, zvláště pokud jde o sportovní klub. Příjem pokryje náklady a výdaje, příjem zajistí dostatečný rozpočet na sezónu. Příjem klubů se samozřejmě odvíjí od úrovně jednotlivých soutěží, ale i účast v jedné soutěži nezaručuje stejný příjem. Ten je vždy individuální. U klubů hrající zámořskou NHL je příjem tvořen z 60% ze vstupného na domácích utkáních. Ostatní evropské soutěže se bohužel netěší takové divácké pozornosti, a proto kluby musí hledat finanční podporu ze soukromých zdrojů formou sponzoringu. Jak jsem zjistil z řízeného rozhovoru, příjmy Komety jsou skládány ze soukromého financování a veřejného sektoru. Největší část jde ze sponzoringu, dále pak ze vstupného, z poplatků za přestup a hostování hráčů a PR akcí. Celkové příjmy klubu pro sezónu 2013/2014 byly ve výši cca 170 mil. Kč (otázka č. 8 z přílohy č. 2).

2.5.3 Rozpočet na účast v soutěži

Z řízeného rozhovoru se členem dozorčí rady jsem zjistil jaký je potřebný rozpočet na účast v českých soutěžích, a to jak v extralize, tak v první a druhé lize, které v minulosti Kometa také hrála (otázka č. 9 v příloze č. 2). Rovněž přikládám pro porovnání zjištěné údaje o potřebném rozpočtu v rakouské EBEL lize, kterou hraje jeden český tým, HC Znojemští Orli a evropské KHL (otázka č. 10 v příloze č. 2). Potřebný rozpočet pro účast v nejprestižnější hokejové lize světa kanadsko-americké NHL k dispozici bohužel není. Je to také dáno tím, že tahle soutěž má úplně jinou finanční strukturu. Údaje jsou zobrazeny v následující tabulce (tabulka č. 3).

Tabulka 3: Potřebný rozpočet na účast v soutěžích (vlastní zpracování)

Soutěž	Minimální potřebný rozpočet na účast v soutěži v Kč
Kanadsko-americká NHL	V řádech stovek milionů dolarů
Kontinentální hokejová liga	250 000 000
EBEL liga	25 000 000
Česká Extraliga	50 000 000
1. liga	15 000 000
2. liga	5 000 000

Rozdíly v potřebném rozpočtu jednotlivých soutěží jsou přímo úměrné kvalitě dané soutěže. V rámci Evropy patří česká extraliga mezi nejlepší soutěže. Dostí specifickou ligu je kanadsko-americká NHL, která pracuje na úplně jiném systému. Rozdíly se týkají hlavně příjmů, kdy většinu, tedy 60% obstarává příjem ze vstupenek, 20% jde z přerozdělení televizních práv (v minulém roce NHL prodalo práva televizní stanici ESPN za 250 000 000 dolarů) a zbylých 20% má klub z prodeje své značky, tedy z tzv. merchandisingu. V Evropě je za nejprestižnější ligu považována kontinentální hokejová liga, tedy KHL, která vznikla místo ruské nejvyšší soutěže. Ačkoliv liga vznikla jako obdoba NHL, tedy účastníci soutěže jsou z více evropských států, nemá stejný systém a z daleka nedosahuje takového věhlasu a takového zájmu jako již zmíněná nejlepší hokejová liga světa. Tudíž, co se týká finanční stránky, se kluby a celkově obě soutěže nedají porovnat.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

HC Kometa Brno patří mezi nejúspěšnější kluby v České republice. Má slavnou historii a v českém hokeji velkou tradici. Tyto tradice se v poslední době klub snaží obnovovat a vrátit tak Kometě silnou pozici na české hokejové scéně, kterou měla v začátcích své existence. Klub pracuje na výkonnosti, přičemž z organizačního a řídicího hlediska se jedná o marketing, skrze který se snaží aktivně posilovat povědomí o klubu mezi veřejností. Velmi úzce také komunikuje a spolupracuje se svými fanoušky, upevňuje vztahy se sponzory a statutárním městem Brno. Těmito aktivitami posiluje svoje ekonomické vztahy a vazby.

