

MASARYKOVA UNIVERZITA

Fakulta sportovních studií

Katedra společenských věd a managementu sportu



## **Strategie sportovního klubu**

**Diplomová práce**

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Milena Strachová, Ph.D.

Vypracoval:

Bc. Michal Vengloš

Sportovní management

Brno, 2014

Prehlasujem, že som diplomovú prácu vypracoval samostatne a na základe literatúry a prameňov uvedených v použitých zdrojoch.

V Brne, dňa 8. apríla 2014

podpis

Ďakujem Mgr. Milene Strachovej, Ph.D., za odborné vedenie práce, za pripomienky, ktoré ma nasmerovali pri písaní práce a za trpezlivosť pri vypracovaní tejto práce. Tiež chcem poďakovať Mgr. Tomášovi Křivdovi, ktorý my poskytol informácie potrebné na vypracovanie tejto práce.

## Obsah

Úvod.....	6
1. TEORETICKÁ ČASŤ .....	8
1.1 Fungovanie profesionálneho športového klubu .....	8
1.2 Právna forma a organizačná štruktúra profesionálneho športového klubu .....	10
1.3 Strategický manažment .....	13
1.3.1 Plánovanie, stratégia, strategické plánovanie.....	13
1.4 Okolie podniku.....	16
1.5 Skúmanie makroprostredia organizácie .....	17
1.5.1 PESTLE analýza .....	18
1.6 Skúmanie mikroprostredia organizácie.....	19
1.6.1 Porterov model piatich síl .....	20
1.8. SWOT analýza .....	22
1.7 Konkurenčné stratégie.....	24
2 Ciele a úlohy práce.....	27
3 Výskumné otázky práce .....	28
4 Metodika práce.....	29
5 Praktická časť .....	30
5.1 Predstavenie AC Sparta Praha .....	30
5.2 Súčasná situácia AC Sparta Praha .....	31
5.3 História AC Sparta Praha.....	32
5.3.1 Historické názvy AC Sparta Praha.....	34
5.4 Základné informácie o AC Sparta Praha.....	35
5.5 Organizačná štruktúra AC Sparta Praha .....	37
5.6 PESTLE analýza .....	39
5.6.1 Politické a legislatívne faktory.....	40
5.6.2 Ekonomické faktory .....	42

5.6.3	Sociálne a demografické faktory.....	42
5.6.4	Technologické faktory .....	43
5.6.5	Ekologické faktory.....	44
5.6.6	Zhrnutie.....	45
5.7	Porterova analýza 5 síl.....	45
5.7.1	Konkurencia v odvetví .....	46
5.7.2	Potenciálni konkurenti .....	48
5.7.3	Vyjednávací sila zákazníkov .....	48
5.7.3.1	Cenová politika klubu.....	49
5.7.4	Vyjednávací sila dodávateľov .....	51
5.7.5	Hrozba vzniku substitútov .....	52
5.7.6	Zhrnutie.....	53
5.8	SWOT analýza.....	54
5.8.1	Zhrnutie.....	56
5.9	Vízia AC Sparta Praha.....	57
5.10	Ciele AC Sparta Praha .....	58
5.11	Rozpočet AC Sparta Praha.....	59
5.12	Stratégia AC Sparta Praha.....	60
5.12.1	Konkurenčná stratégia klubu AC Sparta Praha.....	61
5.12.1.1	Projekt Spartánská futbalová školička.....	61
5.12.1.2	Projekt športáček .....	62
5.12.1.3	Projekt spolupráce so školami.....	62
5.12.1.4	Projekt Sparta camp .....	62
5.12.2	Zhrnutie.....	63
5.13	Vzťah AC Sparta Praha k zákazníkom .....	63
5.13.1	Stratégia komunikácie cez sociálne siete .....	64
5.13.2	Stratégia CRM .....	65
5.13.3	Problémy zákazníkov vs. klub a ich riešenie .....	67

5.13.3.1	Nadačný fond na podporu bývalých hráčov.....	67
5.13.3.2	Bariéry príchodu fanúšikov na štadión .....	67
5.13.3.3	Bezpečnosť na štadiónoch.....	68
5.13.4	Zhrnutie.....	69
5.14	Návrhy na zlepšenie fungovania FC Petržalka 1898 .....	70
5.14.1	Predstavenie FC Petržalka 1898.....	70
5.14.2	Súčasná situácia FC Petržalka 1898.....	71
5.14.3	História FC Petržalka 1898 .....	71
5.14.3.1	Historické názvy FC Petržalka 1898.....	73
5.14.4	Základné informácie o FC Petržalka 1898.....	74
5.14.5	SWOT analýza FC Petržalka 1898 .....	76
5.14.6	Vízia a ciele FC Petržalka 1898.....	78
5.14.7	Návrh organizačnej štruktúry FC Petržalka 1898 .....	79
5.14.8	Rozpočet FC Petržalka 1898 a návrhy na jeho vylepšenie .....	82
5.14.9	Odporúčania v sociálnej oblasti klubu .....	85
5.14.10	Zhrnutie.....	86
	Diskusia .....	88
	Záver .....	91
	Zoznam použitých zdrojov .....	94
	Zoznam obrázkov.....	102
	Zoznam tabuliek.....	103
	Zoznam príloh.....	104
	Prílohy.....	105
	Resumé.....	114

## Úvod

Futbal patrí k najpopulárnejším športom vo svete. Dokáže ovplyvňovať ľudí a je súčasťou ekonomík krajín. Mňa tento šport fascinuje ako fanúšika a rovnako aj ako hráča. Aktívne sa futbalu venujem od detstva a chcel by som pri futbale ostať aj v budúcnosti. Preto som si vybral tému futbalu aj pre moju prácu. Okrem toho študujem športový manažment a získané poznatky zo štúdia by som chcel využiť práve v tejto práci. Preto je spojenie futbalu a manažmentu nosnou témou tejto práce.

Názov diplomovej práce, Stratégia športového klubu, sme zvolili zámerne. Je to z dôvodu zamerania tejto práce, na manažment futbalového klubu, kde je využívaná stratégia vo viacerých oblastiach. Zaoberáme sa problematikou strategického manažmentu AC Sparta Praha. Tento klub sme si vybrali z dôvodu jeho postavenia vo svete futbalu. V ČR patrí k najúspešnejším a najkvalitnejším futbalovým klubom po športovej stránke, ako aj po stránke manažmentu klubu. Klub patrí k výstavným skriniam futbalu nielen v ČR a mohol by byť ukážkou pre ostatné kluby, ako viesť futbalový klub. K výberu tejto témy ma nasmerovala aj praktická sťaž v klube počas môjho bakalárskeho štúdia na Fakulte telesnej výchovy a športu v Bratislave. Tá mi ukázala zákulisie fungovania klubu, čo bolo pre mňa neskutočným prínosom, skúsenosťou a zážitkom pre môj budúci profesionálny rozvoj.

Cieľom práce je detailné analyzovanie fungovania klubu hlavne po stránke manažmentu, následné predstavenie stratégie klubu a snaha o navrhnutie odporúčaní pre klub FC Petržalka 1898. Skúsime stručne porovnať jednotlivé rozpočty klubov. Ďalej skúsime zistiť stratégiu AC Sparta Praha a aplikovať ju na menší klub. A cieľom práce je aj porovnať dva kluby s úspešnou históriu.

Na začiatku práce si definujeme potrebné teoretické poznatky z dostupnej literatúry. Načrtujeme si ako vo všeobecnosti funguje profesionálny klub. Definujeme si strategický manažment a pojmy, ktoré s ním súvisia, ako stratégia, plánovanie a podobne. Potom sa zameriame na popísanie podnikového okolia, ktoré je východiskom pre využitie nástrojov, ktoré použijeme v našej práci. Ide o analýzu makroprostredia tzv. PESTLE analýzy a na skúmanie mikroprostredia

sme si zvolili Porterov model piatich síl. Následne si definujeme ďalší využitý nástroj SWOT analýzu a popíšeme si jednotlivé konkurenčné stratégie, ktoré môže podnik využiť.

Druhá časť práce bude praktická. Na začiatku si predstavíme klub AC Sparta Praha, s ktorým budeme v tejto práci pracovať a poukážeme na jeho úspešnú históriu. Ďalšia časť práce už bude o analýze klubu, ktorá definuje štruktúru klubu a budeme v nej pracovať s vyššie spomenutými nástrojmi, ktoré si definujeme v teoretickej časti. Z výsledkov jednotlivých analýz budeme postupovať k určeniu stratégie klubu v oblasti konkurenčného boja klubov alebo aj celkovej stratégie smerovania klubu. Tá bude vychádzať s určením cieľov a vízie klubu.

V posledných kapitolách praktickej časti práce sa pokúsime aplikovať praktické poznatky z ukážkového klubu AC Sparta Praha na klub FC Petržalka 1898. Tento klub sme si vybrali preto, lebo mi je veľmi blízky, nakoľko som v klube pôsobil v mládežníckych družstvách ako hráč. Klub sa nachádza v nelichotivej finančnej situácii a preto sa pokúsime navrhnúť strategické odporúčenia, ktoré by mohli aspoň trochu pomôcť klubu z tejto situácie. Ďalším dôvodom výberu týchto klubov je aj ich postavenie vo svete futbalu. FC Petržalka 1898 bol jeden čas úspešný aj na vrcholnej scéne slovenského futbalu, keď získal tituly majstra Slovenska a Slovenský pohár. Úspešne reprezentoval aj v európskych pohároch. Preto bude zaujímavé porovnať ako dopadli dva kluby, ktoré patrili k špičke futbalu v ČR a na Slovensku.

V práci budeme chcieť využiť poznatky z odbornej literatúry zo zahraničia ako aj z Čiech, v tlačenej a elektronickej forme. Tie využijeme hlavne v teoretickej časti práce, z ktorej budeme čerpať pre praktickú časť. V tej nám pomôžu aj poznatky získané na základe stáže v AC Sparta Praha a hlavne osobný rozhovor s marketingovým riaditeľom Tomášom Křivdom. Pre časť práce, kde navrhujeme pomocné opatrenia klubu FC Petržalka 1898, nám pomôžu aj informácie získané priamo z klubu a od bývalého predsedu predstavenstva a akcionára klubu Jozefa Vengloša.



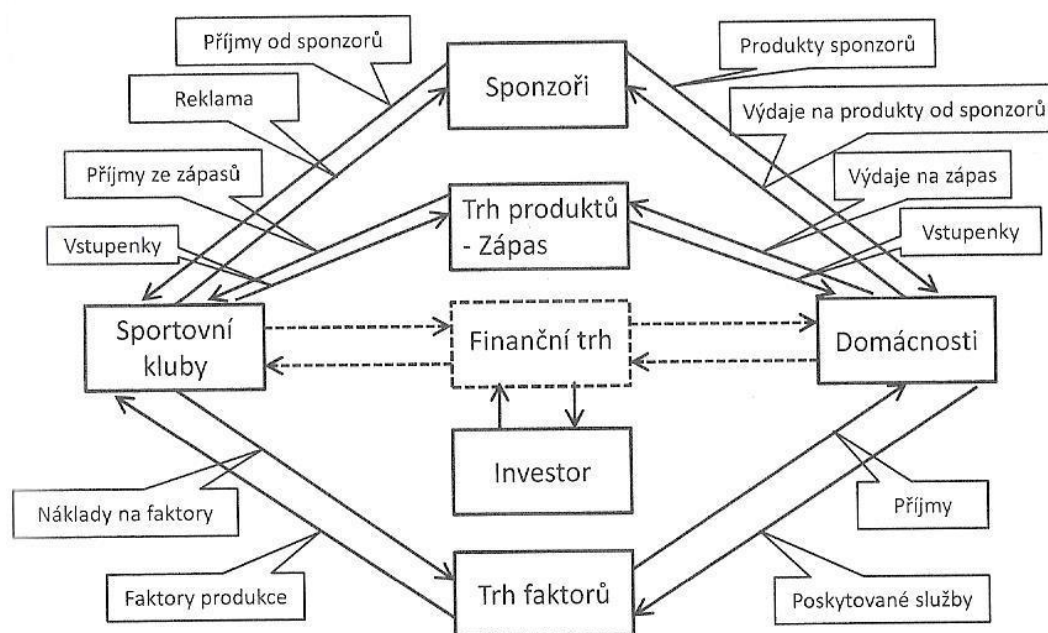
# 1. TEORETICKÁ ČASŤ

Teoretická časť tejto práce bude sústredená na vymedzenie základných pojmov, potrebných pre jej pochopenie. V tejto etape sa zameriame na vysvetlenie pojmov ohľadne strategického manažmentu, ako stratégia a strategické ciele. Potom popíšeme analýzy, potrebné na určenie stratégie podniku, ako SWOT analýza, PESTLE analýza a Porterová analýza 5 síl. Ďalej si zadefinujeme športový klub a jeho súčasti. Všetky tieto teoretické vedomosti neskôr využijeme v praktickej časti práce a preto je ich definovanie veľmi dôležité.

## 1.1 Fungovanie profesionálneho športového klubu

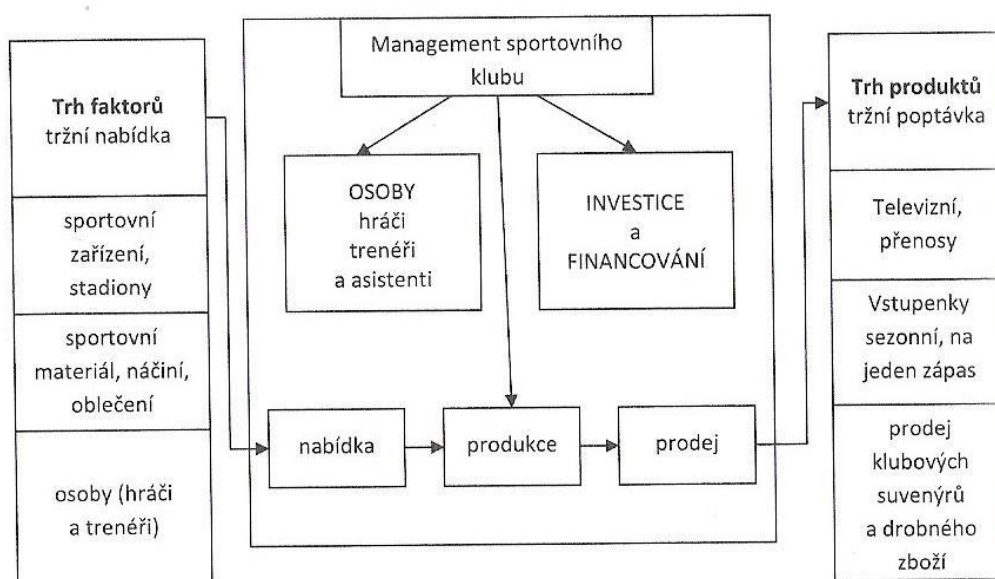
V minulosti začínali športové kluby ako spolky alebo dobrovoľné združenia slobodných občanov. Šport sa však začal intenzívne vyvíjať a v 80. rokoch minulého storočia sa zo športu postupne stával aj biznis. Kvôli väčšej atraktivite vznikali turnaje a ligové súťaže. Vytvárali sa rebríčky podľa úspechov a kvalít tímov a postupne sa z tých najlepších stávali profesionálne kluby. Športové kluby tak začali fungovať ako podniky – firmy (Novotný, 2011).

Keďže je šport veľmi špecifická oblasť aj podnikanie v oblasti športu má určité špecifiká. Športové kluby síce ponúkajú zákazníkovi služby ako podniky v inom odvetví, ale treba sa na ne pozeráť inak. Hlavný rozdiel je v zákazníkoch podniku. Pre kluby sú ich zákazníkmi fanúšikovia, ktorí sú veľmi citliví na výsledný produkt. Výsledným produktom je v tomto prípade futbalový zápas. Zákazníci síce platia za tento produkt napr. vo forme vstupného, ale paradoxom je, že v Českom a Slovenskom futbalovom prostredí tieto financie nestačia na pokrytie nákladov na fungovanie klubu. Preto musia zháňať financie na fungovanie klubu z iných zdrojov. Športové kluby sú tak závislé od sponzorov resp. partnerov, ktorí sa podieľajú na fungovaní klubu. Ide o podniky z iného prostredia, ktoré môžu ponúknuť klubu priamu finančnú pomoc alebo pomáhajú materiálne. Jeden z modelov ako funguje financovanie profesionálneho športového klubu môžete vidieť na obrázku 1 (Novotný, 2011).



Obrázok 1: Model finančných tokov profesionálneho športového klubu (Novotný, 2011)

Na fungovanie klubu je však okrem financií potrebný aj ľudský kapitál. Klub by mali viesť kvalitní a veci znalí ľudia. Preto v klube pracujú ľudia v manažmente, ktorí sa starajú o vedenie klubu po ekonomickej stránke a potom sú to tréneri, ktorí majú na starosti športovú stránku klubu. Ak chce byť klub na trhu úspešný, potrebuje si vyberať aj správny materiál na vytvorenie kvalitného produktu. Preto okrem trénerov je potrebné pravidelne vyhľadávať talentovaných športovcov a snažiť sa ich pre klub získať. Okrem toho by mal klub pracovať aj s pozemkami, štadiónom a tréningovým centrom. Spomenuté veci tvoria produkčný faktor tzv. pôdu. Profesionálne kluby majú väčšinou prenajaté štadióny, na ktorých hrávajú svoje zápasy. Sú však aj výnimky v ČR aj SR, kde kluby športoviská vlastnia. Klub pracuje aj s trhovými produktami ako televízne prenosy a merchandising. Jednoduchý model fungovania profesionálneho športového klubu môžete vidieť na obrázku 2 (Novotný, 2011).



Obrázok 2: Model profesionálneho futbalového klubu (Novotný, 2011)

## 1.2 Právna forma a organizačná štruktúra profesionálneho športového klubu

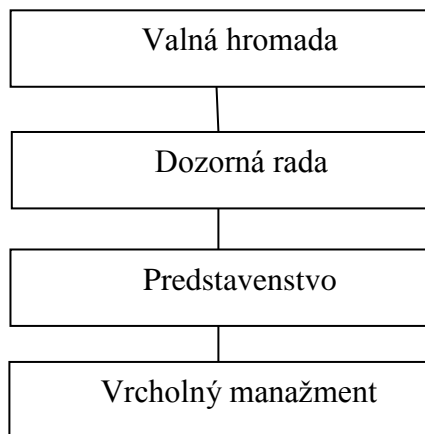
Športové odvetvie ako také by bez športových klubov nemohlo fungovať. Preto, ak sa chce športový tím zúčastniť legitímne uznanej športovej súťaže, musí byť organizovaný v klube, ktorý je členom organizácie zastrešujúcej danú súťaž (Čollák, 2012).

Poznáme rôzne definície športového klubu. Podľa Durdovej (2002), športový klub združuje aktérov viacerých športov a má priamu ekonomickú väzbu na zastrešujúcu športovú organizáciu aj na športové asociácie. Tak isto ako zastrešujúce organizácie a asociácie aj športový klub má právnu subjektivitu.

Okrem toho sa dá použiť aj definícia športového klubu zo zákona o organizácii a podpore športu č. 300/2008 Z.z. podľa § 9, ktorá znie: „Športový klub je právnická osoba založená na vykonávanie športu a na účasť v športových súťažiach organizovaných národným športovým zväzom, ktorého je členom, alebo medzinárodným športovým zväzom.“ Tento zákon tiež hovorí o spôsobe založenia klubu: „Športový klub môže byť založený ako občianske združenie alebo ako obchodná spoločnosť založená na iný účel ako na účel podnikania. Na účel účasti v športovej súťaži môžu právnu formu športového klubu určiť stanovy národného

*športového zväzu, ktorého je športový klub členom, alebo podmienky účasti športových klubov v športovej súťaži vyhlásenej podľa § 8 ods. 3. “*

Z toho vyplýva, že kluby môžu pôsobiť ako ziskové aj neziskové organizácie rôznych právnych foriem. Ziskové organizácie sú vedené v obchodnom registri danej krajiny. Profesionálne klub v ČR a SR majú najčastejšie formu akciových spoločností. Stáva sa, že svoju mládežnícku časť klubu majú registrovanú ako občianske združenie. Preto si ich nižšie popíšeme. Vrcholná časť organizačnej štruktúry je viazaná obchodným zákonníkom. Preto môžu kluby narábať len s nižším levelom štruktúry. Ako je vidno na obrázku 3, v Čechách má akciová spoločnosť vytvorený model z valnou hromadou, dozornou radou, predstavenstvom a vrcholným manažmentom (Čáslavová, 2009).



Obrázok 3: Všeobecná schéma akciovej spoločnosti (Čáslavová, 2000)

Jednotlivé organizačné články majú svoje funkcie. Stručne si popíšeme niektoré ich základné funkcie podľa Čáslavovej (2009).

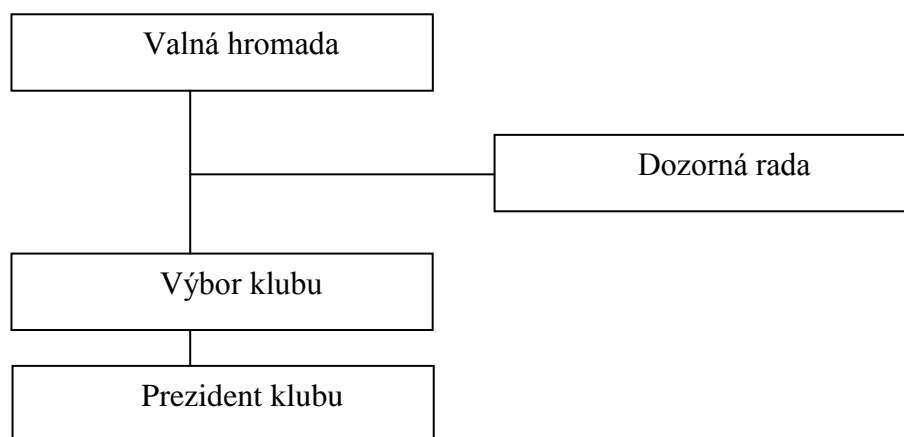
**Valná hromada** ako vrcholný orgán, rozhoduje o zmene stanov, zvýšení, znížení základného kapitálu a vydaní dlhopisov. Ďalej volí a odvoláva členov predstavenstva, dozornej rady a iných orgánov. Rozhoduje o odmeňovaní členov predstavenstva a dozornej rady, o fúzií alebo zrušení spoločnosti.

**Dozorná rada** ako kontrolný orgán podniku, dohliada na činnosť pôsobenia predstavenstva. Jej členovia majú právo vidieť všetky doklady a zápisy týkajúce sa spoločnosti. Kontrolujú či je účtovníctvo a podnikateľská činnosť v súlade so skutočnosťou a právnymi predpismi.

**Predstavenstvo** predstavuje štatutárny orgán klubu, ktorý riadi jeho činnosť. Má právo jednať menom klubu a rozhoduje o všetkých záležitostiach spoločnosti. Podľa stanov potom môže byť vymedzená skutočnosť, či každý člen predstavenstva má právo jednať za spoločnosť alebo nie. Obchodný zákonník menuje predstavenstvo.

**Vrcholný manažment** je profesionálne operatívne riadenie klubu, aj keď funkcia tohto organizačného článku nie je definovaná v obchodnom zákonníku. Väčšinou zahŕňa generálneho manažéra, pod ktorého spadajú jednotlivé oddelenia, ako napr. marketingové, športové, ekonomické a pod. (Čáslavová, 2009).

Ako sme už spomínali, niekedy sa stáva, že má klub mládežnícku akadémiu založenú ako občianske združenie. Ako môžete vidieť na obrázku 4, schéma vyzerá veľmi podobne ako pri akciových spoločnostiach, ale jednotlivé organizačné články plnia iné funkcie.



Obrázok 4: Všeobecná schéma občianskeho združenia (Čáslavová, 2000)

**Valná hromada** v občianskych združeniach prejednáva správu o činnosti a hospodárení klubu. Schvaľuje rozpočet pre nasledujúce obdobie. Stanovuje výšku príspevku pri záujme o členstvo. Určuje podmienky členstva a prijíma čestných členov klubu. Ďalej volí členov výboru a dozornej rady, atď.

**Dozorná rada** kontrolujú všetky finančné a nefinančné operácie klubu a následne o nich podáva správu výboru a valnej hromade.

**Výbor klubu** prijíma rozhodnutia vo veciach, ktoré nie sú výslovne zverené valnej hromade alebo ak stanovy určujú výbor na ich uznávanie.

**Prezident klubu** je oprávnený zvolať valnú hromadu, riadiť zasadania výboru. Ďalej uzatvára písomné právne úkony a pracovne právne vzťahy v mene klubu (Čáslavová, 2009).

### 1.3 Strategický manažment

Vedný odbor Manažment je odpradáva uplatňovaný v rôznych oblastiach profesionálneho, ale aj bežného života človeka. Človek pri svojich činnostiach uvažuje nad tým ako ich vykoná a je to z dôvodu naplnenia nejakých osobných cieľov. Človek tak v bežnom živote využíva určitú stratégiu pri svojom konaní. Keby však plánovanie a stratégia bola v pracovnom živote také jednoduché ako v bežnom živote, neboli by tieto samostatné vedné odbory potrebné. Vďaka tomu sa rozvíja strategický manažment, ktorý sa pôvodne robil vo forme strategických plánov na kratšie obdobie. Bolo to z dôvodu nedostatku potrebných informácií a technológií na dôkladné sondovanie prostredia a konkurencie. Postupom času sa však technológie a poznatky dostali na takú úroveň, že sa strategické plánovanie stalo neodmysliteľnou zložkou podnikov. Tá je dôležitá hlavne v dnešnom veľmi nabitom konkurenčnom prostredí. Pojmy plánovanie, stratégia, strategické plánovanie, resp. strategický manažment sa bude v našej práci spomínať častejšie. Preto je potrebné si ho definovať. Využijeme nato teoretické poznatky z literatúry od rôznych autorov.

#### 1.3.1 Plánovanie, stratégia, strategické plánovanie

**Plánovanie** je súčasťou každodenného života. Rozhoduje sa o budúcnosti a pomocou stanovených cieľov sa definuje táto budúcnosť. Plánovanie je nevyhnutné z nasledujúcich dôvodov (Horáková, 2003):

- napomáha presne formulovať ciele a politiku organizácie,
- prispieva k efektívnemu vynakladaniu zdrojov,
- napomáha koordinácii práce manažérov a pracovníkov organizácie,
- je základom pre kontrolu a hodnotenie dosiahnutých výsledkov,

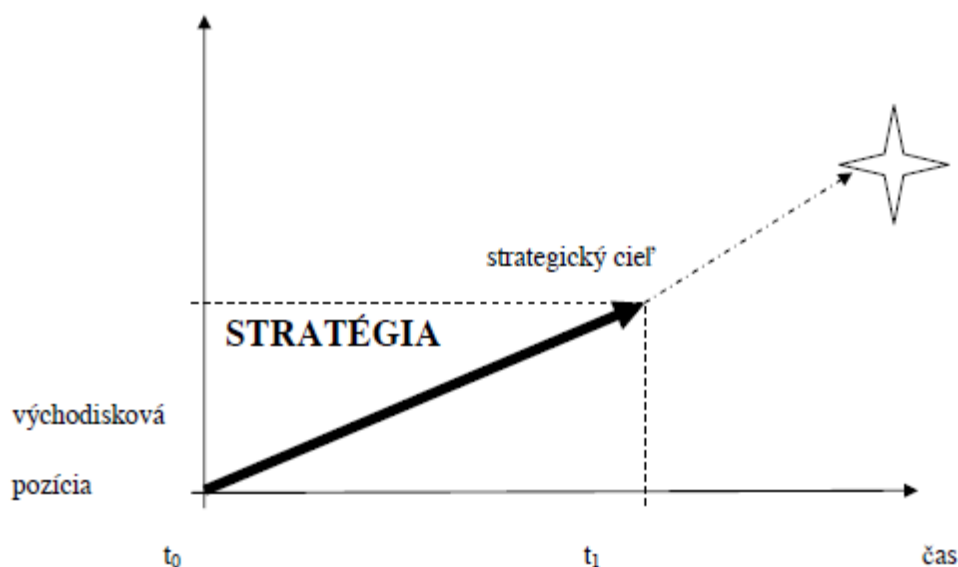
- pomáha predvídať zmeny v prostredí a pripravovať potrebnú odozvu.

Slovo **stratégia** sa používa dlhé obdobie. Používali ju napr. vojaci na prekonanie súperov a tak isto aj športovci. Stratégia prenikla do života každého z nás a využíva sa aj v podnikoch. Stratégia má za úlohu riešiť zásadné problémy, ktoré sa týkajú zisku a funkčnosti firmy. Stratégiu však autori definujú rôzne. Napríklad Dedouchová (2001, p.1) chápe stratégiu ako: *„pripravenosť klubu na budúcnosť. V stratégii sú stanovené dlhodobé ciele podniku, priebeh jednotlivých strategických operácií a rozmiestnenie podnikových zdrojov nevyhnutných pre splnenie daných cieľov tak, aby táto stratégia vychádzala z potrieb podniku, prihliadala ku zmenám jeho zdrojov a schopností a súčasne zodpovedajúcim spôsobom reagovala na zmeny v okolí podniku“*.

Iný pohľad na stratégiu má David (1991, p.28), ktorý hovorí, že: *„Stratégiu je možné charakterizovať ako umenie, ale aj vedu formulácie implementácie a vyhodnocovania funkčných rozhodnutí, ktoré spoločnosti umožňujú dosiahnuť plánované výsledky a ciele“*

Nech je definícia akákoľvek ide hlavne o dosiahnutie úspechu. Preto pridávame názor Papulu (2010, p.10), ktorý hovorí o predpokladoch dosiahnutia úspechu takto: *„Dosahovať dlhodobé úspechy predpokladá vytváranie stratégií založených na schopnosti strategického myslenia a byť stratégom mnohí považujú za výsadu tých, ktorí majú vrodené dispozície a vlastnosti. Schopnosť myslieť a pripravovať sa na budúcnosť má však každý z nás. Tieto schopnosti sú dané schopnosťou ľudského myslenia. Tieto schopnosti je však potrebné rozvíjať a zdokonaľovať“*

Okrem stratégií, ktoré vedú k naplňovaniu stanovených cieľov firmy existujú aj iné. Napríklad také, ktoré vedú svoje smerovanie k strategickým cieľom, iba ako čiastkovým zástavkám k vízií podniku. Ako môžete vidieť na obrázku 5, pri tomto type stratégií je presne daný bod, kam by sme sa chceli dostať. Nesmerujeme ju k určitému konkrétnemu cieľu, ale snažíme sa naplniť tieto ciele, aby sme sa posunuli, k smerovaniu podniku z pohľadu daných vízií (Papula, 2010).



