



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA ORGANIZACE A ŘÍZENÍ FOTBALOVÉHO KLUBU BŘECLAV

ORGANIZATION AND MANAGEMENT ANALYSIS OF FOOTBALL CLUB BŘECLAV

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

TADEÁŠ ZEZULA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PaedDr. PAVEL KORVAS, CSc.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zezula Tadeáš

Management v tělesné kultuře (6208R168)

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

Analýza organizace a řízení fotbalového klubu Břeclav

v anglickém jazyce:

Organization and Management Analysis of Football Club Břeclav

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická část

Analýza prostředí, organizace a řízení fotbalového klubu Břeclav

Praktické návrhy na zlepšení vedení klubu

Závěry

Literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- DURDOVÁ, I. Ekonomické aspekty sportovního managementu. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012, 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.
- HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. Základy ekonomie sportu. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-86929-04-3.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

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 této bakalářské práce je analýza fotbalového klubu Břeclav a optimalizace jejího řízení. V první části práce popisují teoretická východiska, v další pak analyzují klub pomocí SWOT analýzy, popisují jeho organizační strukturu a následně pomocí zjištěných údajů předkládám návrhy a řešení problémů klubu, vyplývajících z analýz.

KLÍČOVÁ SLOVA

Organizace, řízení, prostředí, sportovní klub, fotbal

ABSTRACT

The goal of this bachelor thesis is the analysis of Breclav football club and optimization of its management. The theoretical output is described in the first part of the thesis. The analysis of the club is presented in the second part using the SWOT analysis and description of its organizational structure. Then through collected statements submitted proposals for solving club issues consequential from the analysis.

KEYWORDS

Organization, management, business environment, sports club, football

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Zezula, T. *Analýza organizace a řízení fotbalového klubu Břeclav*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 66 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 31.5.2015

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

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

Také chci poděkovat Ing. Martinu Maťašovskému, MBA., výkonnému řediteli MSK Břeclav, za poskytnutí cenných podkladů a dokumentů ze zákulisí klubu, které mi velmi pomohli s tvorbou této bakalářské práce.

OBSAH

| | |
|--|----|
| ÚVOD..... | 10 |
| CÍLE PRÁCE, METODY..... | 11 |
| 1 TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1.1.1 Podnik | 12 |
| 1.1.2 Společnost s ručením omezeným..... | 12 |
| 1.1.3 Struktura a orgány spol. s ručením omezeným..... | 13 |
| 1.1.4 Finanční řízení podniku | 14 |
| 1.2 Fundamentální analýza..... | 14 |
| 1.2.1 Rozvaha | 14 |
| 1.2.2 Výkaz zisků a ztrát..... | 15 |
| 1.3 Management..... | 16 |
| 1.4 Organizační struktura a její typy | 17 |
| 1.4.1 Organizační struktura..... | 17 |
| 1.4.2 Typy organizačních struktur | 18 |
| 1.5 Sport | 21 |
| 1.5.1 Ekonomický význam sportu | 21 |
| 1.5.2 Financování sportu..... | 22 |
| 1.6 Tělesná kultura | 24 |
| 1.7 Sportovní management..... | 25 |
| 1.8 Fotbal..... | 26 |
| 1.9 Různé druhy řízení fotbalového klubu..... | 26 |
| 1.10 SWOT analýza..... | 28 |
| 2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE | 29 |
| 2.1.1 Popis fotbalového klubu MSK Břeclav | 29 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.1.2 | Historie Klubu..... | 29 |
| 2.1.3 | Základní informace | 30 |
| 2.1.4 | Zázemí a stadion | 31 |
| 2.2 | Analýza organizační struktury klubu | 31 |
| 2.2.1 | Organizační struktura klubu..... | 31 |
| 2.2.2 | Popis náplně práce jednotlivých zaměstnanců..... | 32 |
| 2.2.3 | Shrnutí pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců | 34 |
| 2.3 | Vlastnická struktura a obchodní podíl společníků | 34 |
| 2.4 | Charakteristika výkonnosti a finanční pozice společnosti | 36 |
| 2.4.1 | Hospodářský výsledek odsouhlasený valnou hromadou MSK Břeclav za rok 2014 | 36 |
| 2.4.2 | Výsledek zisků a ztrát MSK Břeclav za rok 2014 | 41 |
| 2.4.3 | Rozpočet za rok 2013/14 | 44 |
| 2.4.4 | Financování z veřejných zdrojů..... | 45 |
| 2.4.5 | Financování ze soukromých zdrojů | 45 |
| 2.5 | SWOT analýza | 46 |
| 3 | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ | 50 |
| 3.1 | Změny v organizační struktuře klubu | 50 |
| 3.2 | Doporučení týkající se sportovní oblasti..... | 52 |
| 3.3 | Ostatní doporučení | 55 |
| | ZÁVĚR | 59 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 60 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 64 |
| | SEZNAM TABULEK | 65 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 66 |

ÚVOD

Fotbal již dlouho patří mezi celosvětově nejoblíbenější sporty, fotbalová hřiště už se dnes dají najít opravdu všude a v téměř každé vesnici můžeme najít jedenáctku hráčů, kteří víkend co víkend vybíhají na trávník svádět úporné bitvy se soupeři. S rostoucí hráčskou a diváckou základnou rostl samozřejmě i význam fotbalu jako celosvětové sportovně kulturní aktivity. V dnešní době můžeme bez nadsázky prohlásit, že fotbal je globálním fenoménem, a na nejvyšší úrovni se v něm točí dříve nepředstavitelné peníze. Pro představu platy těch nejlepších fotbalistů planety se pohybují v řádech několika milionů korun za týden. Zvyšují se také částky, které jsou kluby ochotny zaplatit za ty největší hvězdy a není výjimkou najít megalomanské přestupy, kdy se suma za jednoho hráče šplhá ke dvěma miliardám korun.

Takových klubů, za kterými stojí jako sponzoři celosvětové firmy a obrovská fanouškovská základna, je ale pouze několik desítek. Drtivá většina fotbalových klubů musí jako jakákoliv jiná firma svádět každodenní boj o přežití. Tyto kluby jsou pak často odkázané na příjmy z rozpočtů obcí a měst. Další možností, jak navýšit příjmovou stránku, jsou smlouvy za reklamu či výtěžek z prodeje hráčů. Kluby se jako každá firma snaží maximalizovat svůj zisk, na rozdíl od klasických podniků zde ovšem můžeme najít dva směry, na které by se měly zaměřovat. Zaprvé na sportovní progres, to znamená pokusit se zvyšovat atraktivitu a líbivost předváděné hry. S tím jsou spojené úspěchy v soutěžích, vyšší počet fanoušků klubu a návštěvnost na stadionech. A zadruhé na ekonomický rozvoj, kdy se na klub pohlíží z finančního hlediska jako na klasickou firmu. Cílem managementu každého klubu by mělo být tyto dva směry co nejlépe vyvážit.

Jednou z možností je provést důkladnou analýzu a optimalizaci všech procesů, jenž jsou spjaty s během a řízením klubu. Efektivně nastavená organizační struktura je nezbytnou součástí správného fungování jakékoliv firmy. Ve své bakalářské práci se pokusím analyzovat a optimalizovat řízení a fungování fotbalového klubu MSK Břeclav.

CÍLE PRÁCE, METODY

Za hlavní cíl této bakalářské práce si kladu popsat a analyzovat vnitřní prostředí sportovní organizace – fotbalového klubu MSK Břeclav a předložit návrhy a doporučení, jenž povedou ke zlepšení fungování klubu.

Práce je členěna na několik částí. Teoretický základ práce jsem čerpal z odborné literatury, jenž je uvedena v seznamu použité literatury a díky níž definuji některé základní pojmy a metody použité v mé práci. V praktické části analyzuji chod klubu, a to hlavně pomocí analýzy organizační struktury klubu a SWOT analýzy. Při navrhování vlastních řešení pak vycházím hlavně z informací získaných z provedených analýz, teoretických znalostí a také z vlastních poznatků, jež jsem za necelý rok působení v prostředí klubu načerpal.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1.1 Podnik

Podnik je soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. V právním smyslu je podnik považován za věc, a to věc hromadnou. Protože firma (název) podnikatelského subjektu obvykle označuje celý jeho podnik, v obecném povědomí je slovo podnik vnímáno jako označení podnikatelského subjektu (Soukupová, S., Strachotová, D. 2005).

Podnikatelem se může stát jakákoli fyzická či právnická osoba. Jedinou překážkou je získání živnostenského oprávnění (Synek, M. 2010).

1.1.2 Společnost s ručením omezeným

„Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku“ (§132 zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích).

Minimální vklad společníka, a tudíž i minimální výše základního kapitálu společnosti, je 1 Kč. Společnost je založena v okamžiku, kdy se všichni její společníci dohodnou na obsahu společenské smlouvy a podepíší ji u notáře, avšak vzniká až okamžikem zápisu do obchodního rejstříku (§142 zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích).

Společenská smlouva musí obsahovat minimálně tyto náležitosti:

- firmu a sídlo společnosti
- určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osob
- předmět podnikání (činnosti)
- výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splacení vkladu
- jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti

- jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje
- určení správce vkladu
- jiné údaje, které vyžaduje tento zákon

Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem a její společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Obchodní jméno společnosti musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, ale může být uvedeno zkráceně „spol. s r.o.“ nebo s.r.o.“ (§146 zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích).

1.1.3 Struktura a orgány spol. s ručením omezeným



Obrázek 1: Obecné schéma společnosti s ručením omezeným (vlastní zpracování)

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Mezi její působnosti patří schvalovat jednání učiněných jménem společnosti před jejím vznikem, schvalování řádné, mimořádné a konsolidované a v případech stanovených zákonem i mezitimní účetní závěrky, rozdělení zisku a úhrady ztrát. Nadále pak schvalování stanov a jejich změn, rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, o zvýšení či snížení základního kapitálu. Valná hromada jmenuje, odvolává a odměňuje členy dozorčí rady, může vyloučit společníka, schvaluje smlouvy uvedené v zákoně, ovládací smlouvy, smlouvy o převodu zisku a smlouvy o tichém společenství a jejich změn. Také schvaluje smlouvy o výkonu funkce a má na starosti další otázky, které do působnosti

valné hromady svěřuje zákon, či společenská smlouva. **Jednatel či více jednatelů** se řadí do statutárního orgánu společnosti. Je-li jednatelů více, je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně, nestanoví-li společenská smlouva nebo stanovy jinak. Jednatelé jsou povinni zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti. **Dozorčí rada** dohlíží na činnost jednatelů a nahlíží do obchodních a účetních knih a jiných dokladů a kontroluje údaje, které jsou v nich obsažené. Také přezkoumává řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, popřípadě i mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty a předkládá své vyjádření valné hromadě. Dále podává zprávy valné hromadě ve lhůtě stanovené společenskou smlouvou, jinak jednou za rok (Čáslová, E. 2009).

1.1.4 Finanční řízení podniku

Finanční řízení, nebo také finanční management se dá definovat jako soubor všech aktivit, které zajišťují efektivní financování z hlediska cílů daného podniku (Režňáková, M. 2005).

Jedním z nejvýznamnějších cílů finančního řízení je zařídit dostatek finančních zdrojů a zároveň je umístit tak, aby byly využity efektivně a zároveň aby byla dosahována finanční rovnováha (Dluhošová, D. 2008).

1.2 Fundamentální analýza

Fundamentální analýza, jak je již z významu slova fundamentální patrné, se zabývá základním rozbořem finančních výkazů společnosti, mezi které patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a také výkaz cash-flow. Po provedení rozboru těchto uvedených výkazů lze najít odpovědi na mnoho otázek, které slouží k vytvoření si určité představy o podniku, tedy o jeho majetkové a kapitálové struktuře, nákladech a výnosech (Hanušová, H. 2004).

1.2.1 Rozvaha

Rozvaha neboli bilance podniku je základním účetním výkazem podniku, jenž nám dává přehled o majetku a zdrojích, kterými je majetek profinancován. Aktiva na straně jedné představují to, co společnost vlastní. Na druhé straně, na straně pasiv, jsou závazky a vlastní kapitál informující nás, jakým způsobem společnost svůj majetek

získala. Bilance proto, že obě strany musí být vždy v rovnováze (Aktiva = Pasiva) (Bermanová, K. a Knight, J. 2011).

| Označení položky | Název položky | Běžné účetní období | | | Minulé účetní období |
|------------------|--|---------------------|---------|-------|----------------------|
| | | brutto | korekce | netto | netto |
| | Aktiva celkem | 525 | 40 | 485 | 275 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 230 | 40 | 190 | 125 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 75 | 15 | 60 | 75 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 155 | 25 | 130 | 50 |
| C. | Oběžná aktiva | 195 | | 195 | 150 |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky | 80 | | 80 | 0 |
| C.IV. | Krátkodobý finanční majetek | 115 | | 115 | 150 |
| Ď.I. | Časové rozlišení | 100 | | 100 | 0 |
| | Pasiva celkem | 485 | | | 275 |
| A. | Vlastní kapitál | 355 | | | 275 |
| A.I. | Základní kapitál | 275 | | | 275 |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období | 80 | | | 0 |
| B. | Cizí zdroje | 130 | | | 0 |
| B.III. | Krátkodobé závazky | 30 | | | 0 |
| B.IV. | Bankovní výpomoci | 100 | | | 0 |

Obrázek 2: Vzor účetní rozvahy (převzato z www.ucetnikavarna.cz)

1.2.2 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisku a ztrát, jinými slovy výsledovka, je účetní výkaz, který poskytuje informace o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření. Vypovídá o tom, co se v daném podniku dělo během určitého období. Je to výkaz o tocích, nikoliv o stavu, ten popisuje rozvaha.

Výnosy jsou zvýšením ekonomického prospěchu, ke kterému došlo v průběhu účetního období. Může se projevit zvýšením aktiv nebo snížením nebo zánikem závazků (např. prominutí dluhu). Základní podmínkou pro uznání výnosů je spolehlivost měření a dostatečný stupeň jistoty.

Náklady jsou snížením ekonomického prospěchu během účetního období. Mohou být spojeny s úbytkem aktiv nebo se vznikem závazků.

(Mezinárodní standardy účetního výkaznictví, IAS 1, odstavec 75)

Tabulka 4 – výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu

| Označení položky | Název položky | Běžné účetní období | Minulé účetní období |
|------------------|---|---------------------|----------------------|
| II. | Výkony | 330 | |
| B. | Výkonová spotřeba | 195 | |
| + | Přidaná hodnota | 135 | |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 40 | |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 95 | |
| N. | Nákladové úroky | 5 | |
| * | Finanční výsledek hospodaření | -5 | |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 10 | |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 80 | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období | 80 | |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 90 | |

Obrázek 3: Vzor výkazu zisku a ztrát (převzato z www.ucetnikavarna.cz)

1.3 Management

Existuje celá řada různých definic pojmu management, v česku tomuto specificky americkému pojmu odpovídá slovo řízení, a to především řízení podnikové ve smyslu řízení všech podnikových činností (výroba, prodej, vývoj, výzkum).