3.1 Návrhy pro personální oblast

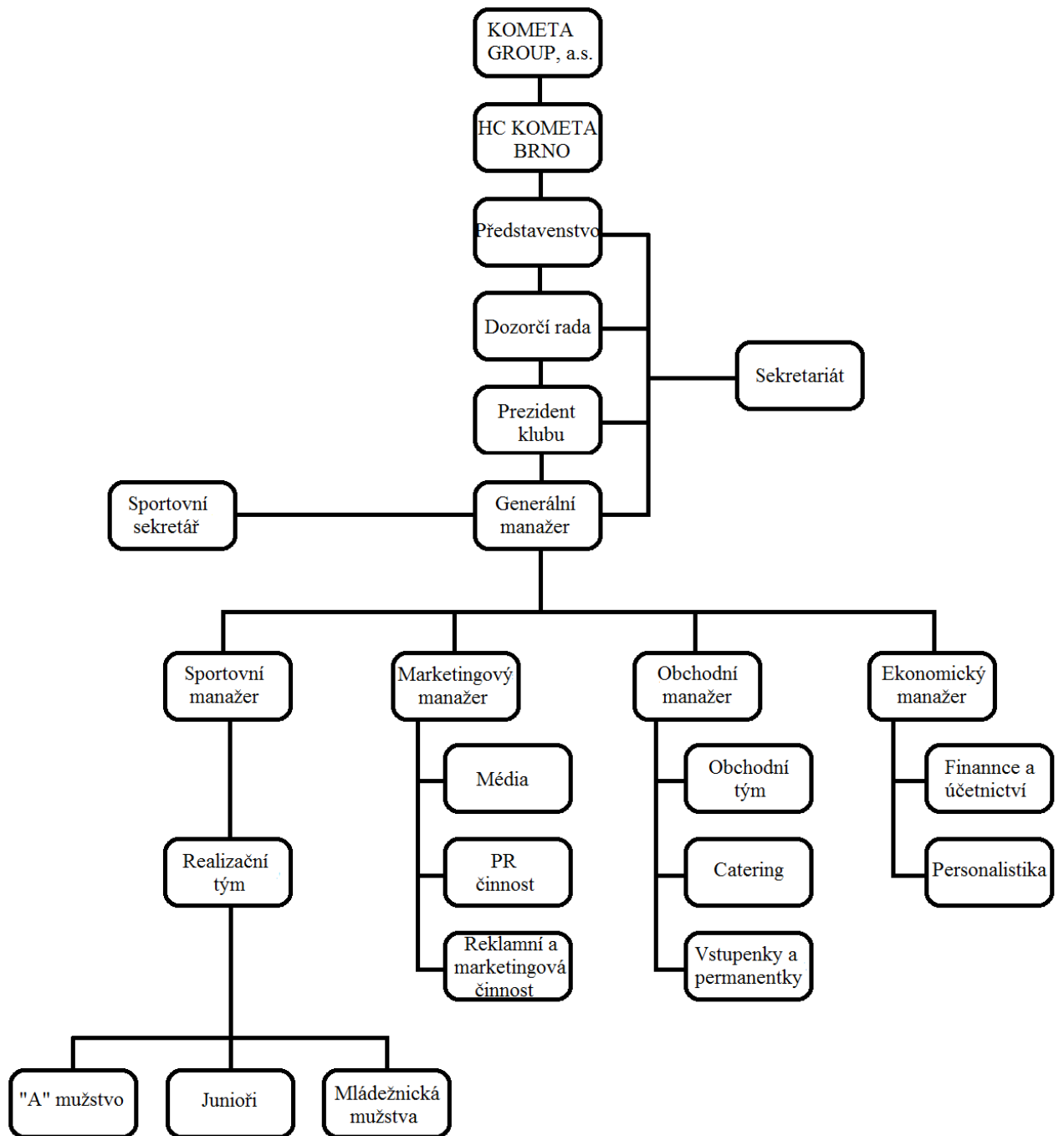
Hlavní cíl této práce je optimalizace organizace a řízení sportovního klubu, především návrh nové organizační struktury.