Obrázok 5: Stratégia vedúca k naplneniu strategického cieľa (Papula, 2010)

Pojmy stratégia a plán sme už pochopili, teraz je potrebné ich spojiť dokopy a uvedomiť si čo je **strategické plánovanie**. Podľa Bartákovej (2007, p.27) to je: „proces tvorby a realizácie firemnej stratégie, ktorá vychádza z podnikových cieľov a možností.“

Avšak strategické plánovanie je hlavne nepretržitý cyklus. Začína sa formuláciou poslanca spoločnosti na ktorú nadväzuje analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie zavŕšená konkurenčnou analýzou prostredia. Vďaka týmto analýzám sa dostávajú do rúk vrcholového manažmentu organizácie informácie potrebné na identifikovanie príležitostí a hrozieb firmy. Taktiež tým získa firma informácie o svojich silných a slabých stránkach. Na základe získaných informácií si potom firma stanoví víziu klubu, na ktorú budú nadväzovať strategické ciele. Pre splnenie stanovených cieľov je nesmierne dôležité stanoviť si správnu stratégiu a vybrať si stratégiu, ktorá je podľa určitých kritérií najlepšie prispôsobená danému podniku. Aby sa o firemnej stratégii dozvedela celá firma a snažila sa ísť cestou danej stratégie, tak je potrebné stanovenie krátkodobých cieľov, ktoré sú plnené krátkodobými projektmi. Práve tieto implementujú strategický plán na všetky pracovné zložky v klube. Nakoniec netreba zabudnúť



na neustále monitorovanie celého cyklu a v prípade potreby včasne reagovať na vzniknuté problémy rôznymi opatreniami (Košťan, 2002).

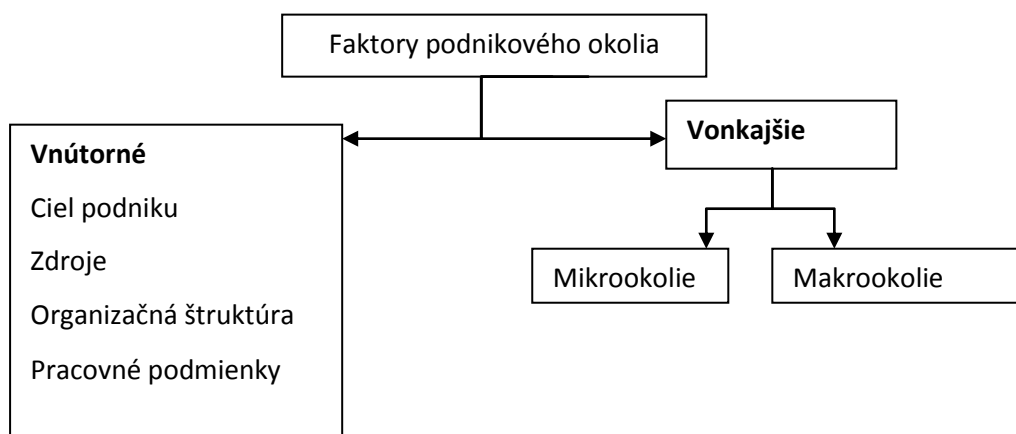
Ako bolo spomenuté vyššie, súčasťou strategického plánovania je aj stanovenie poslania firmy. Firma si určuje svoje **poslanie**, aby odôvodnila svoj zmysel bytia, podnikovú filozofiu a hodnoty ktoré chce presadzovať, ako aj to, čo chce docieľiť svojou aktivitou (Bartáková 2007).

## 1.4 Okolie podniku

Za okolie podniku sa považuje všetko čo je mimo neho ako organizácie. Rozbor okolia podniku je nevyhnutným faktorom pre tvorbu úspešnej stratégie. Manažéri, ktorí pripravujú konkurenčné stratégie sa snažia spoznať predovšetkým svoje bezprostredné prostredie – prostredie odvetvia. Analýza neprebíha náhodne, ale je potrebné ju rozdeliť na určité vrstvy. Tie sa budú líšiť špecifickosťou jednotlivých činiteľov a vplyvov, čo ovplyvní neskorší výber metód a techník skúmania. Preto je pripraviť sa na budúci stav v súčasnosti nevyhnutnosťou. Výsledky organizácie sú závislé na vonkajších faktoroch, ktoré sa správajú ako príležitosti a hrozby. Podľa Dvořáčka (2012) je znalosť podnikového okolia dôležitá pre:

- pochopenie vzťahov s okolím,
- schopnosť adaptácie na okolie,
- využitie možností pre ovplyvňovanie okolia.

Pre nás je tiež zaujímavé rozdelenie podnikového prostredia. Ako môžeme vidieť na obrázku 6, rozčleňuje sa na vnútorné, ktoré je spojené so silami pôsobiacimi vo vnútri podniku a vonkajšie, ktoré je zložené z mikrookolia a makrookolia. Na faktory mikroprostredia môže podnik aktívne vplývať, avšak pôsobenie faktorov makroprostredia firma neovplyvní. Prostredie odvetvia musí subjekt podnikania analyzovať na dennej báze. Na túto činnosť slúžia rôzne analýzy. Pri analýze musíme ale rozlišovať, aby sme skúmali správne prostredie. Preto rozlišujeme analýzu mikroprostredia a analýzu makroprostredia (Dvořáček, 2012).



Obrázok 6: Faktory podnikového okolia (Dvořáček, 2012)

### **Vnútorné okolie podniku**

Sily pôsobiace vo vnútri podniku, ktoré majú špecifické efekty na riadenie firmy predstavujú vnútorné okolie. Analýza tohto prostredia by mala byť zameraná na silné a slabé stránky organizácie vo vzťahu ku konkurencií. Práve preto je nevyhnutná identifikácia hlavných premenných firmy. To sú také, na ktorých závisia dispozície firmy vzdorovať výzvam prostredia. Vonkajšie faktory sa odzrkadľujú vo vnútorných funkciách (ako napr. marketingových, výrobných, finančných, personálnych) v cieľoch a stratégiách (Dvořáček, 2012).

### **Vonkajšie okolie podniku**

Každý firma pôsobí v rámci odvetvia. To je súhrnom organizácii, ktoré robia rovnaké veci. Okrem toho je podnik lokalizovaný v určitej oblasti, teda území, kde podniká. Patrí pod územie určitého štátu, čo ho zaraďuje do národného okolia. Okrem národného okolia vplýva na podnik aj svetová ekonomika a proces globalizácie. Externé prostredie tvoria subjekty, ktoré síce patria k podniku, ovplyvňujú organizáciu, ale nie priamo. Firmy sa musia prispôbiť subjektom externého prostredia. V externom prostredí ďalej rozlišujeme makroprostredie a mikroprostredie. (Dvořáček, 2012).

## **1.5 Skúmanie makroprostredia organizácie**

Makroprostredie ako súčasť vonkajšieho okolia je podľa Papulu (2010, p.31): „*Prostredie, ktoré pôsobí na všetky subjekty podnikania. Sú to základné faktory, ktoré určujú charakter externého prostredia po stránke technickej,*

*ekonomickej, legislatívnej a pod. V tomto prostredí nastávajú zmeny v štruktúre a dominancii faktorov, je možné odhaľovať trendy, prognózovať vplyvy a pod.“*

My si definujeme nástroj, ktorý využijeme pri analýze makroprostredia v praktickej časti tejto práce.

### **1.5.1 PESTLE analýza**

Úlohou analýzy je odhadnúť účinok zmien jednotlivých faktorov makrookolía na podnik (Srpková, 2011). Jednotlivé faktory makroprostredia, spomínané vyššie, je potrebné identifikovať. Na to je možné využiť tzv. **PESTLE analýzu**. Tento akronym je zložený zo začiatkových písmen jednotlivých oblastí, ktoré analyzuje. Sú to: P – charakterizuje politické prostredie, L - legislatívne prostredie, E – ekonomické prostredie, T – technické resp. technologické prostredie, S – sociálne prostredie a E – ekologické prostredie. Jednotlivé oblasti sa však podľa potreby môžu spájať, alebo sa nemusia použiť k analýze všetky (Sedláčková, 2000).

#### **Sociálne prostredie**

Sem patrí hlavne vedná disciplína- demografia. Táto oblasť skúma skupiny ľudí a populáciu. Pre podniky je oblasť analýzy obyvateľstva veľmi dôležitá, pretože trhy sú vytvárané ľuďmi. Konkrétne sa firmy zaujímajú o údaje ako počet obyvateľov, hustota osídlenia, veková štruktúra obyvateľstva, trendy mobility a pod. Na základe získaných informácií sa rozhodujú o priestore a intenzite svojho pôsobenia. Ide pravdepodobne o najexaktnejšiu časť PESTLE analýzy, lebo ju takmer celú nájdeme predpripravenú od národných štatistických úradov (Bartáková, 2007).

#### **Ekonomické prostredie**

Ekonomické prostredie je zložené z faktorov, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu kupujúcich a štruktúru ich výdavkov. Patria sem napr. ukazovatele ako hrubý domáci produkt, miera inflácie, trend príjmov a výdajov obyvateľstva. Trh organizácii je závislý na trhu spotrebiteľov. Preto kúpna sila závisí od príjmov, cenovej hladiny, výšky úspor a úrokov obyvateľstva. Taktiež je ekonomická oblasť dôležitá kvôli odhadu ceny pracovnej sily a pre odhad cien produktov a služieb. Okrem toho sa v tejto časti analýzy sledujú otázky daní a cla, stability

meny, výšky úrokových sadzieb, otázky hospodárskych cyklov na danom trhu, atď. Úroková miera určuje kapitálové náklady a je dôležitá v podnikoch, kde dochádza k požíčianiu peňazí. Podnik môže financovať určitú stratégiu z úveru, ak je úroková sadzba nízka a taká aj zostane. Kurz koruny charakterizovaný ako pomer koruny k jednotke meny iného štátu je dôležitým faktorom ekonomického prostredia v ČR. Ak je hodnota koruny v porovnaní s hodnotou iných mien nízka, potom sú produkty z ČR v porovnaní s výrobkami iných krajín relatívne lacné. Nízka hodnota koruny obmedzuje zahraničnú konkurenciu. (Bartáková, 2007).

### **Politické prostredie a legislatívne prostredie**

Analýza politického prostredia sa zaoberá problematikou stability politickej scény, ktorá má priamy dopad aj na stabilitu legislatívneho rámca a to na národnej ako aj medzinárodnej úrovni. Sledujú sa tak všetky podstatné zákony a návrhy dôležité pre oblasť, kde firma pôsobí, rovnako ako správanie regulačných orgánov. K dôležitým parametrom politického prostredia patrí stabilita, politické smerovanie, právna istota štátu a bezpečnosť. (Bartáková, 2007).

### **Technologické prostredie**

Technologické prostredie je rozvíjané vďaka zavádzaniu nových technológií, ktoré vedú k vzniku nových trhových príležitostí. Vznikajú tak nové spôsoby komunikácie. Toto prostredie je charakteristické vysokými výdajmi na výskum a vývoj v priemyselne vyspelých krajinách a zrýchľujúcim sa tempom technologických premien. V technologickom prostredí sa tiež analýza zaoberá otázkami infraštruktúry, stavom rozvoja a zamerania priemyslu a odborne povedané kvartérnou sférou, alebo stavom hlavne aplikovanej vedy a výskumu. Túto oblasť môžeme spojiť s ekologickým prostredím, ktoré rieši vplyv a zapojenie firmy v rámci problematiky životného prostredia. Snaží sa analyzovať a riešiť problémy na miestnej, národnej ako aj svetovej úrovni (Bartáková, 2007).

## **1.6 Skúmanie mikroprostredia organizácie**

Mikroprostredie tvoria jednotlivé subjekty prostredia. Správanie sa subjektov mikroprostredia je ovplyvňované vplyvmi makroprostredia, ale aj ich

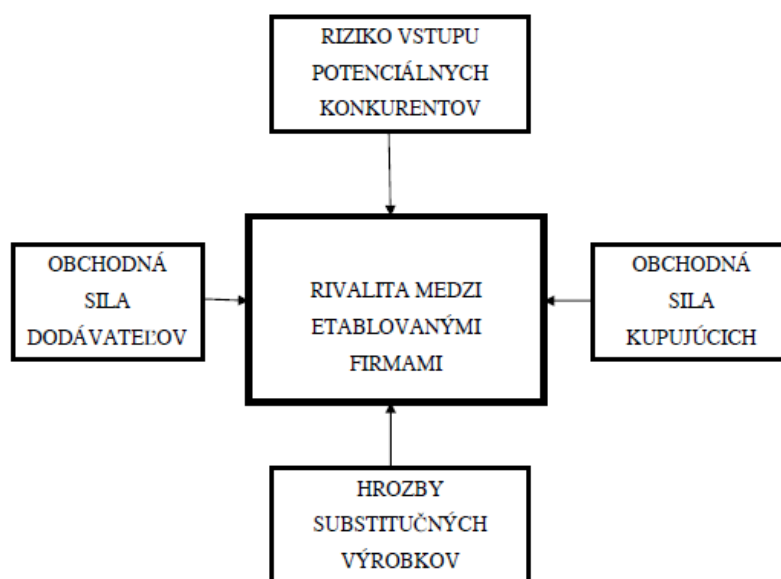
poslaním, záujmami a cieľmi. Vplyvy mikrookolía na organizáciu sú silnejšie ako vplyvy makrookolía. Interakcia s jeho zložkami umožňuje podniku ovplyvňovať jednotlivé súčasti mikrookolía lepšie ako prvky makrookolía. Mikrookolie je tvorené faktormi, ktoré ovplyvňujú schopnosť organizácie uspokojovať potreby zákazníkov (Bartáková, 2007). Ide hlavne o konkurentov a dodávateľov. Stratégia a ciele podnikov ovplyvňuje atraktivita odvetvia, v ktorom pôsobia a ich situácia voči konkurencií. Základom je analyzovať konkurenčné sily pôsobiace na organizáciu. Následne je potrebné odhaliť hrozby a príležitosti.

### **1.6.1 Porterov model piatich síl**

Dobрым nástrojom k identifikácii konkurenčných síl je tzv. Porterov model piatich síl (Dedouchová, 2001). Porterov model sleduje a kombinuje päť základných síl, ktoré vplývajú na ziskovosť a konkurencieschopnosť podniku. Jednotlivé sily nemusia mať rovnakú váhu, závisí všetko od odvetvia, v ktorom organizácia pôsobí. Táto analýza pomáha pochopiť silu súčasného konkurenčného postavenie a toho, kde by sme sa chceli posunúť. Hlavným zámerom je zhodnotiť atraktivitu odvetvia. Na základe atraktivity odvetvia môžeme v stratégii podporiť vstup do odvetvia, zotrvanie v odvetví alebo výstupy z odvetvia. Atraktivitu odvetvia posudzujeme na základe pomeru medzi príležitosťami a hrozbami v odvetví. Ak prevažujú príležitosti, ide o atraktívne odvetvie. Ak prevažujú hrozby, ide o neatraktívne odvetvie (Papula, 2010). Podľa Magrettu (2012), pri uvažovaní o stratégii je prvým krokom práve táto analýza. Snaží sa využiť tieto sily vo svoj prospech a tak aby dosiahla firma jedinečné strategické postavenie.

Ako môžeme vidieť na obrázku 7, model analýzy je zameraný na:

- rivalitu medzi podnikmi v mikroprostredí,
- potenciálnych konkurentov,
- dodávateľov,
- sily kupujúcich (zákazníkov),
- substitútov.



Obrázok 7: Porterov model piatich síl (Papula, 2010)

**Rivalita medzi firmami v odvetví** predstavuje tradičný pohľad

na odvetvie, ako na súbor firiem, ktoré v odvetví pôsobia a vzájomne medzi sebou súťažia. Z analýz tohto druhu získavali manažéri dôležité informácie na tvorbu konkurenčných stratégií. Rivalita je závislá od vplyvu štyroch faktorov (Magretta, 2012):

- konkurenčná štruktúra odvetvia,
- vývoj dopytu,
- stupeň diverzifikácie firiem,
- výška bariér výstupu z odvetvia.

**Vplyv dodávateľov** závisí od ich sily. Ak na firmu pôsobia silní dodávatelia, tak sa dá očakávať, že svoju silu dodávatelia využijú. Odraziť sa to môže v raste cien inputov, znižovanie kvality materiálov a komponentov. Ak je naopak dodávateľ slabý, tak môže organizácia požadovať lacnejšie a kvalitnejšie vstupy. Dodávatelia sú teda firmy, ktoré klubu poskytujú zdroje na fungovanie organizácie. Za silného sa považuje dodávateľ ak (Magretta, 2012):

- výrobky, ktoré predáva, majú málo substitútov,
- je mikroprostredie pre dodávateľa nezaujímavé (malý stimul pre dodávateľa znižovať ceny),
- sú dodávatelia natoľko rozliční, že pre firmu je nákladné zmeniť dodávateľa.

**Vstup Potenciálnych konkurentov** ovplyvňuje vývoj odvetvia. Znamená to hrozbu, že v budúcnosti bude v odvetví konkurentov viac. Podiel na trhu sa dosahované výsledky sa tým stane ťažšie udržateľný. Za potenciálnych konkurentov považujeme podniky, ktoré v súčasnosti nekonkurujú, ale majú potenciál sa konkurentmi stať. Hrozba konkurenčnej sily potenciálnych konkurentov závisí na faktoroch, ktoré bránia firme presadiť sa v danom mikroprostredí (Magretta, 2012).

Vplyv zákazníkov voči organizácii záleží na ich sile. Ak je kupujúci v silnejšom postavení v rámci vyjednávania s podnikom, môže byť pre podnik hrozbou. Nebezpečenstvom vo forme poklesu cien ponúkaných outputov, zhoršenie zmluvných podmienok a zvýšenie požiadaviek na ponúkanú kvalitu. Ak je situácia opačná a podnik má oproti zákazníkovi navrch, môže to byť pre podnik príležitosť udržať alebo zvýšiť ceny produktov, poprípade zlepšiť obchodné podmienky predaja. Dôležité je však vedieť, kto je potenciálny zákazník a čo od organizácie očakáva. Treba si však všímať aj trendy, ktoré môžu meniť požiadavky zákazníkov (Magretta, 2012).

**Substitúty** sú výrobky z iných odvetví, ktoré môžu uspokojiť tie potreby zákazníkov ako uspokojujú naše ponúkané produkty. Mohlo by to znamenať aj stratu zákazníkov pre podnik. Pod ich vplyvom môžu klesať ceny výrobkov a tým aj zisky podniku. Ak však má podnik málo substitútov, môže podnik zvýšiť ceny a aj rast ziskov. Konkurenčná sila, ktorá plynie z hrozby substitútov, je určená faktormi ako (Magretta, 2012):

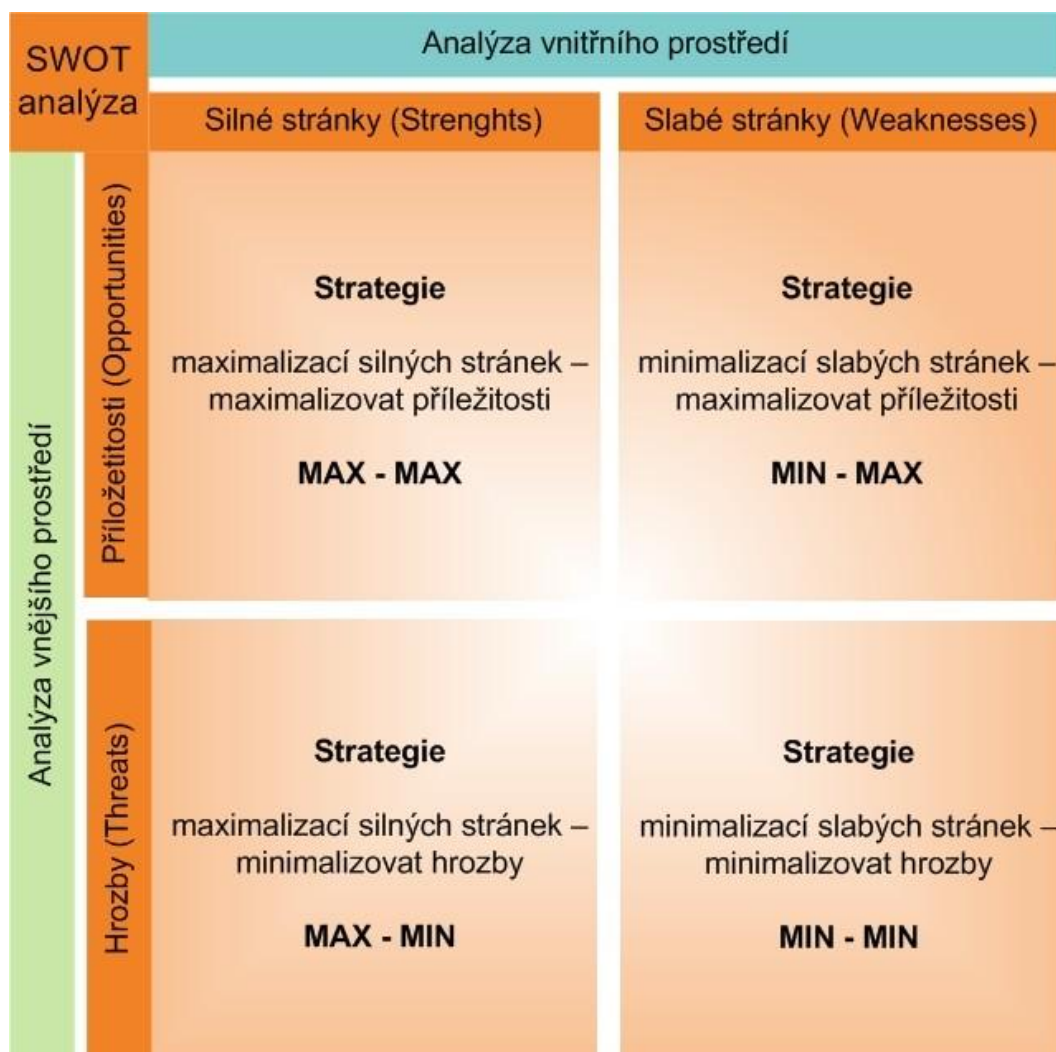
- relatívna výška cien substitútov,
- diferenciácia substitútov (porovnanie kvality, výkonu a ceny),
- náklady na zmenu (veľkosť nákladov zákazníkov na prechod k substitútom).

## **1.8. SWOT analýza**

SWOT analýza je vrcholom strategickej analýzy. Identifikuje faktory, ktoré zodpovedajú jednotlivým písmenám tejto skratky - silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), príležitosti (opportunities), hrozby (threats). Silné a slabé stránky vychádzajú z analýzy vnútorného prostredia podniku. Príležitosti a

hrozby sú tvorené na základe analýzy vonkajšieho prostredia podniku. Ako sa píše na webe euroekonom.sk (2014), tak: „Analýza SWOT kompletizuje a zoraďuje vnútorné silné a slabé stránky podniku, jeho vonkajšie príležitosti a hrozby podľa dôležitosti. Je to ľahko použiteľný nástroj na rýchle spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku. Je východiskom pre formulovanie stratégie, ktorá vznikne ako súlad medzi internými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím.“

V konečnej podobe každý faktor vytvára kvadranty. Tieto kvadranty sa ďalej analyzujú a na základe výsledkov analýz si firma určí typ stratégie (Papula, 2010). Schému jednotlivých typov stratégií môžete vidieť na obrázku 8.



Obrázok 8: SWOT analýza a jej stratégie (Vlastní cesta, 2012)



Jednotlivé stratégie sa dajú podľa obrázka 8 definovať takto (Vlastní cesta, 2012):

- Agresívna stratégia MAX – MAX: konkurenčná stratégia, ktorá využíva vplyvy prostredia. Prevažujú silné stránky a príležitosti.
- Defenzívna stratégia MIN – MIN: konkurenčná stratégia obranného charakteru, kde prevažujú slabé stránky a hrozby.
- Diverzifikačná stratégia MAX – MIN: konkurenčná stratégia, ktorú firmy využívajú pri prevahe silné stránky a hrozby.
- Stratégia interných zmien MIN – MAX: konkurenčná stratégia v takejto situácii, keď prevažujú príležitosti a slabé stránky vyžaduje sústrediť sa na interné zmeny vo firme.

## 1.7 Konkurenčné stratégie

Konkurenčné stratégie slúžia na určenie konkurenčného postavenia v konkrétnom odvetví. Neexistuje univerzálne stratégie, ale každá konkurenčná stratégia sa prispôsobuje odvetviu a možnostiam podniku. Podľa Portera poznáme tri základné stratégie a to: stratégiu nízkych nákladov, stratégiu diferenciácie a fokálnu stratégiu. Tie sú odvodené z Porterovej analýzy 5 síl (Dvořáček, 2012).

**Stratégia nízkych nákladov** má určité riziká. Jedným z nich je možnosť napodobniť ju ostatnými podnikmi. Ďalej je pre zákazníka nevýhodnou v tom smere, že sa do centra pozornosti dávajú náklady a nie produkt. Tým sa môže zanedbávať modernizácia produktu. Náklady predstavujú spodnú hranicu ceny. Cena však môže byť stanovená aj na základe dopytu a konkurencie. Neumožňuje tak pružnú reakciu na zmeny na trhu. Podniky s touto stratégiu väčšinou využívajú (Dvořáček, 2012):

- vertikálnu integráciu,
- menej nákladné inputy,
- podstatné kapitálové investície,
- stabilný dizajn produktu,
- intenzívny dohľad nad pracovnou silou,
- štruktúrovanú organizáciu a zodpovednosť.

**Stratégia diferenciácie** je založená na:

- unikátnosti výrobku pre ktorý neexistujú substitúty, unikátnosť je spojená aj so silným marketingom,
- efektívnom výskume a vývoji,
- kreatívnom rozvoji produktu,
- tradičnom dosahovaní dobrých výsledkov,
- efektívnej koordinácii s odberateľmi,
- využívanie vysoko kvalifikovaných pracovníkov.

Táto stratégia nesmie zabúdať aj na riadenie nákladov. Hrozí tu však problém imitácie zo strany konkurencie. Diferenciácia robí rozdielny produkt, aby sa vyhla konkurencií. Za špeciálny produkt sa však pýtajú väčšie peniaze, čiže má väčšiu cenu. Je to aj z dôvodu pokrytia nákladov na jeho výrobu (Dvořáček, 2012).

**Fokálna stratégia** je zameraná na určitý segment trhu. Na rozdiel od predchádzajúcich, ktoré mali široký záber. Segmentácia ukazuje, že rôzne trhy majú rôzne preferencie. Dôležité je vyčleniť hlavné rysy, ktoré odlišia jednotlivé skupiny zákazníkov. Táto stratégia môže mať dve modifikácie (Dvořáček, 2012):

- **Stratégiu zameranie na náklady (cost focus).** Ide o stratégiu zameranú na úzky trh, lebo ho podnik dobre pozná. Využíva sa lojalita zákazníkov a tým sa vyhýba konkurencií. Nevýhodou je nižšia kúpna sila a väčšia závislosť na dodávateľoch.
- **Stratégiu zameranú na diferenciáciu (focused differentiation).** Tá je zameraná na unikátnom produkte a úzkej konkurenčnej pozícii

V tabuľke 1 môžete vidieť ako reagujú jednotlivé stratégie na konkurenčné sily.

Stratégia nízkych nákladov sa pri vstupe konkurentov a sile ostatných faktorov snaží znižovať náklady. Stratégia diferenciácie sa snaží odlíšiť od konkurentov a ponúknuť niečo špeciálne aj zákazníkovi. Fokálna stratégia sa sústreďí na úspech na úzkom trhu, na ktorom pôsobí.

Tabuľka 1: Voľba konkurenčnej stratégie ako reakcie na vybrané konkurenčné sily

Konkurenčná sila (hrozba)	Stratégia nízkych nákladov	Stratégia diferenciácie	Fokálna stratégia
<b>vstupu konkurentov</b>	Znižovanie cien	Lojalita voči značke	Kľúčové schopnosti na úzkom trhu, kde podnik pôsobí
<b>odberateľov</b>	Aj napriek znižovaniu cien je podnik ziskový	Produkt je unikátny a neexistujú substitúty	Na úzkom trhu je ťažké vyjednávať, hlavne keď substitúty nemôžu súťažiť
<b>dodávateľov</b>	Ochrana pred silnými dodávateľmi	Rast cien spôsobený rastom cien dodávateľov	Rast cien, ak dodávatelia pôsobia na nízko kapacitnom trhu
<b>substitútov</b>	Nízke ceny substitúty vylučujú	Unikátny produkt s vlastnosťami, ktoré substitúty nemajú	Kľúčové schopnosti na úzkom trhu, či unikátne vlastnosti produktu

( Dvořáček, 2012)

## **2 Ciele a úlohy práce**

Cieľom našej diplomovej práce je detailne analyzovať klub AC Sparta Praha a následne aplikovať získané poznatky na poloprofesionálny klub FC Petržalka 1898. Na základe toho chceme navrhnúť odporúčenia pre klub FC Petržalka 1898 s využitím strategického manažmentu v oblastiach ekonomických a sociálnych.

### **Úlohy práce**

- Zozbierať relevantný materiál k téme výskumu,
- zozbieraný materiál kriticky zhodnotiť,
- skritizované fakty zosyntetizovať a interpretovať

### **3 Výskumné otázky práce**

- Aká je organizačná štruktúra AC Sparta Praha a ako sa dá aplikovať v iných kluboch?
- S akým rozpočtom pracuje klub v Českej najvyššej futbalovej súťaži a nižšej futbalovej súťaži na Slovensku?
- Akú stratégiu využíva klub AC Sparta Praha?

## 4 Metodika práce

Pri vypracovaní našej diplomovej práce sme využili:

- odbornú literatúru týkajúcu sa manažmentu, strategického manažmentu a marketingu,
- potrebné informácie s webových stránok zaoberajúcich sa športom, manažmentom a z oficiálnych webov AC Sparta Praha a FC Petržalka 1898,
- poznatky nadobudnuté zo štúdia oboru športový manažment, ktoré my poskytli ucelený obraz o problematike vedenia športového klubu
- vlastné nadobudnuté skúsenosti získané počas aktívnej hráčskej futbalovej činnosti a pasívneho sledovania futbalového prostredia,
- štruktúrované osobné rozhovory a komunikáciu so zamestnancami klubov AC Sparta Praha a FC Petržalka 1898, ktorí nám poskytli podstatné informácie pre vypracovanie tejto práce,
- metódu analýzy, pomocou, ktorej sme informácie rozložili na menšie čiastky a následne ich spracovali. Konkrétne ide o analýzu klubov pomocou SWOT analýzy, Porterovho modelu 5 síl a PESTLE analýzy,
- metódu syntézy, pomocou, ktorej sme zistené poznatky prepojili a následne ich využili v práci,
- metódu komparácie, ktorou sme zistili zhody, odlišnosti a možnosti využitia používaných prvkov AC Sparta Praha a FC Petržalka 1898,
- metódu indukcie, ktorá nám poskytla všeobecné závery na základe jednotlivých poznatkov a získaných informácií,
- metódu dedukcie, ktorou sme spravili postupné závery vychádzajúce zo všeobecných predpokladov.