Management neobsahuje jen řídicí funkce manažera, jako jsou plánování, organizování, vedení lidí a kontrola, ale taky oblasti, jako je účetnictví ekonomie, finance, marketing, právo, komerce (Durdová, I. 2012).

V dnešní době pracuje moderní Management se třemi základními pojmy:

ORGANIZACE

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

MANAGEMENT

Je umění něco řídit nebo působit na cílenou soustavu a ovládání činnosti. Definovat ho můžeme jako proces, který umožňuje plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit

chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných a jasně stanovených cílů.

Manažeři

Tímto pojmem jsou označováni nositelé procesu management. Jsou to nadřizení pracovníci ve firmě či její samotní vlastníci, jedinci, kteří jsou odpovědní za účelnost a efektivnost výkonu lidských činností prováděných v každodenní praxi organizace. Nejčastěji se používá definice: Manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnost, ale svým působením vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro její úspěšný výkon ostatními pracovníky. (Pitra, Z. 2008).

1.4 Organizační struktura a její typy

1.4.1 Organizační struktura

Organizační struktura má být projektována tak, aby v ní bylo jasné, kdo má plnit jaké úkoly. Také je nutné vědět, kdo je odpovědný za výsledky této činnosti. Organizační struktura by měla odstraňovat překážky ve společnosti, může jít např. o zmatek a nekonkrétnost při přiřazování úkolů. Také podporuje podnikové cíle a vytváří rozhodovací a komunikační sítě s jejími vztahy (Koontz, H., Weihrich, H. 1993).

Při klasifikaci typů organizačních struktur je nutné pohlížet na některá kritéria a charakteristiky, kterými se různé druhy organizačních struktur liší. Je nezbytné zavést si určité klasifikační charakteristiky. Mezi ty základní patří:

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

Mezi doplňkové charakteristiky patří:

- Vertikální počet hierarchických řízení
- Horizontální počet organizačních složek
- Časové trvání (dočasné X stabilní)
- Míra centralizace

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

- Liniová

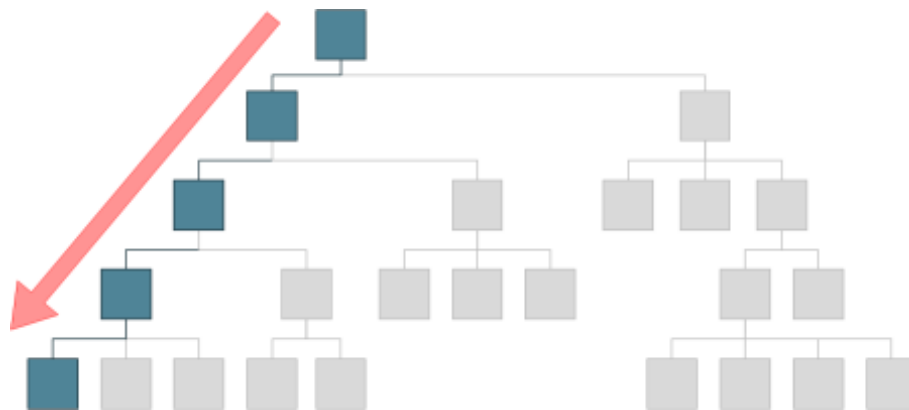
- Funkcionální (funkční)
- Štábní
- Maticová
- Další typy organizačních schémat

(Dědina, J., Cejthamr, V. 2005).

1.4.2 Typy organizačních struktur

Liniová

Liniové organizační struktury mají přímou pravomoc. Vedoucí každé liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří tak řídicí osu struktury, např. ředitel závodu, vedoucí provozu, apod. Linioví vedoucí disponují nejvyšší pravomocí a odpovědností. Jsou vždy těmi hlavními vazbami struktury, ztělesňujícími základní mocenskou organizovanost systému. Liniová struktura je typická pro malý podnik asi do 50 zaměstnanců (Dědina, J., Cejthamr, V. 2005).



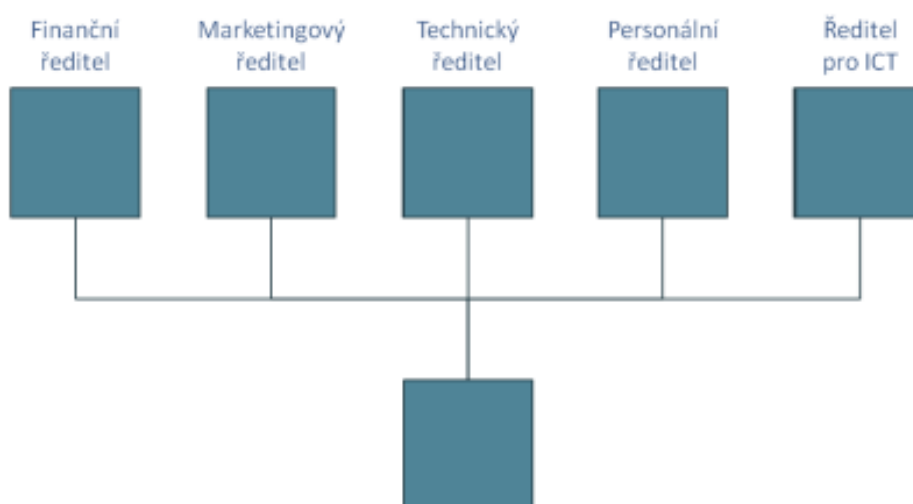
Obrázek 4: Liniová organizační struktura (převzato z www.managementmania.com)

Funkcionální

Funkcionální struktura je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace, apod. Vede k tomu, že všichni zaměstnanci pracující na podobných úkolech jsou seskupeni do jednoho útvaru. V čele tohoto útvaru stojí obvykle odborný ředitel pro danou funkci (marketing, personalistika, apod.). Vytváří se tak „štáby“, proto se funkcionálnímu organizačnímu schématu říká též funkční nebo právě štábní. Používá se většinou v menších a středních firmách. Ty jsou zaměřeny na takový počet výrobků nebo služeb, který je u této struktury únosný (Veber, J. 2009).

Největší výhody funkcionální tvorby organizačních jednotek nacházíme v její logičnosti a ověřenosti. Jde o způsob, kterým se vytváří jistota, že významné činnosti firmy budou zabezpečovány vrcholovými manažery. Právě nejvyšší vedení podniku je totiž tím nejtěsnějším možným způsobem, ze všech typů organizačních struktur, přímo spjato s řízením společnosti. Efektivně se využívají schopnosti zaměstnanců, což je další výhoda. Nevýhodou může být tendence ke kladení malého důrazu na celkové podnikové cíle. Další nevýhodou je to, že za zisk je odpovědný právě výkonný ředitel

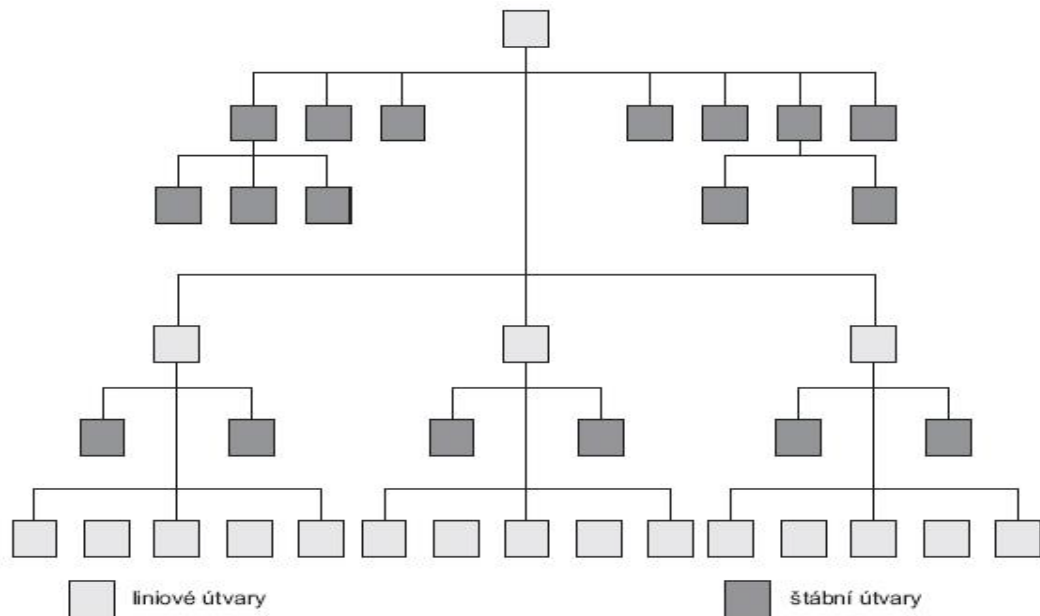
Ve velké firmě jde o téměř nadlidský úkol. Funkcionální vytváření jednotek může způsobovat pomalou adaptaci firmy na změny ve vnějším prostředí (Koontz, H., Weihrich, H. 1993).



Obrázek 5: Funkční organizační struktura (převzato z www.managementmania.com)

Štábní

Štábní útvary plní především poradní funkci. Zajišťují tak kvalifikované rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní vazby se vyskytují mezi osobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů. Například se jedná o ekonomy, techniky, personalisty, účetní apod. Štábní struktura slouží jako podpůrný stavební kámen pro organizační vývoj podniku (Dědina, J., Cejthamr, V. 2005).



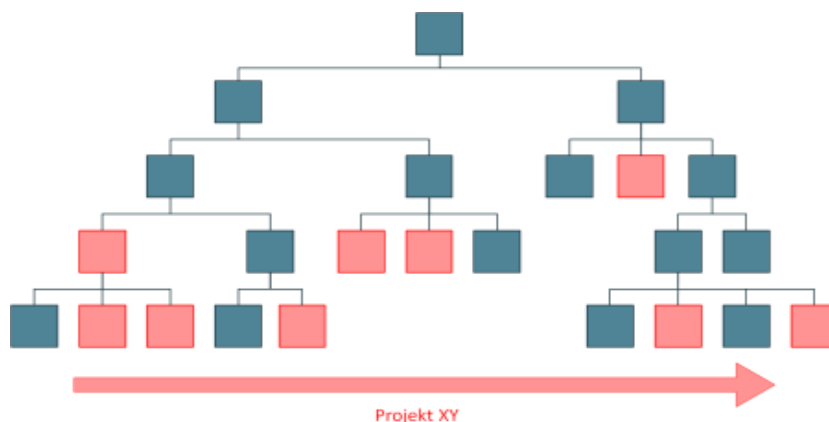
Obrázek 6: Štábní organizační struktura (převzato z www.bussinesinfo.cz)

Maticová

Maticová organizační struktura (také projektová struktura) je jedním z typů formální organizační struktury. Základem organizační struktury je klasická vertikální liniová struktura, která je kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy, které se věnují například speciálním projektům. Maticová organizační struktura je nezbytná v projektově orientovaných organizacích.

Pro různé projekty jsou vytvářeny různé projektové týmy, s různými vedoucími a různými rolmi jednotlivých pracovníků nominovaných do jednotlivých týmů.

(převzato z www.managementmania.com)



Obrázek 7: Maticová organizační struktura (převzato z www.managementmania.com)

1.5 Sport

Neexistuje jediná ustálená definice slova sport. V zásadě můžeme říci, že sportem se rozumí „všechny formy tělesné činnosti, které si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních (ať organizovaný nebo ne)“ (Evropská charta sportu, 1992).

V české republice se nejčastěji setkáváme s pojmy jako fyzická rekreace, pohybová aktivita či sport. Dovalil pak definuje sport jako „dobrovolnou pohybovou aktivitu, motivovanou snahou po dosažení maximální výkonnosti, rozvíjené v tréninku a demonstrovanou v soutěžích“ (Dovalil, J. 2002, s.6).

Základní dělení sportu je na kolektivní a individuální, dále ho můžeme dělit na relaxační, výkonnostní a vrcholový. V dnešní době registrujeme téměř 150 mezinárodně uznávaných sportů (Hobza, V., Rektořík, J. a kol. 2006).

1.5.1 Ekonomický význam sportu

Zvláště v současné době je sport velmi významná oblast lidské činnosti, profilující se v podobě kulturně-sociálního jevu s významným ekonomickým přínosem. Ekonomický význam sportu je prokazován mnohými způsoby. „Některé oblasti, jež reálně ovlivňují národní hospodářství jednotlivých zemí, lze dokumentovat na příkladech podílu sportu na HDP, pořadí sportu mezi odvětvími zaměstnanosti, kterou vyvolá, počtem sportovních organizací, počtem aktivních sportujících, výdaji domácností na sportovní produkty a služby, výdaji státního rozpočtu na potřeby celého systému tělesné kultury atd“ (Hobza, V., Rektořík, J. a kol. 2006, s.12).

Mezi hlavní makroekonomické ukazatele ekonomického významu sportu patří:

- Podíl sportu na konsolidovaných veřejných výdajích se pohybuje mezi 0,4% a 1,7 %.
- Přínos přímých soukromých vydání na sport (s vyloučením příjmů ze sázek) pro celkové výdaje se pohybuje mezi 1% a 2%.
- Váha nepřímých soukromých vydání (včetně sázek) v celkových výdajích dosáhla 3%.

- „Sportovní“ hrubý domácí produkt činí téměř 1,5 až 2 % celkového hrubého domácího produktu (Novotný, J. 2000).

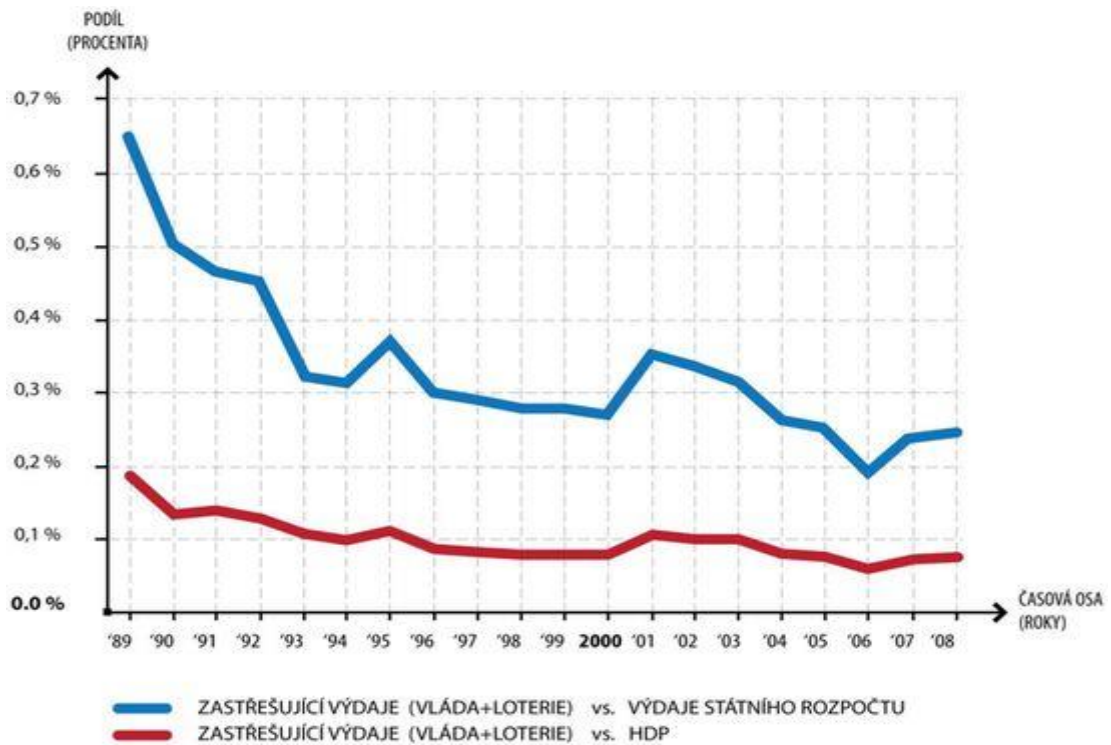
1.5.2 Financování sportu

V české republice se, co se týče celého systému tělesné kultury, dělí financování mezi dva zdroje a to mezi soukromý a veřejný sektor.