3.1.1 Optimalizace organizační struktury

Vhodně zvolená organizační struktura je základem pro efektivní řízení jakékoliv společnosti. Ve sportovním klubu Kometa jsem shledal několik aspektů, které mohou komplikovat efektivní a přímé jednání mezi jednotlivými úseky a pracovními pozicemi navzájem. Na základě teoretických poznatků jsem zjistil, že výrazné změny při reorganizaci organizační struktury mohou omezit jejich součinnost. Rozhodl jsem se tedy současnou strukturu příliš neměnit, ale pouze ji modifikovat. V nové organizační struktuře jsem zachoval liniový typ organizační struktury. Základní změnou je vytvoření pozice generálního manažera, který bude, po vzoru zámořské NHL, zajišťovat kompletní chod klubu. Tento krok spojí a prováže všechny úseky, čímž se zvýší efektivita činnosti klubu. Každý úsek bude mít manažera, který bude řídit dané oddělení a bude zodpovědný generálnímu manažerovi. Ten bude zodpovědný prezidentovi a představenstvu. Asistentem v hokejových operacích generálnímu manažerovi bude sportovní manažer, který bude mít na starosti celý sportovní úsek klubu. Další změnou bude vytvoření ekonomického úseku. Odpovědným vedoucím bude ekonomický manažer, který bude zodpovědný za ekonomickou stránku klubu, o kterou se doposud stará marketingové oddělení s obchodním. Kvůli časté fluktuaci zaměstnanců v klubu

navrhují, aby ekonomický tým měl v kompetenci i interní personalistiku. Poslední změnou struktury je rozdělení a hierarchické začlenění jednotlivých úseků a oddělení.

Organizační strukturu sportovního klubu HC Kometa Brno bych názorně upravil:



Obrázek 18 Návrh upravené organizační struktury HC Kometa Brno (vlastní zpracování)

Popis pracovních míst v nově navržené organizační struktuře

Generální manažer

Odpovídá za rozvoj podnikatelských aktivit, koordinaci hokejových operací a celkové vedení klubu HC Kometa Brno a.s. Na základě vůle představenstva a prezidenta rozhoduje o věcech v záležitostech sportovních, marketingových, obchodních, finančních a personálních. Rozhoduje o rozpočtu před každou sezónou a zajišťuje jeho naplnění.

Sportovní manažer

Zodpovídá za celkovou koncepci týmu. Bude mít na starosti přestupy a hostování hráčů, dále vyhledávání talentovaných hráčů od mladšího dorostu až po „A“ tým, kteří by vhodně doplňovali mužstvo. Zároveň bude zajišťovat a přípravné zápasy. Spolu se všemi trenéry bude konzultovat metodiku tréninků a řídit realizační týmy „A“ týmu, juniorky a mládeže.

Marketingový manažer

Zabezpečuje všechny komerční aktivity klubu. Je zodpovědný za styk s médii. Vede tým marketérů, se kterými hledá možnosti propagace klubu prostřednictvím všech dostupných marketingových prostředků a akcí jako jsou autogramiády, projekty pro fanoušky, které budou mít za cíl vylepšit image klubu a dostat ho co nejvíce do podvědomí široké veřejnosti v Brně a okolí.

Ekonomický manažer

Mým doporučením klubu HC Kometa Brno je zřídit ekonomický úsek, který bude vést nově zvolený ekonomický manažer. Ten bude prověřovat finanční toky a zabezpečovat dobré ekonomické zázemí klubu. Rovněž bude mít na starosti vedení účetnictví a zajišťování administrativní a personální záležitosti.

Obchodní manažer

V jeho kompetenci bude vedení obchodního týmu, který bude mít v pracovní náplni akvizici nových sponzorů a partnerů, budování a prohlubování vztahů se současnými partnery a prodej reklamních ploch a produktů klubu.