## **5 Praktická časť**

Začiatok tejto časti práce bude mať teoretické východiská. Na úvod si v krátkosti predstavíme futbalový klub AC Sparta Praha (ďalej len Sparta). Po predstavení klubu sa pozrieme na postavenie klubu v aktuálnej sezóne 2013/2014. Zaoberať sa budeme aj históriou klubu, ktorá je na úspechy bohatá. Teoretickú časť zakončíme základnými informáciami o klube dostupnými vo výpise z obchodného registra Českej republiky (ďalej len ČR). Ďalej sa v praktickej časti zameriame na analýzu klubu. Bude založená na rozhovore s marketingovým riaditeľom Sparty, pánom Tomášom Křivdom. Postupne sa s ním budeme rozprávať o štruktúre, cieľoch a stratégií klubu. Zistíme načo sa klub zameriava, ako sa snaží naplňovať ciele a či sa ich darí realizovať. Pomocou rôznych analytických metód urobíme rozbor klubu, ktorý by nám mal ukázať detailnejšie problémy alebo naopak silné stránky klubu. V prípade rozsiahlejších a dôležitých častí práce uvádzame na konci kapitol zhrnutia. Zvýšia tak prehľadnosť práce.

### **5.1 Predstavenie AC Sparta Praha**

Sparta, ako účastník najvyššej českej futbalovej ligy, hrajúci svoje domáce zápasy v Generali aréne, oslavoval v minulom roku jubilejné 120. výročie založenia klubu. Historicky je najúspešnejším futbalovým klubom v bývalom Československu a v súčasnej Českej republike. To dokazuje aj historická tabuľka českej futbalovej ligy, publikovaná na webe Gambrinus ligy. Ako môžete vidieť v Tabuľke 2, klubu patrí suveréna prvá priečka (Gambrinus liga, 2014). Doposiaľ získal 35 titulov majstra ligy, naposledy v roku 2010 a 13 krát vyhral domácu pohárovú súťaž. Pravidelne sa zúčastňoval európskych pohárov a v klube vyrástlo mnoho kvalitných futbalistov ako napr. Tomáš Rosický (v súčasnosti hrá za Arsenal Londýn), Jan Šimůnek (1.FC Kaiserslautern), Tomáš Hübschman (Šachtar Doneck), Jiří Jarošík (Deportivo Alavés), Patrik Berger, a ďalší. Tento trend sa snaží klub zachovať aj v súčasnosti.

Tabuľka 2: Historická tabuľka českej futbalovej ligy

#	Klub	Z	V	R	P	Skóre	B	(gólový rozdiel)
1.	AC Sparta Praha	616	387	130	99	1148:481	1273	667
2.	SK Slavia Praha	616	313	168	135	979:584	1091	395
3.	FC Slovan Liberec	616	276	174	166	837:634	991	203
4.	SK Sigma Olomouc	616	245	170	201	787:682	882	105
5.	FC Baník Ostrava	616	221	188	207	823:756	837	67
6.	FK Baumit Jablonec	586	223	165	198	753:684	834	69
7.	FK Teplice	526	206	154	166	678:588	772	90
8.	FC Zbrojovka Brno	586	201	151	234	704:761	744	-57
9.	FC Viktoria Plzeň	496	190	133	173	660:613	691	47
10.	SK Dynamo České Budějovice	510	146	146	218	522:726	573	-204

(Gambrinus liga, 2014)<sup>1</sup>

## 5.2 Súčasná situácia AC Sparta Praha

V tejto sezóne, 2013/2014, žije klub hlavne už spomínaným výročím svojho založenia. Manažment klubu si dal na príprave osláv poriadne záležať, takže si to všetci fanúšikovia určite užili. Aj keď je to už pár rokov, kedy sa naposledy tešili z titulu, fanúšikovia na Spartu nedajú dopustiť. V súčasnosti stojí za klubom silný majiteľ Daniel Křetínský<sup>2</sup> a to znamená relatívne stabilnú finančnú situáciu v klube. Vyzerá to tak, že by sa mohli na konci tejto sezóny radosť z očakávaného titulu a tým by sa priblížili k vytúženej Lige Majstrov. Klub, ktorý hrával túto prestížnu klubovú súťaž pravidelne, by si rád zaspomínal na tie úspešné časy. Klubový koeficient Sparty, podľa rankingu publikovanom na webe organizácie UEFA (2014) je 28 870 bodov. Znamená to, že je tak 78. najlepším tímom v Európe. Najväčším rivalom Sparty z historického hľadiska je Slavia Praha, ale v súčasnosti im dáva najviac zabrat súboj s Viktoriou Plzeň.

<sup>1</sup> Vysvetlivky k tabuľke: Z - označuje počet odohraných zápasov, V – počet výhier, R- počet remíz, P – počet prehier, B – počet získaných bodov

<sup>2</sup> Narodený v roku 1975, Brno. Na Masarykovej univerzite vyštudoval Právnickú fakultu. Od roku 1999 pracuje pre slovenskú finančnú skupinu J&T. Neskôr sa stal partnerom firmy. Predsedom predstavenstva AC Sparta Praha je od roku 2004(Žuffa, 2009).



V polovici súťaže majú Spartania pred klubom z Plzne 5 bodový náskok. Ako ukazuje aktuálna tabuľka na webe Gambrinus ligy (2014), Sparta získala 42 bodov. V úvode sezóny však nezačali dobre. Už v druhom predkole Európskej ligy vypadli so švédskym Häckenom. Za aktuálnu sezónu tak získal klub iba 2100 bodov v rankingu UEFA (2014). Z klubu odišiel kanonier Václav Kadlec a neskôr aj ďalší hráči ako napríklad Jarošík (ukončil kariéru), Ujfaluši (ukončil kariéru), Kweuke, Zápotočný, Vidlička. Káder klubu sa však podarilo správne doplniť, keď prišli napríklad Costa, Dočkal, Mareček a Pauschek, v zime však odišiel na hostovanie (Eurofotbal, 2014). Postupne sa tak tím, ktorý vedie Vítězslav Lavička, prepracoval až na prvé miesto, keď jesennú časť súťaže odohral bez jedinej prehry. Dokopy skórovali hráči Sparty až 41 krát, čo je zatiaľ najviac zo všetkých tímov Gambrinus ligy. Tak isto neobdržali jej hráči ani jednu červenú kartu a sú tak najslušnejším tímom v lige (LFA, 2014). Zimná príprava pre Spartanský A-tím začala 3. januára. Postupne mali v pláne kondičné testy, kondičné sústredenie v Třeboni, herné sústredenie v Španielsku a to všetko doplnené viacerými priateľskými zápasmi (Sparta, 2013).

### **5.3 História AC Sparta Praha**

História futbalovej Sparty sa datuje od roku 1893, kedy skupina nadšencov, na čele s bratmi Malečkovými a Rudlovými, založila športový klub Athletic Club (ďalej len AC) Královské Vinohrady. Dňa 16. novembra toho roku boli schválené klubové stanovy. V roku 1894 zmenil klub pôsobisko a premenoval sa na AC Sparta. Spartania vtedy trénovali na vojenskom cvičisku na Invalidovni v Prahe a zápasy hrali na Cisárskej lúke. Už vtedy sa vytvorila klubová vlajka, ktorej farieb sa Sparta drží dodnes. V trojfarebnej kombinácii vyjadrovala modrá farba symbol Európy, červená farba kráľovské mesto a tieto farby dopĺňa žltá farba. Od 29. Marca 1896 sa datuje prvé derby medzi Spartou a Sláviou, ktoré skončilo 0:0 potom čo rozhodca odvolal po zápase gól Sparty, kvôli vtedajšiemu výkladu futbalových pravidiel, podľa ktorého museli dosiahnutý gól schváliť kapitáni oboch teamov. Odvtedy sa vzťah Sparty a Slávie zhoršil a preto sa ďalšie derby konalo až o 11 rokov a skončilo 2:2 (Růžička, 2003)

Prvé dresy Sparty boli čierne s veľkým bielym „S“ na prsiach. V roku 1904 získala Sparta dresy s červenými a bielymi pruhmi od zaniknutého Unionu Praha. V tomto roku sa Sparta stala najlepším tímom v celom Rakúsko – Uhorsku s hráčmi ako Jan Košek, Jindřich Baumruk, alebo Rudolf Krummer. Prvý štadión získala Sparta v roku 1904, ale už rok neskôr sa sťahovali na Letnú do priestorov dnešného Národného technického múzea. V roku 1906 priniesol pán Petřík z Londýna „rudé“ dresy v ktorých v tej dobe hrával Arsenal Londýn. Odvtedy sa „rudé“ dresy stali symbolom Sparty. K nim nosili biele trenírky a čierne šulpne. V roku 1912 získala Sparta svoj prvý titul na majstrovstvách Českého futbalového zväzu. V roku 1915 založil Václav Rudla prvý dorastenecký tím v krajine. Rudla bol aj prvým kapitánom Sparty. V tomto období pôsobil v drese Sparty ako brankár aj Vlasta Burian, ktorý sa stal neskôr úspešným komikom (AC Sparta Praha, 2014)

Po vojne v roku 1918 sa zišiel v Sparte veľmi kvalitný tím nazývaný aj „železná Sparta“. Tento tím tvorili hráči ako: Peyr, Hoyer, Pospíšil, Kolenatý, Filvébr, Kád'a, Perner, Pilát, Sedláček, Janda, Šroubek, Škvajn, Mazal a Nejedlý. V tejto dobre celoštátne majstrovstvá neexistovali, tak sa za vrcholnú súťaž považovala Stredočeská župa, kde bol jej víťaz považovaný za domáceho šampióna. Sparta v tejto súťaži vyhrávala nepretržite od roku 1919 do roku 1923 kedy vyhrala 59 zápasov a prehrala iba jeden. V rokoch 1919 a 1920 sa konal turnaj o majstra republiky, ktorý Sparta vyhrala. V roku 1924 sa stanovili pravidlá pre profesionalizáciu futbalu a medzi prvými 17 profesionálnymi klubmi bola aj Sparta. Behom prvej republiky získali Spartania 6 titulov majstra republiky. V roku 1927 sa hral prvý ročník Stredoeurópskeho poháru (obdoba terajšej Ligy Majstrov) a ten Spartania vyhrali. Druhý krát vyhrali Stredoeurópsky pohár v roku 1935, kde vo finále porazili Ferencváros Budapešť. A do tretice vyhrali Spartania Stredoeurópsky pohár v roku 1964 kedy už významnosť tohto turnaja klesala. Ročník 1943/1944 bol posledným ročníkom hraným počas druhej svetovej vojny. V tomto ročníku získala Sparta po dlhej dobe opäť titul. Po veľkých socialistických zmenách sa často menil aj názov klubu. V roku 1954 získali po dlhej dobe Spartania opäť titul, ale znova nejaký čas na neho nedokázali nadviazať. V rokoch 1965 a 1967 sa Sparta opäť dostala na výslnie

vd'aka hráčom ako Kvašňák, Tichý, Mašek. V týchto rokoch chodilo na Spartu najviac fanúšikov, lebo sa na štadión zmestilo až 40 tisíc ľudí. Do roku 1975 Sparta nezostúpila do druhej ligy. Stalo sa tak až v tomto roku, ale po roku sa vrátila opäť medzi elitu. Od roku 1983 nastala v Sparte víťazná éra okolo partie Chovanec, Berger, Hašek, Skuhravý, Griga. Tento skoro neporaziteľný tím získaval jeden titul za druhým a v ročníku 1983/1984 dokráčal až do štvrtfinále Poháru UEFA. Na tieto úspechy potom naviazala generácia hráčov ako: Siegl, Horňák, Němeček, Frýdek, Němec, Kouba. Naposledy získala Sparta titul v roku 2010 ktorý bol jej 35. v histórii (AC Sparta Praha, 2014).

Na medzinárodnej úrovni dosiahla sparta v ročníku 1992/1993 až na semifinálovú skupinu Ligy Majstrov a tam skončila druhá v skupine, čo znamenalo neoficiálne 4. miesto. V ročníku 1997/1998 postúpila sparta medzi 16 najlepších teamov Európy. V ročníkoch 1999/2000 a 2001/2002 postúpila Sparta až do osemfinálovej časti (Růžička, 2003).

V celej histórii Československého a Českého futbalu, tvorila Sparta spoločne so Sláviou domáci zdroj hráčov pre reprezentačný tím. V roku 1934 sa stal Oldřich Nejedlý najlepším strelcom MS v Ríme. V roku 1938 v Paríži sa zúčastnilo na MS 7 Spart'anov. V roku 1962 Kvašňák, Mašek a Tichý získali striebornú medailu z MS v Chile. V roku 1990 boli pri postupe do štvrtfinále na MS v Taliansku Chovanec, Bílek, Hašek. V roku 1996 získali Spart'ania: Kouba, Frýdek, Horňák striebro na ME v Anglicku. Na ME v Belgicku a Holandsku v roku 2000 sa zúčastnili Spart'ania Baranek, Votava, Lokvenc, Fukal, Hašek, Sionko, Novotný, Gabriel, Blažek a Rosický. V roku 2004 získali bronz na ME v Portugalsku Čech, Grygera, Hubschman, Blažek a Poborský. V súčasnosti Sparta stále dodáva hráčov do Českej reprezentácie a tiež ponúka kvalitné talenty do mládežníckych reprezentačných výberov (Růžička, 2003).

### **5.3.1 Historické názvy AC Sparta Praha<sup>3</sup>**

- 1893 – **AC Královské Vinohrady** (Athletic Club Královské Vinohrady)
- 1894 – **AC Sparta** (Athletic Club Sparta)

---

<sup>3</sup> Informácie v tejto kapitole sú získané od autora AC Sparta Praha z článku Historické názvy klubu, ktorý bol publikovaný na webe Sparta.cz v roku 2014.

- 1948 – **AC Sparta Bubeneč** (Athletic Club Sparta Bubeneč)
- 1949 – **Sokol Bratrství Sparta**
- 1951 – **Sparta ČKD Praha** (Sparta Českomoravská Kolben Daněk Praha)
- 1953 – **TJ Spartak Praha Sokolovo** (Tělovýchovná jednota Spartak Praha Sokolovo)
- 1965 – **TJ Sparta ČKD Praha** (Tělovýchovná jednota Sparta Českomoravská Kolben Daněk Praha)
- 1990 – **TJ Sparta Praha** (Tělovýchovná jednota Sparta Praha)
- 1991 – **AC Sparta Praha** (Athletic Club Sparta Praha)
- 1993 – **AC Sparta Praha** (Athletic Club Sparta Praha fotbal a.s.)

#### 5.4 Základné informácie o AC Sparta Praha<sup>4</sup>



Obrázok 9: Logo AC Sparta Praha (Brand Profiles, 2013)

<b>Dátum zápisu do OR:</b>	3. december 1993
<b>Názov:</b>	AC Sparta Praha fotbal, a.s.
<b>Sídlo:</b>	Praha 7, Tř. Milady Horákové 1066/98, PSČ 170 00, Česká republika
<b>Logo:</b>	vid'. Obrázok 9
<b>Klubové farby:</b>	Modrá, červená, žltá
<b>Právna forma:</b>	Akciová spoločnosť

<sup>4</sup> Informácie v tejto kapitole sú získané z výpisu z obchodného registra Mestského súdu Praha. Subjekt AC Sparta Praha fotbal, a.s. ma výpis vedení pod spisovou značkou B 2276. Výpis bol aktualizovaný a citovaný dňa 25.3.2014.

**IČO:** 463 56 801  
**DIČ:** CZ46356801  
**Základný kapitál:** 1 036 970 000,- Kč  
**Telefón:** +420 220 570 323  
**Fax:** +420 220 571 663  
**E-mail:** football@sparta.cz  
**Web:** www.sparta.cz  
**Predmet podnikania:** Organizačná činnosť v oblasti športu  
Prevádzkovanie futbalových mužstiev  
Reklamná činnosť  
Marketingová činnosť  
Kúpa tovaru za účelom jeho ďalšieho predaja  
a predaj (s výnimkou tovaru vylúčeného zákonom  
č.455/91 Zb. a jeho prílohami).  
Prenájom športového zariadenia a ďalšieho  
nebytového fondu vrátane poskytovania  
doplňkových služieb  
Nakladateľstvo  
Vydavateľstvo  
Sprostredkovateľská činnosť v oblasti poisťovníctva

#### **Predstavenstvo**

**Predseda predstavenstva:** JUDr. Daniel Křetínský  
**Podpredseda predstavenstva:** Ing. Dušan Svoboda  
**Člen predstavenstva:** Ing. Michal Viktorin  
**Člen predstavenstva:** Jakub Otava  
**Člen predstavenstva:** Mgr. Martina Králová

#### **Dozorná rada**

**Predseda dozornej rady:** Ing. Dušan Palcr  
**Členovia dozornej rady:** Mgr. Jana Fráňová  
Ing. Přemysl Beneš  
Mgr. Marek Spurný

JUDr. Josef Prask

Mgr. Martin Procházka

## 5.5 Organizačná štruktúra AC Sparta Praha

Športový klub, akým je Sparta, má vďaka svojej veľkosti, financiám a ambíciám širší okruh manažmentu ľudí vo svojej organizačnej štruktúre ako iné športové a futbalové kluby v Čechách. Dá sa povedať, že by mohla byť vzorom pre ostatné športové organizácie. Od návštevy v klube v roku 2011 sa organizačná štruktúra trochu pozmenila<sup>5</sup>.

Predstavenstvo klubu schválilo novú štruktúru platnú od 1.7.2013. Schéma naznačená v zápise z jednania predstavenstva klubu (or.justice.cz, 2013), nebola dokonale čitateľná (viď príloha 1) a preto sme sa ju snažili popísať v prehľadnej schéme, ktorú môžete vidieť na obrázku 10. Pomohli nám k tomu aj informácie od T. Křivdu (personal communication, 20.12.2013). Dôkladnejší popis je tak založený na rozhovore s ním.

Na čele klubu stojí predseda predstavenstva. Po predsedovi predstavenstva a väčšinovom vlastníkovi Sparty, Danielovi Křetinskom, sú najzodpovednejšími osobami v klube riaditeľ športového úseku Jakub Otava a riaditeľka komerčného úseku, nová členka klubu Martina Králová.

Jakub Otava prebral čiastočne úlohu po Jozefovi Chovancovi, ktorý už v klube nepôsobí. Za pôsobenia Jozefa Chovanca na poste športového manažéra, bola jeho pozícia typická pre anglický futbal. Ide o štýl manažovania, keď je trénerská a manažérska pozícia spojená do jednej. Manažér je tak zodpovedný za celé A-mužstvo vrátane taktiky, ale má na starosti aj výber hráčov a vyjednávanie s nimi pri prestupoch. Za úlohu má tiež vymyslieť stratégiu, ktorou sa potom riadia aj mládežnícke výbery. Po zmene štruktúry v Sparte tak Jakub Otava nezasahuje do stratégie a zostavy A-tímu, ale dohliada na chod jednotlivých častí športového úseku a jeho úlohou je aj vybavovanie prestupov hráčov. Na vymýšľaní a realizácii športovej časti stratégie spolupracuje aj športový riaditeľ Jaroslav

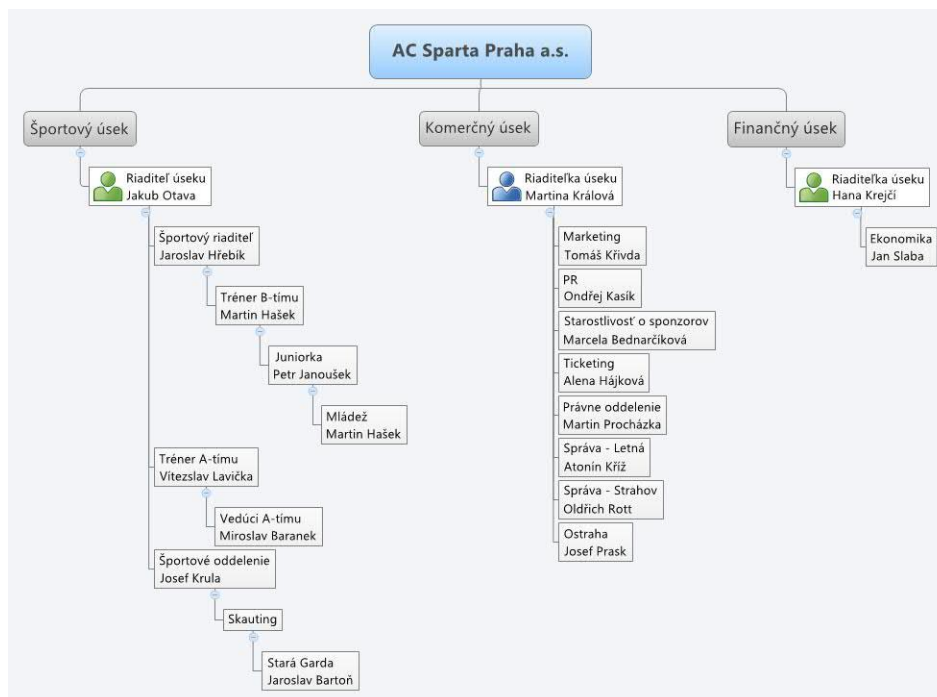
---

<sup>5</sup> V septembri roku 2011, som v klube absolvoval praktickú stáž v rámci štúdia na Univerzite Komenského v Bratislave. Táto stáž trvala po dobu 1 týždňa.

Hřebík, ktorého hlavnou činnosťou je manažovanie mládežníckych výberov. Zodpovednosť za vedenie hráčov prináleží hlavnému trénerovi Vítezslavovi Lavičkovi. S ním spolupracuje realizačný tím. Ich aktuálnu oficiálnu fotografiu pre ročník 2013/2014 môžete vidieť na obrázku 11. Ďalšie meno, ktoré figuruje v novej štruktúre (Justice, 2013) je Martin Hašek. Súčasnosti trénerom B - tímu, ale asistuje aj Jaroslavovi Hřebíkovi pri jeho práci. Trénerom juniorského tímu je Petr Janoušek. Za ženské tímy zodpovedá Dušan Žovinec. Starú gardu si zobral na starosti Jaroslav Bartoň a do športového úseku patrí ešte oddelenie skautingu.

Komerčný úsek je rozdelený na viacero oddelení, ktoré majú svojich riaditeľov. A to na marketingové oddelenie s Tomášom Křivdou, ku ktorému patrí aj Alena Hájková z ticketingu. Ďalším je oddelenie PR a komunikácie, ktorému šéfuje Ondřej Kasík. Tieto oddelenia si presťahovali svoje kancelárie vedľa seba. Ako povedal Křivda bolo to z dôvodu zefektívnenia práce, lebo veľmi často tieto oddelenia spolupracujú. Okrem nich patrí pod komerčný úsek aj oddelenie starostlivosti o sponzorov s Marcelou Běnačiková, bezpečnostný úsek s Josefom Praskom, správa štadiónu na Letnej s Antonínom Křížom, správa športového areálu na Strahove s Oldřichom Rottom a vedúci právneho oddelenia Martin Procházka (or.justice.cz, 2013).

K týmto dvom hlavným úsekom patrí ešte jeden odbor, ktorý sa však uvádza zvlášť, aj keď im slúži. Ide o finančný úsek s riaditeľkou Hanou Krejčí. Pod ňu patrí ešte ekonomika klubu, ktorú ma na starosti Jan Slaba. Dôležité je podotknúť, že okrem spomenutých ľudí pracuje v klube množstvo ďalších zamestnancov. T. Křivda (personal communication, 20.12.2013)



Obrázok 10: Organizačná štruktúra AC Sparta Praha (Justice, 2013) / vlastné spracovanie



Obrázok 11: Hráči a realizačný tím A mužstva AC Sparta Praha, ročník 2013/2014 (AC Sparta Praha, 2014)

## 5.6 PESTLE analýza

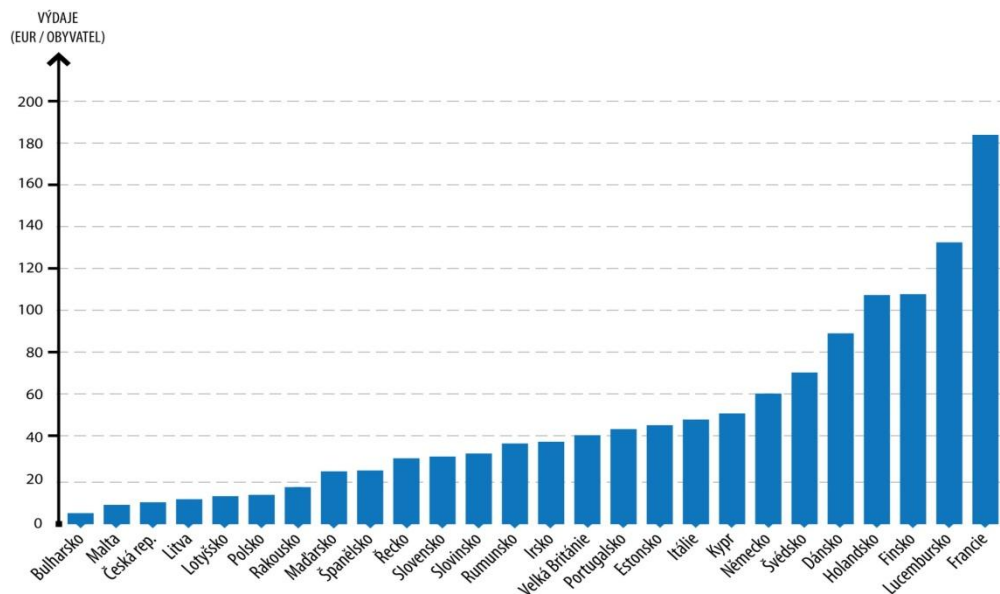
Analýza PESTLE skúma vplyv makrookolia na klub. Akronym PESTLE je tvorený začiatočnými písmenami faktorov, ktoré táto analýza skúma. P - značí politické faktory, E – ekonomické faktory, T – technologické faktory, L –



legislatívne faktory a E – ekologické faktory (Dvořáček, 2012). S jednotlivé faktory sa dajú upravovať a my sme si pri vypracovaní analýzy spojili politické a legislatívne faktory do jednej skupiny. Spolu T. Krivdom sme sa snažili rozobrať klub pomocou tejto analýzy a detailne popísať jednotlivé vplyvy faktorov na klub. Spolu sme sa snažili nájsť odpovede na otázky: Ktoré faktory majú vplyv na klub? Aké sú možné účinky týchto faktorov na klub? Ktoré z nich sú pre klub v blízkej budúcnosti najdôležitejšie? Podrobnejšie informácie o PESTLE analýze môžete získať v teoretickej časti tejto práce, kde sme ju rozobrali.

### **5.6.1 Politické a legislatívne faktory**

Čo sa týka politických faktorov, tieto priamo ovplyvňujú aj klub akým je Sparta. Politika jednotlivých vlád má dopad aj na chod klubu, v hlavnej miere v oblasti podpory športu. Hlavným orgánom, ktorý má na starosti prerozdelenie financií do športu v ČR je Ministerstvo školstva, mládeže a telovýchovy. Okrem ministerstva je dôležitá aj podpora samospráv. Sparta patrí pod samosprávu Hlavného mesta Praha. V súčasnosti prebrala v Čechách vedúcu úlohu novozvolená vláda a tak sa čaká ako sa postaví k podpore športu v ČR. Pre klub sú dôležité hlavne otázky dotácii na futbalovú mládež a dotácie na rekonštrukcie štadiónu. Predchádzajúca pravicová vláda radikálne škrtala verejné výdaje, čím znížila aj veľkosť dotácii. Verejné financovanie športu v ČR na nízkej úrovni okolo 20 eur na osobu a rok. Len pre porovnanie vo Francúzku je to 155eur na osobu a rok (Kocourek, 2010). Na obrázku 12, môžete vidieť porovnanie výdajov, vlád jednotlivých štátov, na šport.



Obrázok 12: Výdaje krajín na šport (Kocourek, 2010)

V rámci legislatívnych faktorov vplývajú priamo na klub zákony, ktoré by mohli byť schválené v oblasti bezpečnosti na štadiónoch. Myslím si, že to nie je problém len Sparty, ale celého českého resp. svetového futbalu. Zo zákona policajné zložky nemôžu byť počas zápasov na štadióne, ale musia čakať mimo štadióna. Zasiahnúť môžu až v prípade, že usporiadateľ zápasu nebude zvládať situáciu (Zákon č. 274/2008 Sb.). Podľa slov Křivdu, sa futbalové kluby v ČR snažia prostredníctvom zväzu na vládu tlačiť aby sa legislatívny poriadok zlepšil a pomohol tak k z výšeni bezpečnosti na štadiónoch.

Vplyv na klub by mala aj zmena daňovej politiky vlády. Ak by napríklad DPH kleslo, tak by to logicky malo pozitívny vplyv pre Spartu z hľadiska toho, že by klub odvádzal menšie dane a zvýšil by sa im tak profit.

Sparta tiež vlastní štadión, na ktorom hráva svoje domáce zápasy, Generali arénu. Nevýhoda je to v tom, že klub musí za prevádzku štadióna odvádzat' daň. Vo väčšine prípadov v Gambrinus lige vlastní štadión mesto alebo kraj, ktoré poskytujú klubom štadióny len za symbolický nájom alebo dokonca bez nájmu. V takom prípade kluby ušetria určité množstvo financií (Fotbalové stadiony, 2009).

Podľa nášho názoru, jednou z možností športových klubov ako získať financie by mohlo byť obnovenie financovania športu resp. mládeže, z lotérií. Keď je šport zdrojom príjmov loterijných spoločností, prečo by nemohli odvádzat' určité

percentu zo zisku späť do športu. Toto rieši novela lotérijného zákona ČR. Tá umožňuje poskytnúť až 25 percent z lotérijnej dane na šport (Pešta, 2014).

### **5.6.2 Ekonomické faktory**

Kurz českej koruny (ďalej len CZK), ako nástroj menovej politiky, sa v roku 2013 zmenil. Prišlo k oslabeniu hodnoty CZK na hladinu 27CZK/EUR a vyzerá to tak, že sa bude tejto hodnoty držať aj v roku 2015 (Česká národní banka, 2013). Podľa Křivdu to na Spartu v súčasnosti veľký vplyv nemá, pretože už má klub väčšinu svojich transakcií zaistených. V budúcnosti to môže ovplyvniť prestupy hráčov, keď bude predaj hráčov do cudziny výhodnejší. Sparta sa zameriava hlavne na predaj a veľa hráčov z cudziny nenakupuje. Preto by to mohla byť pre Spartu pozitívnejšia správa.