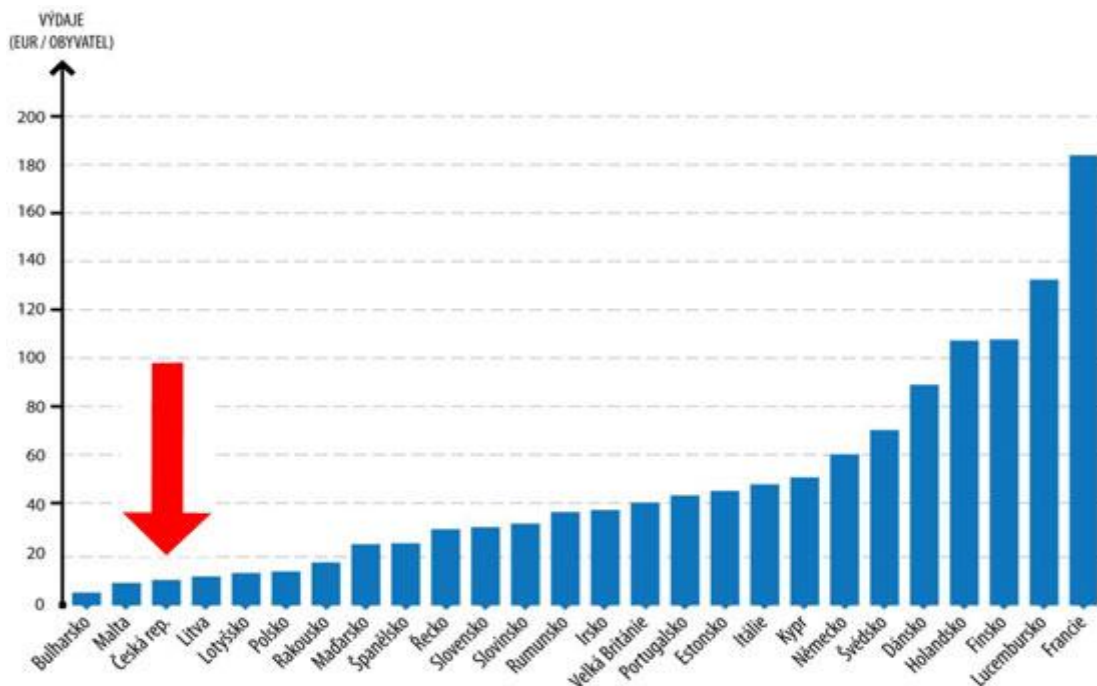
Velmi často dochází při financování k prolínání obou zdrojů a jen výjimečně existuje případ, kdy je sportovní organizace financována výhradně z jednoho či druhého zdroje. V této souvislosti často mluvíme o vícezdrojovém financování sportu. Obecně platí, že amatérské sportovní organizace využívají převážně zdroje z veřejného sektoru, naopak organizace vrcholového sportu získávají příjmy častěji ze soukromého sektoru.

Samotný sport a tělesná výchova jsou velmi významně podporovány z veřejných rozpočtů v rámci veřejného sektoru. Financování tělesné kultury z veřejných prostředků územních celků a státního rozpočtu zahrnuje tyto oblasti: dotace ze státního rozpočtu, dotace z místních rozpočtů (z krajských, městských a obecních rozpočtů) (Hobza, V., Rektořík, J. a kol. 2006).

Bohužel v české republice není situace zrovna příznivá, podpora sportu ze strany státu neustále klesá a to i přes nesporné úspěchy českých sportovců po světě (hokej, atletika, biatlon), které výrazně a pozitivně reprezentují náš stát.



Obrázek 8: Porovnání veřejných výdajů na sport na jednoho obyvatele země EU (převzato z msmt.cz)



Obrázek 9: Výdaje státního rozpočtu včetně odvodu loterijních společností do oblasti sportu (převzato z msmt.cz)

Od roku 2012 navíc dochází k úplné absenci finančních prostředků z výtěžků Sazky a.s. v oblasti sportu.

1.6 Tělesná kultura

Definice tohoto pojmu vychází z kinantropologie, a považuje tělesnou kulturu za část kultury a celého kulturního dědictví národa.

„Tělesná kultura jako součást kultury je souhrn a tvorba hodnot v oblasti tělesné výchovy, sportovní výkonnosti, pohybového umění, hygieny, pohybové rekreace, upevňování zdraví a péče o lidské tělo“ (Fiala, V. 1975. s.378).

Hodaň ji považuje za sociokulturní systém, který jako výsledek činnosti, tvorby hodnot, vztahů a norem zabezpečuje specifickými prostředky uspokojování zvláštních sociálních potřeb člověka v oblasti fyzické, a z nich pak vyplývající psychický a sociální rozvoj, jehož cílem je socializace a kultivace. Působí na kulturního a společenského člověka, na kterého pohlíží jako na plnohodnotného člena společnosti.

Dělíme ji na 3 základní složky:

- Tělesná výchova (záměrná pohybová aktivita, vedoucí k rozvoji a udržení fyzické zdatnosti)
 - Sport (charakterizován motivací na výkon)
 - Pohybová rekreace (odpovídá potřebě regenerace sil, aktivnímu odpočinku)
- (Hobza, V., Rektořík, J. a kol. 2006).

V souvislosti s tělesnou kulturou se můžeme často setkat se základními pojmy jako sportovní odvětví, která vznikala a vyvíjela se zpravidla zcela samostatně, proto má vždy specifické zaměření dané činnosti, v níž se soutěží. Počet sportovních odvětví neustále narůstá a nyní je jich více než 150. Neustále se rozšiřující vývoj sportu si vyžádal vznik sportovních svazů, které sdružují tělovýchovné jednoty jednoho druhu sportu a jsou napojeni na mezinárodní organizace. Tělovýchovné jednoty (též také sportovní kluby, nebo tělocvičné jednoty) jsou základním článkem vyšší tělovýchovné organizace (asociace) a realizují její hlavní činnost. Místo, kde se tyto činnosti realizují

se nazývá tělovýchovné zařízení a je uměle vytvořeno pro sportování a tělesnou přípravu. Jedná se hlavně o tělocvičny, bazény, stadiony, atd.

O rozvoj různých forem tělesné kultury se pak stará tělovýchovné hnutí (Hobza, V., Rektořík, J. a kol. 2006).

1.7 Sportovní management

„Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, družstev, které alespoň zčásti realizují podnikatelsky orientované aktivity. Dále jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb. Vznik pojmu si vynutila sama tělovýchovná a sportovní praxe především cílenou snahou po efektivním využívání velkých finančních částek, které ve sportu kolují, uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením specifických problémů v oblasti tělovýchovy a sportu a v oblasti zabezpečení sportovní administrativy“ (Durdová, I. 2012, s.55).

Sportovní management se od ostatních druhů managementu odlišuje několika hlavními specifiky (Durdová, I. 2012):

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

Pod pojmem sportovní manažer zařadíme níže uvedené typy:

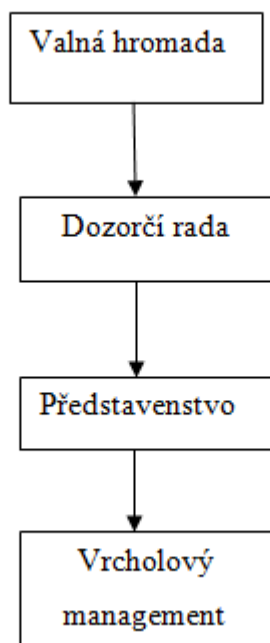
- Manažer na úrovni vedení sportovních činností – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců v různých soutěžích, specialisté vyškolení pro přípravu velkých akcí (OH, mistrovství světa, mistrovství Evropy)
- Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. organizace - členové výkonných výborů sportovních a tělových. svazů, sekretáři svazů apod.
- Manažeri v podnikatelském sektoru - provozovatelé placených tělových služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního náradí, pracovníci reklamních a marketingových agentur apod (Čáslavová, E. 2009).

1.8 Fotbal

Fotbal se, ať už podle počtu aktivních hráčů, či celosvětové sledovanosti řadí mezi nejrozšířenější a nejoblíbenější sporty na světě. Přestože nejstarší zmínky o hrách, které se hráli v Číně, Řecku, Mexiku a které se považují za předchůdce fotbalu, spadají až do roku 4000 př. n. l, přesný původ současného fotbalu není znám. Jeho moderní pojetí nicméně pochází z Británie 19. století. Jedná se o týmovou a brankovou hru. V České republice se jedná o nejpoblárnější sport, hraný na rekreační, výkonnostní i vrcholové úrovni, a i proto se řadíme mezi fotbalově vyspělé země. Výrazně jsme přispěli k rozvoji hry řadou progresivních prvků, pro příklad uveďme takzvanou „českou uličku“, nebo penaltu kopnutou doprostřed brány, tzv. „panenkovský dloubák“ (Bedřich L. 2006).

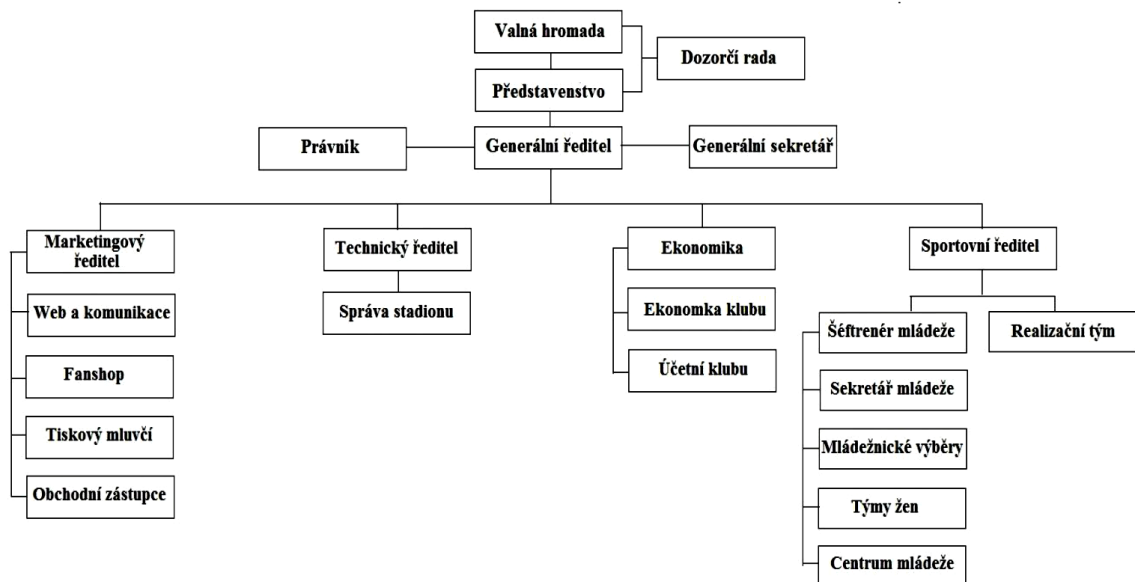
1.9 Různé druhy řízení fotbalového klubu

Fotbalové kluby založené na bázi ziskových organizací, v české praxi se jedná hlavně o akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným, mají organizační strukturu zčásti, hlavně ve vyšších úrovních řízení, vázanou obchodním zákoníkem. U **akciové společnosti** se jedná o **valnou hromadu, dozorčí radu, představenstvo a vrcholový management** (Čáslavová, E. 2009).



Obrázek 10: Obecné schéma akciové společnosti (vlastní zpracování)

Pro příklad uvedu organizační strukturu českého prvoligového klubu FC Zbrojovka Brno a. s:



Obrázek 11: Organizační struktura FC Zbrojovka Brno a.s (vlastní zpracování)

Z výše uvedené organizační struktury lze vypožorovat v českém fotbalovém prostředí velmi rozšířený jev, a sice poměrně malou pravomoc, kterou má trenér A mužstva mužů. Ten má často od vedení jen velmi malý časový úsek na to, aby týmu vštěpil svoji koncepci, a naopak je pod velkým tlakem na okamžité výsledky. Navíc musí velmi často řešit se sportovním ředitelem rozdílné názory na styl hry, zapracovávání mladých talentů do týmu, či tréninkové metody. Z těchto důvodů je fluktuace trenérů v týmech poměrně vysoká a nezdá se, že se v jednom týmu během sezony vystřídají i tři trenéři, což se zákonitě musí projevit na výsledcích i celkovém herním stylu mužstva. V Západních státech jako je například Anglie je přitom často běžná funkce takzvaného „manažera“, což je trenér a sportovní ředitel v jednom. V této pozici má obrovské pravomoce, může rozhodovat o např. nákupní koncepci klubu na několik let dopředu, a proto není raritou vidět na střídačce jednoho klubu po 5 – 10 let stejného člověka. U nás se o něco podobného pokoušela AC Sparta Praha se svojí funkcí takzvaného „GSM“, neboli generálního sportovního manažera. Tu vykonával nejprve Josef Chovanec, který

pak byl nahrazen Jaroslavem Hřebíkem, nicméně ani jeden ve funkci dlouho nepobyl. Přesto si myslím, že to je krok, kterým by se měly české fotbalové kluby ubírat.

I fotbalové kluby vedené jako **společnosti s ručením omezeným – s. r. o** - musí obsahovat obchodním zákoníkem předepsané orgány, a to **valnou hromadu, jednatele a dozorčí radu**.

1.10 SWOT analýza

Podstatou této analýzy je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou následně verbálně charakterizovány, případně hodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT (viz obrázek níže) (Keřkovský, M., Vykypěl, O. 2006).