3.2 Návrhy pro ekonomickou oblast

3.2.1 Generální sponzor mládeže

Ačkoliv Kometa pro „A“ tým generálního partnera má, juniorskému týmu a mládeži chybí. Mým doporučením je za pomoci obchodního týmu takového partnera najít. Kometa svému potenciálnímu partnerovi může nabídnout opravdu mnoho. Největší příležitostí je reklama na dresech, za kterou sponzoři „A“ týmu platí nemalé peníze. Dalšími možnostmi propagace partnera je pomocí PR akcí, přidání loga partnera na mantinely haly Rondo, kde svoje domácí zápasy hrají týmy juniorky, staršího a mladšího dorostu své domácí zápasy. Případně se dají umístit také na mantinely tréninkové haly na Úvoze, kde hrají mládežnické výběry. V obou halách se tedy dají prezentovat reklamní spoty na velkoplošné obrazovce apod. Případný další sponzor by znamenal pro klub další finanční prostředky, které by mohly zvýšit obraty, a tím klubu pomoci dosáhnout stanovených cílů. Tato možnost však prozatím není příliš reálná, jelikož sponzoři tuto možnost nevnímají jako příliš atraktivní.

3.3 Návrhy pro marketingovou oblast

Kometa na své marketingové stránce pracuje už od návratu do extraligy. V současné době je marketing jednou z nejsilnějších stránek klubu. Spousta projektů pro veřejnost, které klub organizuje spolu se soutěžemi pro mládež a zdravotně znevýhodněné a podporou pro volnočasové aktivity a zdravotní zařízení, jsou tou nejlepší cestou k získání velkého počtu příznivců. Podpora fanoušků je v hokeji velmi důležitá, motivuje hráče k dosahování úspěchů, které jsou pro klub klíčové. Sportovní úspěchy nejsou jen tituly a prestiž, ale také finanční zdroje, které jsou potřebné k dobré stabilitě klubu.

3.3.1 Rozvoj projektu „království Komety

Klub má v současné době několik dobře rozběhnutých projektů, jako je každoroční drakiáda pro děti nebo dortiáda, která probíhá vždy po konci sezóny, jako oficiální poděkování fanouškům za jejich podporu. Kde však vidím prostor pro rozvoj, je současně probíhající projekt „Jihomoravské Království Komety“. Prvotní myšlenkou této strategie bylo spojit Kometou s okolními obcemi Brna a tím se dostat k většímu počtu fanoušků. Zájem o špičkový hokej v Jihomoravském kraji je vysoký, ale nabídka je nedostatečná. Kometa tak má tudíž velkou šanci rozšířit své marketingové aktivity po

celém kraji. Z toho důvody navrhuji nastavení přímé spolupráce marketingového oddělení s obchodním, které by pomohlo získat partnerství, s co největším množstvím měst a obcí v Jihomoravském kraji. Vzájemná podpora a propagace nadále zvýší povědomí o různých společenských, sportovních i kulturních aktivitách jednotlivých obcí kraje, což např. může rozšiřovat možnosti sportovního vyžití pro děti a mládež či nabízet zajímavé podněty k poznávání jihomoravského regionu.

3.3.2 Den otevřených dveří

Rozšiřování vztahů s veřejností je každodenní náplní Komety. V otázce, jak přitáhnout další fanoušky a odměnit ty současné, navrhuji zorganizování dne otevřených dveří. Termín by měl být určen v posezónní době, kdy si hráči mohou dovolit rozptýlení. V průběhu dne si fanoušci budou moci prohlédnout zázemí klubu, seznámit se s hráči a trenéry, vyzkoušet si trénink s hráči týmu, získat fotografii a podpis se svým oblíbeným hráčem či podepsaný plakát celého týmu. Nechyběl by ani doprovodný program pro děti, které by se mohly podívat do kabiny týmu, nebo si vyzkoušet hráčskou či brankářskou výstroj. Tato akce by měla nepochybně přilákat i potenciální nové hráče do své mládežnické základny, ze kterých by klub mohl v budoucnu těžit. Sestavení programu by měl na starosti tým z PR sekce, její propagaci by pak zajistil marketingový tým. Kupříkladu prostřednictvím vyvěšení poutacích plakátů do škol a všech brněnských sportovních institucí.