Klubu sa tak ťažšie zháňajú sponzori resp. partneri, ktorí by pomohli pri financovaní klubu. Mohlo by ísť o dôsledok hospodárskej krízy vo svete, ktorá nútila firmy znižovať náklady (Uhrin, 2009). O tom, že prvé čo škrtali vo svojich výdajoch bol sponzoring, môžeme len polemizovať. Dôležitý je fakt, že aj keby Sparta stratila časť príjmov zo sponzoringu, za klubom stojí silný majiteľ a tak by takýto problém klub nezasiahol v plnej sile. Príkladom môže byť generálny partner Fortuna, ktorý sa z pozície generálneho partnera klubu prepadol na pozíciu oficiálneho partnera. Fortuna okresala financovanie klubu na minimum, čo pre Spartu znamenalo zníženie príjmov o 25 miliónov Kč. Ale aj vďaka už spomínanej sile majiteľa klubu nemusela Sparta na podhodnotenú ponuku generálneho partnera pristúpiť. Aj keď je klub teraz bez generálneho partnera tak nestratil svoju tvár a udržala si svoju hodnotu. Samozrejme, že si klub nemôže dovoliť fungovanie bez generálneho partnera dlhodobo a tak manažment klubu intenzívne zháňa nového partnera (Lajčín, 2013).

### **5.6.3 Sociálne a demografické faktory**

Vývoj zamestnanosti a výška mzdy sa odzrkadľuje aj na návštevnosti na futbalových štadiónoch. K tomu sa môže pridať ešte aj zmena prístupu ľudí k voľnému času a pre kluby môže nastať reálny problém. Podľa aktuálnych

údajov českého statistického úradu (2014) žije v Prahe okolo 1 244 375 obyvateľov. Údaje ukazujú, že podiel nezamestnanosti oproti predchádzajúcim mesiacom mierne stúpol na hodnotu 5,14% (k 9.1.2014) a priemerná hrubá mzda (4.12.2013) je na hodnote 32 362 Kč, čo značí mierny pokles. Na návštevnosť Sparty to však veľký vplyv nemalo. Podľa Fotbal portálu (2014) navštívilo domáce zápasy Sparty, minulú sezónu v priemere 10 673 divákov. Po jesennej časti tohto ligového ročníka bol priemer na zápas 9 647 divákov, čo je o 1 026 menej. Do štatistík však nie je zaradená jarná časť Gambrinus ligy, ktorá môže tieto štatistiky zmeniť. Keď sa pozrieme do histórie tak v sezóne 2008/2009 sme zaznamenali pokles návštevnosti na štadióne Sparty. Viac ako sociálny a demografický faktor mali podľa nás vplyv na túto zmenu športové výsledky, lebo v poslednej majstrovskej sezóne 2009/2010 návštevnosť výrazne narástla (Fotbalportal, 2014).

#### **5.6.4 Technologické faktory**

Technologické zabezpečenie Sparty je na vysokej úrovni. Klub vlastní štadión na Letnej, kde sídli manažment klubu a čiastočne A - tím. Štadión je na vysokej úrovni. Jedna z tribún má vyhrievané sedadlá, čo zabezpečuje komfort pre fanúšika. Okrem toho sa chystá rekonštrukcia štadióna, ktorá by mala vyriešiť problémy s toaletami a občerstvením. Takže klub pracuje na zlepšení technologického vybavenia štadiónu. Manažéri klubu majú moderné klimatizované kancelárie s potrebným vybavením. Štadión je vybavený aj VIP lôžami. V rámci plánovanej rekonštrukcie sa plánuje dostavať kongresová sála, poprípade reštaurácia alebo ubytovanie. Pre hráčov sú k dispozícii priestrané šatne a majú zabezpečenú regeneráciu v podobe masérov, fyzioterapeutov. Na štadióne majú k dispozícii aj vírivú vaňu, ľadovú vaňu, saunu a ďalšie potrebné veci k regenerácii športovcov. Podobné vybavenie sa nachádza aj v areáli na Strahove, kde majú základňu mládežnícke družstvá Sparty. Pri tréningoch využívajú tréneri športtesteri aby mali prehľad o údajoch trénovanosti hráčov (T. Křivda, personal communication, 20.12.2013).

Prospešnou novinkou pre fanúšikov a trénerov bude analýza zápasových štatistík od firmy InStat Football. Ako uvádza Ligová futbalová asociácia (2013): *„Jednotlivé zápasy Gambrinus ligy budú od jari 2014 kompletne analyzované. Základné štatistické informácie budú prezentované fanúšikom, zároveň tréneri získajú prístup do špecializovaného analytického softwaru, ktorý im umožní získať viac dát zo zápasov tímu a lepšie sa pripraviť na jednotlivé zápasy.“*

Tento software bude zaznamenávať pohyb hráčov, ich kontakt s lopotou a ich osobné súboje. Tréneri tak budú môcť narábať s detailmi ako sú údaje o pokazených prihrávkach, smere prihrávok, počte streleckých pokusov a ich východiskovú polohu. „Kluby si podobné štatistiky doposiaľ zabezpečovali samy. Zapojenie marketingového rozmeru a zapojenie klubov do spoločného projektu umožní náklady klubov na analýzy zľaviť a zároveň ukázať fanúšikom atraktívne dáta“ (LFA, 2013).

Sparta sa tak technologicky priblíži klubom z najkvalitnejších futbalových líg.

#### **5.6.5 Ekologické faktory**

Sparta nezabúda ani na povinnosti voči prírode. Pravidelne robí čistenie okolia Generali arény. Separuje odpad. Hygienici chodia do klubu kontrolovať priestory regenerácie, hlavne vírivú vaňu, ktorá je veľkosťou podobná skôr bazénu. Dôležitou témou je aj znižovanie spotreby energie, lebo prevádzka štadiónu spotrebuje množstvo energie. Preto sa chce klub vybrať cestou SMART technológie. To zahŕňa kompletnú výmenu osvetlenia na štadióne na LED svietidlá, ktoré ma menšiu spotrebu. Plánuje sa aj nainštalovanie fotovoltických panelov, ktoré budú vyrábať elektrinu, ktorá zníži náklady. V dlhodobejšom pláne majú zaradenú aj výstavbu vlastnej čistiarene vody, ktorá by pumpovala vodu do sociálnych zariadení. Pri tomto type dlhodobej investície by sa dali využiť dotácie od EÚ alebo štátu. V dohľadnej dobe sa však chystá zavedenie systému vratných pohárov. Vďaka tomu sa ušetrí množstvo odpadu (T. Křivda, osobný rozhovor, 20.12.2013).

### 5.6.6 Zhrnutie

Analýza PESTLE skúma vonkajšie faktory, ktoré vplývajú na klub. Tieto faktory sa dajú len v malej miere ovplyvniť klubom. Po aplikovaní tohto nástroja sme zistili, že financovanie športu v ČR je na nízkej úrovni. Do športu štát investuje približne 20 eur na osobu a rok. Prerozdeľovanie štátnych financií je potrebné zlepšiť. Navrhujeme opätovne odvádzať určité finančné čiastky do športu. Zvýšenie prílevu financií do športu je potrebné aj z hľadiska sponzorstva klubov. Sparta nepredĺžila zmluvu s generálnym partnerom, na základe jeho neschopnosti poskytovať klubu stanovenú finančnú podporu.

Na šport vplývajú aj sociálno – demografické faktory. Patrí k nim nezamestnanosť, ktorá sa v Čechách drží okolo 5%. Jej mierny nárast však negatívny vplyv na Spartu nemal. Klubu práveže naopak, stúpala návštevnosť zápasov. Môže zato aj snaha klubu zlepšiť komfort fanúšikov. Vývoj technológií tlačí na klub aby sa neustále vyvíjal. Preto plánuje modernizáciu štadióna. Taktiež sa klub povinne zapojí investíciou do softwaru na vytváranie zápasových štatistík. Táto zmena by mala priniesť fanúšikom a trénerom nové, zaujímavé informácie.

### 5.7 Porterova analýza 5 síl

K najvýznamnejším nástrojom pre analýzu konkurenčného prostredia patrí Porterova analýza 5 síl. Snaží sa zistiť silu konkurentov v odvetví firmy. V našom prípade ide konkurenciu klubu vo futbalovom odvetví. Zameriava sa na päť kľúčových vplyvov a to: aktuálna konkurencia v odvetví, príchod nových konkurentov do odvetvia, vplyv substitútov, vplyv dodávateľov a zákazníkov na podnik. Detailnejšie je Porterova analýza rozobraná v teoretickej časti tejto práce. Pre nás bola vykonanie tejto analýzy dôležité z dôvodu riadenia a prípravy stratégie. Spolu s T. Křivdom sme si sadli a rozobrali ako vplývajú jednotlivé zložky tejto analýzy na klub. Podrobnejšie rozpísané jednotlivé vplyvy nájdete nižšie.

### 5.7.1 Konkurencia v odvetví

Športové odvetvie je špecifické. Kluby ponúkajú služby na trocha inej báze ako firmy z iného odvetvia. Preto sa dá na túto analýzu pozerat' inak a rôzne s ňou pracovať. V tomto bode chápeme tieto vplyvy ako aktuálnu konkurenciu futbalových klubov, ktoré môžu ohroziť Spartu. Či už s pohľadu súťaženia v ligovej súťaži, získavania fanúšikov, boj o kvalitných hráčov a talentovanej mládeže. Túto konkurenciu môžeme brať z pohľadu lokálneho (Praha a okolie) a širšieho (celá ČR a zahraničie).

V Gambrinus lige v tejto sezóne pôsobia štyri tímy z Prahy. Kedysi dokázala Sparte športovo konkurovať Slávia, ale v súčasnosti v rámci pražských klubov nemá Sparta rovnocennú konkurenciu. O ligový titul bojuje pravidelne s plzenskou Viktóriou, ktorá je hlavným športovým konkurentom v českej futbalovej lige. V čase písania tejto práce vyzerá situácia tak, že Sparta si vytvorila dôležitý bodový náskok na konkurenta a kráča za titulom.

V medzinárodných súťažiach je konkurencia obrovská a odzrkadlilo sa to aj na výsledkoch s posledných troch rokov, keď sa jej nepodarilo ani raz postúpiť do základnej fázy európskej súťaže (Rjm, 2013). Z toho dôvodu klesol klubu ranking UEFA, ktorý radí Spartu na 78. pozíciu. Konkurent z Plzne je o dvadsať priečok vyššie, čo je odrazom úspechov v európskych súťažiach z posledných rokov (UEFA, 2014). Práve preto je pre Spartu dôležité vyhrať domácu súťaž a úspešne reprezentovať v medzinárodných súťažiach.

Keď sa pozrieme na problematiku získavania fanúšikov, tak tam úplne konkurencia neexistuje. Človek zvyčajne podporuje ten klub, ktorý sídli v jeho geografickej oblasti, kde sa narodil a vyrastal. V tomto prípade ide o mesta Praha a okolie. Tu je dôležité podchytiť fanúšika už v deckom veku, lebo kto sa raz stane fanúšikom jedného klubu napr. Sparty, tak len výnimočne začne podporovať konkurenčný klub, napr. Sláviu. Práve preto je dôležité byť pri fanúšikovi ako prvý, načo slúžia rôzne projekty zo školami. Pri zisku fanúšika to však nekončí, treba mu ponúkať kvalitné informácie a služby, aby bol na klub hrdý.

Pri získavaní kvalitných hráčov to funguje trochu inak. Futbalista sa zvyčajne nerozhoduje podľa toho komu fandí, ale dôležitú úlohu zohrávajú financie klubu

a jeho úspechy. Sparta je v tomto ohľade najpríťažlivejším klubom v ČR, preto získa ľahšie kvalitných hráčov a konkurenciu tu nemá. Avšak klub túto pozíciu využíva vo výchove hráčov a nekupuje drahých „hotových“ hráčov z iných klubov. Tento fakt podporuje aj demografická štúdia CIES<sup>6</sup> (Poli, Besson, & Ravenel, 2014), ktorá počítala hráčov, ktorých vychovával klub medzi 15-21 rokom veku po dobu minimálne tri roky a hrajú v najvyšších európskych súťažiach. Ako ukazuje tabuľka 3, Sparta obsadila 7. priečku, keď rovnako ako Real Madrid vychovali 46 hráčov a z toho 6 stále hrá za Spartu.

Rodičom mládežníkov môže pomôcť pri rozhodovaní kam dajú svoje dieťa aj Futbalové centrum mládeže Strahove. Podľa primátora mesta Praha, Pavla Béma: *"Mít v Praze areál srovnatelný svými parametry s tím nejlepším na světě je radostí jak pro město, tak především pro ty, kteří jsou naši budoucností, tedy mládež"* (Sparta, 2014). Vďaka tomuto postaveniu si tak môže klub vyberať talentovaných hráčov z iných pražských klubov, ktoré tvoria pomyselné podhubie pre Spartu. V tabuľke 3, môžeme vidieť, že odchovanci sa dokážu prebojovať do A – tímu, čo môže zvyšovať ich motiváciu pracovať na sebe.

---

<sup>6</sup> Medzinárodné centrum pre športové štúdie



Tabuľka 3: Top 20 európskych klubov podľa počtu odchovancov

	<b>Klub</b>	<b>Odchovanci celkom</b>	<b>Odchovanci v materskom klube</b>
1	Ajax (NED)	69	12
2	Partizan (SRB)	66	7
3	Barcelona (ESP)	61	16
4	Hajduk Split (CRO)	52	13
5	Sporting CP (POR)	52	8
6	Crvena Zvezda (SRB)	50	5
<b>7</b>	<b>Sparta Praha (CZE)</b>	<b>46</b>	<b>6</b>
8	Real Madrid (ESP)	46	7
9	Dinamo Zagreb (CRO)	45	7
10	Feyenoord (NED)	44	13
11	Dynamo Kyiv (UKR)	44	5
12	MTK (HUN)	43	15
13	Shakhtar Donetsk (UKR)	43	4
14	Dinamo Minsk (BLR)	41	8
15	Osijek (CRO)	41	24
16	Slavia Praha (CZE)	39	11
17	Levski Sofia (BUL)	37	4
18	Porto (POR))	37	1
19	Arsenal (ENG)	36	10
20	Bayern München (GER)	36	7

(Poli, 2014) / vlastné spracovanie

### 5.7.2 Potenciálni konkurenti

Sem patrí možný vznik klubov alebo mládežníckych akadémií v Prahe a okolí. Ako sme už spomínali pri hodnotení aktuálnych konkurentov, Sparta má obrovskú výhodu voči konkurencii v zázemí klubu, v kvalite trénerov, v úspechoch. Tieto nedostatky sa nedajú dobehnúť za rok, ale treba na nich dlhodobo pracovať. Preto by nemuselo už aktívnym prvoligovým klubom pomôcť ani získanie rýchleho kapitálu na rýchle konkurovanie Sparte.

### 5.7.3 Vyjednávacia sila zákazníkov

Zaraďujeme sem predovšetkým fanúšikov klubu a návštevníkov zápasu. Sú to práve oni komu sa klub snaží ponúknuť čo najlepšie služby. Na oplátku

získajú financie na chod klubu. Fanúšikovia tak majú v športovom odvetví veľkú vyjednávaciu silu. Okrem cenotvorby vstupeniek sa divákov priamo dotýka aj bezpečnosť na štadióne. Problém s násilím na futbalových zápasoch je celosvetový. Sparta sa snaží vymyslieť spôsob ako to potlačiť. Sama to nedokáže a preto potrebuje podporu vlády ČR vo forme kvalitných zákonov a následne dobre fungujúce súdnictvo a políciu. Fanúšikovia tak môžu prestať chodiť na futbalové akcie pokiaľ sa na nich nebudú cítiť bezpečne. Uspokojenie potrieb zákazníka sa tak stáva prioritou klubu. Fanúšik potrebuje stráviť zápas v pohodlí aj pri nepriazni počasia. Preto sú základom kryté tribúny, ktoré túto potrebu uspokojia. Klub dal nedávno opraviť strechu štadiónu na ktorej boli diery a plánuje rozsiahlejšiu rekonštrukciu. Tá by mala pomôcť uspokojiť ďalšie potreby zákazníkov vo forme rozšírenie kapacity a modernizácie toaliet a občerstvenia (T. Křivda, personal communication, 20.12.2013).

#### **5.7.3.1 Cenová politika klubu**

Manažment Sparty preto neustále monitoruje cenu lístkov a spokojnosť fanúšikov. Cena lístkov na zápas je závislá na sektore (1-5) a pohybuje sa od 130 do 400 Kč, vid' obrázok 13. V ponuke sú aj vstupenky na špeciálne tribúny, ktoré poskytujú zákazníkovi výhody a program navyše. Rozmiestnenie jednotlivých sektorov na štadióne môžete vidieť na obrázku 14. Podľa slov T. Křivdu (personal communication, 20.12.2013) sa najlepšie predávajú vstupenky okolo 200 Kč. Klub sa však v hlavnej miere zameriava na permanentkárov. Systém permanentiek má klub nastavený tak, že majiteľovi takéhoto typu vstupenky sa investícia do nej oplatí približne už po 60% odchodených zápasov.

Ako sme našli na webe klubu, v ponuke sú klasické permanentky v cene od 850 do 3100kč, v závislosti od sektoru. Fanúšik jej kúpou získa (Sparta, 2013):

- vstup na všetky domáce zápasy Gambrinus ligy a Poháru Českej pošty
- prednostný nákup vstupeniek na vonkajší zápas
- voľný vstup na predkolá európskych pohárov
- rezerváciu miesta na zápas európskych pohárov od základných skupín so zľavou najmenej 20%
- zľava 10% vo Fan Shope Sparty
- zaradenie do mesačného zlosovania o spart'anské ceny

Pri kúpe Zlatej permanentky, ktorej cena sa pohybuje od 1650 do 3900kč ,získa jej držiteľ oproti klasickej permanentke na viac (Sparta, 2013):

- rezerváciu miesta na zápas európskych pohárov od základných skupín so zľavou najmenej 30%
- unikátne stretnutie s hráčmi (minimálne 2x ročne)
- SMS spravodajstvo zdarma z vonkajších zápasov
- magazín Sparta, do toho! zdarma k vyzdvihnutiu na štadióne
- poukaz na 3 vstupenky zdarma na ktorýkoľvek zápas súťaží FAČR
- zľava 15% vo Fan Shope Sparty
- súťaž o 2 vstupenky VIP Club na zápas Gambrinus ligy a Poháru České pošty
- rôzne zľavy na produkty partnerov klubu od 10 do 20%

Obrázok 13: Cenník vstupeniek AC Sparta Praha 2013/2014 (Sparta, 2013)

SEKTOR	CENY VSTUPENEK A PERMANENTEK			SLEVY PERMANENTEK 2012/2013 + SENIORŮ, ZTP, ZTP/P	
	PERMANENTKA	ZLATÁ PERMANENTKA	VSTUPENKA	PERMANENTKA	ZLATÁ PERMANENTKA
	cena v Kč	cena v Kč	cena v Kč	cena po slevě v Kč	cena po slevě v Kč
<b>1</b>	850	1650	130	765	1485
<b>2</b>	1100	1900	170	990	1710
<b>3</b>	1550	2350	230	1395	2115
<b>4</b>	2050	2850	290	1845	2565
<b>5</b>	3100	3900	400	2790	3510
<b>SPECIÁLNÍ TRIBUNY</b>					
<b>Sektor domácí vlajkonoši</b> D45–D48, H37–H38 (vstup od 15 let)	850	1650	130	765	1485
<b>Teen Point</b> D77–D82 (tribuna pro teenagery od 12 do 18 let)	1100	1900	170	990	1710
<b>Rodinná tribuna</b> H23–H24 dospělý	1100	1900	170	990	1710
<b>Rodinná tribuna</b> H23–H24 dítě (do 15 let)	150	950	25	135	855

Obrázok 14: Plánik štadiónu AC Sparta Praha (Sparta, 2013)



#### 5.7.4 Vyjednávací sila dodávateľov

Na rozdiel od predchádzajúceho faktoru, sa v tomto prípade zákazníkom stáva Sparta. Klub má množstvo partnerov, ktorí sa podieľajú na chode klubu. A to buď finančne alebo formou reklamy a barteru. Klub má silné postavenie pri vyjednávaní s dodávateľmi. Súčasná situácia, keď za klubom stojí silný majiteľ, dovoľuje klubu pri vyjednávaniach s partnermi neísť pod svoju cenu. To sa ukázalo aj na začiatku tejto sezóny, kedy sa klub nedohodol na pokračovaní spolupráce s generálnym partnerom, stávkovou spoločnosťou Fortuna. Podľa Lajčina (2013), Fortuna prispievala do rozpočtu Sparty ročne čiastku okolo 25 miliónov korún, čo je značná suma. Ako sme už spomínali v časti PESTLE analýza, klub aktívne pracuje na získaní nového partnera aby zaplátal diery v rozpočte. Podľa T. Křivdu (osobný rozhovor, 20.12.2013), klub môže získať sponzorov tromi rôznymi spôsobmi:

- sponzor sa ponúkne sám, že by chcel mať na reklamu na štadióne resp. použiť hráčov na reklamu,
- s partnera majiteľa klubu sa stane sponzor,
- manažment klubu aktívne vyhľadáva sponzorov.

Po získaní partnera je ešte dôležitejšie si ho udržať. Preto sa klub snaží sponzorov zapojiť do diania v klube. Snaží sa im ponúknuť adekvátnu protihodnotu ako napr. výjazdy na zápasy európskych pohárových súťaží a večierky, kde sa môžu sponzori spoznať aj navzájom. Okrem toho klub ponúka aj klasické protihodnoty ako reklamné bannery na ihriskách, v mix zóne a na iných viditeľných miestach a dresoch. Klub má spravený katalóg pre aktiváciu partnerstva, ku ktorému sa mi však nepodarilo získať.

Pre zaujímavosť prikladáme pyramídu partnerov klubu (Sparta, 2014):

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| • Generálny partner       | ?  |
| • Hlavní partneri         | Generali, Nike                           |
| • Hlavný mediálny partner | Mladá fronta dnes                        |
| • Premium partner         | AVE                                      |
| • Oficiálni partneri      | ANOVA, J&T banka, Clarion Hotel, atď...  |
| • Oficiálni dodávatelia   | Pragosport, Sixt, Konica Minolta, atď... |
| • Mediálni partneri       | Impuls rádio, Óčko, Fajn rádio, atď...   |

Okrem tohto rozdelenia má klub niektorých partnerov zaradených aj ako Platinum, Gold a Silver partnerov. S môjho pohľadu je toto celkové rozdelenie neprehľadné a bola by žiaduca zmena na sprehľadnenie.

### 5.7.5 Hrozba vzniku substitútov

Patria sem výrobky a služby, ktoré môžu nahradiť potreby zákazníkov. V Prahe sa koná pravidelne mnoho kultúrnych akcií, ktoré lákajú divákov. Okrem toho do mesta prišiel nový hokejový klub HC Lev Praha, ktorý hrá v prestížnej súťaži KHL. Toto všetko môže krátkodobo odlákať zákazníkov klubu. Ale nemyslíme si, že by to nejako dlhodobo uberalo klubu fanúšikov. Ak by sa to v prípade extrémneho úbytku fanúšikov chcelo riešiť, tak vyriešenie tohto problému posunom hracieho času neprichádza do úvahy. Je to z dôvodu toho, že

väčšina domácich zápasov Sparty je prenášaných v televízií a tá určuje čas prenosu (Gambrinus liga, 2013).

Zaujímavým riešením tejto problematiky je úzka spolupráca s hokejovým klubom HC Sparta Praha. Kluby pripravili pre fanúšikov akciu „Z futbalu na hokej“. Ako sa píše na webe Sparty (2013), tak si stačí: „*kúpiť vstupenku do akéhokoľvek sektoru (okrem sektoru hosťujúcich fanúšikov) na futbalový zápas a vstupenku si o deň neskôr vymeniť za tú hokejovú.*“

Ako je vidno na obrázku 15, na začiatku jarnej časti súťaže kluby pozývala divákov na dvojzápas futbalovej a hokejovej Sparty proti tímom z Brna, aj graficky vydareným plagátom. Tento spôsob by mohol priniesť osôb obom klubom v podobe prilákania zákazníkov z iného športového odvetvia.



Obrázok 15: Plagát z akcie, "Z futbalu na hokej" (Sparta, 2013)

### 5.7.6 Zhrnutie

Táto kapitola bola zameraná na konkurenciu Sparty vo futbalovom odvetví v Čechách. Hlavným športovým konkurentom je Viktória Plzeň, s ktorou už dlhodobo súťažia o najvyššie priečky. V tomto ročníku vyzerá, že Sparta získa

titul Majstra ČR. Zistili sme však, že ak by klub neuspel v Gambrinus lige malo by na klub negatívny vplyv. Znamenalo by to nespokojnosť zákazníkov, ktorých vyjednávacía sila je najsilnejším faktorom vplývajúcim na klub. Neúspech by sa mohol odzrkadliť na ich nárokoch zákazníkov. Je možné, že by požadovali zlacnenie vstupného, čo by znamenalo pre klub menej financií do rozpočtu. Kvôli stabilite príjmov zo vstupeniek sa klub zameriava na držiteľov permanentiek. Práve táto forma vstupného je pre zákazníka najvýhodnejšia, v prepočte na jeden zápas. Okrem vstupeniek vyžadujú fanúšikovia aj bezpečnosť na štadióne a celkové pohodlie.

V rámci oblasti výchovy mládeže má Sparta pred konkurenciou navrch. Pre mladých futbalistov je klub jedným z najpríťažlivejších v ČR. Prispieva k tomu aj kvalitné zázemie vo forme tréningového centra Strahov, ktoré patrí k najmodernejším v ČR. Zistili sme, že Sparta patrí do top 20 klubov, v počte odchovancov aktívne hrajúcich v najvyšších futbalových súťažiach v Európe. Odzrkadľuje sa tak stratégia klubu, ktorá je zameraná na výchovu mladých futbalistov

V rámci Prahy má Sparta konkurenciu aj s iných odvetví. Pre klub sú najvýznamnejšími substitútmi kultúrne akcie napr. koncerty známych umelcov. Sparte pribudol aj konkurent z hokeja. Pražský Lev je účastníkom Kontinentálnej hokejovej ligy, čo láka množstvo fanúšikov. Tieto záležitosti však klub nevie ovplyvniť, maximálne tak spoluprácou s iným hokejovým klubom a to Spartou Praha. V rámci spoločného projektu lákajú fanúšikov hokeja na futbal a naopak.

## **5.8 SWOT analýza**

Pre oblasť strategického plánovania je SWOT analýza jednou z najpoužívanějších analýz. Pomocou nej dokáže klub analyzovať a odhaliť svoje silné a slabé stránky, respektíve vonkajšie príležitosti a hrozby. Tento nástroj strategického manažmentu je prehľadný a je východiskom pri tvorbe stratégie klubu. Spolu s T. Křivdom sme sa pozreli na silné a slabé stránky klubu a snažili sme sa odhaliť príležitosti a hrozby, ktoré na klub číhajú.

### **Silné stránky**

- Slávna história klubu – najväčší a najúspešnejší futbalový klub v ČR

- Stabilné zázemie - silný majiteľ, ktorý vie finančne zabezpečiť chod klubu, kvalitné ľudské zdroje nielen v manažmente klubu, vlastný štadión
- Popularita klubu - veľká fanúšikovská základňa, ktorá stojí za klubom a podporuje ho
- Silná značka – SPARTA
- Široká mládežnícka základňa

### **Slabé stránky**

- Odvetvie športu v ČR – nevyspytateľné
- Komfort služieb pre fanúšikov – stále nie je ideálny
- Nesebestačnosť - neschopnosť financovať prevádzku klubu bez podpory majiteľa
- Štadión – náklady na prevádzku nie sú pokryté jeho príjmami

### **Príležitosti**

- Štadión – jeho využitie sedem dní v týždni, aby zarábala peniaze
- Práca s mládežou - výchova talentov, práca s nimi, ich prechod do A tímu, konkurencie schopní hráči hrajúci v európskych pohároch, predaj hráčov do zahraničia
- Fanúšikovia – lepšia práca s nimi prostredníctvom CRM<sup>7</sup> (Riadenie vzťahov so zákazníkmi), personalizovaná komunikácia s fanúšikmi, zavedenie loyality systémov na zvýšenie návštevnosti
- Vstup nového generálneho partnera do klubu
- Účasť v európskych súťažiach v ďalších ročníkoch

### **Hrozby**

- Nenaplnenie príležitostí
- Odchod vlastníka – bez adekvátnej náhrady
- Prepad futbalového trhu v ČR – strata konkurencie schopnosti Českého futbalu voči top európskym ligám

---

<sup>7</sup> Zákaznícky orientovaný manažment, ktorý sa vyznačuje aktívnou tvorbou a udrzovaním dlhodobu prospešných vzťahov so zákazníkmi. Tieto vzťahy musia byť prospešné pre zákazníka i pre firmu (Wikipedia, 2014).



- Absencia v európskych pohárových súťažiach – možný odchod ambiciózných hráčov, nezískanie kvalitných hráčov, strata financií spojených s účasťou v európskych pohároch
- Škandály vo futbale – korupčné škandály a ich spájanie s klubom, násilie na štadiónoch a problémy s fanúšikmi
- Nezaujímam mladých ľudí o šport
- Nezaujímam zo strany fanúšikov

### 5.8.1 Zhrnutie

V analýze sme postupovali opatrne, aby sme rozlíšili vonkajšie a vnútorné prostredie klubu. Za veľmi dôležitú a silnú stránku klubu považujeme finančné zázemie, ktoré dovoľuje realizovať veci, o ktorých sa klubom s menšími financiami ani nesnívalo. Ako uvádzame v kapitole rozpočet klubu, ten je niekoľko násobne vyšší ako majú iné české kluby. Klub si tak môže dovoliť investovať viac ako iné kluby.

Dôležitá je aj značka klubu, podľa ktorej dokážu Spartu identifikovať zákazníci a dodávatelia. Dodávatelia vidia v značke klubu potenciál, čo ich môže prilákať k sponzorovaniu klubu.

S klubovou značkou sa stotožňujú aj fanúšikovia. Môžu sa ňou identifikovať. Klub to chce využiť pri práci s nimi vo forme ich priblíženia ku klubu. Klub si chce v očiach fanúšikov vytvoriť lepšiu image. Ten je založený aj na slávnej histórii klubu. Práve história je silnou stránkou, ktorú môže klub zúžitkovať.

Štadión Generali aréna patrí k slabým stránkam a súčasne príležitostiam klubu. Zistili sme, že využitie štadióna nielen počas zápasov klubu je príležitosť, ktorú vidíme ako najdôležitejšiu. Silná finančná stránka klubu by mohla pomôcť túto príležitosť zrealizovať. Klub už plánuje rekonštrukciu Generali arény, ktorá by mala priniesť osoh klubu aj fanúšikom. Mali by sa zrekonštruovať sociálne zariadenie, bufety a mali by sa vytvoriť konferenčné priestory. Tie by mohli využívať aj partneri klubu. (T. Křivda, perosnal communication, 20.12.2013).