Silné a slabé stránky

V případě silných a slabých stránek podniku se jedná o vnitřní faktory, které může podnik určitým způsobem kontrolovat a které může ovlivňovat. Jedná se např. o schopnosti a zkušenosti vedení podniku, schopnosti zaměstnanců, vlastnosti produktu, zda je produkt kvalitní a splňuje jakostní předpoklady.

Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby jsou tvořeny vnějšími vlivy, které podnik není schopen ovlivnit, pouze na ně můžeme nějakým způsobem reagovat. V zájmu podniku je, jít vzniklým příležitostem vstříc a využít je ve svůj prospěch a naopak hrozby se snažit co nejrychleji eliminovat. Příkladem může být situace na trhu, chování konkurence, legislativní opatření, ekonomická krize (Koráb, V. a kol. 2008).



Obrázek 12: Schéma SWOT analýzy (převzato z www.sunmarketing.cz)

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

2.1.1 Popis fotbalového klubu MSK Břeclav

Městský sportovní klub Břeclav patří mezi nejvýznamnější fotbalové kluby v regionu a s určitostí se jedná o největší klub na Břeclavsku, co se týče zázemí, rozpočtu, či sportovních výsledků. Klub je od svého vzniku v roce 2005 pravidelným účastníkem Moravskoslezské fotbalové ligy a mezi jeho největší úspěchy patří 3. místo v sezoně 2011/12 (převzato z www.mskbreclav.cz).

2.1.2 Historie Klubu

V minulosti měla Břeclav hned tři fotbalové oddíly. Již od roku 1920 ve městě působil Slovan Břeclav, později vznikli rovněž Lokomotiva Břeclav a v roce 1930 SK Tatran Poštorná, působící v městské části Poštorná. Mezi těmito třemi kluby panovala, jak už to tak pro kluby působící ve stejném městě bývá, již od začátku značná rivalita, a to nejen na poli sportovním, nýbrž i v různých zákulisních a funkcionářských kruzích. V 90. letech se jednoznačně nejvíce dařilo Tatraru Poštorná, který několik sezon působil v II. nejvyšší fotbalové lize a v sezoně 1995/96 skončil na třetím místě, pouhé tři body od postupu do nejvyšší soutěže! V té době hráli v klubu hráči jako Patrik Holomek, Václav Čermák, či Václav Dvořák. Od nového milénia však klub začaly sužovat finanční potíže, vrcholící v roce 2005, kdy klub upadl do konkurzu. Toho využil Slovan Břeclav a bylo rozhodnuto o sloučení Lokomotivy Břeclav, Tatraru Poštorná a bývalého Slovanu a vzniku nového klubu, Městského sportovního klubu Břeclav. Ten od té doby zaštiťuje veškeré fotbalové dění v Břeclavi a jeho cílem je minimálně navázat, nejlépe pak ještě předčit úspěchy svých předchůdců. Toto sloučení je nicméně stále velmi citlivé téma v břeclavském fotbale, a to hlavně pro činovníky bývalého Tatraru, kteří tehdy obviňovali město z neférového jednání a upřednostňování Slovanu. Tento problém a jeho dopad na současný chod MSK podrobněji vysvětlím v další části mé práce.



Obrázek 13: Znak SK Tatraň Poštorná (převzato z <http://www.historietatranu.netii.net>)

2.1.3 Základní informace

| | |
|-------------------|--|
| Název klubu | Městský sportovní klub Břeclav (MSK) |
| Právní forma | Společnost s ručením omezeným (s.r.o) |
| Sídlo | Lesní 10, 691 41 Břeclav 4 – Poštorná, Česká republika |
| Předmět podnikání | Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona |
| Základní kapitál | 200 000Kč |
| Jednatel klubu | Ing. Martin Mařašovský, MBA |
| Rok založení | 2005 |
| IČO | 634 87 675 |

obr.14: Základní informace o MSK Břeclav (vlastní zpracování)

V současné době má MSK Břeclav 3 mužstva mužů, 3 kategorie dorostu, 6 žákovských týmů a 5 družstev základen. „A“ tým hraje Moravskoslezskou fotbalovou ligu, „B“ tým pak bojuje v 1.A třídě a hrají za něj jednak mladí nadějní fotbalisté vycházející z dorostu a také hráči „áčka“ rozehrávající se po zranění. Nejstarší dorost hraje 2. Nejvyšší dorosteneckou soutěž v české republice, Moravskoslezskou dorosteneckou divizi (MSDD). Žákovské týmy pak působí v nejvyšší možné soutěži pro tuto věkovou kategorii a celý klub má od MŠMT statut Sportovního centra mládeže a Sportovního střediska, díky spolupráci s ZŠ Slovácká. Na práci s mládeží je v klubu kladen velký

důraz, a jedním z hlavních cílů vedení je vychovat mladé, nadějně hráče, které pak mohou výhodně zpeněžit, a ty nejlepší pak eventuálně zařadit do A týmu.

2.1.4 Zázemí a stadion

Břeclavský klub se může pochlubit velmi kvalitním stadionem a zázemím, který bez problému snese druholigová měřítka. Pro všechna družstva MSK jsou ve třech areálech, (Slovan – Třída 1. Máje, Lokomotiva – Veslařská 1, Tatran – Lesní 10) k dispozici celkem čtyři hřiště s travnatým povrchem a jedno hřiště s umělou trávou. Oba mužské týmy hrají svoje zápasy na stadionu v Lesní ulici, s kapacitou 7 230 diváků, z toho 830 k sezení, 6 400 na stání. Součástí stadionu je i kompletní zázemí s kanceláři, ubytovacími prostory pro hráče a správce areálu, vybavenou posilovnou a regenerační linka zahrnující výřivku, saunu, ledový bazén a masážní stůl. Stadion v Lesní ulici patří městu a stará se o něj příspěvková organizace Tereza (převzato z www.mskbreclav.cz).



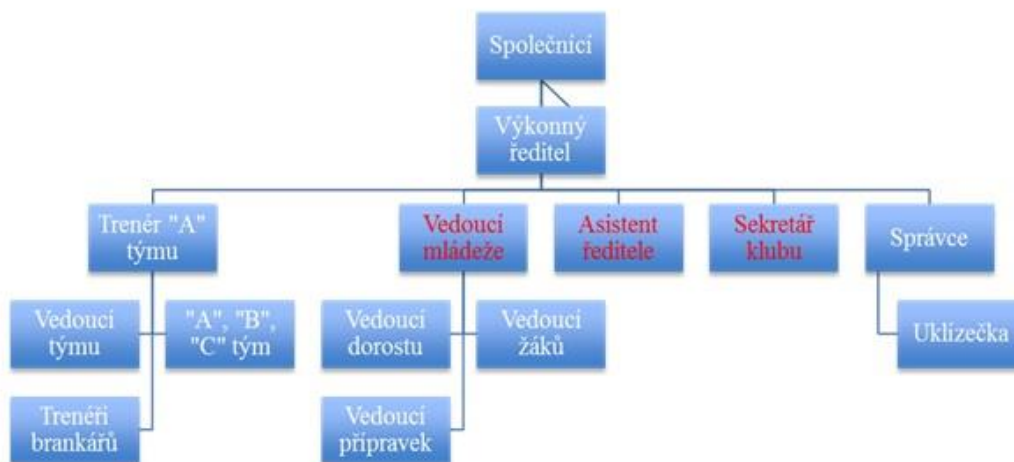
Obrázek 14: Stadion v Lesní ulici (převzato z www.mskbreclav.cz)

2.2 Analýza organizační struktury klubu

2.2.1 Organizační struktura klubu

Klub MSK Břeclav používá liniiovou organizační strukturu, která je charakteristická pro velkou většinu sportovních klubů. V čele stojí společníci klubu, následuje výkonný ředitel a jednotliví řídicí pracovníci. V této struktuře nacházím několik negativ, je zbytečně rozšířená hlavně na postech asistenta ředitele a sekretáře klubu, kde dochází k duplicitám v obsahu náplně práce. Tento problém blíže objasním v popisu pracovní

náplně zaměstnanců klubu. Dále mi zde chybí „spojovací článek“ mezi postem výkonného ředitele a trenéra „A“ týmu.



Obrázek 15: Současná organizační struktura MSK Břeclav s červeně vyznačenými problematickými posty (vlastní zpracování)

2.2.2 Popis náplně práce jednotlivých zaměstnanců

- **Výkonný ředitel:** Reprezentuje klub při jednání s partnery a sponzory. Připravuje rozvahu a zisk výkazů a ztrát, podílí se na celkové koncepci klubu, rozděluje pravomoce a úkoly podřízeným, je přímým spojením mezi zaměstnanci klubu a majiteli klubu. Spolupracuje s externí účetní firmou, určuje a vede tok peněz, organizuje schůzky valné hromady, zadává práci klubovému právníkovi.
- **Asistent ředitele:** Úzká spolupráce s výkonným ředitelem. Při domácích utkáních organizuje program, různé přestávkové programy (utkáni přípravek), vytváří zápasový bulletin, vymýšlí a realizuje akce pro fanoušky, charitativní akce, řeší administrativní záležitosti klubu, péče o partnery klubu při návštěvě domácích utkání, zajištění občerstvení na domácí zápasy. Vyřizuje klubové maily, vymýšlí a aktualizuje klubový web.
- **Sekretář klubu:** Úzká spolupráce s výkonným ředitelem. Řeší administrativní stránku přestupů. Řeší smlouvy s hráči, trenéry, masérem, archivuje smlouvy a dokumenty, připravuje podklady pro licenční řízení, komunikace s kluby, operativní řešení naskytnutých problémů klubu. Vyřizuje a přerozděluje poštu.

- **Trenér A týmu:** Zajišťuje kompletní přípravu a tréninkový plán prvního týmu, spolu s asistentem vytváří náplň tréninkových jednotek. V omezené míře je zodpovědný za koncepci klubu, a to při vytipování a výběru posil, protože musí brát v úvahu sportovní kvalitu, potencial a celkový přínos eventuálního hráče do týmu v porovnání s ekonomickou zátěží, která tím klubem vznikne.
- **Vedoucí týmu:** Stará se o bezproblémový chod a fungování mužských týmů. Komunikuje s dopravním partnerem a zařizuje dopravu mužstva a stravu na venkovní zápasy, komunikuje s ostatními týmy ohledně sad dresů, či změnách v termínech zápasů. Vyřizuje různé administrativní záležitosti, týkající se hráčů, jako například poplatky pro FAČR (Fotbalová asociace České republiky). Také zařizuje registraci nových posil, podepisování přestupových karet, aktuálnost registračních karet stávajících hráčů. Při domácích zápasech je hlavní pořadatel a má na starost občerstvení a celkovou péči o rozhodčí a hostující tým.
- **Vedoucí mládeže:** Rozhoduje o celkové koncepci mládeže, koordinuje vyhledávání talentů, kontroluje výkony mládeže. Spolupracuje se středními, základními i mateřskými školami, pomáhá hráčům s tvorbou individuálních studijních plánů. Úzce spolupracuje s trenérem „A“ týmu a sekretářem klubu, připravuje a realizuje soustředění pro mládežnické kategorie.
- **Správce areálu:** Má na starosti kompletní zázemí stadionu a zajišťuje jeho správný provoz. Rozděluje dílčí úkoly mezi příležitostné externí pracovníky a další technicko – hospodářské pracovníky. Zařizuje vytápění stadionu, eviduje výsledky rozpisu energií, vykonává revizi a opravy energetických zdrojů, instalačního zařízení, vodovodních baterií; zodpovídá za nákup čistících a hygienických prostředků dle potřeb vykonávaných činností; je kompetentní osobou pokud jde o stavební stav externích částí stadionu, kancelářské techniky a ostatních věcí movitých i nemovitých v interiéru. Dále je zodpovědný za stav travnaté plochy, to znamená pravidelné zavlažování, válení, hnojení a další péče spojená s přípravou trávníku, a to včetně lajnování a přípravy sítí před zápasy. Zajišťuje také provozuschopnost a revizi strojů určených na úpravu hřiště a jeho okolí.

- **Uklízečka:** Zodpovídá za kompletní úklid areálu v Lesní ulici. Ve vnitřních prostorech jsou to kabiny hráčů, místnosti pro trenéry, prádelna, VIP prostory pro partnery klubu, toalety, kanceláře vedení, posilovna a místnost s regenerací. Také zajišťuje funkci kustoda, a stará se o sportovní výstroj hráčů, včetně praní a žehlení a to jak zápasových, tak i tréninkových dresů.

2.2.3 Shrnutí pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců

Domnívám se, že náplň práce jednotlivých zaměstnanců je poměrně obvyklá a nijak nevybočuje ze zvyklostí u poloprofesionálních sportovních klubů. Nicméně dle mého názoru jsou v ní některé nedostatky, hlavně ve velmi podobné pracovní náplni u sekretáře klubu a asistenta výkonného ředitele. To je u tak malého sportovního klubu neekonomické a neefektivní. Dále mi přijde zbytečné, že klubu vede účetnictví externí firma. Má doporučení a návrhy na změnu organizační struktury a řízení klubu uvádím ve vlastních návrzích v další části mé práce.