3.3.3 Cena vstupného

Jedním z neefektivnějších marketingových tahů je revize cen vstupného. Je obecně známo, že Kometa má na své domácí utkání jedny z nejdražších vstupenek v celé extralize. Ačkoliv je v současné době o Kometu veliký zájem a diváci si za vstup na zápasy rádi připlatí, nedá se s tímto z dlouhodobého hlediska počítat. Mým doporučením je tedy současné věrné fanoušky odměňovat a zavést zlevněné vstupné pro sociální skupiny jako jsou děti a mládež, senioři a zdravotně znevýhodnění. V případě dětí a mládeže navrhuji akci 1+1, kdy k zakoupení dospělé vstupenky může fanoušek koupit dětskou vstupenku s 25% slevou. Pokud si malí „Kometáci“ vytvoří ke klubu silné pouto již v dětství, je pravděpodobné, že s přibývajícím věkem své city ještě prohloubí. Klub by se tímhle krokem zaměřil na výchovu nové generace fanoušků. Zájem o hokej není pouze u fanoušků v mladém a středním věku, proto doporučuji,

podobně jako u dětí, zavést zlevněné vstupenky pro seniory. Poslední skupinou, na kterou by bylo vhodné se zaměřit, jsou zdravotně znevýhodnění, pro které také navrhuji taktéž zlevněné vstupné. Klub by tak pro zdravotně znevýhodněné mohl zajistit vstupenky domácí přátelské zápasy za symbolickou cenu. Tím by podpořil svojí image a bylo by postaráno o zaplnění stadionu i při méně atraktivních utkáních.

3.3.4 Roztleskávačky

K modernímu sportu patří i zábava pro diváky. Zejména pak ta na stadionu během zápasů. Stejně tomu je i v hokeji. Takovou zábavou, v doprovodu maskota, mohou být roztleskávačky, které přímo podporují hráče svého klubu a zároveň zpestřují dění v aréně během přestávek. Jejich zavedení, by bylo oživením domácích zápasů. S podporou sociálních médií by vzrostl divácký zájem o fotky s roztleskávačkami, které by zvýšily zájem a popularitu klubu.

3.3.5 Zefektivnění využívání sociálních médií

Jak již v předchozím bodě zaznělo, Kometa by se měla zaměřit na posílení vztahu s fanoušky prostřednictvím sociálních médií. V dnešní multifunkční době téměř každý člověk využívá alespoň jednu sociální síť jako Facebook, Twitter, Instagram nebo Youtube. Kometa v současné době využívá dvě nejrozšířenější sítě a to Facebook a Youtube. Mým doporučením je zaměřit se na zvýšení kvality správy těchto sítí. Na Facebook lze například přidávat fotky z utkání, články týkající se změn v klubu a hráčském personálu, sdílení různých marketingových akcí zavedení anket pro fanoušky a další aktuality.

3.4 Návrhy pro technickou oblast

Potenciální zhoršení ekonomické situace státu v důsledku neočekávané krize, by mohlo mít na Kometu špatný vliv. Mohlo by totiž dojít ke snížení finančních zdrojů, které jsou potřebné k placení vysokých nákladů za pronájem haly Rondo, kterou Kometa momentálně využívá. V případě změn v politické sféře, by mohlo dojít k prodeji haly soukromé osobě, což by pro Kometu, i vzhledem k dlouhodobé smlouvě o pronájmu, znamenalo ukončení nájemní smlouvy. V takovém případě Kometa postrádá vlastní hokejový stadion, který by tuto hrozbu eliminoval.

3.4.1 Nová multifunkční aréna

Hala Rondo byla v roce 2011 rozsáhle rekonstruována a zmodernizována, avšak z hlediska technického vybavení a zabezpečení haly není dostačující. Příkladem jsou opěrná zábradlí, která byla techniky i samotnými fanoušky klubu navrhována. Dalším faktorem jsou sedadla, která jsou v opěrné části velmi krátká a fanoušci se při dlouhých zápasech mnohdy cítí nepohodlně.