Aj napriek stabilnej finančnej situácii klubu, vidíme príležitosť v príchode nového generálneho partnera. Odlahčilo by sa tak financovanie z úverov poskytovaných majiteľom klubu.

Pre klub sa ukazuje ako najväčšia hrozba, absencia v európskych pohárových súťažiach. Ak by sa klub do nich nekvalifikoval znamenalo by to menej financií pre klub a tak isto nespokojnosť fanúšikov. Okrem toho je Sparta v českom futbale akoby novátorom, ktorého sa snažia ostatné kluby napodobniť. Musí sa tak neustále vyvíjať a sledovať trendy, aby ho konkurencia nedobehla. Preto sa snaží každú príležitosť pretaviť v silnú stránku.

Reálnou hrozbou môže byť pre klub zapletenie sa do korupčných škandálov, ktoré sa v poslednom čase v vo futbale ukazujú. Klub si musí dávať, pozor aby bol „čistý“, lebo stratená reputácia by sa už ťažko získavala naspäť (Kaliba, & Jelínková, 2013).

## 5.9 Vízia AC Sparta Praha

Pre stanovenie stratégie klubu je základným bodom určenie vízie. Tá hovorí o budúcnosti klubu a podľa Kovára (2011), *„Popisuje žiaducu budúcnosť klubu, ktorú sa bude klub snažiť dosiahnuť v nasledujúcich dvoch až piatich rokoch.“* Z vízie tak potom môžu vychádzať strategické ciele, ktoré si klub stanoví. Podľa slov Křivdu (personal communication, 20.12.2013), sa o Sparte hovorilo ako: *„o arogantnej, namyslenej a že sa chová ako uzavretá sekta, ktorá inými opovrhuje.“* Jeho slová čiastočne potvrdzujú aj diskusné fóra (Astronaut, 2013). Dôvod môže byť ten, že sa klub po veľkých úspechoch dostal do prostredia mimo ČR a podľa toho sa aj choval. Preto si dal klub za cieľ zmeniť svoj image. Svoje pôsobenie na verejnosť chce zmeniť podľa slov Křivdu (personal communication, 20.12.2013) *„z arogantná Sparta, na hrdá, sebavedomá Sparta a zároveň otvorená ľuďom“*. Táto vízia vychádza s hrdosti na 120 ročnú históriu klubu, sebavedomia získaného na základe úspechov klubu so seniormi ako aj mládežou, ktoré nemôže prerásť do arogancie ale musí rešpektovať súperov. O otvorenej Sparte sa hovorí preto, že aj priaznivci klubu sa začali proti Sparte otáčať a neverili jej, neverili krokom vedenia, neverili v úspech tímu. Preto sa klub rozhodol ukázať ľuďom dianie v klube a snaží sa komunikovať s fanúšikmi. Komunikujú pomocou sociálnych sietí ako Facebook, Twitter, webová stránka klubu ale aj video kanálom na Youtube. Snažia sa o to, aby táto komunikácia nebola jednostranná, ale aby klub dostával spätnú väzbu od svojich fanúšikov

resp. zákazníkov. Cieľom je aby fanúšik pochopil ako funguje klub, aby klubu veril a stále ho podporoval (T. Křivda, personal communication, 20.12.2013). Táto otvorená komunikácia a reakcie na pripomienky fanúšikov, by mohlo priniesť osoh klubu vo forme zvýšenej návštevnosti zápasov a celkové zvýšenie záujmu fanúšikov o klub. To by mohlo pomôcť pritiahnuť do klubu sponzorov, ktorým by sa zvýšil okruh potenciálnych zákazníkov vo forme väčšieho počtu spokojných fanúšikov Sparty.

## **5.10 Ciele AC Sparta Praha**

Dôležitou skutočnosťou pre manažment klubu pri stanovení stratégie, sú ciele. Podľa stanovených mét sa určuje stratégia. Ide o snahu naplniť účel nášho úsilia. Sparta má tieto strategické ciele jasne dané. Podľa Freyera (Čáslavová, 2009) ich možno rozdeliť na športové, ekonomické, poprípade sociálne. Podľa Čáslavovej (2009) ich ďalej môžeme zadeliť na krátkodobé (1 rok), strednodobé (3 roky) a dlhodobé (viac ako 3 roky). Podľa zistení z osobného rozhovoru s T. Křivdom (20.12.2013) si Sparta predsavzala v športovej oblasti zisk titulu v tomto ročníku. Na to nadväzuje účasť v Lige majstrov a postup do základnej skupiny. Čím sa krátkodobý cieľ postupne predlžuje na ďalšie roky. Dlhodobú športovú kvalitu chcú preukazovať pravidelne, čiže úspech v domácej lige sa očakáva na dlhšie obdobie. Dôležitým cieľom pre klub je zapracovanie mladých hráčov do A-tímu a výchova nových talentovaných mladíkov. Pre splnenie týchto mét klub už zrealizoval strategické kroky a ďalšie ešte plánuje. V oblasti ekonomickej ide klubu o to, získať sebestačnosť. Klub sa snaží byť čo najmenej závislý od pomoci majiteľa a snaží sa preto získať strategických partnerov, ktorí by dokázali výrazným spôsobom financovať klub. Ďalším nadväzujúcim cieľom je zrekonštruovanie Generali arény. To by malo priniesť z dlhodobého hľadiska financie klubu, ak by sa štadión využíval sedem dní v týždni, ale hlavne spokojnosť fanúšikov a tým zvýšenie návštevnosti. Týmto sa dá nadviazať na asi najpodstatnejší cieľ, na ktorý sa klub zameriava, a to priblíženie fanúšikov k fungovaniu klubu. Klub chce aby sa fanúšikovia cítili byť súčasťou klubu a že o ňom môžu v určitej miere sami rozhodovať. Preto by chcel marketingový riaditeľ Sparty, vrátiť do klubu emócie a vytvoriť s fanúšikmi príbeh. Všetky tieto

ciele spolu úzko súvisia a sú prepojené. V ďalších častiach si popíšeme, aké strategické kroky už klub realizoval a aké plánuje, alebo aké by boli vhodné na naplnenie strategických cieľov.

**Športové strategické ciele:**

- zisk titulu Majstra ČR v aktuálnom ročníku,
- účasť v základnej skupine Ligy majstrov,
- dlhodobá dominancia v českej lige,
- dlhodobo úspešná konkurencia v európskych pohároch,
- výchova mladých talentovaných futbalistov,
- zapracovanie mladých hráčov do A – tímu.

**Ekonomické strategické ciele:**

- sebestačnosť klubu v rámci financovania jeho chodu,
- zisk strategických partnerov – generálny partner,
- rekonštrukcia štadióna,
  - využitie štadióna sedem dní v týždni,
  - zvýšenie návštevnosti zápasov – komfort fanúšikov.

**Sociálne strategické ciele:**

- zapojiť fanúšikov do fungovania klubu,
- zvýšiť pocit súdržnosti medzi fanúšikmi a klubom,
- vrátiť do klubu emócie a presadiť motto „MY SME SPARTA“.

## **5.11 Rozpočet AC Sparta Praha**

Klub akým je Sparta, potrebuje na svoj chod veľké množstvo financií. Klub zverejnil na webe Obchodného registra ČR (or.justice, 2014) výročnú správu zo sezóny 2012/2013. Podľa nej je na chod klubu na jednu sezónu potrebný rozpočet vo výške okolo 300 miliónov Kč. Správa nám tiež ukázala, že len na náklady na hráčov a realizačného tímu je potrebných 149,9 milióna Kč. To predstavuje najväčšiu nákladovú položku klubu. Na ostatných zamestnancov klubu bolo vynaložených 34,1 milióna Kč. Na prevádzku spoločnosti, kde patrili priame výdaje, cudzie služby, ostatné výdaje, sa vynakladalo 134,3 milióna Kč.

Na druhej strane, celkové obchodné príjmy spoločnosti bez prestupov hráčov a bez financií s európskych pohárov, činili 176,3 miliónov Kč. Fanúšikovia priniesli klubu vo forme vstupného 51 miliónov Kč, čo je 29% z celkových príjmov klubu. Celkovo navštívilo zápasy Sparty v Generali aréne 224 tisíc divákov.

Klub tak v sezóne 2012/2013 generoval stratu vo výške 190,7 milióna Kč. Podrobnejšie údaje sú uvedené vo výkaze ziskov a strát a v súvahe priložených v práci ako Príloha 2 a príloha 3.

## **5.12 Stratégia AC Sparta Praha**

V nasledujúcej časti si popíšeme konkrétne strategické kroky v napĺňaní predsavzatých cieľov klubu. Sparta sa v prvom rade zamerala na komunikáciu s fanúšikmi. Snaží sa ich aktívne zapájať do diania v klube. Rôzne projekty vytvára aj pre deti a mládež, aby ich zaujala a ukázala im krásy futbalu. Čo sa týka cieľov ako zisk titulu, dlhodobá úspešnosť klubu v európskych pohároch a domácej lige, tak na tie klub využíva svoje dobré ekonomické postavenie a šikovnosť zamestnancov klubu. Detailne sa však týmto cieľom nebudeme venovať. Zo športovej časti sa zameriame práve na projekty na prilákanie talentovanej mládeže do klubu a zapracovanie mládeže do seniorského tímu.

Ako sme sa dozvedeli z osobného rozhovoru s T. Křivdom(20.12.2013), mládež Sparty figuruje navonok ako občianske združenie. Preto môžu na financovanie mládeže využívať granty a dotácie. Sparta si vďaka svojej značke a histórii môže vyberať a verbovať hráčov aj z iných mládežníckych akadémií v okolí. Tak si klub môže vyberať len nadané deti najvyššej triedy. Kvalita mládežníckej akadémie sa v súčasnosti začala prejavovať. Dôvodom je aj dobre zvolená stratégia, kedy dáva klub dostatok priestoru svojim odchovancom. Filozofia je taká, že by mali každý rok prejsť do A - tímu traja, štyria odchovanci a očakáva sa, že sa jeden až dvaja uchytia. V zápase Gambrinus ligy hranom 30. marca 2014, Sparta – 1.SC Znojmo FK odohralo v základnej zostave domáceho tímu viacero mladých odchovancov. Napríklad Ladislav Krejčí, Jakub Brabec, Pavel

Kadeřábek alebo Josef Hušbauer. Posledný dvaja menovaný dokonca skórovali a pomohli Sparte k víťazstvu 3:0 (Plánka, 2014).

### **5.12.1 Konkurenčná stratégia klubu AC Sparta Praha**

V tejto časti sa pozrieme na konkrétnu konkurenčnú stratégiu, ktorou sa podľa nás, Sparta riadi. Vieme o troch elementárnych druhoch konkurenčných stratégií podľa Portera a to:

1. Stratégia diferenciácie
2. Stratégia focus
3. Stratégia nákladového vodcovstva

Ako sme sa dočítali v literatúre, pre menšie firmy v menších odvetviach je odporúčaná stratégia diferenciácie. Naopak stratégia nákladového vodcovstva je ideálnejšie pre veľké firmy, ktoré sú schopné znižovať náklady. Pre firmy, ktoré sú schopné ponúknuť zákazníkovi niečo výnimočné, nenahraditeľný produkt, je odporúčaná stratégia focus. V podnikaní vo futbalovom sektore sa tieto rozdelenia dajú dobre aplikovať. Sparta používa stratégiu focus. Snaží sa tak ponúknuť zákazníkovi niečo čo nedostane nikde inde. Snaží sa odlišiť od ostatných futbalových klubov, ktoré Sparte konkurujú. Klub sa snaží neustále sledovať nové trendy a snaží sa pre spokojnosť fanúšika urobiť maximum (Křivda, personal communication, 20.12.2014). Presne takto zameriavajú aj svoje stratégie v oblasti talentovanej mládeže, komunikácie s fanúšikmi a aj po ekonomickej stránke klubu. Ďalej si popíšme jednotlivé projekty, ktoré klub aktívne aplikuje na prilákanie mladých talentovaných futbalistov.

#### **5.12.1.1 Projekt Spartánská fotbalová školička**

Zaujať dieťa športom, rozvíjať pohybové návyky a zručnosti. Tam treba podľa nášho názoru začať pri výchove talentovaných športovcov. Práve tento projekt Sparty sa snaží prilákať deti k športu. Tento projekt je podľa môjho názoru vydarený, lebo ak si dieťa raz nájde vzťah k športu, potom sa ľahšie preorientuje na futbal. Podľa slov T. Křivdu (osobný rozhovor, 20.12.2013), sa ľahšie priláka dieťa v rámci náboru do prípravky ak už ma predošlý kontakt s klubom. V rámci projektu sa športuje väčšinou dva krát týždenne a zúčastniť sa môže akékoľvek

diet'a narodené v roku 2008 a neskôr. Nemusia chodiť pravidelne, preto sa diet'a zúčastní len keď má naozaj chuť športovať. Tréningy sú okrem futbalu zamerané aj na všeobecnú športovú prípravu, gymnastiku a iné športy. Na športovanie je využívané tréningové centrum Strahov. Zaujímavou motiváciou pre deti je možnosť sprevádzať futbalistov A-tímu pri zápasoch Gambrinus ligy (Sparta, 2013).

#### **5.12.1.2 Projekt šport'áček**

Tento „z nášho pohľadu“ veľmi zaujímavý projekt, síce neorganizuje Sparta, ale je jeho súčasťou. Ide o festival športu pre deti, kde sa jednotlivé športové oddiely môžu propagovať. Sparta je pravidelným účastníkom tohto festivalu. V roku 2012 sa ako hosť zastupujúci Spartu zúčastnil Ladislav Krejčí<sup>8</sup>. Práve s ním si deti mohli zašportovať. Ako píše web Sport'áček.cz (2012) deti môžu konzultovať svoje záujmy s odborníkmi v oblasti športu a skúsiť si jednotlivé športy. Pre Spartu ide o ďalší spôsob ako prilákať deti k hraniu futbalu v ich klube.

#### **5.12.1.3 Projekt spolupráce so školami**

Ide o projekt, ktorým sa snaží Sparta zabezpečiť vzdelanie pre svojich mladých hráčov. V rámci spolupráce so strednou školou ANOA<sup>9</sup> ponúka pre futbalistov špeciálny študijný odbor, ktorý je skonštruovaný tak aby dokázali zvládnuť popri škole aj šport. Výuku špecializácie Telesná výchova a športový manažment zabezpečujú tréneri Sparty (ANOA, 2011).

#### **5.12.1.4 Projekt Sparta camp**

Ide o týždenný kemp v tréningovom centre na Strahove pre deti od sedem do pätnásť rokov. Mladým futbalistom ponúka najlepšie zázemie, trénerov a materiálne podmienky. Klub sa snaží zaujať deti a prilákať ich do Sparty. Podľa

---

<sup>8</sup> Ľavý záložník a odchovanec Sparty. Medzi jeho úspechy patrí 2. miesto na Majstrovstvách Európy 2011 do 19 rokov v Rumunsku, kde bol s obrancom Tomášom Kalasom a útočníkom Tomášom Přikrylom ťahúňom mládežníckeho výberu vedeného trénerom Jaroslavom Hřebíkom. V roku 2011 zvíťazil v českej ankete Futbalista roku v kategórii Talent roku. Vyštudoval strednú anglo-nemeckú obchodnú akadémiu.

<sup>9</sup> Anglo-nemecká obchodná akadémia.

komentárov detí, ktoré kemp absolvovali a reakcií ich rodičov, splnil tento projekt svoju úlohu (Sparta, 2013). Medzi deťmi a klubom sa vytvoril vzťah, vďaka ktorému budú deti chcieť ísť na nábor do akadémie Sparty alebo sa minimálne stanú fanúšikmi klubu.

### **5.12.2 Zhrnutie**

Zistili sme, že Sparta sa snaží byť aktívna po všetkých smeroch. Neustále sa snaží inovovať jednotlivé oblasti fungovania klubu. Chce sa tak odlíšiť od ostatných klubov v ČR. Na základe toho sme dedukovali, že klub sa riadi fokálnou stratégiou, ktorá je definovaná tak ako funguje Sparta. Ostatné kluby v ČR sa snažia Spartu napodobniť a odkukať novinky práve od Sparty. Inovatívne projekty sa snaží klub vytvoriť aj v rámci získavania mladých futbalistov. Klub sa snaží pomocou zaujímavých projektov prilákať deti, ktoré majú záujem o šport, práve do Sparty. Využívajú nato spoluprácu zo školami, organizovanie kempov alebo špeciálne tréningy. Klub si týmto spôsobom vychováva svojich budúcich fanúšikov.

### **5.13 Vzťah AC Sparta Praha k zákazníkom**

Táto oblasť manažmentu je pre firmy ponúkajúce služby veľmi dôležitá. Sparta využíva veľmi silnú zákaznícky orientovanú stratégiu. Pre Spartu ako futbalový klub, ktorý má množstvo zákazníkov citlivých na finálny produkt, je táto oblasť jednou s priorit. Podľa T. Křivdu (personal communication, 20.12.2013) klub prinútili práve nespokojní fanúšikovia (zákazníci) zamyslieť sa nad touto problematikou a následne pracovať na odstránení nedostatkov vo vzťahu k fanúšikom. Preto klub začal strategicky myslieť a určil si ciele, ktoré sa snaží dosiahnuť. Pre určenie cieľov je však dôležitá spätná väzba. Křivda plní v klube aj funkciu tzv. „prostredníka“ medzi vedením klubu a fanúšikmi. Organizuje stretnutia s fanúšikmi a oni vedia na koho sa obrátiť, keď majú problém. Preto veľmi ľahko získava informácie a vie na čom by mal klub zapracovať. Pre klub ako Sparta, od ktorej sa neustále očakáva úspech, je kvalitná komunikácia s fanúšikmi dôležitá. Klub sa snaží fanúšikov informovať tak aby



vedeli, že sa zamestnanci klubu snažia urobiť maximum pre úspech. Jedným z komunikačných kanálov Sparty sú osobné stretnutia s mienkotvorným jadrom fanúšikov<sup>10</sup>. Podľa slov T. Křivdu (personal communication, 20.12.2013) sa na takýchto stretnutiach rozoberá aktuálna situácia v klube napr., keď sa hráčom výsledkovo nedarí. Vtedy sa fanúšikom snažia vysvetliť dôvody napr. omladenie kádru a s tým spojené výkyvy formy. Riešia sa však aj veci ako pyrotechnika a bezpečnosť na štadióne. Z dlhodobého hľadiska sa fanúšikom snažia odkázať, že by porušením určitých pravidiel hlavne poškodili klub. Podľa neho je však veľmi dôležité, aby sa na takomto stretnutí hovorilo otvorene a zúčastnili sa ho okrem funkcionárov aj tréner a hráči klubu.

### 5.13.1 Stratégia komunikácie cez sociálne siete

V dnešnej dobe sa klub bez kvalitnej internetovej stránky nezaobíde. Taktiež je potrebné mať aktívny profil aj na sociálnych sieťach. Touto cestou sa vybrala aj Sparta. Čo to vlastne tie sociálne siete sú? Podľa D. M. Scotta (2010, s.38) sociálne médiá umožňujú ľuďom: *„vymieňať si myšlienky a názory, spoločne preberať obsah stránok a nadväzovať kontakty online. Sociálne médiá sa líšia od klasických mainstreamových vtom, že ich obsah môže vytvárať každý, rovnako doň prispievať či komentovať ho. Sociálne médiá môžu mať textovú formu, môže ísť o audio, video alebo fotografie a iné obrazové formy, ktoré spájajú komunity, vychádzajú v ústrety ľuďom, ktorí sa chcú združovať.“* Sociálne siete umožňujú doručiť unikátny obsah veľkému množstvu ľudí. Sparta konkrétne využíva Facebook, kde má oficiálnu facebookovú stránku. Svoj účet má aj na Twitteri a videá pravidelne zdieľa na youtube kanáli, SpartaTV. Pre fanúšika prinášajú napr. jedinečnú možnosť nahliadnuť do šatne mužstva pred zápasom. Podľa T. Křivdu (personal communication, 20.12.2013), nebolo možné pred rokmi zobrať fanúšika za ruku a ukázať mu ako sa tím pripravuje pred zápasom. Fanúšik sa tak môže cítiť, že je tam s hráčmi.

---

<sup>10</sup> Ľudia, ktorých ostatný fanúšikovia počúvajú.

Na sociálne siete sa môžu tesne pred zápasom zverejniť aktuálne fotografie zo šatne, pridať pozápasové rozhovory alebo videá z tréningu tímu. Pri Facebooku je však dôležité aktívne komunikovať s fanúšikom. Klub sa preto snaží odpovedať na otázky a komentáre do 24 hodín. Klub dokáže s tohto zdroja získať veľké množstvo informácií pre zlepšenie fungovania vzťahu so zákazníkmi. A na oplátku dokáže s veľkým množstvom zákazníkov odkomunikovať svoje kroky v rámci stratégie klubu. Na druhej strane ešte stojí oficiálna webová stránka Sparta.cz. Tá bude naplňovať funkciu iba informačného média, kde si človek dokáže vyhľadať oficiálne informácie. Na webe sa bude rušiť aj diskusné fórum, lebo na tento spôsob komunikácie sa budú využívať sociálne siete. Tie sa tak stanú informačne – zábavným médiom (T. Křivda, personal communication, 20.12.2013).

Sparta má jasne stanovenú stratégiu pre prácu so sociálnymi médiami. Ako uviedol Ondřej Kasík (riaditeľ komunikácie AC Sparta Praha) pre web SportBiz.cz, Janča (2012): *„hlavnou stratégiou je vytvoriť pevné puto medzi fanúšikmi a klubom. Pomocou sociálnych médií (mimo iné) sa snažíme premeniť chápanie klubu ako „my fanúšikovia“ a „oni hráči a tréneri“ na vnímanie jediného „My“.*“ Podľa prieskumu Janča (2012) zameraného na hodnotenie práce klubov so sociálnymi médiami, je Sparta najlepším klubom vo využívaní sociálnej komunikácie v rámci Gambrinus ligy.

Dôležitá, pre stratégiu v rámci komunikácie s fanúšikmi, je osoba Víťezslava Lavičky. Klub zvolil trénera, ktorý dokáže byť otvorený fanúšikom a rešpektuje pravidlá nastavené pre komunikáciu klubu s fanúšikmi. Tie sú nastrojené tak aby tréner rešpektoval množstvo autogramiád, stretnutí s fanúšikmi a exkluzívnych materiálov pre web a sociálne siete. Tejto stratégie sa bude klub držať aj po potenciálnej zmene trénera (T. Křivda, personal communication, 20.12.2013).

### **5.13.2 Stratégia CRM<sup>11</sup>**

V dnešnej dobe je potrebné, aby klub chápal zákazníkov ako hlavný zdroj svojho pôsobenia na trhu. Preto je potrebné, aby procesy riadenia vzťahov so

---

<sup>11</sup> Customer relationship management – Manažment vzťahov so zákazníkmi

zákazníkmi neustále zlepšoval. Dôležité je pre kvalitu vzťahov zo zákazníkmi mať stanovenú dobrú víziu klubu, jeho stratégiu, úroveň riadenia, kultúru a kvalitu ľudských zdrojov (Dohnal, 2002). Lepšie postavenie na trhu získajú kluby, ktoré dokážu včas a správne predpovedať trendy a riziká a následne prispôbiť svoju činnosť aktuálnym požiadavkám zákazníkov. Hlavným faktorom úspechu je teda starostlivosť o zákazníkov a vytváranie dlhodobých a stabilných vzťahov nielen s nimi, ale aj s ďalšími obchodnými partnermi (Chlebovský, 2005).

CRM stratégia tak predstavuje proces, v ktorom sa klub snaží maximálne využiť informácie o zákazníkoch s cieľom zvýšiť ich lojalitu, udržať si dlhodobé ziskové vzťahy s nimi a predvídať ich správanie. Hlavným cieľom CRM je teda:

- vybudovať si dlhodobý ziskový vzťah so zákazníkmi prostredníctvom pochopenia a predvídania ich správania
- priblížiť sa zákazníkovi v každom kontaktnom mieste
- maximalizovať podiel klubu na zákazníkoch.

Je potrebné aby sa na tento typ stratégie pripravil celý klub po procesnej stránke tak, aby oslovil a udržal zákazníkov a poskytol im bezkonkurenčnú starostlivosť. Treba zabezpečiť, aby každý zamestnanec vedel, čo táto stratégia znamená a čo sa od neho očakáva pri jej plnení. CRM sa dotýka oblastí, ktoré majú priamy kontakt so zákazníkmi v oblasti marketingu, obchodu a služieb. CRM znamená proces vnútornej zmeny v celom podniku (Burnett, 2002).

Podľa nášho názoru, sa Sparta snaží implementovať práve túto stratégiu do svojich procesov. Klub sa snaží dostať k informáciám od fanúšikov, ktoré popisujú ich potreby a želania, ktoré by mohli zlepšiť lojalitu voči klubu. Klub na zisk využíva hlavne sociálne siete, ktoré sú bližšie popísané v kapitole stratégia komunikácie cez sociálne siete. Tie sa stávajú rýchlym zdrojom veľkého množstva dôležitých informácií. Navyše ako sme už spomínali, klub usporadúva pravidelné stretnutia s fanúšikmi, ktoré môžu priniesť dôležité a priame informácie od mienkotvornej časti fanúšikov. Po získaní informácií sa snaží klub analyzovať tieto informácie a následne vymyslieť riešenie na odstránenie vzniknutých problémov. Nato klub využíva rôzne projekty spomínané v kapitole

konkurenčné stratégie, ale aj ďalšie projekty ako plánovaná rekonštrukcia štadiónu a pod.

### **5.13.3 Problémy zákazník vs. klub a ich riešenie**

Touto kapitolou nadviažeme na predchádzajúcu. Ako sme spomínali jedným z cieľov CRM stratégie je vybudovať si dlhodobý vzťah so zákazníkmi. Potrebné je predvídať ich potreby a správanie. Na to je potrebné získať potrebné informácie od zákazníkov. Ako sme spomínali klub ich získava rôznymi spôsobmi, ako osobnými stretnutiami alebo cez sociálne siete. Následne je potrebné tieto informácie analyzovať. Klub tak zistí, čo zákazníkom chýba, či majú nejaké problémy vo vzťahu ku klubu.

#### **5.13.3.1 Nadačný fond na podporu bývalých hráčov**

Koncom roka 2013 predstavila Sparta v rámci osláv 120. rokov svojho založenia viacero projektov. Jedným z nich bolo pomenovanie hlavnej tribúny po klubovej legende Andrejovi Kvašňákovi. Práve jeho si zvolili fanúšikovia klubu za hráča storočia Sparty. Pred vchodom na tribúnu je vyvesená plaketa na je počesť plaketa. Týmto krokom si chcel klub uctiť pamiatku tohto hráča. Bol za tým však aj ďalší zámer, ukázať fanúšikom že si klub váži bývalých hráčov (ČTSA, 2013).

Na podporu bývalých hráčov klubu slúži aj ďalší projekt. Nadačný fond podporuje bývalých hráčov klubu, ktorí sa ocitli v zdravotnej, či sociálnej núdzi. Je financovaný príspevkami klubu, hráčov, pomocou aukcií a ďalších akcií. Projekt ide ruka v ruke so stratégiou klubu a cieľom zbližiť hráčov, fanúšikov pod heslom „MY SME SPARTA“ (Sparta, 2013).

#### **5.13.3.2 Bariéry príchodu fanúšikov na štadión**

Futbal sa hrá pre divákov. Od nich sa očakáva, že prídu svoj klub podporiť na štadión. Potrebujú sa tam však dostať bez prekážok a počas zápas dostať určitý komfort. Spolu s T. Krívdom (personal communication, 20.12.2013), sme si definovali možné bariéry fanúšikov v príchode na štadión. Zlá dostupnosť štadiónu, málo parkovacích miest sú jednými z nich. Je potrebné aby sa fanúšik

dostal na štadión čo najjednoduchšie a nemal problém zaparkovať. Pri kapacite Generali arény vyše 18 tisíc miest, je parkovanie pre 1200 osobných automobilov a 120 autobusov málo (Sparta, 2013). Tento problém by mal Sparte pomôcť vyriešiť projekt tunelu Blanka. Tento projekt mesta Praha, ktorý má zlepšiť dopravu v meste, zlepší aj prístup ku Generali Aréne. Jeden z výjazdov z mestského okruhu bude práve na Letnej, pri štadióne Sparty. Okrem tohto faktu je dôležité aj budovanie podzemného parkoviska v rámci tohto projektu, ktoré ako je vidno na obrázku 16<sup>12</sup> susedí s Generali arénou. Zvýši sa tak kapacity parkovacích miest počas futbalových zápasov. Projekt by mal byť ukončený v lete 2014 (Belica, 2012).



Obrázok 16: Výstavba parkovacích miest pred Generali arénou (Belica, 2012)

#### 5.13.3.3 Bezpečnosť na štadiónoch

Po zaparkovaní sa fanúšik presunie na tribúnu. Problémom, ktorý narušuje komfort fanúšikov počas zápasov je násilie na štadiónoch. Pociť bezpečia patrí k základným ľudským potrebám. Preto chuligánstvo a s ním spojené bitky, pyrotechnika a vandalstvo narušujú túto potrebu. Ako píše Mička (2011) V Západnej Európe sa snažia kluby a vlády jednotlivých krajín bojovať proti násiliu na štadiónoch prevenciou. Jej súčasťou je inštalácia moderného kamerového systému, ktorý sleduje pohyb fanúšikov na tribúnach. Po spáchaní trestného činu sa tak dá spätne pozrieť záznam z kamier a usvedčiť vinníka. Okrem toho musí klub zverejniť návštevný poriadok, najlepšie na zadnej strane

---

<sup>12</sup> Na ľavej strane Generali aréna a pred ňou rozostavaná podzemná garáž.

vstupenky a pri pokladniach. Návštevný poriadok vymedzuje chovanie návštevníkov a určuje pravidlá, ktoré je potrebné dodržiavať počas zápasu. Futbalový zápas je braný ako súkromná akcia, preto sa na nej nemôže zúčastniť polícia. Usporiadateľ zabezpečuje usporiadateľskú službu, ktorá by mala byť riadne zaškolená. O tejto problematike sa viac dočítate v bakalárskej práci Jakuba Mičku s názvom, „Násilí na fotbalových stadionech“ . Spomenuté pravidlá a preventívne akcie sa snaží aktívne naplňovať aj Sparta. V spolupráci s políciou sa snaží vychovávať fanúšikov už od detského veku. Projekt „Fandíme slušne“ má za cieľ podporiť slušné fandenie na štadióne bez vulgárností a pyrotechniky. Má prilákať deti na futbal v rámci ich voľného času. Cieľom je aj výchova fanúšika, zameraná na správanie sa na štadióne a rešpekt k ostatným návštevníkom športového podujatia. Projekt sa realizuje priamo na Generali aréna. Tento projekt bol ocenený v rámci Európskej ceny (Sparta, 2014). Okrem prevencie je dôležitá aj kontrola pomocou kamerového systému. Podľa licenčného manažéra ČTK Stanislava Ryznára musia mať kluby, podľa licenčnej zmluvy, hrajúce v Gambrinus lige, zriadený kamerový systém. V prípade výtržností fanúšikov, musí klub poskytnúť kamerový záznam polícii (ČTK, 2014).