2.3 Vlastnická struktura a obchodní podíl společníků

Přehled vlastníků a obchodních společníků klubu:

GUMOTEX akciová společnost, IČ: 163 55 407

Vklad: 74 000,- Kč

Splaceno: 74 000,- Kč

Obchodní podíl: 37%

Město Břeclav, IČ: 002 83 061

Vklad: 62 000,- Kč

Splaceno: 62 000,- Kč

Obchodní podíl: 31%

POHYB spol. s r.o., IČ: 269 55 032

Vklad: 22 000,- Kč

Splaceno: 22 000,- Kč

Obchodní podíl: 11%

TJ Tatran Poštorná, IČ: 163 55 466

Vklad: 20 000,- Kč

Splaceno: 20 000,- Kč

Obchodní podíl: 10%

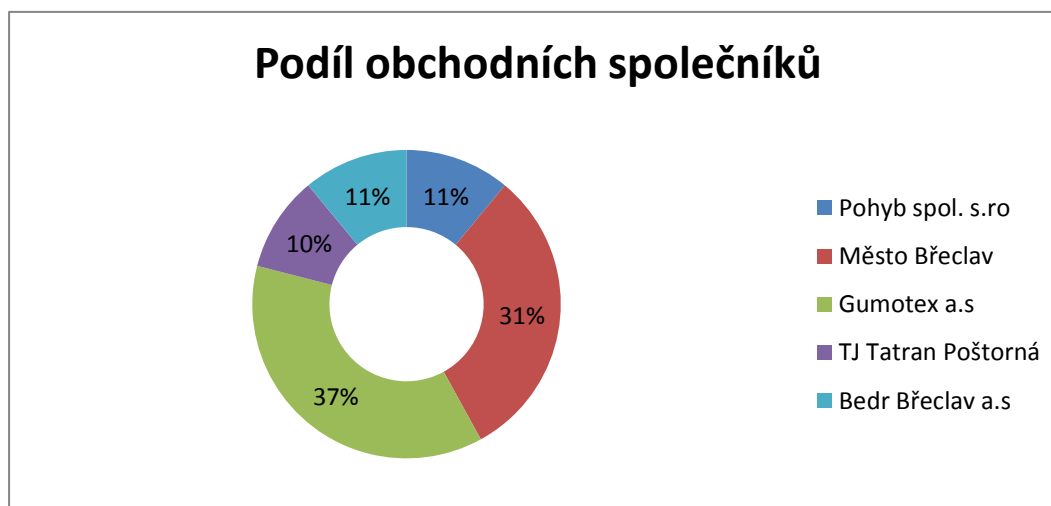
BEDR Břeclav a.s., IČ: 282 60 767

Vklad: 22 000,- Kč

Splaceno: 22 000,- Kč

Obchodní podíl: 11%

(převzato z www.justice.cz)



Graf 1: Procentuální vyjádření podílu obchodních společníků MSK Břeclav (vlastní zpracování)

2.4 Charakteristika výkonnosti a finanční pozice společnosti

2.4.1 Hospodářský výsledek odsouhlasený valnou hromadou MSK Břeclav za rok 2014

Tabulka 1: Hospodářský výsledek MSK Břeclav za rok 2014

(jednotky jsou uváděné v tisících a v korunách českých)

| Označ. řádku a | AKTIVA b | Číslo řádku c | Běžné účetní období | | | Minulé úč.období |
|----------------------|---|---------------------|---------------------|--------------|------------|---------------------|
| | | | Brutto 1 | Korekce 2 | Netto 3 | Netto 4 |
| | AKTIVA [A. + B. + C. + D.] | 001 | 1 240 | -352 | 888 | 1 137 |
| A. | Pohledávky za upsaný základní kapitál | 002 | | | 0 | |
| B. | Dlouhodobý majetek [B.I. + B.II. + B.III.] | 003 | 387 | -352 | 35 | 55 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek [ΣB.I.1. až B.I.8.] | 004 | 17 | -17 | 0 | 0 |
| B.I.1. | Zřizovací výdaje | 005 | | | 0 | |
| 2. | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | 006 | | | 0 | |
| 3. | Software | 007 | 17 | -17 | 0 | |
| 4. | Ocenitelná práva | 008 | | | 0 | |
| 5. | Goodwill (+/-) | 009 | | | 0 | |
| 6. | Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | 010 | | | 0 | |
| 7. | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 011 | | | 0 | |
| 8. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | 012 | | | 0 | 0 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek [ΣB.II.1. až B.II.9.] | 013 | 370 | -335 | 35 | 55 |
| B.II.1. | Pozemky | 014 | | | 0 | |
| 2. | Stavby | 015 | | | 0 | |
| 3. | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 016 | 370 | -335 | 35 | 55 |
| 4. | Pěstitelské celky trvalých porostů | 017 | | | 0 | |
| 5. | Základní stádo a tažná zvířata | 018 | | | 0 | |
| 6. | Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 019 | | | 0 | |
| 7. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | | | 0 | |
| 8. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | 021 | | | 0 | |
| 9. | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | 022 | | | 0 | |
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek [ΣB.III.1. až B.III.7.] | 023 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.1. | Podíly v ovládaných a řízených osobách | 024 | | | 0 | |
| 2. | Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 025 | | | 0 | |
| 3. | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | 026 | | | 0 | |
| 4. | Půjčky a úvěry - ovládací a fidejci osoba, podstatný vliv | 027 | | | 0 | |
| 5. | Jiný dlouhodobý finanční majetek | 028 | | | 0 | |
| 6. | Požizovaný dlouhodobý finanční majetek | 029 | | | 0 | |
| 7. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | 030 | | | 0 | |

| Označ. řádku a | AKTIVA b | Číslo řádku c | Běžné účetní období | | | Minimální účetní období Netto 4 |
|----------------------|--|---------------------|---------------------|--------------|------------|--|
| | | | Brutto 1 | Korekce 2 | Netto 3 | |
| C. | Oběžná aktiva [C.I. + C. II. + C. III. + C.IV.] | 031 | 853 | 0 | 853 | 1 059 |
| C.I. | Zásoby [ΣC.I.1. až C.I.6.] | 032 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.I.1. | Materiál | 033 | | | 0 | |
| 2. | Nedokončená výroba a polotovary | 034 | | | 0 | |
| 3. | Výrobky | 035 | | | 0 | |
| 4. | Zvřátka | 036 | | | 0 | |
| 5. | Zboží | 037 | | | 0 | |
| 6. | Poskytnuté zálohy na zásoby | 038 | | | 0 | |
| C.II. | Dlouhodobé pohledávky [ΣC.II.1. až C.II.8.] | 039 | 753 | 0 | 753 | 834 |
| C.II.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 040 | 753 | | 753 | 834 |
| 2. | Pohledávky - ovládací a řídicí osoba | 041 | | | 0 | |
| 3. | Pohledávky - podstatný vliv | 042 | | | 0 | |
| 4. | Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 043 | | | 0 | |
| 5. | Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 044 | | | 0 | |
| 6. | Dohadné účty aktivní | 045 | | | | |
| 7. | Jiné pohledávky | 046 | | | 0 | |
| 8. | Odložená daňová pohledávka | 047 | | | 0 | |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky [ΣC.III.1. až C.III.9.] | 048 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 0 | | 0 | |
| 2. | Pohledávky - ovládací a řídicí osoba | 050 | | | 0 | |
| 3. | Pohledávky - podstatný vliv | 051 | | | 0 | |
| 4. | Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 052 | | | 0 | |
| 5. | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 053 | | | 0 | |
| 6. | Stát - daňové pohledávky | 054 | 0 | | 0 | |
| 7. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 055 | | | 0 | |
| 8. | Dohadné účty aktivní | 056 | 0 | | 0 | 0 |
| 9. | Jiné pohledávky | 057 | | | 0 | |
| C.IV. | Krátkodobý finanční majetek [ΣC.IV.1. až C.IV.4.] | 058 | 100 | 0 | 100 | 225 |
| C.IV.1. | Peníze | 059 | 26 | | 26 | 2 |
| 2. | Účty v bankách | 060 | 74 | | 74 | 223 |
| 3. | Krátkodobé cenné papíry a podíly | 061 | | | 0 | |
| 4. | Požovaný krátkodobý finanční majetek | 062 | | | 0 | |
| D.I. | Časové rozlišení [ΣD.I.1. až D.I.3.] | 063 | 0 | 0 | 0 | 23 |
| D.I.1. | Náklady příštích období | 064 | 0 | | 0 | 23 |
| 2. | Komplexní náklady příštích období | 065 | | | 0 | |
| 3. | Příjmy příštích období | 066 | | | 0 | |

| Označ. řádku a | PASIVA b | Číslo řádku c | Stav v běžném účet. období 5 | Stav v minulém účet. období 6 |
|----------------|---|---------------|------------------------------|-------------------------------|
| | PASIVA CELKEM [A. + B. + C.] | 067 | 888 | 1 137 |
| A. | Vlastní kapitál [ΣA.I. až A.V.] | 068 | -1 403 | -1 217 |
| A.I. | Základní kapitál [ΣA.I.1. až A.I.3.] | 069 | 200 | 200 |
| A.I.1. | Základní kapitál | 070 | 200 | 200 |
| 2. | Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-) | 071 | | |
| 3. | Změny základního kapitálu | 072 | | |
| A.II. | Kapitálové fondy [ΣA.II.1. až A.II.4.] | 073 | 75 | 75 |
| A.II.1. | Emisní ážio | 074 | | |
| 2. | Ostatní kapitálové fondy | 075 | 75 | 75 |
| 3. | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | 076 | | |
| 4. | Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách | 077 | | |
| A.III. | Rezervní fondy, nedělit.fond a ost.fondy ze zisku [A.III.1. + A.III.2.] | 078 | 0 | 0 |
| A.III.1. | Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond | 079 | | |
| 2. | Statutární a ostatní fondy | 080 | | |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let [A.IV.1. + A.IV.2.] | 081 | -1 492 | -1 500 |
| A.IV.1. | Nerozdělený zisk minulých let | 082 | | |
| 2. | Neuhrazená ztráta minulých let | 083 | -1 492 | -1 500 |
| A.V. | Výsledek hosp.běžného účet.období (+/-) [řádek***výkazu zisku a ztrát] | 084 | -186 | 8 |
| B. | Cizí zdroje [B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.] | 085 | 1 328 | 1 478 |
| B.I. | Rezervy [ΣB.I.1. až B.I.4.] | 086 | 0 | 0 |
| B.I.1. | Rezervy podle zvláštních právních předpisů | 087 | | |
| 2. | Rezerva na důchody a podobné závazky | 088 | | |
| 3. | Rezerva na daň z příjmů | 089 | | |
| 4. | Ostatní rezervy | 090 | | |
| B.II. | Dlouhodobé závazky [ΣB.II.1. až B.II.10.] | 091 | 68 | 319 |
| B.II.1. | Závazky z obchodních vztahů | 092 | | |
| 2. | Závazky - ovládající a řídicí osoba | 093 | | |
| 3. | Závazky - podstatný vlivem | 094 | | |
| 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 095 | | |
| 5. | Dlouhodobé přijaté zálohy | 096 | | |
| 6. | Vydané dluhopisy | 097 | | |
| 7. | Dlouhodobé směnky k úhradě | 098 | | |
| 8. | Dohadné účty pasivní | 099 | 68 | 100 |
| 9. | Jiné závazky | 100 | 0 | 219 |
| 10. | Odložený daňový závazek | 101 | | |

| Označ. řádku a | PASIVA b | Číslo řádku c | Stav v běžném účet. období 5 | Stav v minulém účet. období 6 |
|----------------|---|---------------|------------------------------|-------------------------------|
| B.III. | Krátkodobé závazky [ΣB.III.1. až B.III.11.] | 102 | 1 130 | 1 029 |
| B.III.1. | Závazky z obchodních vztahů | 103 | 853 | 788 |
| 2. | Závazky - ovládající a řídicí osoba | 104 | | |
| 3. | Závazky - podstatný vliv | 105 | | |
| 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 106 | | |
| 5. | Závazky k zaměstnancům | 107 | 7 | 7 |
| 6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 108 | 3 | 3 |
| 7. | Stát - daňové závazky a dotace | 109 | 102 | 231 |
| 8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 110 | 165 | 0 |
| 9. | Vydané dluhopisy | 111 | | |
| 10. | Dohadné účty pasivní | 112 | 0 | |
| 11. | Jiné závazky | 113 | 0 | 0 |
| B.IV. | Bankovní úvěry a výpomoci [ΣB.IV.1. až B.IV.3.] | 114 | 130 | 130 |
| B.IV.1. | Bankovní úvěry dlouhodobé | 115 | | |
| 2. | Krátkodobé bankovní úvěry | 116 | | |
| 3. | Krátkodobé finanční výpomoci | 117 | 130 | 130 |
| C.I. | Časové rozlišení [C.I.1. + C.I.2.] | 118 | 963 | 876 |
| C.I.1. | Výdaje příštích období | 119 | 963 | 568 |
| 2. | Výnosy příštích období | 120 | 0 | 308 |

Analýza finanční rozvahy společnosti (částky jsou uváděné v korunách českých)

Aktiva:

- Hodnota dlouhodobého majetku společnosti se oproti minulému účetnímu období lehce snížila – poklesla o 20tis. a v části Netto se blíží k nulové hodnotě. Z rozvahy také vidíme, že dlouhodobý majetek označen souhrnným řádkem B je tvořen převážně z dlouhodobého hmotného majetku. Z tohoto vyplývá, že společnost neinvestuje do obnovy svého hmotného majetku, což při zkoumání rozvahy a výkazu zisku a ztrát je

plně pochopitelné, neboť společnost dlouhodobě tvoří ztrátu a neuvolňuje finanční prostředky na obnovu tohoto druhu majetku.

- Oběžná aktiva jsou v běžném období ve výši 853tis. Majoritní část tohoto řádku C se skládá z dlouhodobých pohledávek a to konkrétně dlouhodobých pohledávek z obchodních vztahů (753tis.). Celková suma těchto pohledávek oproti minulému období lehce poklesla. Nabízí se dvě zdůvodnění tohoto poklesu. A) Společnost začala lépe vymáhat své pohledávky nebo je lépe spravovat, což se nejeví jako pravděpodobné. B) Společnost snížila výkony, což v tomto případě je objem smluvních vztahů na smlouvy o reklamách, a to automaticky znamená menší pravděpodobnost tak velkého objemu pohledávek. Menší objem uzavřených smluv znamená menší objem případných pohledávek. Zbytek hodnoty dotváří krátkodobý finanční majetek – peníze a účty v bankách.

Pasiva:

- Jako jeden z nejhorších ukazatelů se v tomto případě jeví hodnota vlastního kapitálu, který se dostal do mínusové hodnoty. Tento údaj snižuje možnost získání jakékoli bankovní výpomoci. Z pasiv také zjišťujeme, že základní kapitál společnosti činí 200tis. Hodnotu 75tis. tvoří kapitálové fondy – dary. Výsledek hospodaření minulých let dosáhl mírného zlepšení a to snížení součtu ztráty oproti minulému období o přibližně 8tis.

- Krátkodobé závazky dosahují hodnoty v řádu milionu korun. 853tis představuje závazky u obchodních vztahů, které se oproti minulému období lehce zvýšily. Dle mé komunikace s představiteli společnosti jsem také zjistil, že převážnou část tohoto závazku tvoří závazek vůči partnerské organizaci, a to zakládajícímu spolku.

-Výše DPH, která činí 102 000 a figuruje v řádku B.III.7. byla uhrazena v lednu 2015. Společnost dle rozvahy také čerpala zálohy, což můžeme vidět v řádku B.III.8. a činily 165tis. Časové rozlišení nám v tomto případě říká, že celých 963tis. nákladů za běžné období bylo platbou přeneseno až do roku 2015. Tato částka je dle mého názoru vysoká.