Jak již bylo zmíněno výše, slabou stránkou klubu je nedostatečná kapacita arény. Současné možnosti již neuspokojují stále rostoucí poptávku po divácké účasti na domácích zápasech. Přestože DRFG aréna byla při nedávné rekonstrukci rozšířena, kapacita 7 200 diváků stále není dostačující. Většina klubů z extraligy má moderní stadiony, které lákají diváky svou multifunkčností. Hned čtyři kluby se mohou pochlubit kapacitou větší, než 10 000 míst. Tento aspekt při dobrých sportovních výkonech týmu přináší do klubové kasy klubům mnohem více finančních prostředků z tržby za vstupné. Kometa tuto situaci řeší zvýšenou cenou vstupného, což se v dlouhodobém horizontu nemusí vyplatit.

Velkým problémem diskutovaným především mezi fanoušky, je nedostatek parkovacích míst v okolí haly. Parkoviště, které je vzdálené 500 metrů od stadionu není vůbec dostačující. Minimálně třetina fanoušku dojíždí do Brna na zápasy z okolních obcí. Stejně tak je špatně řešen malý počet VIP míst, která jsou situována u vchodu pro hráče. Při správném výběru lokality by mohla být východiskem výstavba nové arény. Ta by spolu s regulovaným vstupným, mohla klubu v dlouhodobém pohledu pomoci dosáhnout lepších výsledků. Nová aréna mimo výše zmíněné benefity přináší i větší pravděpodobnost pořádání mezinárodních utkání, což se v konečné fázi pozitivně odráží na prestiži města i klubu. Plán výstavby nové haly je však v současné době velmi těžce realizovatelný, neboť Kometa na takový projekt nedisponuje dostatečnými finančními prostředky. Dlouhodobým cílem klubu by tak měla být snaha najít investora ze soukromé sféry, získat podporu města Brna a Jihomoravského kraje pro výstavbu nové hokejové arény.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo, na základě zhodnocení vybraného sportovního klubu, vypracování inovačních návrhů na změny a doporučení pro optimalizaci vedení a řízení hokejového klubu HC Kometa Brno. K dosažení cílů bylo nezbytné osvojit si metody pozorování a analýzy. Taktéž seznámit se prostředím, organizací a chodu procesů, které jsou spjaté s řízením daného sportovního klubu, především pomocí řízeného rozhovoru s představiteli klubu.

Formálně je práce rozdělena na úvodní část, teoretická východiska, analýzu problému a současnou situaci, vlastní návrhy řešení a závěr. V teoretické části, jsou na základě odborné literatury představeny pojmy spjaté s daným tématem profesionálního sportovního klubu. V části analýzy, je klub podrobně charakterizován a pomocí SWOT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil analyzována jeho současná situace. Na základě provedené analýzy jsou, v komparaci s dalším profesionálním hokejovým klubem, navrženy doporučení, jež mají optimalizovat řízení klubu. Jedná se o změnu organizační struktury, která by umožnila lepší vzájemnou kooperaci jednotlivých funkčních úseků. Dále zavedení pozice generálního manažera, který by zmíněné úseky řídil a zajišťoval tak možný optimálnější chod řízení klubu. Pro lepší ekonomickou a sportovní stabilitu jsou klubu navrženy další doporučení, jimiž by se měl zabývat. Jde například o uspořádání dnu otevřených dveří, zaměření se na rozvoj probíhajícího projektu „Království Komety“ nebo zefektivnění využití sociálních médií. Cíl předkládané bakalářské práce byl tedy splněn.

Plně si uvědomuji limity uvedených návrhů, jejich případná realizace bude stát velké úsilí všech funkcionářů a především významné /velké investice do klubu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 2) ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 3) DĚDINA, Jiří a Oldřich VYKYPĚL. *Management a moderní organizování firmy: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 4) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- 5) DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2012, 268 s. ISBN 978-802-4825-298.
- 6) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- 7) 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.
- 8) HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Ekopress, c2006, 191 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-869-2904-3.
- 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) KOSTKA, Vladimír. *Moderní hokej: trenér, trénink, hra*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1971, 356, [4] s.