#### **5.13.4 Zhrnutie**

V tejto kapitole sme sa dozvedeli, že Sparta využíva zákaznícky orientovanú stratégiu. Takouto stratégiou je CRM stratégia, ktorá sa snaží využiť informácie o zákazníkoch pre zlepšenie vzťahu s nimi. Dôležité je teda získať informácie od fanúšikov. Sparta ich získava hlavne osobnými stretnutiami s fanúšikmi alebo cez sociálne siete. Na stretnutiach s fanúšikmi je potrebná účasť hráčov, trénerov aj funkcionárov klubu, aby sa zvýšila vzájomná dôvera. Klub na nich informuje o zámeroch klubu a spôsoboch ako ich dosiahnuť. Na druhej strane dostáva spätnú väzbu od zákazníkov.

V rámci sociálnych sietí patrí Sparta ku špičke v Gambrinus lige. Klub narába s nástrojmi ako facebook, twitter, youtube, kde má vlastný tv kanál. Pomocou sociálnych sietí dokáže klub priniesť fanúšikovi fotky a videá zo zákulisia klubu priamo domov. Fanúšik tak dostáva exkluzívny materiál. Tieto nástroje sú tak

informačno – zábavným médiom. Sparta tiež spravuje oficiálnu webovú stránku, ktorá je už len informačným médiom.

Na základe informácii zo spätnej väzby zisťuje Sparta ako sú fanúšikovia spokojný s fungovaním klubu. Zistilo sa, že fanúšikovia sú nespokojný z postojom klubu k bývalým hráčom. Podľa nich sú k nim neúctivý. Klub preto založil nadačný fond, ktorý prispieva bývalým hráčom Sparty, ktorý sú vo finančnej núdzi. Nespokojnosť fanúšikov tiež súvisela s parkovaním a prístupom na štadión. Tento problém by mal vyriešiť projekt Blanka, ktorý zabezpečí viac parkovacích miest a lepši prístup autom ku štadiónu. Fanúšikovia tiež potrebujú bezpečie na štadióne. Problém s chuligánmi má vyriešiť kamerový systém, ktorý by dokázal identifikovať pohyb fanúšika počas celej doby návštevy na štadióne. Sparta sa snaží predísť násiliu na štadiónoch aj pomocou projektov. Spolu s políciou organizuje projekt „Fandíme slušne“, kde robí osvetu mládeži.

#### **5.14 Návrhy na zlepšenie fungovania FC Petržalka 1898**

Praktickú časť práce zakončíme touto kapitolou. V tejto kapitole sa zameriame na klub FC Petržalka 1898. Konkrétne skúsime využiť získané informácie s predchádzajúcich časi práce, hlavne z analýzy AC Sparta Praha. Práve na nej budeme stavať pri analýze FC Petržalka a návrhoch na zlepšenie fungovania tohto klubu. Najprv si ho však predstavíme, lebo môže byť pre čitateľov zo zahraničia neznámym.

##### **5.14.1 Predstavenie FC Petržalka 1898**

FC Petržalka ako účastník Tipos ligy, 3. najvyššej futbalovej súťaže na Slovensku, hráva svoje domáce zápasy v Bratislavskej Petržalke. Ako napovedá názov, jeho história siaha až do roku 1898. Najlepšie chvíle však klub prežíval v nedávnej minulosti, okolo roku 2004 do roku 2009. V rozmedzí týchto rokov sa klub stal dva krát majstrom Corgoň ligy (najvyššia slovenská futbalová liga), tri krát vyhrala Slovenský pohár a dostal sa aj do skupinovej fázy ligy majstrov, kde nechýbalo veľa a mohol postúpiť aj do play – off. Klub patril medzi špičku slovenského futbalu. Práve táto podobnosť s AC Sparta Praha, bola jedným z

dôvodov pre výber FC Petržalky 1898 do tejto práce. Avšak je tu jeden rozdiel. Po odchode silného majiteľa Ivana Kmotríka v roku 2008, z vtedajšej Artmedie Petržalka, sa klub dostal do finančných problémov (Ači, 2012). Po snahe futbalových nadšencov zachrániť klub sa FC Petržalka 1898 spojila s Venglošovou futbalovou akadémiou. Klub sa tak podarilo zachrániť.

Úspešné kluby s bohatou históriou tak zastihol rozdielny osud. Jeden sa prepadol do nižších líg a druhý hrá o titul.

#### **5.14.2 Súčasná situácia FC Petržalka 1898**

Športová situácia v klube sa stabilizovala. Klub sa už dlhšie drží v Tipos lige. V aktuálnom ročníku 2013/2014 sa klub pohybuje v strede tabuľky na 8. mieste (Profutbal, 2014). Po ekonomickej stránke má klub neustále problémy. Neustála zmena majiteľa tomu nepomáha. Klub sa márne snaží nájsť solídneho sponzora, ktorý by dostal klub tam kam patrí, do najvyššej súťaže. Každý rok je otázne či klub zoženie dostatok financií na svoju prevádzku. Z profesionálneho klubu sa tak stal poloprofesionálny. Je smutné, že v hlavnom meste Slovenska pôsobí v najvyššej futbalovej súťaži iba jeden klub, ŠK Slovan Bratislava. Pre porovnanie v Gambrinus lige pôsobia až štyri kluby z hlavného mesta.

#### **5.14.3 História FC Petržalka 1898**

História športového klubu z pravej strany Dunaja sa datuje už od roku 1880, kedy vznikol športový spolok Poszonyi Torna Egyesület (ďalej len P.T.E.). Bol tak prvým športovým spolkom v Rakúsko-Uhorskom Prešporku, vtedajšej Bratislave, ktorého názov v preklade znamená Prešporský telocvičný spolok. V začiatkoch združoval športy ako šerm, cvičenie v telocvični a pod (Ondrejčka, 2010).

Futbalové družstvo začalo svoju činnosť 7.júna 1898. Bolo to len pár dní po vzniku historicky prvého futbalového družstva na Slovensku E.T.V.E. Prešov. 2.októbra 1990 sa odohral ukázkový zápas, ktorého sa zúčastnili v oboch družstvách iba členovia P.T.E.. Pred futbalovým zápasom boli divákovi vysvetlené pravidlá a princípy tohto nového kolektívneho športu na našom území.



Zápas sa odohral na Petržalskom cvičisku stredných škôl, čo nebolo futbalové ihrisko, ale len relatívne rovná plocha prispôbena tejto hre. Až v roku 1900 a to presnejšie 25.septembra sa otvorilo futbalové ihrisko pri Sade Janka Kráľa v Petržalke. Na otvárací zápas si „Petržalčania“ pozvali MFC Budapešť, ktoré porazili 3:2 a bolo to tak ich prvé víťazstvom nad maďarským súperom. V rokoch 1919 až 1921 postupne zvíťazili hráči P.T.E. v Majstrovstvách bratislavského okresu. Po odchode skvelého hráča Antona Bullu, ktorý sa stal neskôr výraznou osobnosťou Československého futbalu, sa P.T.E. potácalo uprostred tabuľky. Počas druhej svetovej vojny bola v Bratislave vyhlásená mobilizácia a tým pádom sa hranice mesta rozdelili na dve polovice. Na štadióne P.T.E. si armáda rozložila vojenské stany a poľnú kuchyňu, hráči tak museli hrať zápasy na ihrisku BCT a v Podunajských Biskupiciach. V roku 1949 musel mať každý podnik svoj športový oddiel. Preto sa P.T.E. premenovalo na Kovosmalt. V roku 1953 už pod názvom Sparta Kovosmalt Petržalka, sa hráčom prvý krát podarilo postúpiť do krajskej súťaže a v roku 1957 dokonca do oblastnej súťaže. Petržalský klub menil svoje názvy dosť často. V roku 1963 vystupoval pod názvom Považské Strojárne Petržalka a v roku 1965 sa nazýval SKS Petržalka. V sezóne 1979/1980 hrávalo už vtedajšie ZŤS Slovenskú národnú ligu a podarilo sa mu postúpiť až do najvyššej Československej futbalovej súťaže. Po postupe cez ZVL Považská Bystrica začali v Petržalke so stavbou novej tribúny. V najvyššej súťaži odohrali futbalisti ZŤS zápasy aj práve proti Sparte Praha. Doma sa futbalistom ZŤS podarilo vyhrať 3:0, ale vonku podľahli rovnakým rozdielom. V sezóne 1983/1984 si opäť merali sily hráči ZŤS s hráčmi Sparty Praha. Doma vyhrali „Petržalčania“ pred vypredaným hľadiskom s 10 tisícmi divákmi 2:1 a vonku prehralo 0:3. V roku 1986 prišlo k zlúčeniu dvoch klubov, ZŤS Petržalka a FK Inter Bratislava. Vystupovali tak pod názvom TJ Internacionál ZŤS Bratislava. Po nezhodách funkcionárov a fanúšikov sa podarilo Petržalke oddeliť a tak 15.júna 1990 začínal klub TJ ZŤS Hydronika Petržalka úplne odznova a s novými hráčmi. Po vzniku samostatnej Slovenskej republiky sa Artmedia Petržalka ,hrajúca pod novým názvom, prebojovala do najvyššej súťaže až v sezóne 1996/1997. V roku 2004 sa „Petržalčanom“ historicky prvý krát podarilo vyhrať Slovenský pohár po výhre vo finále nad Ličartovcami 2:0. V nasledujúcej sezóne sa podarilo hráčom

Artmedie vyhrať titul a stali sa tak majstrami Slovenska po prvý krát v histórii klubu. Uspeli aj v Superpohári, keď porazili Duklu Banská Bystrica 3:1. Úspechy však pokračovali. Ako víťazi ligy sa hráči Artmedie prebojovali do prestížnej Ligy majstrov, kde sa im podarilo postúpiť až do základnej skupiny. V nej sa stretli s FC Porto, Glasgow Rangers a Inter Miláno. S FC Porto bojovali v poslednom zápase dokonca o postup do ďalšieho kola, avšak po zaujímavom zápase sa im to nepodarilo. V sezóne 2007/2008 získala Artmedia double. Tréner Vladimír Weiss priviedol družstvo druhý krát k titulu Majstra Slovenska a k víťazstvu v Slovenskom pohári. Po týchto úspechoch však čakal klub z najväčšieho sídliska na Slovensku, pád. Majiteľ klubu odišiel do konkurenčného Slovana Bratislava a štadión za Starým mostom chceli investori zbúrať. Úplnému krachu klubu sa našťastie podarilo predísť a v roku 2009 sa spojil s Venglošovou futbalovou akadémiou. Klub niesol názov MFK Petržalka, ktorý sa o rok neskôr zmenil na terajší názov FC Petržalka 1898. Názov má poukázať na históriu najstaršieho bratislavského futbalového klubu (Ondrejčka, 2010).

#### **5.14.3.1 Historické názvy FC Petržalka 1898<sup>13</sup>**

- 1898 – Pozsonyi Torna Egyesület (PTE, Prešporský telocvičný spolok)
- 1939 – Engerau Pressburg
- 1945 – ŠK Petržalka
- 1949 – Kovosmalt Petržalka
- 1953 – Spartak Kovosmalt Bratislava
- 1963 – TJ Považské Strojárne Bratislava
- 1965 – SKS Petržalka
- 1976 – ZŤS Petržalka
- 1986 – zlúčený s FK Inter Bratislava (Internacionál Slovnaft ZŤS Bratislava)
- 1990 – 1. FC Hydronika Petržalka
- 1991 – 1. FC Petržalka
- 1993 – FC Artmedia Petržalka

---

<sup>13</sup> Informácie v tejto kapitole sú čerpané od autora FC Petržalka 1898, ktoré uverejnil na svojej oficiálnej webovej stránke FC Petržalka1898.sk, pod odkazom O klube. (FCP1898, 2014)

- 2004 – FC Artmedia Bratislava
- 2007 – FC Artmedia Petržalka
- 2009 – MFK Petržalka
- 2010 – FC Petržalka 1898

#### 5.14.4 Základné informácie o FC Petržalka 1898<sup>14</sup>

<b>Dátum zápisu do OR:</b>	21. apríl 2010
<b>Názov:</b>	FC Petržalka 1898 a.s.
<b>Sídlo:</b>	M.C. Sklodowskej 1 Bratislava 85104, Slovenská republika
<b>Logo:</b>	vid'. obrázok 17
<b>Klubové farby:</b>	Biela, čierna
<b>Právna forma:</b>	Akciová spoločnosť
<b>IČO:</b>	45 469 725
<b>Základný kapitál:</b>	173 000 Eur
<b>Telefón:</b>	+421 2 68 20 17 00
<b>Fax:</b>	+421 2 68 20 17 01
<b>E-mail:</b>	Office@fcpetrzalka1898.sk
<b>Web:</b>	www.fcpetrzalka1898.sk
<b>Predmet podnikania:</b>	Prevádzkovanie športových zariadení Výkon špecializovaných činností v oblasti telesnej kultúry – tréner futbal Prevádzkovanie zariadení slúžiacich na regeneráciu a rekondíciu Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo na účely je predaja iným prevádzkovateľom živností (veľkoobchod)

---

<sup>14</sup> Informácie v tejto kapitole sú získané z výpisu z obchodného registra Okresného súdu Bratislava 1. Subjekt FC Petržalka 1898 a.s. má výpis vedení pod spisovou značkou 5018/B. Výpis bol aktualizovaný 16.4.2014 a citovaný dňa 20.4.2014

Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu

Sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb

Ubytovacie služby bez poskytovania pohostinských činností

Nepravidelná osobná cestná doprava vykonávaná cestnými osobnými vozidlami, ktoré majú okrem miesta pre vodiča najviac 8 miest na sedenie

Vydavateľská činnosť

Marketing a manažment

Prenájom hnutelných vecí

Reklamné a marketingové služby

### **Predstavenstvo**

**Predseda predstavenstva:** Mgr. Rastislav Kunst

**Člen predstavenstva:** Mgr. Vladimír Kondrlík

**Člen predstavenstva:** Ing. Marek Trajter

**Člen predstavenstva:** Martin Miškov

### **Dozorná rada**

**Členovia dozornej rady:** Ing. Marek Mojto

Ing. Andrej Sabovčík

Ing. Miroslav Štefánik



Obrázok 17: Logo FC Petržalka 1898 (FCP1898, 2014)

#### **5.14.5 SWOT analýza FC Petržalka 1898**

Pre zistenie slabých a silných stránok respektíve príležitostí a hrozieb klubu použijeme SWOT analýzu. Táto analýza sa používa pri strategickom plánovaní podniku. Nám poslúži ako nástroj na s prehľadné jednotlivých faktorov, ktoré môžeme ďalej využiť pri navrhovaní pomocných opatrení FC Petržalka. Podľa výsledkov analýzy sa pokúsime zamerať na ciele klubu a pripraviť víziu, ktorej by sa mohol klub držať. Tento nástroj sme si vybrali s dôvodu jeho prehľadnosti. Bývalý predseda predstavenstva FC Petržalka, Jozef Vengloš (personal communication, 20.04.2014), nám pomohol pri vypracovaní jednotlivých bodoch analýzy. Vďaka tomu sa nám podarilo odhaliť jednotlivé stránky klubu.

##### **Silné stránky**

- Slávna história klubu – najstarší futbalový klub na Slovensku
- Kvalita trénerov – v klube pracuje dostatok kvalifikovaných trénerov
- Práca s mládežou – klub vychoval viacero futbalistov, ktorý sa presadili aj v zahraničí
- Akadémia – spolupráca so Súkromnou strednou odbornou školou

##### **Slabé stránky**

- Zlá finančná situácia – dlhy, bez strategického partnera
- Zázemie klubu – klub nevlastní majetok, ktorý využíva
- Obchodná zložka klubu – slabá efektivita zabezpečovania financií pre klub
- Marketing klubu – slabá prezentácia klubu pre médiá a verejnosť

##### **Príležitosti**

- Práca s mládežou - výchova talentov, práca s nimi, ich prechod do A tímu a prípadný predaj hráčov
- Vstup nového generálneho partnera do klubu
- Spolupráca s mestom a mestskou časťou
- Marketing klubu a práca zo značkou - zlepšenie personálneho obsadenia

##### **Hrozby**

- Dlžoby klubu – môže viesť k zaniknutiu klubu
- Zostup do nižšej súťaže – v prípade nedostatočného finančného zabezpečenia

- Odchod futbalových nadšencov, ktorý sa snažia zachrániť klub
- Nezáujem mladých ľudí o šport
- Nezáujem zo strany fanúšikov

V analýze sme si prehľadne zobrazili jednotlivé stránky klubu a potenciálne príležitosti a hrozby. Za veľmi dôležitú silnú stránku považujeme históriu klubu, ktorá je detailne popísaná v kapitole o histórii FC Petržalka 1898. Najstarší futbalový klub na Slovensku by mohol vyťažiť z tohto titulu aj viac (FCP1898, 2014). Pre sponzorov klubu by malo byť motiváciou financovania klubu práve tento fakt, ktorý by sa mohol využiť aj marketingovo. Tak isto by sa mohlo aj mesto Bratislava viac zaujímať o šport. Hlavne ak ide o najstarší futbalový klub na jeho území. Podobne by sa mohlo nakladať aj zo značkou klubu, ktorá je známa aj v európskom futbale, práve po pôsobení v európskych pohárových súťažiach. Klub má stratégiu založenú na kvalitnej práci s mládežou. Tento strategický smer by mal klub zachovať, nakoľko by mohol financovať klub z predaja talentovaných a kvalitných futbalistov, vychovaných práve v FC Petržalka 1898. Klub vychoval hráčov ako Richard Lásík, ktorý pôsobí v talianskom klube Brescia alebo Ivan Schranz, ktorý hráva v Spartaku Trnava Corgoň ligu a netreba zabudnúť ani na Branislava Niňaja, ktorý nastupuje pravidelne za najúspešnejší klub na Slovensku ŠK Slovan Bratislava (FCP, 2014). Klub spolupracuje aj so súkromnou strednou športovou školou, ktorá futbalistom FC Petržalka 1898 ponúka štvorročné štúdium v odboroch výživa a šport a športový manažment. V rámci štúdia je možnosť získať trénerskú kvalifikáciu 3.stupňa. Súčasťou štúdia je aj tréningový proces futbalistov (Súkromná stredná športová odborná škola, 2014).

Klub nie je práve v najlepšej finančnej situácii. Práve financie sú slabou stránkou klubu. Do klubu neprišiel plánovaný strategický partner a náhradný plán klub nemal. Klub dlhuje bývalým zamestnancom peniaze a tak isto nemá splatené faktúry voči dodávateľom. Klub dokonca nie je vlastníkom štadióna a ihrísk, na ktorých hráva a trénuje. Klub má tieto pozemky v dlhodobom prenájme od mesta Bratislava (SITA, 2010).

Slabou stránkou klubu je aj personálne obsadenie na manažérskych pozíciách. Klub vedú hlavne nadšenci, ktorí sa snažia klub zachrániť. Niektorí z nich majú skúsenosti s podnikaním, ale nemajú potrebné vedomosti v oblasti marketingu a riadenia futbalového klubu. Viazne aj práca s prezentáciou a marketingom klubu, ktoré by mohol pracovať s kvalitnou obchodnou značkou podtrhnutou históriou. Taktiež manažment klubu nedokáže vyjednávať s potenciálnymi sponzormi a prilákať ich do klubu.

Práve prácu so značkou klubu vidíme ako príležitosť. Klub by sa mohol viac prezentovať a ukázať tak potenciálnym partnerom, že má zmysel investovať do futbalu v Petržalke. Pre sponzorov by mohla byť atraktívna aj kvalitná práca s mládežou ,na ktorej by sa dalo stavať. Príležitosť vidíme aj v zapojení mesta Bratislava do fungovania klubu. Mesto by klub podporovalo a klub by sa stal mestským športovým klubom.

Existujú však aj hrozby spojené s dlžobami. Tie by mohli klub priviesť k sankciám od futbalového zväzu a možno až k bankrotu. Tieto hrozby treba čo najskôr vyvrátiť. Presné dlžné sumy nepoznáme. Klubu by však pri dlhodobom neúspechu stabilizácie mohol hroziť aj odchod futbalových nadšencov, ktorí sa klub snažia zachrániť. To by priviedlo klub k zániku. Neúspech klubu v súťažiach spojený so slabou športovou kvalitou, by mohol odlákať fanúšikov, ktorí sa tiež snažia klub podporiť a stoja pri ňom.

#### **5.14.6 Vízia a ciele FC Petržalka 1898**

Na základe SWOT analýzy sme sa snažili definovať víziu klubu. Tá by mala definovať smerovanie klubu. Vízia FC Petržalka je spojená hlavne s mládežou a stabilitou klubu. Dá sa definovať ako stabilný futbalový klub schopný konkurovať ostatným klubom na Slovensku a schopný reprezentovať bratislavskú mestskú časť Petržalka. Vízia klubu je založená na výchove mladých hráčov a ich adaptáciu na seniorský futbal. Túto víziu by mohol klub naplňať postupným plnením stanovených cieľov.

Z analýzy SWOT si definujeme základné ciele klubu, ktoré by chcel dosiahnuť v budúcnosti. Ciele by sa mohli rozdeliť podľa kategórií na športové, ekonomické a pod., ale úzko spolu súvisia a preto ich nerozdeľujeme.

Hlavným cieľom je stabilizácia finančnej situácie klubu. Získanie nového strategického partnera je prioritou, ktorú by si mal dať za svoju manažment klubu. Vyplatili by sa podlžnosti a klub by sa mohol postupne rozvíjať. Po stabilizácii klubu by bolo potrebné vysporiadať majetok klubu. Znamená to odkúpiť ihriská a štadión od mesta, ktoré ich vlastní. Klub by tak disponoval majetkami, vďaka ktorým by mohol ručiť v banke pri žiadaní peňazí. V rámci športovej časti má klub za cieľ skvalitniť mládežnícku akadémiu. Výchova hráčov by mala byť nosným bodom stratégie klubu. Výchova kvalitných mládežníckych futbalistov by ich následným predajom prinieslo financie do klubu a týmto spôsobom by sa dal klub financovať dlhodobo. Znamená to však aj neustále vzdelávať trénerov a zamestnancov klubu a zlepšovať zázemie modernými prvkami.

V skratke tak ciele klubu môžu vyzeráť takto:

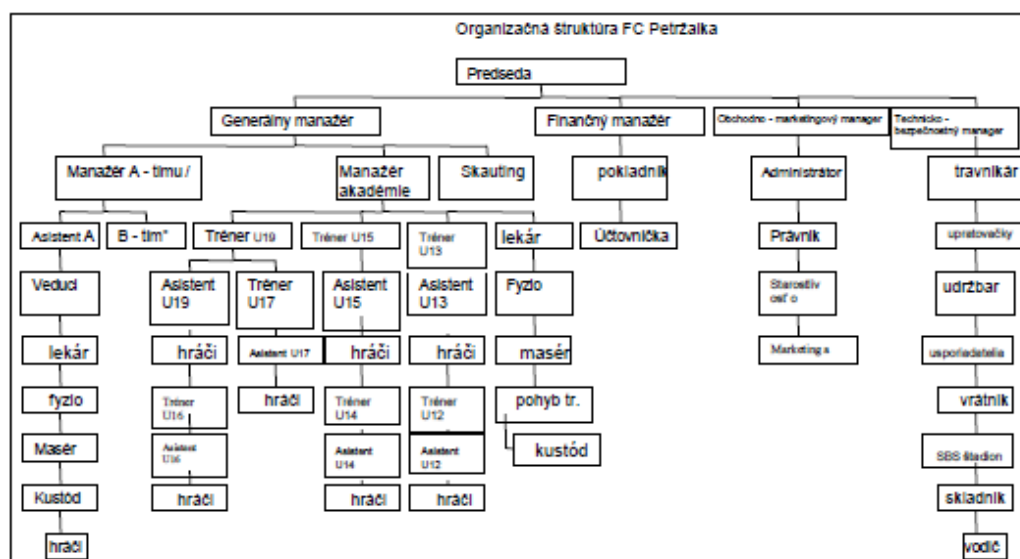
- Stabilizácia klubu po finančnej stránke
  - Získanie strategického partnera,
  - Získanie viacerých menších partnerov,
  - Splatenie dlhov klubu voči zamestnancom a dodávateľom
- Odkúpenie prenajatých majetkov od mesta Bratislava
- Skvalitnenie mládežníckej akadémie
  - Vzdelávanie zamestnancov
  - Modernizácia zariadenia

#### **5.14.7 Návrh organizačnej štruktúry FC Petržalka 1898**

Pre správne fungovanie klubu je potrebná prehľadná štruktúra. Na základe zistených informácií o fungovaní jedného z najlepších klubov ČR a na Slovensku, sa snažíme pomôcť klubu FC Petržalka. Sparta v tejto sezóne optimalizovala svoju štruktúru a to isté potrebuje aj FC Petržalka. Rozdiel je však v dostupných financiách klubov a preto aplikovanie rovnakej štruktúry nie je možné. Preto sme sa snažili sa zamerať na najdôležitejšie zložky štruktúry a vytvorili sme návrh, ktorý môžete vidieť na obrázku 18. Na vrchole riadi klub predseda predstavenstva. Ten má na starosti každodenné riadenie a organizovanie celého klubu. Športovú časť klubu by mal na starosti generálny manažér. Ten ako člen vrcholného manažmentu by predkladal a dohliadal na stratégiu rozvoja futbalu,



ročné plány a pod. Bol by teda zodpovedný za športovú úroveň. Mal by na starosti prestupy hráčov a uzatváranie zmlúv zo zamestnancami športovej časti klubu. Pod sebou by mal manažéra A-tímu, ktorý by plnil funkciu trénera/manažéra podobne ako to funguje napríklad v anglickom futbale alebo aj v Sparte. Spolu s ním by mu pomáhali pri fungovaní A-tímu jeho asistent, vedúci mužstva, lekár, fyzioterapeut, masér, kustód. Tento realizačný tím by mal pracovať pre hráčov tak, aby podali čo najlepší výkon.



Obrázok 3: Návrh organizačnej štruktúry FC Petržalka 1898 (vlastné spracovanie)

Klub FC Petržalka 1898 je založený na kvalitnom mládežníckom futbale a výchove talentovaných futbalistov. Mládežnícka akadémia by bola pod záštitou manažéra akadémie. Ten by dohliadal na aplikovanie športovej stratégie klubu v rámci mládeže. Zabezpečoval by organizačné záležitosti v rámci mládeže. Pod ním by boli tréneri, asistenti a hráči jednotlivých mládežníckych kategórií. Pre fungovanie mládežníckych mužstiev bude k dispozícii aj lekár, fyzioterapeut, masér, pohybový tréner a kustód. Riadenie všetkých spomenutých zamestnancov bude mať na starosti manažér akadémie. Priamym podriadeným generálneho manažéra by bol skaut, ktorý by mal na starosti nábor hráčov. Chodil by sledovať zápasy mládežníckych družstiev iných klubov a podával by pravidelné hodnotenia o talentovaných mladíkoch, ktorí by mohli prísť do mládežníckej akadémie klubu. Tento post by sme odporúčali obsadiť až po finančnej stabilizácii klubu, nakoľko je finančne náročný na cestovanie a iné výdavky. V navrhnutej štruktúre tiež môžete vidieť trénera B – tímu. Pre klub je v súčasnej situácii nevýhodné mať

d'alšie družstvo a preto sa odporúča podobne ako pri skautovi, počkať na stabilizáciu klubu. Založenie B – tímu by sme odporúčali až po prípadnom postupe A – tímu do vyššej súťaže. Práve B- tím by bol vhodným miestom pre mládežníkov končiacich s dorasteneckými súťažami na etablovanie medzi seniormi.

Na fungovanie klubu sú však potrební aj ďalší zamestnanci. Sú priamymi podriadenými predsedu predstavenstva - finančný manažér, obchodno-marketingový manažér a technicko - bezpečnostný manažér. Hlavnou zodpovednosťou finančného manažéra by bolo predkladanie rozpočtu klubu a zodpovednosť za finančný chod klubu. Mal by na starosti vybavovanie daňových povinností a pod. Pomáhali by mu pri tom pokladník klubu a účtovník klubu. Veľkú dôležitosť prikladáme pozícii obchodno –marketingového riaditeľa. Mal by na starosti vypracovanie a zodpovednosť za marketingovú a mediálnu komunikáciu. Pracoval by s novinármi, bol by hovorcom klubu a snažil by sa presadzovať dobré meno klubu. Na pomoc by mal webového administrátora a správcu sociálnych sietí klubu. Túto zložku netreba podceňovať a najlepšie by bolo na pozíciu obsadiť kreatívne mysliaceho človeka. Pod obchodného riaditeľa by vytvoril miesto aj pre zamestnanca starostlivosti o sponzorov. Aj keď klub nemá medzi svojimi sponzormi zvučné mená, je potrebné sa o ich komfort starať a skúsiť im ponúknuť protihodnotu za ich podporu. Práve táto osoba by mala na starosti propagáciu partnerov klubu, organizovanie eventov, ktoré by pridali hodnotu aj sponzorom. Pozíciu právnika som zaradil pod obchodného manažéra, ale právnik by mohol byť ako samostatná zložka, lebo by slúžil nielen obchodnému úseku ale celému klubu. Poprípade by sa mohli využívať služby externého právneho poradcu, ktoré by mohli ušetriť náklady. V neposlednej rade je potrebné zabezpečiť bezpečnosť počas domácich zápasov a starať sa o klub po technickej stránke. Technicko – bezpečnostný manažér by mal na starosti správu a údržbu objektov vo vlastníctve klubu a tak isto organizáciu počas domácich zápasov. Predkladal by bezpečnostnú stratégiu klubu a rozpočet na jej prevádzku. Jeho podriadenými by boli trávnikár, usporiadatelia, údržbár, vodič , vrátnik a pod. V prípade, že klub by mal finančné problémy odporúčali by sme menej zamestnancov s väčším rozdelením kompetencií. Ak by to však nebolo

nevyhnutné, tak by sme odporúčali navrhovanú štruktúru aplikovať.