2.4.2 Výsledek zisků a ztrát MSK Břeclav za rok 2014

Tabulka 2: Výsledek zisků a ztrát za rok 2014

(jednotky jsou uváděné v tisících a v korunách českých)

| Označení řádku a | TEXT b | Číslo řádku c | Skutečnost v účetním období | |
|------------------------|--|---------------------|-----------------------------|--------------|
| | | | běžném 1 | minulém 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | | |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | | |
| + | Obchodní marže [I. - A.] | 03 | | |
| II. | Výkony [ΣII.1. až II.3.] | 04 | 3 002 | 4 475 |
| II.1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 3 002 | 4 475 |
| 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | | |
| 3. | Aktivace | 07 | | |
| B. | Výkonová spotřeba [B.1. + B.2.] | 08 | 5 820 | 6 549 |
| B.1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 602 | 606 |
| 2. | Služby | 10 | 5 218 | 5 943 |
| + | Přidaná hodnota [I. - A. + II. - B.] | 11 | -2 818 | -2 074 |
| C. | Osobní náklady [ΣC.1. až C.4.] | 12 | 243 | 147 |
| C.1. | Mzdové náklady | 13 | 212 | 116 |
| 2. | Odměny členům orgánů společnosti a družstva | 14 | | |
| 3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | 31 | 31 |
| 4. | Sociální náklady | 16 | | |
| D. | Daně a poplatky | 17 | 12 | 12 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 35 | 6 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu [III.1. + III.2.] | 19 | 31 | 68 |
| III.1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | 31 | 10 |
| 2. | Tržby z prodeje materiálu | 21 | | 58 |
| F. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu [F.1. + F.2.] | 22 | | |
| F.1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | | |
| 2. | Prodaný materiál | 24 | | |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25 | | |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 26 | 2 912 | 2 191 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 27 | 4 | 5 |
| V. | Převod provozních výnosů | 28 | | |
| I. | Převod provozních nákladů | 29 | | |
| * | Provozní výsledek hospodaření [zohlednění položek: "I. Tržby za prodej zboží" až "I. Převod provozních nákladů"] | 30 | -169 | 15 |

| Označení řádku a | TEXT b | Číslo řádku c | Skutečnost v účetním období | |
|---------------------|---|------------------|-----------------------------|--------------|
| | | | běžném 1 | minulém 2 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 31 | | |
| J. | Prodané cenné papíry a podíly | 32 | | |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku [ΣVII.1. až VII.3.] | 33 | | |
| VII.1. | Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 34 | | |
| 2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 35 | | |
| 3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 36 | | |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 37 | | |
| K. | Náklady z finančního majetku | 38 | | |
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 39 | | |
| L. | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 40 | | |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 41 | | |
| X. | Výnosové úroky | 42 | | 1 |
| N. | Nákladové úroky | 43 | | |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 44 | | |
| O. | Ostatní finanční náklady | 45 | 7 | 8 |
| XII. | Převod finančních výnosů | 46 | | |
| P. | Převod finančních nákladů | 47 | | |
| * | Finanční výsledek hospodaření [zohlednění položek: "VI. Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů" až "P. Převod finančních nákladů"] | 48 | -7 | -7 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost [Q.1. až Q.2.] | 49 | 10 | |
| Q.1. | - splatná | 50 | 10 | |
| 2. | - odložená | 51 | | |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost [součet položek "** Provozní výsledek hospodaření" a "** Finanční výsledek hospodaření" snížený o položku "Q. Daň z příjmů za běžnou činnost", tzn. [* Provozní výsledek hospodaření + * Finanční výsledek hospodaření - řádek Q.] | 52 | -186 | 8 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | 53 | | |
| R. | Mimořádné náklady | 54 | | |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti [S.1. + S.2.] | 55 | | 27 |
| S.1. | - splatná | 56 | | 27 |
| 2. | - odložená | 57 | | |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření [rozdíl položky "XIII. Mimořádné výnosy" a součtu položek "R. Mimořádné náklady" a "S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti"], tzn. [XIII. - (R. + S)] | 58 | | |
| T. | Převod podílu na výsledku hospodaření společníků (+/-) | 59 | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) [součet položek "*** Výsledek hospodaření za běžnou činnost" a "** Mimořádný výsledek hospodaření" snížený o položku "T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníků"], tzn. [(** Výsledek hospodaření za běžnou činnost + * Mimořádný výsledek hospodaření) - řádek T.] | 60 | -186 | 8 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním [součet položek "** Provozní výsledek hospodaření", "** Finanční výsledek hospodaření" a položky "XIII. Mimořádné výnosy", snížený o položku "R. Mimořádné náklady"], tzn. [(** Provozní výsledek hospodaření + * Finanční výsledek hospodaření + (XIII. Mimořádné výnosy - R. Mimořádné náklady)] | 61 | -176 | 8 |

Analýza výkazu zisků a ztrát společnosti (částky jsou uváděné v korunách českých)

- V této části bych se rád pozastavil nad dle mého názoru nejdůležitějšími informacemi. Řádek II. Uvádí hodnotu výkonů, v případě této společnosti hodnotu souhrnné výše všech uzavřených smluv o reklamě, případně pronájmu hřišť. Tato hodnota oproti minulému období razantně poklesla. Takto výrazný pokles si zdůvodňuji snížením objemu reklamních smluv u hlavních partnerů klubu.
- Výkonová spotřeba v opačném případě činí 5.820tis. a je tvořena spotřebou materiálu a službami. Za služby klub považuje veškeré trenéry a hráče (OSVČ), rozhodčí a další služby. Vidíme, že oproti výkonům klesla tato část pozvolněji. Myslím si, že to může být dáno tím, že buď společnost nestihla reagovat tak rychle a dostatečně na pokles výkonů snížením nákladů společnosti, nebo uznala, že hlubší a radikálnější snížení nákladů by mohlo být pro společnost likvidační a tuto variantu ne zvolila.
- Hodnotu osobních nákladů (243tis.) tvoří mzdové náklady (dle mých informací především dohody o provedení práce s pořadateli, masérem a dalšími organizačními pracovníky, k tomu ekvivalentně náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a také daně a poplatky.
- V řádku III.1. Tržby prodeje dlouhodobého majetku lze usoudit, že společnost prodala nějaký majetek. Z mých informací vyplývá, že prodala starý osobní automobil.
- Řádek IV. S názvem Ostatní provozní výnosy obsahuje hodnotu 2.912tis. Ta může být tvořena dotacemi od státu (tzv. subvence) či také chytře udělaným odpisem starých závazků společnosti.
- Souhrnný výsledek hospodaření pak činí -176tis., což v porovnání s ostatními společnostmi v podobném odvětví je ještě přijatelné hodnota.

2.4.3 Rozpočet za rok 2013/14

Příjmy:

Výkony 3 002 000 Kč složeny ze soukromého sektoru:

- Hlavní partneři - 1 840 000 Kč (Gumotex, Bors, VHS, ZFP, AEGON)
- Vstupné – 50 000 Kč
- Hostování, přestupy – 294 000 Kč
- Pronájem trávy – 114 000 Kč
- Prodej dlouhodobého hmotného majetku – 31 000 Kč
- Ostatní drobní partneři – 704 000 Kč

Ostatní provozní výnosy:

2 912 000 Kč jsou složeny z 2 300 000 Kč **subvencí**, 612 000 Kč tvoří **odepsané závazky**.

Celkem příjmy – 5 945 000 Kč

Náklady:

- **Služby** - mzdy hráčů (OSVČ) a trenérů, náklady na rozhodčí a další služby - 5 218 000 Kč.
- **Spotřeba materiálů a energie** – 602 000 Kč
- **Osobní náklady** - především dohody o provedení práce u pořadatelů, maséra a dalších organizačních pracovníků. K nim ekvivalentně náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a také daně a poplatky = 243 000 Kč.
- **Daně a poplatky** – 12 000 Kč
- **Odpisy majetku** – 35 000 Kč
- **Ostatní finanční a provozní náklady** – 11 000 Kč

Celkem náklady – 6 121 000 Kč

Souhrnný výsledek hospodaření MSK Břeclav v roce 2014 je -176 000 Kč.

2.4.4 Financování z veřejných zdrojů

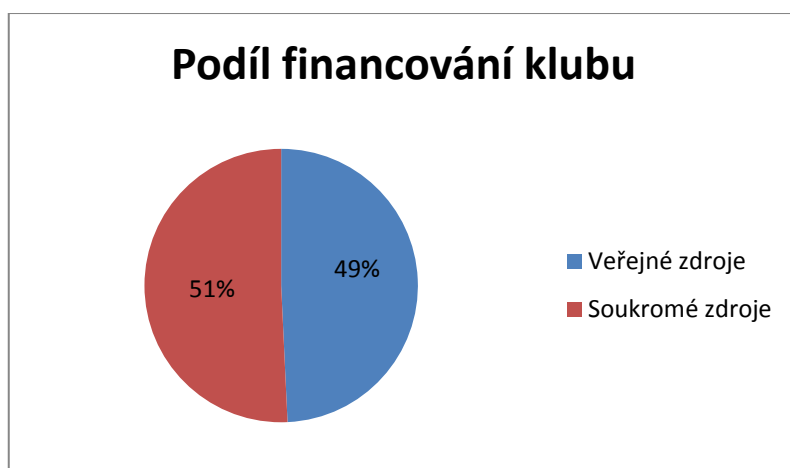
Financování klubu z veřejného sektoru je administrativně náročnější, jelikož se veškeré účtenky a platební doklady musí archivovat, aby bylo možno doložit, na co a kdy byly vynaloženy. Výhodou tohoto financování je pravidelnost a stabilita příjmů.

Celkové příjmy z veřejného sektoru pro klub MSK Břeclav činily v minulém roce 2 912 000 Kč. Pocházejí ze dvou zdrojů, jedním jsou dotace od města Břeclav a FAČR (Fotbalová asociace České republiky). Druhým pak jsou odepsané závazky.

2.4.5 Financování ze soukromých zdrojů

Soukromé financování tvoří mírně významnější část příjmů klubu. V minulém roce takto klub obdržel 3 002 000 Kč. Administrativně se jedná o méně náročný způsob financování, klub nemusí dokládat, na co jsou získané peníze využity. Nevýhodou je však nestálost a nízká stabilita příjmů z tohoto sektoru. Mezi hlavní zdroje soukromého financování patří:

- klubovní sponzoři a partneři
- příjmy ze členských příspěvků
- příjmy ze vstupného
- příjmy z prodeje hráčů a hostování hráčů
- pronájem sportovišť patřících klubu
- ostatní služby



Graf 2: Podíl financování klubu (vlastní zpracování)

2.5 SWOT analýza

Silné stránky

- Majoritní postavení na Břeclavsku
- Skvělé zázemí
- Stadion
- Poměrně zavedená značka
- Propagace v médiích
- Doprovodné aktivity
- Webové stránky

Mezi silné stránky bezpochyby patří na třetí ligu nadprůměrné zázemí a stadion. Klub dle mého názoru velmi dobře pracuje s médii a v Břeclavském deníku se pravidelně objevují minimálně tři aktuality o klubu týdně. Také webové stránky jsou přehledné a graficky dobře zpracované a nabízejí pravidelné a často aktualizované zprávy nejen o A týmu. Samozřejmostí je pak fotogalerie z každého domácího zápasu, a to nejen mužů ale i mládežnických týmů. Za velmi slušné považuji i doprovodné aktivity, provázející domácí zápasy „A“ mužstva, kdy dochází k aktivaci partnerů klubu, pro příklad uvedu stánek VZP, kde si mohou návštěvníci fotbalového zápasu zadarmo změřit hodnoty tuků, či vystavení nových modelů automobilů od dalšího partnera klubu, společnosti BORS a.s.

Slabé stránky

- Výkony A týmu
- Nezkušený tým
- Nedostatek odchovanců výkonnostně odpovídajících potřebám A týmu
- Finanční závazky z minulosti
- Divácká podpora – špatné umístění stadionu

- Sociální zařízení pro fanoušky

Jako hlavní problém MSK Břeclav se už několik let jeví neuspokojivé výsledky prvního mužstva. Tento fakt, společně s neatraktivitou předváděné hry, náleží mezi jedny z hlavních příčin nízkých návštěv při domácích zápasech. Mezi další důvody patří nízký počet odchovanců MSK v základní sestavě, lidé by chtěli vidět hráče z Břeclavska, které znají. Problémem je ovšem výkonnost těchto odchovanců. Většina z nich hraje za „B“ tým 1.A třídu a na třetiligovou úroveň zatím nemají, postavit tedy tým jen z odchovanců by ze sportovního hlediska reálně znamenalo hrát o udržení v divizi, tedy soutěži o třídu níž, což by návštěvnost pochopitelně nezvedlo.

Dalším problémem související s návštěvností je poloha stadionu. Ten leží v městské části Poštorná, což mnoha fanouškům dnes již deset let zaniklého Slovanu dodnes vadí. Tato rivalita, ještě umocněná kontroverzním sloučením bývalých tří breclavských klubů způsobuje, že mnoho diváků, hlavně těch starších, na stadion do „nenáviděné“ Poštorné prostě nepřijde a dá přednost zápasům dorostu, který hraje své zápasy na stadionu bývalého Slovanu.

Příležitosti

- 10. Výročí klubu
- Udělat z návštěvy zápasu rodinnou záležitost
- Unie sportovních klubů v Břeclavi
- Zlepšené výkony B týmu
- Přivést odchovance hrající v Rakousku
- Politická situace v Břeclavi
- Popularita fotbalu

Klubu by se mohl velmi zviditelnit díky oslavám výročí založení, při správné propagaci by mohlo mít velký úspěch například sehrání přátelského utkání bývalých hráčů a slavných odchovanců oddílu. Vedení by se také mělo zaměřit na ještě užší spolupráci s ostatními kluby v rámci unie sportovních klubů v Břeclavi. A nabídnout fanouškům různé benefity spojené s návštěvou více sportovních zápasů během víkendu. Například

se vstupenkou na fotbalové utkání bude umožněn volný vstup na břeclavské hokejisty a naopak. Další příležitostí pro klub je využít výsledků Komunálních voleb, které se konaly v Břeclavi minulý rok a vyhrálo je politické hnutí Pro Region. Pro ty, co přijdou podpořit břeclavské fotbalisty by pak měl klub udělat maximum, aby ze stadionu odcházeli s bohatým sportovně – kulturním zážitkem. A zajistit takový doprovodný program, aby si pobyt na fotbalovém zápase užily i děti a manželky. Řešením může být například dětská zóna vyhrazená pro malé návštěvníky, kde by mohli rodiče bez obav ponechat své ratolesti v rukou najaté pracovnice, která by jim v průběhu utkání vytvářela zajímavý program, po utkání by si je pak zase vyzvedli. Rodiče by se v takovém případě mohli v klidu soustředit na utkání. Pro manželky by pak klub mohl připravit například kosmetický koutek, kde by se mohly nechat zkrášlit od profesionálních kosmetiček. Tyto rodinné návštěvy by pro klub znamenaly budování fanouškovské základny již útlého věku a pro mnoho rodin by se domácí utkání MSK mohlo stát pravidelným programem pro každou druhou sobotu.