- 11) NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, 118 s. ISBN 80-245-0979-2.
- 12) STÝBLO, Jiří, Jitka SRPOVÁ a David ŘEHÁK. *Řízení týmové a firemní kultury organizace: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, 61 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7408-032-6.
- 13) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- 14) VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a David ŘEHÁK. *Podnikání malé a střední firmy: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- 15) WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- 1) Businessinfo: *Porterův model 5F* [online]. 2007 [cit. 2015-01-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>
- 2) HC Kometa Brno: *Historie*. [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.hc-kometa.cz/historie.asp>
- 3) HC Kometa Brno: *Podrobná historie*. [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.hc-kometa.cz/zobraz.asp?t=historie-podrobna>
- 4) HC Kometa Brno: *Historie Rudé hvězdy*. [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://hckometa.wz.cz/history/history.php?stranka=vznik-1dil>
- 5) Historický vývoj loga HC Komety Brno: *HC Kometa Brno 1953 - 2015* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.hokejoveautogramy.cz/>
- 6) Hokejový stadion Za Lužánkami: *Historie stadionu*. [online]. [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.bruslenizaluzankami.cz/>
- 7) Logo klubu: *Staré logo HC Kometa Brno* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.hc-kometa.cz/zobraz.asp?t=klub-logo>
- 8) Logo klubu: *Aktuální logo HC Kometa Brno* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.hc-kometa.cz/zobraz.asp?t=klub-logo>
- 9) Porterova analýza 5F: *Managementmania* [online]. 2013 [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- 10) Sunmarketing: *SWOT matice* [online]. 2013 [cit. 2015-01-27]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
- 11) Vancouver Canucks: *Front office* [online]. [cit. 2015-05-21]. Dostupné z: <http://canucks.nhl.com/club/page.htm?id=39578>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Fandelův funkční model.....	17
Obrázek 2: Liniiová organizační struktura	20
Obrázek 3: Štábní organizační struktura.....	21
Obrázek 4: Funkční organizační struktura.....	22
Obrázek 5: Výrobní organizační struktura	23
Obrázek 6: Model organizační struktury sportovního klubu na bázi akciové společnosti	24
Obrázek 7: Organizační struktura HC Bílí Tygři Liberec (s.r.o.).....	25
Obrázek 8: Matice SWOT	33
Obrázek 9: Porterův model pěti sil	35
Obrázek 10: Logo LH TJ Rudá hvězda Brno	37
Obrázek 11: Logo TJ ZKL Brno.....	38
Obrázek 12: Logo TJ Zetor Brno.....	38
Obrázek 13: Logo HC Královopolská Brno	39
Obrázek 14: Logo HC Kometa Brno	39
Obrázek 15: Logo HC Kometa Brno (2002)	40
Obrázek 16: Aktuální logo HC Kometa Brno	41
Obrázek 17: Organizační struktura HC Kometa Brno.....	46
Obrázek 18 Návrh upravené organizační struktury HC Kometa Brno.....	61