#### **5.14.8 Rozpočet FC Petržalka 1898 a návrhy na jeho vylepšenie**

Plánovanie rozpočtu je základom pre fungovanie každého podniku, futbalového klubu nevynímajúc. Ako sme spomínali v kapitole o rozpočte Sparty, na jej prevádzku je potrebných okolo 300 miliónov Kč, to je pri kurze 1Eur = 27Kč okolo 11,1 milióna eur. Takúto sumu peňazí FC Petržalka v súčasnosti na svoje fungovanie nepotrebuje. Podľa poskytnutého rozpočtu klubu, vid' tabuľka 4, je potrebné na fungovanie počas jednej sezóny takmer 320 tisíc eur. Je to logické, keďže je klub na inej kvalitatívnej úrovni ako Sparta. Aj pri niekoľko násobne nižšom rozpočte by sme chceli odporučiť klubu zopár vecí v rámci ekonomickej oblasti klubu. Vidíme to tak, že na znižovanie nákladov je len minimálny priestor. Ale predsa by sme odporučili znížiť klubu výdavky na zamestnancov. Dosiahnuť by sa to dalo v spolupráci s Univerzitami v Bratislave. Napríklad v rámci praxe, prípadne stáže, by sa pravidelne brali do klubu študenti športového manažmentu, fyzioterapie a trénerstva. Prax alebo stáž by nebola platená FC Petržalkou. Študenti by síce nezarábali, ale poskytol by sa im bonus vo forme využívania športovísk klubu, alebo možnosť praktikovať výskumy na futbalistoch FC Petržalka. Podľa nášho názoru by takéto partnerstvo medzi univerzitou a klubom prinieslo obojom stranám. Študent by získal možnosť aplikovať teoretické vedomosti v praxi. Klub by ušetril náklady na stálych zamestnancov a možno by študenti priniesli do klubu nové inovatívne nápady.

Tabuľka 4: Rozpočet FC Petržalka 1898, na sezónu 2012/2013

	Spolu ročne	Spolu mesačne			Muži
Výplaty hráči	48,000 €	4,000 €	20	200	4,000 €
Prémie hráči	20,400 €	1,700 €	20	100	1,700 €
Realizačný tím	48,600 €	4,050 €			4,050 €
Tréner	80,400 €	6,700 €			1,000 €
asistent + vedúci	34,800 €	2,900 €			500 €
Masér	13,140 €	1,095 €			500 €
Lekár	3,000 €	250 €			250 €
Rozhodcovia	11,280 €	940 €	2	470	940 €
Usporiadatelia	960 €	80 €			80 €
Regenerácia	0 €	0 €			0 €
Obedy	0 €	0 €			0 €
<b>medzisúčet</b>	<b>260,580 €</b>	<b>21,715 €</b>			<b>13,020 €</b>
Doprava	20,000 €	1,667 €			20,000 €
Energie Pankúchová	5,000 €	417 €			5,000 €
Polygraf	3,600 €	300 €			3,600 €
Sklodovská	8,400 €	700 €			8,400 €
Nájmy telocvične	2,000 €	167 €			2,000 €
Nájmy umelá tráva	14,000 €	1,167 €			14,000 €
Údržba ihrísk	5,000 €	417 €			5,000 €
Bežná údržba	500 €	42 €			500 €
	0 €	0 €			0 €
<b>SPOLU</b>	<b>319,080 €</b>				<b>58,500 €</b>

(J. Vengloš, personal communication, 20.04.2014)

Teraz sa pozrieme na príjmy klubu, ako vykryť rozpočet klubu a ako zabezpečiť dostatok príjmov na následný rozvoj klubu. V tabuľke 5 môžeme vidieť polročné príjmy klubu. Je v nej položka úver, čo značí, že klub nie je samofinancovateľný a musí si požičovať. Preto je potrebné získať alternatívne formy financií. Podľa môjho názoru sa klub nemôže spoliehať na jedného veľkého investora, ktorý by dokázal klub financovať. Rozdelil by som financovanie klubu do menších partnerských zväzkov, ktoré by dokopy mohli priniesť klubu potrebné financie. Klub by sa mal zamerať hlavne na lokálne firmy.

Tabuľka 5: Príjmy FC Petržalka 1898, polročne

SFZ - TIPOS III. LZ	1 371,- Eur
Dotácia MČ BA - Petržalka – Jún	20 000,- Eur
Dotácia MČ BA - Petržalka – September	29 500,- Eur
Úver	61 877,- Eur
Podpora mládeže	18 163,- Eur
Príjem zo vstupného III. LZ	7 853,- Eur
Nájomné za bufet Pankúchová	3 878,- Eur
Členské príspevky - Mládež FCP	20 850,- Eur
Zmluvy o reklame	2 400,- Eur
<b>Sumár suma spolu :</b>	<b>165 892,90,- EUR</b>

(J.Vengloš, personal communication, 20.04.2014)

Tieto firmy môžu mať kladný vzťah ku klubu, alebo k mestu kde sídli. Prípadne môže klubu pomôcť aj fanúšik klubu, ktorý by pomohol finančne alebo pracovne. Potenciálnym partnerom by sa mohol ponúknuť podiel v klube, v takej hodnote ako by investovali do klubu. Stali by sa tak akcionármi klubu. Na prezentovanie klubu potenciálnym partnerom odporúčame klubu zamerať sa na prezentovanie kvalitných mládežníckych družstiev a histórie klubu, ktorá je naozaj bohatá. Skúsili by sme prilákať lokálne firmy ,ktoré by podporovali klub. Vytvoril by sa tak lokál patriotizmus okolo klubu. Do prezentácie klubu pred sponzormi by sa mohli zapojiť aj bývalí hráči klubu, ktorí sú v Bratislave populárni. Treba presvedčiť bývalých hráčov, aby pomohli klub zachrániť z nepriaznivej finančnej situácie. Mohli by prezentovať partnerské firmy klubu aj vďaka tomu, že niektorí z nich sú stále mediálne aktívni. Poprípade by sa mohli organizovať pravidelné majálesy, turnaje alebo iné eventy, kde by sa prezentovali partneri klubu a bývalí hráči by pomohli pri propagácii akcie a partnerov. Takýmto spôsobom by sa mohla prezentovať aj kvalita mládežníckej akadémie. Známe mená by dokázali prilákať kvalitných súperov zo zahraničia, ktorí by sa mohli porovnať s mládežou FC Petržalka 1898.

Naše odporúčanie je zapojiť bývalých hráčov do chodu klubu. Väčšina z nich by mohla mať ku klubu bližší vzťah a nakoniec by aj sám hráč investoval do klubu

finančnou alebo pracovnou formou.. Druhým odporúčaním je spojiť svoje sily so školami, ktoré by mohli využívať klub pre prax študentov. A tretia rada je hľadať radšej viac lokálnych partnerov, ako čakať na jedného veľkého sponzora. Práve viac menších príspevkov môže priniesť klubu stabilitu aj po odchode jedného z nich.

#### **5.14.9 Odporúčania v sociálnej oblasti klubu**

Pre športové klub je potrebný pravidelný kontakt s verejnosťou. FC Petržalka 1898 využíva na kontakt s fanúšikmi facebook, oficiálny web a TV kanál na youtube. Oficiálna webová stránka fcpetrzalka1898.sk je obsahovo a dizajnovu dobre spracovaná. Avšak je tam problém s pravidelnou aktualizáciou údajov a výsledkov. Tam vidíme priestor na zlepšenie. Je potrebné pravidelne aktualizovať údaje pre fanúšikov a tak isto aj pre partnerov. Kvitujeme prácu klubu so stránkou na facebooku, ktorú klub pravidelne aktualizuje. Vidíme tam však priestor na prilákanie viacerých fanúšikov. Aktuálne sleduje dianie tejto stránky vyše 2000 fanúšikov. Pre prilákanie by sme využili súťaž o ceny, napríklad klubový dres alebo šál. Takýmto spôsobom by sa postupným zdieľaním mohol rozšíriť počet fanúšikov stránky. Potom je však dôležité neprestať pridávať aktuálne informácie a pozvánky na zápas, čo by mohlo prilákať fanúšikov aj na ligové zápasy. Príležitosť na zlepšenie vidíme aj pri prepojení TV kanála na youtube s facebookovou stránkou. Tieto média by tvorili informačno – zábavné spojenie klubu s fanúšikmi. Pridanú hodnotu by mohli priniesť exkluzívne videá z prípravy hráčov na zápas a záberov s kabíny. Na takéto aktivity je potrebné zabezpečiť zamestnanca- administrátora, ktorý je dostatočne kreatívny. Môže ísť o brigádnika alebo študenta praxujúceho v klube.

V oblasti sociálnych vzťahov s fanúšikmi by klub mohol vyskúšať prezentovať klub pomocou zápasových bulletinov. Bulletin by obsahoval informácie o klube, jeho víziu, ciele a pridanú hodnotu klubu. Táto časť by slúžila predstavenie klubu potenciálnym partnerom. Ďalej by obsahoval aktuálne informácie o hráčskom kádre FC Petržalka 1898, informácie o súperovi, o ligovej súťaži a pripravovaných akciách. Táto časť by slúžila pre fanúšikov klubu aby dostali pridanú hodnotu počas svojej návštevy zápasov. Netreba zabudnúť aj na

propagáciu partnerov prostredníctvom loga partnera uvedeného v bulletine. Prípadne by sa postupne jednotliví partneri fanúšikom predstavovali krátkym článkom alebo správou. Bulletin by bol v rozsahu 2 - 4 strán, podľa možnosti naplnenia obsahu. Tlač jednej strany farebne stojí okolo 0,50 euro. Na tlač jedného bulletinu by bolo teda potrebných od 2 do 4 eur. Priemerne na domáce zápasy FC Petržalka 1898 chodí 300 divákov (Profutbal, 2014). Do tlače by sa poslalo 250 kusov, čo by celkovo stálo od 50 – 1000 eur, podľa ceny jedného výtlačku. Tu vidím priestor na barterový obchod klubu s partnerom, ktorého by klub po dohode propagoval v rámci možností klubu. Partner by na oplátku poskytol zľavu na tlač, poprípade by podľa dohody financovanie tlače bulletinov zabezpečil. Jednotlivé bulletiny by sa predávali za symbolickú sumu 0,50 - 1 eur, alebo by sa rozdávali k vstupenkám, ktorých cena by sa mierne navýšila. Klubu by to prinieslo propagáciu a možnosť získania aspoň minimálnych financií.

#### **5.14.10 Zhrnutie**

V tejto časti práce sme sa snažili pomôcť zlepšiť fungovanie najstaršieho slovenského klubu FC Petržalka 1898. Klub zažíval v nedávanej minulosti úspechy doma aj v zahraničí. V súčasnosti je situácia iná a klub sa prepadol do 3. Najvyššej futbalovej súťaže na Slovensku. Na základe SWOT analýzy sme zistili, že ku najdôležitejším silným stránkam patrí história klubu a práca s mládežou. Týchto vecí by sa mal klub držať a stavať na nich. Klub už dokázal vychovať viacero talentovaných futbalistov, ktorý sa uchyteli aj v zahraničí. Práve na výchove talentov je založená aj vízia klubu. Práve tam vidíme budúcnosť klubu. Na druhej strane má klub finančné problémy. Tie sú spojené s neschopnosťou klubu nájsť strategického partnera. Môže to byť spojené aj s personálnym obsadením v manažmente klubu. Tvoria ho hlavne futbalový nadšenci, ktorý nemajú potrebné manažérske vzdelanie. Tí nedokážu klub riadne prezentovať na verejnosti a potenciálni partneri tak nevedia o možnosti investovania do klubu. Na druhej strane bez týchto nadšencov by klub asi už nefungoval. Klubu hrozí zánik v prípade nevyplatenia podlžností. Preto je potrebné hľadať financie na jeho chod.

Ciele klubu sú spojené práve s touto problematikou. Klub si dáva za cieľ

stabilizácie klubu hlavne po finančnej stránke. Následne môže nastať personálna výmena. Následne si môže dať klub za cieľ vysporiadať majetky klubu. Klube navlstní žiadne pozemky. Všetky plochy, ktoré využíva má v prenájme od mesta Bratislava. Klub by tam mal po stabilizácii klubu investovať do odkúpenia aspoň časti majetkov.

Rozpočet klubu je oproti Sparte na oveľa nižšej úrovni. FC Petržalka 1898 potrebuje na jednu sezónu približne 300 tisíc eur. Rozpočet úzko súvisí aj s organizačnou štruktúrou klubu. Časť výdavkov ide aj na zamestnancov. Navrhli sme tak štruktúru, ktorá je podľa nášho názoru vhodná po všetkých stránkach. Ako po stránke finančnej tak aj po stránke práce marketingu klubu.

Celkovo sme sa tak touto časťou práce snažili pomôcť klubu návrhmi na zlepšenie chodu klubu. Uvidíme, či klub opatrenia v oblasti financií, sociálnej oblasti a v oblasti organizácie príjme a či s nimi uspeje vo svojej ďalšej práci.



## Diskusia

Na začiatku práce sme si stanovili tri výskumne otázky. Tu si skúsime popísať odpovede na nich na základe výsledkov práce. Prvá z nich sa pýtala na organizačnú štruktúru Sparty a možnosť jej aplikácie na iný klub. Sparta má vďaka svojim finančným možnostiam schopnosť získať kvalitných zamestnancov. Tí sú kvalitne pripravení na prácu v manažérskom prostredí. Klub si tak isto môže dovoliť aj väčšie množstvo zamestnancov ako iné kluby. Jednotliví pracovníci sa tak môžu zamerať na určitú oblasť vedenia klubu. Organizačná štruktúra Sparty je veľmi jednoduchá a prehľadná. Je rozdelená do troch kategórií. Na finančný, komerčný a športový úsek. Každý úsek má svojho riaditeľa. Finančný úsek má na starosti ekonomiku a účtovníctvo klubu. Komerčný úsek je aj kvôli stratégii orientovanej na zákazníka veľmi široký. Obsahuje oddelenia marketingu, PR, starostlivosti o sponzorov a podobne. Športová časť organizácie má na starosti hlavne A – tím, B – tím a mládež. Bohužiaľ detailnejšia organizačná štruktúra mládeže sa mi nepodarilo získať. V rámci tejto výskumnej otázky sme sa snažili aplikovať danú štruktúru na klub FC Petržalka. Aplikácia tejto štruktúry je určite možná na rôzne futbalové kluby. FC Petržalka je však v situácii kedy sa táto štruktúra nedá aplikovať. Financie klubu do rozširovania štruktúry nepustia. Je však možné, že po stabilizácii klubu sa bude dať táto aplikácia zrealizovať. Zatiaľ sme však skúsili navrhnúť trochu pozmenenú stratégiu, ktorá je zameraná hlavne na rozdelenie mládežníckych mužstiev. Zahrnuli sme do nej však aj rozšírenie zamestnancov o administrátora webu a sociálnych sietí, ktorý ako sme v našej práci zistili je veľmi dôležitý. Dôležitá je aj pozícia marketingového manažéra, ktorý by mal pomôcť klubu zlepšiť prezentáciu navonok. Všetko však závisí od financií klubu. FC Petržalka hrajúca 3 najvyššiu futbalovú súťaž na Slovensku, narába z rozpočtom okolo 320 tisíc eur ročne. Najväčšia časť financií ide na zamestnancov klubu. Ide o sumu okolo 250 tisíc eur. Navrhli sme tak riešenie, ktoré by mohli tieto náklady znížiť. Podľa môjho názoru by klubu pomohla spolupráca s vysokými školami. Klub by získaval študentov v odbore manažment, trénerstvo, lekárstvo a podobne. Tí by pracovali pre klub v rámci školskej praxe.

Klub by tak žiakom nemusel platiť alebo by im mohol ponúknuť menšie platy ako klasickým zamestnancom. Poprípade by mohol ponúknuť využitie športovísk klubu alebo možnosť aplikácie výskumov na hráčov klubu. Ako zdroje získavania financií na krytie rozpočtu slúžia hlavne dotácie od mestskej časti BA – Petržalka. Ďalej sú to členské príspevky a úver. Klub tak nedokáže byť sebestačný a musí si požičiavať s externých zdrojov. Klubu sme odporučili, aby sa zamerlal na hľadanie viacerých menších sponzorov, ktorý by dokázali financovať klub. Podľa nás je to lepšia taktika ako hľadať jedného väčšieho sponzora. Klub by mal tak istotu, že aj prípadnom odchode jedného sponzora nestratí veľké množstvo financií. Dokonca si myslíme, že menší sponzor by sa dal následne ľahšie nahradiť novým. Klubu sme tiež navrhli ako čiastočný prínos do pokladnice, predaj zápasových bulletinov. Predávali by sa za symbolickú sumu, alebo by sa suma zarátala do ceny vstupného. Ak by sa klubu podarilo zohnať partnera na výrobu a tlač tohto materiálu klub by mohol na výrobe ušetriť, poprípade by to mohol dostať ako súčasť barterového obchodu. Klub by tak získal určitú časť financií a fanúšikovia by boli spokojnejší. Bude zaujímavé sledovať, či si klub skúsi využiť odporúčania a zlepšiť svoju situáciu.

Na druhej strane stojí klub hrajúci najvyššiu českú futbalovú ligu. AC Sparta Praha potrebuje na svoje fungovanie ročne okolo 300 miliónov Kč. Viac ako polovica z toho ide na zamestnancov klubu. V porovnaní s treťoligovým klubom na Slovensku je to obrovský rozdiel. Rozdiel je aj v príjmoch. Klub značnú časť financií aj zo vstupného na zápasy, čo sa o FC Petržalka 1898 nedá povedať. Vstupné tvorí pre AC Sparta Praha okolo 29% príjmov. Avšak rovnako ako porovnávaný klub, ani Sparta nie je sebestačná. Klub si musí na svoj chod požičiavať, lebo generuje stratu skoro 200 miliónov Kč. Zistili sme teda, že kluby majú neporovnateľne rozdielne rozpočty, ale bez pôžičiek by nemohli fungovať. Ďalšou výskumnou otázkou súvisela so stratégiou klubu. Zistili sme, že klub je konkurenčne stabilný. Veľký vplyv na jeho fungovanie konkurencia nemá. Na klub najviac vplýva sila zákazníkov. Klub sa drží stratégie Focus. Znamená to, že je lídrom a novátorom na svojom trhu. Klub sa snaží zachytávať nové trendy a aplikovať ich do svojho fungovania. V rámci sociálnych sietí je klub hodnotený ako najlepší v rámci ČR. Snaží sa pomocou týchto nástrojov priblížiť fanúšikom

a vytvoriť s nimi spoločné puto. Klub sa snaží zisťovať problémy fanúšikov voči klubu a na základe nich pracuje na ich odstraňovaní. Sparta si chce zlepšiť image u svojich fanúšikov tak, aby sa klubu verili a vytvorili sním úzky vzťah. Klub sa preto snaží aplikovať stratégiu CRM, založenú na manažovaní vzťahov zo zákazníkmi. Táto stratégia sa snaží vytvoriť čo najkvalitnejší vzťah medzi fanúšikom a klubom. Pre porovnanie, FC Petržalka nemala stanovenú jasnú stratégiu. Klub nevyužíva stratégiu Focus ani CRM. Priblíženie sa fanúšikom by mu určite pomohlo, avšak klub je v súčasnosti zameraný na svoju záchranu.

## **Záver**

Táto diplomová práca s názvom Stratégia športového klubu bola zameraná na strategický manažment futbalového klubu. Na túto prácu sme si vybrali ako prezentovaný subjekt AC Sparta Praha. Bolo to z dôvodu kvalitnej práce manažmentu klubu a celkovej pozície klubu vo svete futbalu. Ako porovnávací subjekt, ktorému sme chceli pomôcť zlepšiť fungovanie sme si vybrali FC Petržalka 1898. Táto práca bola rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť slúžila ako úvod a predstavenie práce. Boli v nej využité poznatky s odbornej literatúry a článkov. Pomocou nich sme definovali pojmy potrebné na pochopenie tejto práce. Popísali sme fungovanie profesionálneho klubu. Definovali sme si strategický manažment a pojmy, ktoré táto oblasť manažmentu obsahuje. Vzhľadom nato, že sme v praktickej časti analyzovali futbalový klub, bolo potrebné popísať postup a nástroje, ktoré sme na to využili. Ide o nástroje skúmania prostredia ako PESTLE analýza, Porterova analýza piatich síl a SWOT analýzu. Tieto nástroje nám pomohli pri definovaní vízie, cieľov a stratégie klubu. Okrem nej sme využili aj konkurenčné stratégie, ktoré sme si definovali na konci teoretickej časti. Všetky tieto teoretické poklady tvorili základ pre našu prácu. V praktickej časti sme využili získané teoretické poznatky a aplikovali ich na analýzu futbalového klubu AC Sparta Praha. Na začiatku sme si klub predstavili spoločne s jeho históriou aby sme vedeli o aký významný klub sa jedná. Následne sme využili poznatky na nastolenie štruktúry klubu a analyzovanie okolia klubu. Prostredie sme si rozdelili na makro a mikroprostredie a pomocou nástrojov sme ich analyzovali. Z analýz na vyplynulo, že AC Sparta Praha má silné postavenie na trhu. Odoláva vplyvom vonkajšieho prostredia vďaka finančnému a materiálnemu zabezpečeniu a kvalite zamestnancov klubu. Tieto body sú aj hlavnými silnými stránkami klubu. Klub má v svojom vlastníctve štadión Generali arénu, čo je významný strategický kameň na ktorom sa dá stavať. Klub zamestnáva špičkových zamestnancov, ktorí dokážu posúvať klub vždy o level vyššie ako konkurencia. Vďaka tomu sa klub v rámci konkurencie drží stratégie focus, ktorá je založená na jedinečnosti podniku. Sparta sa snaží neustále pracovať a inovovať chod klubu. Kroky, ktoré klub urobí, väčšinou nasledujú ostatné kluby.

Deje sa tak hlavne v oblasti marketingu. Z výsledkov analýz tiež vyplýva, že klub potrebuje zlepšiť sociálnu komunikáciu so zákazníkmi. Práve riešenie tohto problému si dáva klub za svoj hlavný cieľ. Preto hlavná stratégia klubu smeruje k zlepšeniu vzťahov k zákazníkmi. Využiť by nato mohli CRM stratégiu, ktorá je veľmi dobrým nástrojom práve na takéto zameranie. Táto stratégia by mala klubu priniesť spokojnosť zákazníkov, čo by sa mohlo odzrkadliť na návštevnosti zápasov a celkovej podpore klubu fanúšikmi. Vyššia návštevnosť by priniesla do klubu financie vo forme zisku zo vstupného. Viac fanúšikov na štadióne by zdvihlo tržby z predaja občerstvenia, čo nie je malá suma pre rozpočet klubu. Tak isto by sa mohol zvýšiť predaj propagačných a merchandisingových produktov klubu. Klubu by tak celkovo narástli príjmy, čo by pomohlo rozpočtu a jeho financovaniu. Pre spokojnosť fanúšikov je však potrebné naplniť ich potreby. Klub sa musí zamerať na prístup fanúšikov na štadión, aby ich prilákal. Na ich udržanie je potrebné zabezpečiť bezpečnosť na tribúnach. Pridanú hodnotu by mohla priniesť rekonštrukcia štadióna, ktorá by zvýšila jeho komfort.

Výsledky našej práce tiež hovoria o tom, že Sparta veľmi dobre využíva sociálne médiá na prilákanie fanúšikov. Tieto nástroje využíva na naplňovanie stratégie, ktorou chce vytvoriť spolu s fanúšikmi silnú spoločnosť, ktorú prezentuje heslo, „MY SME SPARTA“. Pre vytvorenie silnej spoločnosti využíva klub viacero projektov. Tie predmetovo podporujú práve túto stratégiu. Klub sa snaží zapojiť do svojho fungovania okrem fanúšikov aj bývalých hráčov klubu, ktorí sú stále osobnosťami v očiach fanúšikov a majú mienkotvorné názory.

Silnou stránkou klubu je aj kvalita mládežníckej akadémie, ktorá pravidelne vychováva mladých hráčov, ktorí sa dokážu prebojovať do A – tímu Sparty. V tom by klub nemal poľavovať, lebo ich následným predajom môže získať zdroje financovania klubu. Spomínam to preto, že jednou zo slabých stránok klubu je nesebestačnosť financovania chodu klubu. Podľa zistených informácií klub v minulej sezóne pracoval so stratou, ktorú financoval úverom majiteľ klubu. Po prípadnom odchode terajšieho majiteľa, by mal klub veľké problémy s financovaním, preto je potrebné hľadať alternatívy financovania už teraz. Pravidelné pôsobenie v európskych ligách by mohlo byť jednou z alternatív. Táto

súťaž by pri pravidelnom a úspešnom pôsobení klubu priniesla do pokladne značnú časť financií.

V druhej polovici praktickej časti sme sa pokúsili aplikovať poznatky na poloamatérsky klub FC Petržalka 1898, ktorému chceme pomôcť rozvíjať sa. Pomocou analýz sme si definovali silné a slabé stránky, ktoré klub má. A príležitosti a hrozby, ktoré by klub mohol využiť. Klub sa potáca v zlej finančnej situácii a preto sme navrhli niektoré odporúčania. Dúfame, že klubu pomôžu prilákať sponzorov a zlepšiť financovanie. Uvidíme či si klubový funkcionári zoberú naše odporúčania k srdcu a či klubu naozaj pomôžu.

Prínos práce vidím v prezentovaní výsledkov analýzy manažmentu jedného z najlepších futbalových klubov v ČR. Táto práca môže poskytnúť čitateľom informácie o fungovaní klubu, ktorý by mohol byť vo viacerých veciach vzorom pre ostatné športové kluby. Čitateľ sa tiež môže dozvedieť ako funguje zákulisie športového klubu.

Z tejto práce by mohli čerpať študenti, ktorí by mohli poznatky z práce použiť ako teoretický základ pre ich záverečné práce. Vieme si tiež predstaviť pokračovanie tejto práce, napríklad vo forme hodnotenia úspešnosti aplikovania jednotlivých stratégií klubu. Mohol by sa urobiť výskum, ktorý by hodnotil zmeny, ktoré nastali po aplikácii stratégie. Tento výskum by hodnotil informovanosť a spokojnosť fanúšikov a verejnosti s fungovaním Sparty. O pokračovaní práce by som rozmýšľal v rámci pokračovania na doktorandskom štúdiu.

## Zoznam použitých zdrojov

- AC Sparta Praha (2013). *Plán zimní přípravy A-mužstva*. Sparta [online]. Accessed 05.01.2014, Retrieved from <http://www.sparta.cz/novinky/zpravodajstvi/a-tym/plan-zimni-pripravy-a-muzstva-14977.html>
- AC Sparta Praha (2013). *Permanentka*. Sparta.cz [online]. Accessed 21.03.2014, Retrieved from <http://www.sparta.cz/cs/vstupenky/permanentka.shtml>
- AC Sparta Praha (2013). *Zlatá permanentka*. Sparta.cz [online]. Accessed 21.03.2014, Retrieved from <http://www.sparta.cz/cs/vstupenky/zlata-permanentka.shtml>
- AC Sparta Praha (2013). *Spartánské náborý nikdy nekončí*. Sparta [online]. Accessed 06.04.2014, Retrieved from <http://www.sparta.cz/novinky/zpravodajstvi/mladez/spartanske-nabory-nikdy-nekonci-14734.html>
- AC Sparta Praha (2013). *Sparta Camp | letní spartánský kemp pro mladé fotbalisty*. Sparta camp [online]. Accessed 07.04.2014, Retrieved from <http://www.spartacamp.cz/2014/>
- AC Sparta Praha (2013). *Zápis z jednání představenstva*. Or.justice.cz [online]. Accessed 20.04.2014, Retrieved from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a21617&dokumentId=B+2276%2fSL51%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=1jazy9>
- AC Sparta Praha (2014). *A tým* [picture]. Sparta [online]. Accessed 20.03.2014, Retrieved from <http://www.sparta.cz/srv/www/cs/football/team/viewTeam.do?teamId=1>
- AC Sparta Praha (2014). *Historické názvy klubu*. Sparta [online]. Accessed 25.03.2014, Retrieved from <http://www.sparta.cz/cs/klub/historie/historicke-nazvy-klubu.shtml>
- Ači (2012). *Definitívne k.o. futbalu v Petržalke: Kmotříkov štadión už nehládajte!*. Nový čas [online]. Accessed 18.04.2014, Retrieved from <http://vas.cas.sk/clanok/6778/definitivne-k-o-futbalu-v-petrzalke-kmotrikov-stadion-uz-nehladajte.html>

- Anglo-německá obchodní akademie (2011). *Nejčastější dotazy*. ANOA [online]. Accessed 07.04.2014, Retrieved from <http://www.anoa.cz/1/index.php/nejcastejsi-dotazy>
- AC Sparta Praha (2014). *Akce „Z fotbalu na hokej“ je zpět!*. Sparta.cz [online]. Accessed 23.03.2014, Retrieved from <http://www.sparta.cz/novinky/zpravodajstvi/a-tym/akce-z-fotbalu-na-hokej-je-zpet-15125.html>
- AC Sparta Praha (2014). *Fotbalové centrum mládeže*. Sparta.cz [online]. Accessed 17.03.2014, Retrieved from <http://www.sparta.cz/cs/klub/fotbalove-centrum-mladeze.shtml>
- Astronaut, T. (2013, Júl 27). Spartánské potupy: Žilina, Vaslui a Häcken. Která bolela nejvíc? [Online forum comment]. Accessed 03.04.2014, Retrieved from <http://isport.blesk.cz/clanek/fotbal-evropske-pohary/177249/spartanske-potupy-zilina-vaslui-a-hacken-ktera-bolela-nejvic.html>
- Bartáková, G., Cibáková, V., & Štarchoň, P. (2007). *Základy marketingu* (2nd ed.). Bratislava, Slovakia: 228 s.r.o.
- Belica, T. (2012). Blanka není jen tunel: Vzniknou díky ní parky i garáže. Metro [online]. Accessed 19.04.2014, Retrieved from [http://www.metro.cz/blanka-neni-jen-tunel-vzniknou-diky-ni-parky-i-garaze-pca-/co-se-deje.aspx?c=A120626\\_134744\\_co-se-deje\\_bel](http://www.metro.cz/blanka-neni-jen-tunel-vzniknou-diky-ni-parky-i-garaze-pca-/co-se-deje.aspx?c=A120626_134744_co-se-deje_bel)
- Berka, A. (2006). *Řízení vztahů se zákazníky*. Scientific papers of the University of Pardubice [online]. Accessed 20.04.2014, Retrieved from <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/32290/1/CL572.pdf>
- Bootcamps (2012). *SPORTÁČEK 2014 | Festival sportu pro děti*. Sportacek [online]. Accessed 06.04.2014, Retrieved from <http://www.sportacek.cz/>
- Brand Profiles (2013). *Sparta Praha fotbal logo* [picture]. Brand Profiles [online]. Accessed 10.03.2014, Retrieved from <http://www.brandprofiles.com/sparta-praha-fotbal-logo>
- Burnett, K. (2002). *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Praha, Czechia: Computer Press
- Čáslavová, E. (2000). *Management sportu*. Praha, Czechia: East West Publishing Company.



- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. (1st ed.). Praha, Czechia: Olympia.
- Česká národní banka. (2013). *Kurzový závazek aneb jak ČNB drží kurz u 27 Kč za euro*. ČNB. Accessed 18.04.2014, Retrieved from [http://www.cnb.cz/cs/faq/kurzovy\\_zavazek.html](http://www.cnb.cz/cs/faq/kurzovy_zavazek.html)
- Čollák, J. (2012). *Úvaha de lege ferenda: množina činností športového klubu je podnikaním, alebo obsolentná zákonná požiadavka zákonodarcu*. UčPS [online]. Accessed 09.04.2014, Retrieved from [http://www.ucps.sk/Cinnost\\_sportoveho\\_klubu\\_je\\_podnikanie\\_jaroslav\\_collak](http://www.ucps.sk/Cinnost_sportoveho_klubu_je_podnikanie_jaroslav_collak)
- Český statistický úřad (2014). *Nejnovější údaje: hl.m. Praha*. Czso.cz [online]. Accessed 27.01.2014, Retrieved from <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xa>
- ČTK. (2014). Mobilní soudy na stadionech se neosvědčily, tvrdí Synecký. iSport [online]. Accessed 19.04.2014, Retrieved from <http://isport.blesk.cz/clanek/live-sport/199100/mobilni-soudy-na-stadionech-se-neosvedcily-tvrdi-synecky.html>
- ČTSA. (2013). Sparta pojmenovala hlavní tribunu na „Tribunu Andreje Kvašňáka“. Česká tisková sportovní agentura [online]. Accessed 19.04.2014, Retrieved from <http://www.ctsa.cz/sparta-pojmenovala-hlavni-tribunu-na-tribunu-andreje-vasnaka>
- Chlebovský, V. (2005). *CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Brno, Czechia: Computer Press.
- David, F.R. (1991). *Concepts of Strategic Management*. New York, USA: Maxmillan.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. (1st ed.). Praha, Czechia: C.H. Beck.
- Dohnal, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. Praha, Czechia: Grada.
- Durdová, I. (2002). *Sportovní management*. (1st ed.). Ostrava, Czechia: VŠB – Technická univerzita Ostrava.
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. (1st ed.). Praha, Czechia: C.H. Beck.

- EuroEkonom (2014). *SWOT analýza*. EuroEkonom.sk [online]. Accessed 18.04.2014, Retrieved from <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>
- Eurofotbal (2014). *Sparta Praha (Česko) přestupy*. Eurofotbal [online]. Accessed 25.03.2014, Retrieved from <http://www.eurofotbal.cz/kluby/cesko/sparta-praha/prestupy>
- FCP1898 (2011). *Náš odchovanec Lásik sedel na lavičce Brescie proti "Juve"*. FC Petržalka 1898.sk [online]. Accessed 20.04.2014, Retrieved from [http://www.fcpetrzalka1898.sk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=345%3Ana-odchovanec-lasik-sedel-na-lavike-brescie-proti-qjuveq&Itemid=281](http://www.fcpetrzalka1898.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=345%3Ana-odchovanec-lasik-sedel-na-lavike-brescie-proti-qjuveq&Itemid=281)
- FCP1898. (2014). *História*. FC Petržalka 1898 [online]. Accessed 19.04.2014, Retrieved from [http://www.fcpetrzalka1898.sk/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=7&Itemid=11](http://www.fcpetrzalka1898.sk/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=7&Itemid=11)
- Fotbalové stadiony. (2009). *Jak to chodí v Česku: stadiony šlechtí hlavně města*. Fotbalové stadiony.cz [online]. Accessed 18.04.2014, Retrieved from [http://www.fotbalstadiony.estranky.cz/clanky/novinky-z-domova-a-ze-sveta/jak-to-chodi-v-cesku\\_-stadiony-slechti-hlavne-mesta.html](http://www.fotbalstadiony.estranky.cz/clanky/novinky-z-domova-a-ze-sveta/jak-to-chodi-v-cesku_-stadiony-slechti-hlavne-mesta.html)
- FSG (2013). *Výroční zpráva, zpráva auditora, zpráva o vztazích dle §66a ods.9, účetní závěrka*. Or.justice.cz [online]. Accessed 20.04.2014, Retrieved from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a21617&dokumentId=B+2276%2fSL52%40MSPH&klic=1jazy9>
- Gambrinus liga (2013). *Rozpis zápasů*. Gambrinus liga.cz [online]. Accessed 18.04.2014, Retrieved from <http://www.gambrinusliga.cz/rozpis-zapasu.html>
- Gambrinus liga (2014). *Statistiky klubů: Návštěvnost*. Fotbalportal.cz [online]. Accessed 27.01.2014 Retrieved from <http://www.fotbalportal.cz/cesko/gambrinus-liga/2009-2010/statistiky-klubu/navstevnost/>

- Gambrinus liga (2014). *Historická tabulka*. Gambrinus liga [online]. Accessed 25.03.2014, Retrieved from <http://www.gambrinusliga.cz/historicka-tabulka.html>
- Gambrinus liga (2014). *Tabulka*. Gambrinus liga [online]. Accessed 25.04.2014, Retrieved from <http://www.gambrinusliga.cz/tabulka.html>
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha, Czechia: Grada.
- Janča, T. (2012). *Sociální média v Gambrinus lize v sezóně 2011/12*. SportBiz.cz [online]. Accessed 08.04.2014, Retrieved from <http://www.sportbiz.cz/2012/07/26/socialni-media-v-gambrinus-lize-a-10-nejcastejsich-chyb/>
- Kaliba, J., & Jelínková, T. (2013). *Kauza fotbalové korupce: Potrestána by měla být buď Plzeň, nebo šéf Sparty Křetínský*. Rozhlas.cz [online]. Accessed 18.04.2014, Retrieved from [http://www.rozhlas.cz/zpravy/fotbal/\\_zprava/kauza-fotbalove-korupce-potrestana-by-mela-byt-bud-plzen-nebo-sef-sparty-kretinsky--1162702](http://www.rozhlas.cz/zpravy/fotbal/_zprava/kauza-fotbalove-korupce-potrestana-by-mela-byt-bud-plzen-nebo-sef-sparty-kretinsky--1162702)
- Kocourek, J. (2010). *Podpora sportu v ČR*. Konference sport a stát[online]. Accessed 15.03.2014 Retrieved from <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/210471296040005-konference-stat-a-sport/>
- Košťan, P., & Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie: plánování a realizace*. (1st ed.). Praha, Czechia: Computer Press.
- Kub (2013). *Dresy jsou krásné, ale co sponzor? Spartu opustil generální partner*. ISport.cz [online]. Accessed 23.03.2014. Retrieved from <http://isport.blesk.cz/clanek/fotbal-gambrinus-liga-rocnik-13-14/176338/dresy-jsou-krasne-ale-co-sponzor-spartu-opustil-generalni-partner.html>
- Kovář, D. (2011). *Moderní sportovní klub: řízení a administrativa SK a TJ : poradce pro dobrovolníky působící ve sportu*. Praha, Czechia: Olympia.
- Lajčín, M. (2013). *Stávkové kancelárie v Gambrinus lize stále dominují*. Sport management. Accessed 18.04.2014, Retrieved from <http://www.sportmanagement.sk/page/2/spravy/283/sprava/stavkove-kancelarie-v-gambrinus-lige-stale-dominuju/>

- LFA. (2013). Liga získá kompletní sledování zápasových statistik. Lfafotbal [online]. Accessed 18.04.2014, Retrieved from <http://lfafotbal.cz/aktualita/44/>
- LFA (2014). *Uplynulý podzim z pohledu čísel: 377 gólů, 21 penalt a 24 červených*. Gambrinus liga [online]. Accessed 25.03.2014, Retrieved from <http://www.gambrinusliga.cz/clanek/3845-uplynul-podzim-z-pohledu-sel-377-gl-21-penalt-a-24-ervenych.html>
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. (1st ed.) Praha, Czechia: Management Press.
- Mička, J. (2011) *Násilí na fotbalových stadionech* (Bachelor's thesis, Masaryk University, Brno, Czechia). Accessed 19.04.2014, Retrieved from [https://is.muni.cz/th/344276/fsps\\_b/](https://is.muni.cz/th/344276/fsps_b/)
- Ministerstvo spravedlnosti ČR (2014). Výpis z obchodního rejstříku: AC Sparta Praha fotbal. Or.justice.cz [online]. Accessed 20.04.2014, Retrieved from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a21617&klic=ovav1u>
- Ministerstvo spravodlivosti SR (2014). Výpis z obchodného registra: FC Petržalka 1898. Or.justice.cz [online]. Accessed 20.04.2014, Retrieved from <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=178049&SID=2&P=0>
- Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. (1st ed.). Praha, Czechia: Wolters Kluwer.
- Ondrejčka, S. (2010). *Slovenský futbal (1898 - 2009)*. Bratislava, Slovakia: Slovenský futbalový zväz.
- Papula, J., & Papulová, Z. (2009). *Strategický manažment*. Bratislava, Slovakia: Kartprint
- Papula, J., & Papulová, Z. (2010). *Strategické myslenie manažérov: Za tajomstvami strategického myslenia*. Bratislava: Slovakia. Kartprint
- Pešta, J. (2014). *Změna loterijního zákona ČOV prospěla: Dalších sto milionů na český sport přihodí Tipsport*. Ihned [online]. Accessed 18.04.2014, Retrived from <http://sport.ihned.cz/c1-61825390-zmena-loterijniho-zakona-cov-prospela-dalsich-sto-milionu-na-cesky-sport-prihodi-tipsport>
- Plánka, Z. (2014). *Reportáž ze zápasu: AC Sparta Praha fotbal - 1.SC Znojmo FK 3:0*. 1.SC Znojmo FK [online]. Accessed 06.04.2014, Retrieved from <http://www.1scznojmo.cz/zapas.asp?id=2337>

- Poli, R., Besson, R., & Ravenel, L. (2014). *Demographic study*. Football-observatory [online]. Accessed 16.3.2014, Retrieved from [http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/DS2014\\_excerpt.pdf](http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/DS2014_excerpt.pdf)
- Profutbal (2014). *III. liga - Západ*. Profutbal.sk [online]. Accessed 18.04.2014, Retrieved from <http://www.profutbal.sk/ligy/svk3z/index.php?tab=celk>
- Rjm (2013). *Spartánské potupy: Žilina, Vashui a Häcken. Která bolela nejvíc?*. ISport.cz [online]. Accessed 16.03.2014, Retrieved from <http://isport.blesk.cz/clanek/fotbal-evropske-pohary/177249/spartanske-potupy-zilina-vaslui-a-hacken-ktera-bolela-nejvic.html>
- Růžička, A. (2003). *AC Sparta Praha*. Brno, Czechia: Computer Press.
- Scott, D. M. (2010). *The new rules of marketing and PR: How to use social media, blogs, news releases, online video, & viral marketing to reach buyers directly*. Hoboken, USA: John Wiley & Sons.
- Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. (1st ed.). Praha, Czechia: C. H. Beck.
- SITA (2010). *Vengloš ml.: "Klub chceme vrátit, kam patří - do Petržalky"*. FCPetržalka1898.sk [online]. Accessed 20.04.2014, Retrieved from [http://www.fcpetrzalka1898.sk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=345%3Ana-odchovanec-lasik-sedel-na-lavike-brescie-proti-qjuveq&Itemid=281](http://www.fcpetrzalka1898.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=345%3Ana-odchovanec-lasik-sedel-na-lavike-brescie-proti-qjuveq&Itemid=281)
- Srpová, J. (2011). *Podnikatelský plán a strategie* (1st ed.). Praha, Czechia: Grada Publishing.
- Súkromná športová stredná odborná škola. (2014). *O škole*. Sportskola.sk [online]. Accessed 21.04.2014, Retrieved from <http://www.sportskola.eu/index.php/o-skole>
- UEFA (2014). *UEFA rankings - Club coefficients*. UEFA [online]. Accessed 25.03.2014, Retrieved from <http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/index.html>
- Uhrin, D. (2009). *Kríza? Pomôcť má optimalizácia IT*. HNporadňa.sk [online]. Accessed 19.04.2014, Retrieved from <http://hnporadna.hnonline.sk/kriza-pomocť-ma-optimalizacia-it-328092>
- Vlastní cesta. (2012). *SWOT analýza*. Vlastní cesta [online]. Accessed 17.04.2014, Retrieved from <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

Wikipedia (2014). *Customer relationship management*. Wikipedia.com [online].

Accessed 23.03.2014, Retrieved from

[http://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)

Zákon o organizácii a podpore športu Slovenskej republiky na rok 2008, 300 § 9 (2008).

Zákon o policii České republiky. 274 (2008).

Žuffa, R. (2009). *Daniel Křetinský - z vojaka priamo generál*. Trend [online].

Accessed 20.04.2014, Retrieved from <http://profit.etrend.sk/biznis->

[pribehy/daniel-kretinsky-z-vojaka-priamo-general.html](http://profit.etrend.sk/biznis-pribehy/daniel-kretinsky-z-vojaka-priamo-general.html)

## Zoznam obrázkov

Obrázok 4: Model finančných tokov profesionálneho športového klubu.....	9
Obrázok 5: Model profesionálneho futbalového klubu.....	10
Obrázok 3: Všeobecná schéma akciovej spoločnosti.....	11
Obrázok 4: Všeobecná schéma občianskeho združenia.....	12
Obrázok 5: Stratégia vedúca k naplneniu strategického cieľa.....	15
Obrázok 6: Faktory podnikového okolia.....	17
Obrázok 7: Porterov model piatich síl.....	21
Obrázok 8: SWOT analýza a jej stratégie.....	23
Obrázok 9: Logo AC Sparta Praha.....	35
Obrázok 10: Organizačná štruktúra AC Sparta Praha.....	39
Obrázok 11: Hráči a realizačný tím A mužstva AC Sparta Praha, ročník 2013/2014.....	39
Obrázok 12: Výdaje krajín na šport.....	41
Obrázok 13: Cenník vstupeniek AC Sparta Praha 2013/2014.....	50
Obrázok 14: Plánik štadiónu AC Sparta Praha.....	51
Obrázok 15: Plagát z akcie, "Z futbalu na hokej".....	53
Obrázok 16: Výstavba parkovacích miest pred Generali arénou.....	68
Obrázok 17: Logo FC Petržalka 1898.....	75
Obrázok 6: Návrh organizačnej štruktúry FC Petržalka 1898.....	80

## **Zoznam tabuliek**

Tabuľka 1: Voľba konkurenčnej stratégie ako reakcie na vybrané konkurenčné sily.....	26
Tabuľka 2: Historická tabuľka českej futbalovej ligy.....	31
Tabuľka 3: Top 20 európskych klubov podľa počtu odchovancov.....	48
Tabuľka 4: Rozpočet FC Petržalka 1898 na 3.ligu.....	83
Tabuľka 5: Príjmy FC Petržalka 1898 polročne.....	84



## **Zoznam príloh**

Príloha 1: Zápis z jednania predstavenstva AC Sparta Praha.....	105
Príloha 2: Výkaz ziskov a strát AC Sparta Praha za sezónu 2012/2013.....	108
Príloha 3: Súvaha AC Sparta Praha za sezónu 2012/2013.....	110

## Prílohy

### Príloha 2: Zápis z jednania predstavenstva AC Sparta Praha

12276

1063

#### ZÁPIS Z JEDNÁNÍ PŘEDSTAVENSTVA

obchodní společnosti

**AC Sparta Praha fotbal, a.s.**

Se sídlem Praha 7, Tř. Milady Horákové 1066/98, PSČ 170 00

IČ: 463 568 01

zapsaná v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 2276  
uskutečného dne 28. 6.2013 v 11 hod v sídle společnosti

Přítomní členové představenstva:

**JUDr. Daniel Křetínský**

RČ: 750709/3814, bytem Praha 7, Kostelní 1102/12, PSČ 170 00

**Ing. Dušan Svoboda**

RČ: 741215/3837, bytem Brno, Gorkého 84/41, PSČ 602 00

**Ing. Michal Viktorin**

RČ: 740612/3824, bytem Praha 5, Randova 3167/5, PSČ 150 00

**Jakub Otava**

RČ: 810609/0146, bytem Praha 5, U Klimentky 2703/1, PSČ 150 00

Hosté:

**Mgr. Martina Králová,**

RČ: 675917/1012, bytem Na Skalce 381, Králův Dvůr, PSČ 267 01

Na pořadu jednání představenstva jsou dva body jednání:

1. Schválení organizační struktury společnosti platné od 1. 7.2013
2. Jmenování paní Martiny Králové náhradním členem představenstva společnosti

Zasedání představenstva zahájil JUDr. Daniel Křetínský, který přivítal přítomné členy představenstva a informoval je o důvodech svolání mimořádného zasedání představenstva. Mimořádné zasedání představenstva bylo svoláno z důvodu schválení organizační struktury společnosti a z důvodu zvolení nových členů představenstva společnosti.

Na konání zasedání představenstva a na jeho programu se shodli všichni členové představenstva.

Řízení zasedání představenstva se ujal JUDr. Daniel Křetínský, který pověřil pořizování zápisu Jakuba Otavu.

- Ad 1) Ing Dušan Svoboda poté předložil představenstvu společnosti návrh organizační struktury společnosti dle přílohy zápisu s platností od 1. 7.2013. Jelikož nebylo jiných návrhů bylo přistoupeno k hlasování a představenstvo společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s. tímto projednalo a schválilo všemi hlasy organizační strukturu společnosti dle přílohy zápisu s platností od 1. 7.2013.

Ad 2) JUDr. Daniel Křetínský předložil představenstvu návrh na jmenování paní Mgr. Martiny Králové, RČ: 675917/1012, bytem Na Skalce 381, Králův Dvůr, PSČ 267 01 náhradním členem představenstva společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s. ve smyslu ustanovení čl. 16, odst. 4 stanov společnosti. Jelikož nebylo jiných návrhů a Mgr. Martina Králová vyslovila se svým jmenováním souhlas, bylo přistoupeno k hlasování a představenstvo společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s. všemi hlasy rozhodlo o jmenování paní Martiny Králové, RČ: 675917/1012, bytem Na Skalce 381, Králův Dvůr, PSČ 267 01 náhradním členem představenstva společnosti.


Tím byl program zasedání představenstva společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s. vyčerpán.

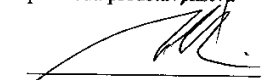
JUDr. Daniel Křetínský poděkoval přítomným za účast a zasedání představenstva společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s. prohlásil v 11,45 za ukončené.


V Praze dne 28. 6. 2013

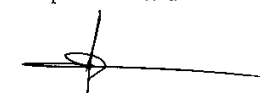
**Představenstvo společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s.:**

  
JUDr. Daniel Křetínský  
předseda představenstva

  
Ing. Dušan Svoboda  
místopředseda představenstva

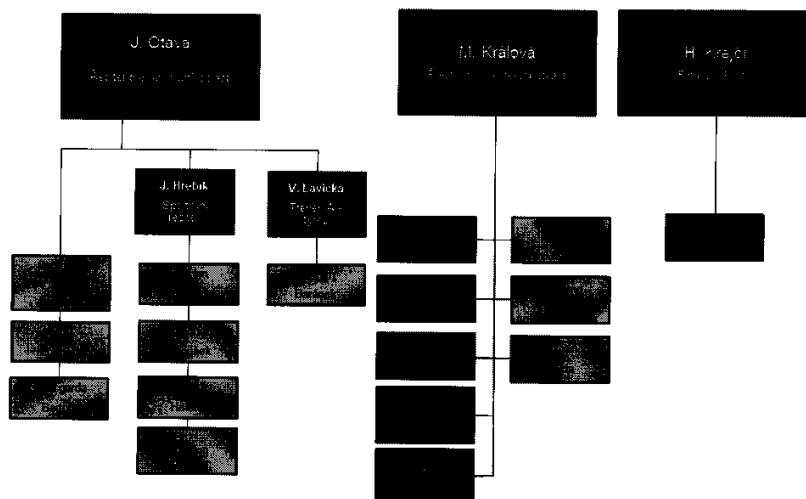
  
Ing. Michal Viktorin  
člen představenstva

  
Mgr. Martina Králová  
člen představenstva

  
Jakub Otava  
člen představenstva  
zapisovatel

1065

**Organizační struktura společnosti AC Sparta Praha Fotbal, a.s. platná od 1. 7. 2013**



Príloha 2: Výkaz ziskov a strát AC Sparta Praha za sezónu 2012/2013

Príloha č. 2 k vyhlášce č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
druhově členění  
v plném rozsahu  
za období od 1.7.2012 do 30.6.2013  
(v celých tisících Kč)

Název a sídlo úč. jednotky

AC Sparta Praha fotbal, a.s.  
Tř. Milady Horákové 1066/98  
170 00 Praha 7

IC  
46354601

Označ. a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účelném období	
			skutečným 1.	možným 2.
I.	Tržby za prodej zboží	01	459	448
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	246	191
+	Obchodní marže	03	213	256
II.	Výkony	04	295 496	221 485
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	295 496	221 485
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
II.3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	398 230	393 277
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	34 349	30 490
B.2.	Služby	10	363 881	362 787
+	Přidaná hodnota	11	-102 521	-171 536
C.	Osobní náklady	12	34 142	33 686
C.1.	Mzdové náklady	13	24 496	24 131
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	1 045	1 035
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	8 220	8 114
C.4.	Sociální náklady	16	381	407
D.	Daně a poplatky	17	1 362	1 415
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	15 365	14 332
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	57	508
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	5	495
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	52	13
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	52	13
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F.2.	Prodaný materiál	24	52	13
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v provozní obl. a komplex. nákl. příšt. období	25	1 809	4 526
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	22 417	53 236
H.	Ostatní provozní náklady	27	5 785	23 762
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-138 561	-195 525



Označ. a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období minutěm	
			1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v úč. jedn. pod podst. vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.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	416	-127
N.	Nákladové úroky	43	53 241	43 480
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	4 007	8 488
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 323	6 629
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
<b>A</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>48</b>	<b>-52 141</b>	<b>-41 748</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	34	
Q.1.	- splatná	50	34	
Q.2.	- odložená	51		
<b>AA</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>52</b>	<b>-190 736</b>	<b>-237 273</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
<b>*</b>	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>58</b>		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>60</b>	<b>-190 736</b>	<b>-237 273</b>
	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-190 703	-237 273
	Kontrolní číslo	999	889 967	571 221



# Priloha 3: Suvaha AC Sparta Praha za sezonu 2012/2013

Priloha č. 1 k vyhlášce č. 500/2002 Sb.

## ROZVAHA v plném rozsahu k 30.6.2013 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo o. z. jednotky

AC Sparta Praha fotbal, a.s.  
Tl. Milady Horákové 1066/98  
170 00 Praha 7

Číslo  
46356801

Označ. a	A K T I V A b	řad. c	Běžné období			Minulé období d
			Reálná 1	Korekce 2	Netto 3	
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	583 882	-133 985	449 897	464 864
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	003	464 751	-108 002	356 749	371 248
B.I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	004	5 802	-4 247	1 556	2 300
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005				
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
B.I.3.	Software	007	1 829	-1 829		
B.I.4.	Ocenitelná práva	008	3 973	-2 418	1 556	
B.I.5.	Goodwill	009				
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				2 300
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	013	222 331	-103 755	118 576	132 331
B.II.1.	Pozemky	014				
B.II.2.	Stavby	015	160 929	-53 395	107 534	113 971
B.II.3.	Samostatné movité věci a soub. movitých věcí	016	61 048	-50 359	10 689	18 007
B.II.4.	Přístřeškové celky trvalých posad	017				
B.II.5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	323		323	323
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	30		30	30
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
B.II.9.	Ocenovací rozdíl k nabývatému majetku	022				
B.III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	023	236 618		236 618	236 618
B.III.1.	Podíly - ovládnutí osoba	024	236 618		236 618	236 618
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
B.III.4.	Půjčky a úvěry - ovládnutí nebo ovládaní osoba, po	027				
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
B.III.6.	Požteovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				



Označ.	A K T I V A	řad.	Běžné období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	d
C.	Oběžná aktiva	031	97 951	-25 983	71 968	87 731
C.I.	Zásoby	032	8 780		8 780	6 080
C.I.1.	Materiál	033	8 780		8 780	6 080
C.I.2.	Nedokončená výroba a pokroveny	034				
C.I.3.	Výrobky	035				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
C.I.5.	Zboží	037				
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
C.II.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
C.II.3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
C.II.4.	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za ústní	043				
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
C.II.6.	Dobadné úity aktivní	045				
C.II.7.	Jiné pohledávky	046				
C.II.8.	Odloučení daňová pohledávka	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	71 722	-25 983	45 739	79 388
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	66 634	-25 983	40 651	59 945
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná a nebo ovládající osoba	050				
C.III.3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
C.III.4.	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za ústní	052				
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
C.III.6.	Súk - daňová pohledávky	054	1 757		1 757	1 494
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	2 486		2 486	2 329
C.III.8.	Dobadné úity aktivní	056	7		7	6 093
C.III.9.	Jiné pohledávky	057	840		840	527
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	17 448		17 448	11 263
C.IV.1.	Peníze	059	1 670		1 670	1 306
C.IV.2.	Úity v bankách	060	15 778		15 778	9 956
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
C.IV.4.	Portfoliový krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení	063	21 181		21 181	5 885
D.I.1.	Náklady příštích období	064	18 176		18 176	3 450
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	065				
D.I.3.	Příjmy příštích období	066	3 005		3 005	2 435
	Kontrolní číslo	098	2 314 349	-535 938	1 778 410	1 851 571





Označ. a	P A S I V A b	řá. c	Běžné období d	Minulé období e
	<b>PASIVA CELKEM</b>	067	<b>449 898</b>	<b>464 864</b>
A.	Vlastní kapitál	068	-192 672	-280 136
A.I.	Základní kapitál	069	1 036 970	758 778
A.I.1.	Základní kapitál	070	1 036 970	758 778
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	072		
A.II.	Kapitálové fondy	073		
A.II.1.	Emisní nároky	074		
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
A.II.5.	Rozdíly z přeměn společností	078		
A.II.6.	Rozdíly z přecenění při přeměnách společností	079		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080		
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	082		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	-1 038 906	-801 632
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	084		
A.IV.2.	Nehrazená ztráta minulých let	085	-1 038 906	-801 632
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období "a - c"	087	-190 736	-237 273
B.	Cizí zdroje	088	624 717	726 538
B.I.	Rezervy	089		
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090		
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	091		
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmů	092		
B.I.4.	Ostatní rezervy	093		
B.II.	Délhodobé závazky	094	509 896	620 827
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	095	9 180	11 220
B.II.2.	Závazky - ovládané nebo ovládající osoba	096	500 710	608 807
B.II.3.	Závazky - podobné vlivy	097		
B.II.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098		
B.II.5.	Délhodobé přijaté zálohy	099		
B.II.6.	Vydané dluhopisy	100		
B.II.7.	Délhodobé směnky k úhradě	101		
B.II.8.	Dohadné účty pasivní	102		
B.II.9.	Jiné závazky	103		
B.II.10.	Omlouvané daňové závazky	104		

Označ. a	P A S I V A b	řád. c	Běžné období d	Minulé období e
B.III.	Kritikodobí závazky	105	54 163	45 816
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	106	45 220	35 891
B.III.2.	Závazky - ověřená nebo ověřující osoba	107		
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	108		
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109		
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	110	1 730	1 426
B.III.6.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního pojištění	111	1 078	848
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	1 146	927
B.III.8.	Kritikodobí přijetí zálohy	113	450	450
B.III.9.	Vydané dlouhopisy	114		
B.III.10.	Dobudné účty pasivní	115	874	633
B.III.11.	Jiné závazky	116	3 664	2 646
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117	60 664	56 696
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118		
B.IV.2.	Kritikodobí bankovní úvěry	119		
B.IV.3.	Kritikodobí finanční výpomoci	120	60 664	56 696
C.I.	Číslové rozlišení	121	17 853	24 462
C.I.1.	Výdaje příštích období	122	9 385	11 781
C.I.2.	Výnosy příštích období	123	8 468	12 680
	Kontrolní číslo	999	1 972 474	2 072 268

## **Resumé**

V tejto diplomovej práci sme sa zaoberali strategickým manažmentom klubu AC Sparta Praha a FC Petržalka 1898. V úvodnej teoretickej časti sme na základe odbornej literatúry definovali fungovanie profesionálneho športového klubu, športový manažment a pojmy, ktoré s ním súvisia. Objasnili sme si metódy analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia, SWOT analýzu a konkurenčné stratégie. Z týchto teoretických poznatkov sme vychádzali pri vypracovaní praktickej časti tejto práce. V nej sme sa najprv venovali klubu AC Sparta Praha. Predstavili a charakterizovali sme si klub, pridali sme stručnú históriu klubu. Potom sme urobili analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia, a celé sme to zakončili určením silných, slabých stránok, príležitostí a hrozieb klubu pomocou SWOT analýzy. Na základe analýz sme stanovili víziu a ciele klubu, z ktorých sme určili celkovú a konkurenčnú stratégiu. V ďalšej časti sme sa snažili aplikovať získané informácie s prvého dielu práce na klub FC Petržalka 1898. Tento klub sme si najprv predstavili historicky a charakterizovali ho. Na získanie potrebných informácií sme použili SWOT analýzu a potom sme sa snažili navrhnúť opatrenia pre zlepšenie chodu klubu. Začali sme stanovením vízie a cieľov, pokračovali sme stanovením organizačnej štruktúry. Na konci sme skúsili klubu odporučiť zlepšenia v oblasti ekonomickej a sociálnej.

## **Resume**

In this diploma thesis we examined the strategic management of football clubs AC Sparta Prague and FC Petržalka 1898. The introductory theoretical part is based on the literature and defines the operation of a professional sport club, sport management and relating thereto terms. We clarify the methods of analysis of the internal and external surroundings, SWOT analysis and competitive strategies. From the theoretical knowledge's we prepare the practical part of this work. In it we first analyzed AC Sparta Praha. We introduce and describe a club, we have added a brief history of the club. Then we analyzed external and internal surroundings and we finished it with identifying strengths, weaknesses and

opportunities, threats through SWOT analysis. Based on the analyzes we set the vision and objectives of the club, from which we determined the general and competitive strategy. In next section, we tried to apply the information obtained in the first part of the work, on FC Petrzalka 1898. We introduce club historically and characterized it. To obtain the necessary information we used SWOT analysis and then we tried to propose actions to improve managing of the club. We started by setting the vision and goals, continued by determining the organizational structure. At the end, we try to recommend improvements in economic and social area.