Hrozby

- Pád do nižší soutěže
- Odchody hráčů do Rakouska
- Úspěchy jiných oddílů na Břeclavsku
- Odchod hlavních sponzorů
- Nižší podpora ze strany města
- Rozpolcenost některých fanoušků

Bohužel už několik sezon musí „A“ tým na jaře řešit hlavně záchranářské starosti, což se samozřejmě promítá na každodenním chodu klubu, ať už jde o přístup sponzorů, atmosféru v klubu, a v celkovém nahlížení veřejnosti na břeclavský fotbal. Pokud by tyto špatné výsledky pokračovaly, někteří důležití sponzoři by mohli dát od břeclavského klubu ruce pryč, což by pro něj mělo nedozírné ekonomické důsledky a téměř jistě by to vyústilo v pád o několik soutěží níže. Další hrozbou je stále populárnější trend českých fotbalistů mířit za fotbalem do nižších rakouských soutěží. Ty se sice nemohou úrovní rovnat těm českým, nicméně hráče motivují finanční možnosti rakouských týmů, kdy tým hrající okresní přebor je schopen nabídnout

českému hráči platové podmínky odpovídající tuzemské 2. lize. Za to pak požaduje účast na maximálně dvou trénincích za týden. Toto vše je důvod, proč stále více fotbalistů, často i v mladém věku mizí za hranice, kde se pak jejich fotbalový vývoj většinou zastaví.

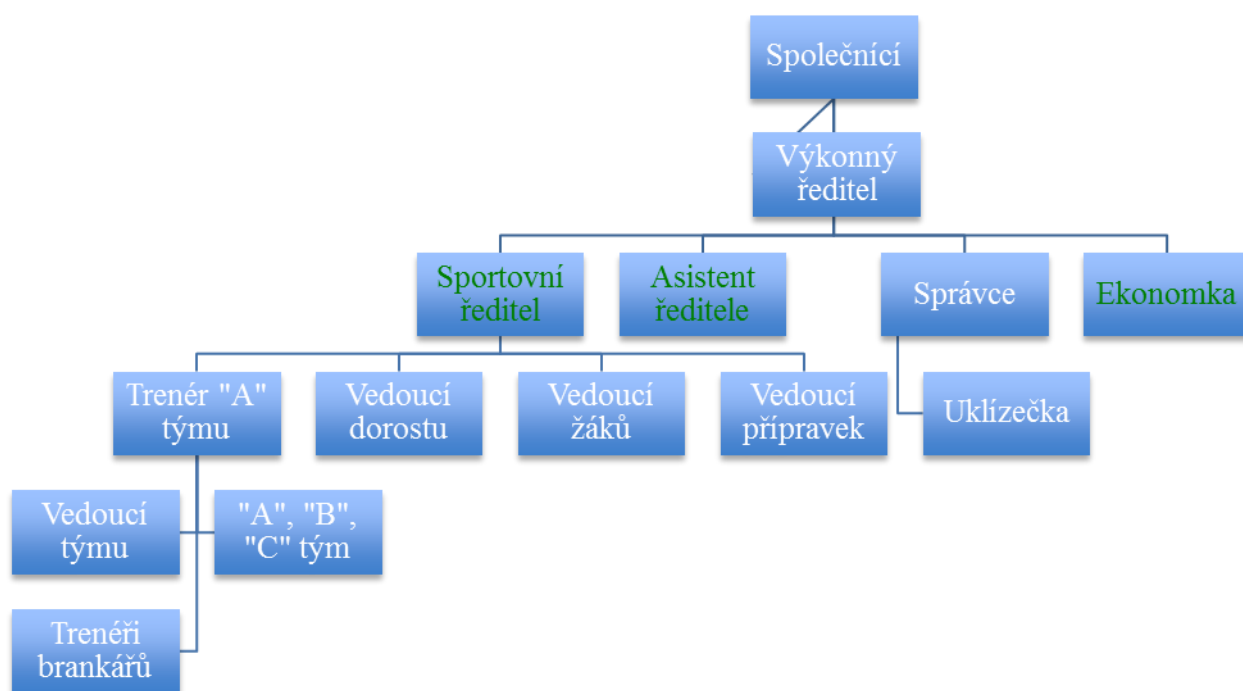
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

3.1 Změny v organizační struktuře klubu

Tyto změny považuji za nejdůležitější část mé práce, jelikož pro celé fungování klubu je, jako pro jakoukoliv jinou firmu nezbytné, co nejefektivněji nastavená organizační struktura, která může co nejrychleji realizovat navržená opatření.

Při změně organizační struktury jsem vycházel hlavně z analýzy pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců klubu a také z osobních zkušeností načerpaných během minulého roku, kdy jsem v klubu působil jako hráč „A“ týmu.

Pro fotbalový klub MSK Břeclav doporučuji nastavit organizační strukturu takto:



Obrázek 16: Upravená organizační struktura klubu, zeleně jsou vyznačeny nově vytvořené posty (vlastní zpracování)

Při porovnání staré a mnou navržené organizační struktury si můžeme všimnout několika změn, které se nyní pokusím vysvětlit i s jejich přínosy pro klub.

- **Funkce Sportovního ředitele**

Dle mého názoru by klub měl vytvořit funkci sportovního ředitele, člověka, jenž bude u klubu zaměstnán na plný úvazek a který bude zodpovědný za celkovou sportovní koncepci klubu a bude jakýmsi mezičlánkem mezi výkonným ředitelem a trenérem „A“ týmu. Tento člověk by měl být zkušený fotbalový činovník, u kterého by měla být samozřejmostí nejen dokonalá orientace ve sportovním prostředí a zákulisí, ale i určitá fotbalová erudovanost, která je nezbytná při vytváření sportovní koncepce klubu. Zároveň by měl být schopným manažerem, aby mohl případné změny a návrhy v klubu doložit i ekonomickým přínosem pro klub. Také by zastával funkci vedoucího mládeže, což by umožnilo lepší přehled vedení o celkové úrovni mládeže, vytipování těch nejnadějnějších mladých hráčů do „A“ týmu. Také by se dle mého zvýšila úroveň scoutingu, jelikož by byl sportovní ředitel v přímém kontaktu s trenéry menších klubů v regionu, tudíž by se o různých talentech v okolí dozvěděl dříve, než konkurenční kluby. Tento model, kdy sportovní ředitel zastává zároveň i funkci vedoucího mládeže, je nereálný v klubech 1. nebo 2. ligy, nicméně v podmínkách poloprofesionálního třetiligového klubu, jakým je MSK Břeclav, je vzhledem k počtu mládežnických týmů dle mého názoru proveditelný.

- **Ekonom klubu**

Klubu se v současnosti stará o účetnictví externí účetní firma. Dle mého názoru by klub měl vytvořit pozici ekonoma klubu, který by byl zaměstnán přímo v areálu klubu a řešil by veškeré ekonomické záležitosti klubu. V tomto modelu spatřuji oproti outsourcingu několik výhod, které se pokusím stručně shrnout:

- veškeré účetní výkazy a dokumenty jsou vedeny v rámci klubu
- menší pravděpodobnost případného úniku informací
- efektivnější a rychlejší komunikace s vedením klubu (kanceláře vedle sebe, celé vedení firmy má své pracoviště na stadionu v Lesní ulici.)

- s tím související lepší řešení případných komplikací a problémů
Z ekonomického hlediska by výdaje klubu na mzdu ekonoma byly stejné, jako v případě účetní firmy, nicméně klub by za tytéž peníze měl interního pracovníka, a z toho vyplývající výhody, uvedené výše.

- **Sloučení pozice sekretáře klubu s asistentem vedení**

Jak lze vyčíst v kapitole o náplni práce jednotlivých zaměstnanců klubu, jsou si tyto dvě pozice velmi podobné. To je u poloprofesionálního klubu s omezeným rozpočtem zbytečný luxus, který si klub nemůže dovolit. Oba pracovníci si své úkoly často rozdělují mezi sebou, a není tak jasné, kdo je za co zodpovědný. Řešením je sloučit tyto dvě pozice do jedné, a vytvořit pozici – asistent ředitele, který by kromě svých stávajících povinností přebral další od sekretáře klubu, hlavně co se týče přípravy smluv, komunikace s kluby a různé další, převážně administrativní záležitosti. Tento post by znamenal větší odpovědnost a pracovní vytížení u asistenta ředitele, než tomu bylo před sloučením, proto by pro něj byla vytvořena nová smlouva se zlepšenými finančními podmínkami. Ono zvýšení by pak bylo hrazeno částí peněz, které klub ušetří ze mzdy již neexistující pozice sekretáře klubu. Klub tak vedle ekonomického přínosu získá místo dvou málo vytěžovaných a pro klub nezapálených pracovníků jednoho zaměstnance, který bude mít jasně nastavenou náplň práce a jeho zvýšená zodpovědnost v klubu bude odpovídajícím způsobem finančně ohodnocena.

3.2 Doporučení týkající se sportovní oblasti

Nejvíce na očích jsou pochopitelně výsledky a výkony „A“ týmu. A ty již několik sezon nejsou dobré. Proto by mělo být prioritou vedení co nejrychleji zkvalitnit kádr prvního mužstva, aby byl schopen bojovat o ty nejvyšší příčky. Toho lze dle mého docílit několika způsoby.

- **Přivést více zkušených hráčů**

Současný kádr má věkový průměr 22.81 let, což je čtvrtý nejnižší z klubů hrající MSFL, za ním jsou pouze kluby Zlína, Olomouce a Slovácka, tedy týmů, které tuto soutěž hrají výhradně s mladými hráči. Nezkušený tým Břeclavi pak často nezvládá vyrovnané zápasy se zkušenějšími soupeři. Mladým nepřidává ani fakt, že klub hraje o záchranu,

což znamená ještě větší tlak na výsledky ze strany sponzorů, a tím pádem i vedení klubu. Pro některé hráče, kteří ještě minulou sezonu působili v dorostu, je toto pochopitelně obrovský skok a ne všichni jsou schopni jej zvládat. Na hřišti pak lze často vidět, že se někteří hráči bojí hrát, jsou ustrašení, nevezmou na sebe odpovědnost v rozhodujících momentech. Přitom potenciál na to určitě mají. Řešením je dle mého přivést dva až tři hráče, kteří už mají ve třetí lize odehraných alespoň 50 zápasů a jsou schopni být okamžitě posilami a stabilními články základní sestavy. Tito hráči by vnesli do hry tolik potřebný klid a navíc by pomohli svými zkušenostmi a radami mladým nadějným domácím fotbalistům. Věřím, že vedle starších hráčů by na hřišti rostla jejich sebedůvěra a úměrně s tím i výkony. Pokud by klub tyto hráče přivedl na hostování, nebyl by ekonomický dopad tak vysoký, cena za půlroční hostování by se pohybovala kolem 80 000 Kč za jednoho hráče. A to je v porovnání se sportovním přínosem pro tým, jenž by tito hráči bezesporu přinesli, pro klub určitě výhodné.

- **Postup „B“ týmu do vyšší soutěže**

Jak jsem již popisoval v praktické části mé práce, „B“ tým v současnosti hraje 1.A třídu. V týmu je velká rotace hráčů a prakticky každý víkend vybíhá na trávník jiná jedenáctka hráčů. To samozřejmě není dobré pro sehranost týmu. Přesto se tým pohybuje v první polovině tabulky. Kostru týmu tvoří asi šest hráčů, kteří trénují dvakrát do týdne a jsou na zápasy doplněni hráči, jenž nefigurují v nominaci prvního mužstva.

Myslím si, že klub by se měl snažit zařadit co možná nejvíce hráčů do tréninkového procesu „A“ týmu. Zvýší se tak frekvence i intenzita tréninků a výkonnost hráčů půjde nahoru. Pokud se bude nadále tým vhodně doplňovat hráči na pomezí „A“ a „B“ týmu, je v příští sezoně reálný postup do vyšší soutěže, což je Krajský přebor. Klub by měl pro postup vynaložit maximální možné úsilí, a to hlavně z těchto důvodů:

- V Krajském přeboru by byli mladí hráči konfrontováni s kvalitnějšími soupeři
- Úroveň hry a tempo by se oproti 1.A třídě úměrně zvýšilo
- Fotbalový vývoj by u hráčů probíhal rychleji

- „A“ týmu by tak vznikla širší základna hráčů, prověřená kvalitnější soutěží, které by bylo snadnější zapracovat do prvního mužstva
- V Krajském přeboru jsou všeobecně hráči víc na očích, a klub by tak mohl posílat mladé nadějně hráče na hostování do kvalitnějších týmů, tito hráči by se v hostujících klubech rozehráli a mohli by se stát adekvátními posilami pro „A“ tým.

- **Testovat zahraniční hráče**

V současné době působí v MSK Břeclav dva zahraniční hráči, oba z Brazílie. V nedávné minulosti jsme pak v klubu mohli najít hráče ze Slovenska, Ruska, či Ukrajiny. Tito hráči jsou klubu většinou doporučováni hráčskými agenty, tudíž lze pochybovat o objektivnosti jejich doporučení. Nezřídka se tak stane, že testovaný hráč přichází s velkou pompou, nicméně po pár trénincích je patrné, že na třetí ligu zdaleka nemá. Testovat tyto hráče v sezoně je složité, kádr je víceméně uzavřen a potencionální posila má jen malý počet tréninků na to, aby přesvědčila trenéry a vedení klubu k jeho angažování. Navíc hlavně pro hráče z exotických destinací, například z Afriky, je velmi složité se okamžitě aklimatizovat na rozdílné podmínky, což jejich výkonu také nepřidá. Řešením je vytvoření přípravného kempu pro zahraniční hráče, v době letního a zimního přestupního období. Klub by kemp avizoval dlouho dopředu, aby se dostal do podvědomí různých hráčských agentů a během 14 dnů by se trenérům ukázal maximální počet zahraničních hráčů. K dispozici by měli několik přátelských utkání a dostatečný počet tréninkových jednotek. Těm nejlepším by pak byla nabídnuta jednoletá smlouva. Je naivní si myslet, že by se na tomto kempu objevilo například pět schopných posil. Proto by bylo nutné pečlivé sledování testovaných fotbalistů a výběr například dvou, kteří by se jevíli nejlépe. Pro klub je angažování těchto hráčů přijatelným riskem. Zprv se zahraniční hráči v drtivé většině případů spokojí s menším platem, než výkonostně odpovídající domácí fotbalista, a v mnoha případech v klubu hrají vlastně jen za stravu a ubytování, což při zázemí, kterým MSK disponuje není problém. A zadruhé v Česku stále platí, že hlavně zahraniční hráči z afrických zemí pořád táhnou fanoušky určitou mírou exotiky. Pokud by tedy například v základní sestavě nastupovalo několik afrických hráčů, mohlo by se to pozitivně projevit na návštěvnosti.

3.3 Ostatní doporučení

- **Spolupráce s ostatními kluby v Břeclavi**

Jak jsem již uvedl ve SWOT analýze, ve městě funguje projekt Sportujeme společně pro Břeclav. Ten od roku 2013 sdružuje MSK Břeclav (fotbalový klub a stolní tenis), HC Lvi Břeclav (hokejový klub), TJ Lokomotiva Břeclav (atletika a volejbal), SVK Břeclav (veslařský klub), BORS Club (tenis). Postupně se připojily ještě Rugby club Břeclav a taneční skupiny N.C.O.D a EM Dancers.