SEZNAM TABULEK

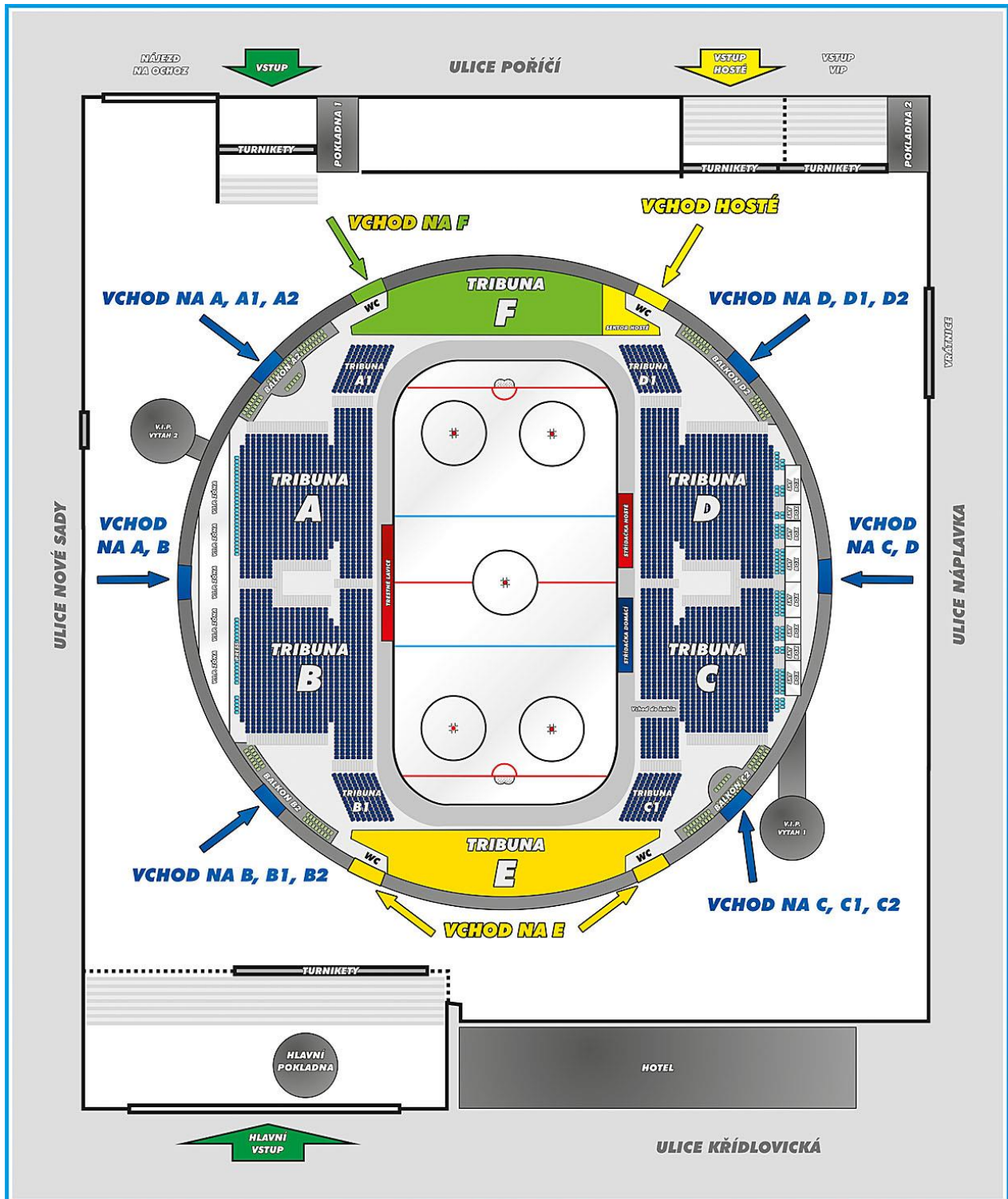
Tabulka 1: Obecné schéma akciové společnosti.....	15
Tabulka 2: Parametry DRFG Arény (vlastní zpracování)	43
Tabulka 3: Potřebný rozpočet na účast v soutěžích (vlastní zpracování)	58

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: PLÁN DRFG ARÉNY	I
PŘÍLOHA Č. 2: OTÁZKY ŘÍZENÉHO ROZHOVORU.....	II

PŘÍLOHA Č. 1:

Plán DRFG Arény



PŘÍLOHA Č. 2:

Otázky z řízeného rozhovor s členem dozorčí rady sportovního klubu HC Kometa Brno

1. Jaký typ organizační struktury společnost používá a jaké je hierarchické začlenění jednotlivých úseků a pozic?
2. Jaké funkce mají jednotlivé úseky?
3. Jaký je popis jednotlivých pracovních míst a jaká je jejich kompetence?
4. Jaká pracovní místa jsou na bázi plného pracovního poměru, která na bázi polovičního, a která jsou čestná?
5. Jaké jsou vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci?
6. Kolik má v současnosti společnost Kometa mužstev?
7. Jaký je klubový rozpočet na každou sezónu?
8. Můžete mi, z poslední ukončené sezóny, tedy 2013/2014, sdělit, jaké byly přibližné náklady a příjmy klubu a kolik činil celkový obrát?
9. Jaký minimální rozpočet na sezónu je potřebný k účasti v českých nejvyšších soutěžích?
10. Můžete uvést, pro porovnání, minimální rozpočty v jiných evropských nejvyšších soutěžích?