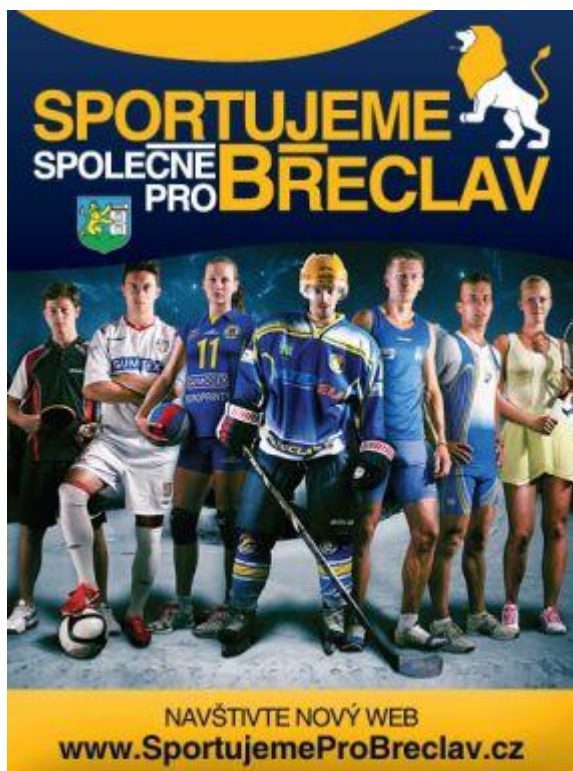
Cílem projektu je představit účastníky širší veřejnosti a různými mimosportovními aktivitami rozšířit diváckou základnu pro sportovní události na břeclavsku.

Každoročně je nejvýznamnější událostí Ples sportovců, konaný v lednu, kde se vyhlašují nejlepší sportovci a sportovní kolektivy v Břeclavi za uplynulý rok.

Pro fotbalový klub díky tomuto projektu vznikají zajímavé příležitosti ke zviditelnění a případně k rozšíření divácké základny.

Jedním z nápadů na propagaci týmu je užší spolupráce s druhým nejnavštěvovanějším sportovním klubem v Břeclavi, kterým je HC Lvi Břeclav. Kluby by se měli pokusit synchronizovat začátky domácích utkání tak, aby měli fanoušci možnost zhlédnout obě utkání. Oba stadiony se nachází cca 0,5 km od sebe, tudíž by pro diváky nebyl problém se poměrně rychle přesunout z jednoho místa na druhé. Dalším nápadem je možnost zhlédnout obě utkání na jeden lístek, což by v praxi znamenalo, že by divák, který se u vstupu na hokejový stadion prokáže zakoupeným lístkem na fotbalové utkání, měl vstup zdarma.

Divácky atraktivní by pak určitě bylo zorganizování zápasu mezi hráči obou klubů, nejdříve by fotbalisté změřili své síly s hokejisty na ledě a následně by se zápas odehrál pro změnu na trávě.



Obrázek 17: Propagační plakát projektu Společně pro Břeclav (převzato z www.sportujemeprobreclav.cz)

- **Navázat užší spolupráci s vedením města Břeclav**

V Břeclavi proběhly na podzim roku 2014 Komunální volby, které výrazně zamíchaly dosavadním politickým rozložením. Post starosty obsadil Pavel Dominik z vítězného hnutí Pro Region a nahradil tak ve funkci dosavadního starostu MUDr. Oldřicha Ryšavého z ČSSD. Město pak vede trojkoalice Pro Region, ČSSD a hnutí ANO 2011, tedy seskupení, které získalo ve volbách nejvíce hlasů.

Tento výsledek voleb je určitým příslibem světlejších zítřků pro MSK, neboť podpora radnice za dob bývalé koalice nebyla nijak velká a město klubu přispívalo jen na mládež. Hnutí Pro Region je místnímu fotbalovému klubu nakloněno více a podpora města by se tak měla zvýšit. Ve vedení města se nyní objevilo více lidí, kteří jsou nakloněni více podpořit fotbal v Břeclavi.

Dalším důležitým mužem pro celý břeclavský sport je Dymo Piškula, v současné době ředitel příspěvkové organizace Tereza, která se stará nejen o stadion v Lesní ulici, ale i o zimní stadion, koupaliště, či krytý plavecký bazén.

Klub by měl co nejaktivněji prosazovat u vedení města vytvoření fotbalové akademie, jenž by spadala pod příspěvkovou organizaci Tereza a měla by za úkol vybírat talentované děti z mateřských škol, kteří by pak dále rozvíjeli svůj talent ve sportovních třídách. Pro vývoj mladých fotbalistů je velmi důležité již od mala udržovat frekvenci pohybových aktivit na vyšší úrovni než u běžných dětí a počet hodin tělesné výchovy zdaleka nepostačuje.

Díky této akademii by klub mohl mít základnu hráčů již od útlého věku, kteří by byli všestranně pohybově rozvíjeni, a později ve sportovních třídách systematicky připravováni zkušenými fotbalovými trenéry. Tento krok je pro klub přínosný spíše z dlouhodobějšího hlediska, nicméně každý fotbalový klub musí usilovat o co nejlepší práci s mládeží, protože kvalitní odchovanci znamenají pro klub méně starostí s nákupem případných posil. Navíc, jednou za čas se objeví opravdu výjimečný talent, jehož případným prodejem může klub ekonomicky vydělat. Pokud ovšem práce s mládeží nebude na odpovídající úrovni, může se stát, že mnoho potencionálních talentů své nadání promrhá.

- **Pokus o vytvoření nejužší fanouškovské základny – Fan clubu**

Fanouškovská základna klubu je poměrně široká a na domácích zápasech lze vidět velké spektrum lidí, od místních důchodců přes rodiny s dětmi až po různé kamarády a rodinné příslušníky hráčů. Ti všichni však jsou spíše pasivními diváky a o nějakém povzbuzování domácích hráčů nemůže být ani řeč.

Klub by se měl co nejaktivněji zaměřit na získání skupiny lidí, ideálně mladších a do fotbalu zapálených diváků a iniciovat vytvoření oficiálního fanclubu břeclavského fotbalového klubu. Ten by měl svoje místo vyhrazené za brankou domácích fotbalistů a staral by se o atmosféru při domácích zápasech. Aby rozšířily členskou základnu, mohl by klub nabídnout členům různé benefity, například permanentku za sníženou cenu, výjezdy na venkovní zápasy autobusem s hráči, či sehrání utkání po skončení sezony, kde by se představili hráči „A“ týmu proti členům fanclubu.

I hrstka nadšených příznivců by mohla na stadionu vytvořit správnou atmosféru a fanděním strhnout i ostatní diváky. Klub by jim navíc k domácím zápasům zapůjčil sadu dvou bubnů, na fanclubu by pak bylo vytvoření například sloganů, vlajek, či jiných propagačních materiálů.

ZÁVĚR

Jako téma mé bakalářské práce jsem si vybral analýzu fotbalového klubu MSK Břeclav, hlavně jeho organizační struktury. Jako hlavní cíl jsem si vytyčil, pomocí informací zjištěných z analýz navrhnout taková řešení, jež by optimalizovala fungování klubu.

V první části jsem popsal základní pojmy a definice, tyto teoretické poznatky jsem čerpal z 19 literárních zdrojů. V praktické části jsem se nejprve zaměřil na základní popis zkoumaného klubu, dále pak na jeho finanční situaci, organizační strukturu a pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců. Také jsem provedl SWOT analýzu. Na základě zjištěných údajů jsem pak v další části práce sepsal mé návrhy a doporučení pro klub.

Tyto návrhy se týkají jednak organizační struktury klubu, kde navrhuji novou a efektivnější organizační strukturu, a také sportovní oblasti, kdy přicházím s doporučeními, které by měly pozvednout úroveň hry a výsledky týmů MSK, a to ve všech věkových kategoriích. Další návrhy pak mají přispět ke zvýšení celkového renomé klubu a k upevnění jeho pozice nejvýznamnějšího fotbalového klubu v břeclavském regionu.

Jsem si vědom toho, že realizace některých návrhů je spíše dlouhodobějšího charakteru, a nepůjde provést bez velkého úsilí zainteresovaných osob a také jistých finančních prostředků. Jiná moje doporučení by však pro klub mohla být přínosná okamžitě a klub by na nich měl začít hned pracovat. Tato práce by se mohla stát podkladem pro vedení klubu a napomocť při vytváření strategie a celkového konceptu pro fotbalový klub MSK Břeclav.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní publikace

- 1) BEDŘICH, Ladislav. 2006. *Fotbal: rituální hra moderní doby*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 195 s. ISBN 80-210-3927-2.
- 2) BERMAN, Karen a Joe KNIGHT. 2011. *Finanční inteligence pro manažery: klíč ke skutečné hodnotě čísel*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 241 s. ISBN 978-80-251-3724-6.
- 3) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. 2005. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 4) ČÁSLAVOVÁ, Eva. 2009. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 5) DLUHOŠOVÁ, Dana. 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- 6) DOVALIL, Josef a kol. 2002. *Výkon a trénink ve sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 336s. ISBN 80-7033-760-5
- 7) DURDOVÁ, Irena. 2012. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.
- 8) FIALA, Václav. 1975. *Definice základních pojmů tělesné výchovy*. 6. vyd. Praha.
- 9) HANUŠOVÁ, H. 2004. *Manažerské účetnictví*. Brno: Ing.Zdeněk Novotný CSc., Brno, Ondráčkova 105, 628 00 Brno, ISBN: 80-7355-003- 2.
- 10) HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. 2006. *Základy ekonomie sportu*. Praha:Ekopress, 191 s. ISBN 80-86929-04-3.
- 11) KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 12) KOONTZ, H. a Heinz WEIHRICH. 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 664 s. ISBN 80-85605-45-7.
- 13) KORÁB, V. a kol. 2008. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

- 14) NOVOTNÝ, Jiří. 2000. *Ekonomika sportu*. Vyd. 1. Praha: ISV, 263 s. ISBN 80-85866-68-4.
- 15) PITRA, Zbyněk. 2008. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 295 s. ISBN 978-80-7357-372-0.
- 16) REŽŇÁKOVÁ, Mária. 2005. *Finanční management*. 1. a 2. díl. 1. vydání Brno : CERM, ISBN 80-214-3035-4.
- 17) SOUKUPOVÁ, Věra a Dana STRACHOTOVÁ. 2005. . 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha . ISBN 80-7080-575-7.
- 18) SYNEK, Miloslav. 2010. *Podniková ekonomika*. 5 přepr. a doplň. vydání:CH BECK, 498s. ISBN 80-740-0336-1.
- 19) VEBER, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Zákony

- 20) §132 zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích.
- 21) §142 zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích.
- 22) §146 zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích.

Internetové zdroje

- 23) Bussinesinfo.cz: Oficiální partner pro podnikání a export. Bussinesinfo.cz: Oficiální partner pro podnikání a export [online]. 2011 [cit. 2015-05-3]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/images/archiv/nezarazeno/110524_principy_tvorby_hierarchicke_utvarove_struktury.jpg
- 24) Evropská charta sportu. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. 2012 . cit. 2015-05-20. Dostupné z: <http://www.smsmt.cz/sport/evropskachartasportu.cz>

- 25) GLIGIĆ, Sandra. Swot analýza .In: Sun Marketing [online]. [Cit. 7.3.2015].Dostupné z :<http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>.
- 26) Historietatranu.netii.net: Historie SK Tatran Poštorná [online]. 2004 [cit. 2015-05-3]. Dostupné z: historietatranu.netii.net
- 27) ManagementMania. ManagementMania [online]. [cit. 2015-05-6]. Dostupné z: https://managementmania.com/uploads/article_image/image/80/.png
- 28) ManagementMania. ManagementMania [online]. 2013 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maticova-organizacni-struktura>
- 29) Managementmania. ManagementMania [online]. 2013 [cit. 2015-05-25]. Dostupné z:https://managementmania.com/uploads/article_image/image/89/.png
- 30) ManagementMania. ManagementMania [online]. 2015 [cit. 2015-05-2]. Dostupné z: https://managementmania.com/uploads/article_image/image/53/.png
- 31) MSK Břeclav: Oficiální stránky fotbalového klubu. [Www.mskbreclav.cz](http://www.mskbreclav.cz) [online]. 2011 [cit. 2015-05-5]. Dostupné z: <http://mskbreclav.najednou.cz/el/files/stadec.jpg>
- 32) MSK Břeclav: Oficiální stránky fotbalového klubu. [Www.mskbreclav.cz](http://www.mskbreclav.cz) [online]. 2011 [cit. 2015-05-5]. Dostupné z: <http://mskbreclav.najednou.cz/zakladni-informace>
- 33) MSK Břeclav: Oficiální stránky fotbalového klubu. [Www.mskbreclav.cz](http://www.mskbreclav.cz) [online]. 2011 [cit. 2015-05-5]. Dostupné z: <http://mskbreclav.najednou.cz/stadion>
- 34) MŠMT.CZ: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. MŠMT.CZ: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. 2009 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://player.slideplayer.cz/7/1902928/data/images/img13.jpg>
- 35) MŠMT.CZ: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. MŠMT.CZ: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. 2009 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://player.slideplayer.cz/7/1902928/data/images/img14.jpg>

- 36) Účetní kavárna: čerstvé informace. Účetní kavárna [online]. 2008 [cit. 2015-05-3]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/document/attach/uct2008-12-24_3.jpg
- 37) Účetní kavárna: čerstvé informace. Účetní kavárna: čerstvé informace [online]. [cit. 2015-05-3]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/document/attach/uct2005-04-20_4.jpg

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Obecné schéma společnosti s ručením omezeným | 13 |
| Obrázek 2: Vzor účetní rozvahy | 15 |
| Obrázek 3: Vzor výkazu zisku a ztrát | 16 |
| Obrázek 4: Liniová organizační struktura | 18 |
| Obrázek 5: Funkční organizační struktura..... | 19 |
| Obrázek 6: Štábní organizační struktura..... | 20 |
| Obrázek 7: Maticová organizační struktura..... | 20 |
| Obrázek 8: Porovnání veřejných výdajů na sport na jednoho obyvatele země EU | 23 |
| Obrázek 9: Výdaje státního rozpočtu včetně odvodu loterijních společností do oblasti sport | 23 |
| Obrázek 10: Obecné schéma akciové společnosti | 26 |
| Obrázek 11: Organizační struktura FC Zbrojovka Brno a.s | 27 |
| Obrázek 12: Schéma SWOT analýzy | 28 |
| Obrázek 13: Znak SK Tatran Poštorná | 30 |
| Obrázek 14: Stadion v Lesní ulici..... | 31 |
| Obrázek 15: Současná organizační struktura MSK Břeclav..... | 32 |
| Obrázek 16: Upravená organizační struktura klubu | 50 |
| Obrázek 17: Propagační plakát projektu Společně pro Břeclav | 56 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Hospodářský výsledek MSK za rok 2014..... | 36 |
| Tabulka 2: Výkaz zisků a ztrát MSK za rok 2014..... | 39 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1: Podíl obchodních společníků MSK Břeclav..... | 32 |
| Graf 2: Podíl financování klubu..... | 43 |