

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Analýza plánování a organizování sportovní
organizace**

**Analysis of Planning and Organizing of Sports
Organization**

Daniel Dvořák

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza plánování a organizování sportovní organizace“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 4. 2023

v. r. *Daniel Dvořák*

Zásady pro vypracování práce

1. Teoreticky zpracujte problematiku managementu sportu s důrazem na plánování a organizování.
2. Charakterizujte zvolenou sportovní organizaci.
3. Proved'te analýzu vnějšího a vnitřního prostředí této organizace.
4. Pomocí vhodných metod zhodno'te zejména oblast plánování a organizování v dané sportovní organizaci a zpracujte SWOT analýzu.
5. Uved'te návrhy vedoucí k odstranění případných nedostatků v managementu sportovní organizace a zvýšení její prosperity.

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za pomoc a rady při vypracování práce. Dále bych rád poděkoval jednatelům FK Baník Sokolov 1948, s. r. o. panu Miroslavovi Miškovskému a Mgr. Tomáši Provazníkovi za spolupráci a za poskytnutí potřebných informací o klubu.

Obsah

Úvod.....	6
1 Pojem Management.....	7
1.1 Sportovní management.....	8
1.2 Manažer	8
1.2.1 Sportovní manažer	9
1.3 Manažerské funkce.....	9
2 Plánování.....	11
2.1 Plán.....	11
2.1.1 Členění plánů	11
2.1.2 Postup při sestavování plánů	12
2.2 Cíle	13
2.3 Plánování ve sportovní organizaci	14
2.4 Cíle sportovních organizací	15
3 Organizování.....	17
3.1 Organizační architektura.....	17
3.2 Prvky organizování	18
3.3 Organizační struktura	20
3.3.1 Tradiční útvaryové struktury	20
3.3.2 Cílově-programové útvaryové struktury	22
3.3.3 Faktory ovlivňující organizační strukturu	24
3.4 Organizování ve sportu.....	25
4 SWOT analýza.....	27
5 Představení FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.....	29
5.1 Historie FK Baník Sokolov	30

5.2	Zázemí klubu	30
6	Analýza plánování a organizování sportovní organizace FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.	32
6.1	Analýza plánování.....	32
6.1.1	Cíle společnosti.....	32
6.1.2	Hodnocení plánů	35
6.2	Analýza organizování.....	36
6.3	SWOT analýza FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.	37
6.3.1	Výběr strategie pro klub.....	43
7	Návrhy na zlepšení plánování a organizování FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.	46
7.1	Zdokonalení v oblasti plánování.....	46
7.2	Zdokonalení v oblasti organizování	49
7.2.1	Naplň práce jednotlivých pozic	50
	Závěr.....	52
	Seznam použitých zdrojů.....	53
	Seznam tabulek.....	54
	Seznam obrázků	55
	Seznam použitých zkratk	56
	Seznam příloh.....	57
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Sportovní organizace hrají klíčovou roli v rozvoji sportu na všech úrovních, od místních až po mezinárodní soutěže. V dnešní době se sportovní kluby a organizace stále více potýkají s výzvami, které jsou spojené s rychle se měnícím prostředím, rostoucí konkurencí a narůstajícími očekáváními fanoušků, sponzorů a dalších zainteresovaných stran. Správné plánování a organizování v těchto organizacích jim pomůže lépe čelit těmto výzvám a dosáhnout úspěchu.

Hlavním cílem této bakalářské práce je provést analýzu plánování a organizování fotbalového klubu FK Baník Sokolov 1948, s. r. o. a vytvořit návrhy na zdokonalení v této oblasti managementu. Tato analýza umožní identifikovat příležitosti pro zlepšení a optimalizaci procesů v rámci klubu, což by mělo vést k vyšší efektivitě a konkurenceschopnosti na sportovním trhu. Na základě zjištěných informací budou navrženy konkrétní návrhy a doporučení pro zdokonalení plánování a organizování ve zkoumané sportovní organizaci. Tyto návrhy budou zohledňovat specifický kontext fotbalového klubu, jeho historii, zázemí a další aspekty, které ovlivňují jeho fungování a výkonnost.

Bakalářská práce se dělí na část teoretickou a praktickou. Teoretická část plynoucí z odborné literatury zahrnuje čtyři kapitoly. V teoretické části práce je nejprve vysvětlen pojem management a jeho specifika v oblasti sportu, včetně role manažera a manažerských funkcí (kapitola 1). Další kapitola je zaměřena na organizování, které zahrnuje organizační architekturu, organizační struktury a faktory ovlivňující organizaci. Třetí kapitola se věnuje plánování, včetně náplně plánů, jejich členění, postupu při sestavování plánů a definování cílů. Zde je také popsáno, jak se plánování uplatňuje ve sportovních organizacích a jaké cíle sportovní kluby mohou mít. Poslední kapitola teoretické části se věnuje SWOT analýze.

V praktické části práce je nejprve představen FK Baník Sokolov 1948, s. r. o., a to včetně jeho historie, vlastnické struktury, zázemí a stanov. Následně je pomocí neformálního rozhovoru zanalyzováno plánování a organizování ve sportovní organizaci. Tato část se zaměří na cíle společnosti, hodnocení plánů a organizování. Dále je provedena SWOT analýza, která umožní identifikovat klíčové problémy a výzvy, kterým čelí zkoumaný klub. Na základě výsledků analýzy jsou navržena doporučení pro zlepšení plánování a organizování pro FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.

1 Pojem Management

Management je často využívaný pojem, který se týká řízení a správy podniku. Doslovný překlad do češtiny je "řízení", ale v literatuře existuje mnoho různých definic tohoto pojmu, které se vztahují k různým aspektům řízení podniku.

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donnelly a kol., 1997, s. 24)

Management by měl ve světě plném chaosu, který nás často obklopuje, zavést pořádek a řád v řízených subjektech. To by mělo být provedeno cílevědomě a koordinovaně, aby se dosáhlo efektivnosti fungování. (Veber a kol., 2021)

Čáslavová (2020) i Veber (2021) uvádí, že management lze rozdělit do tří skupin:

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- vědní disciplína.

Management jako vedení lidí se stále více uznává jako klíčový faktor ovlivňující úspěšnost jakékoli organizace. I sebelépe technicky vybavená organizace s kvalifikovanými zaměstnanci může být neúspěšná, pokud není dobře řízena. (Veber a kol., 2021)

Management může označovat jak **funkci, tak skupinu lidí, kteří tuto funkci vykonávají**. Termínem management se nejčastěji označuje řízení celé jednotky, ale může se také týkat řízení konkrétních oblastí, jako je například finanční, personální nebo informační management. (Veber a kol., 2021)

Management jako **vědní disciplína** se liší od přírodních věd tím, že se nezabývá získáváním exaktních a nezvratných faktů. Poznatky, závěry a doporučení v oblasti managementu jsou proměnlivé v závislosti na měnících se podmínkách doby a podnikatelského prostředí. (Veber a kol., 2021)

1.1 Sportovní management

Sportovní management lze chápat jako komplexní způsob řízení organizací zabývajících se tělovýchovou a sportem, jako jsou svazy, spolky, kluby nebo družstva, které se alespoň částečně zaměřují na podnikatelské chování. (Čáslavová, 2020)

Hoye a kol. (2015) píšou, že řízení sportovních organizací v současnosti zahrnuje používání metod a strategií, které jsou běžné v jiných moderních organizacích, jako jsou například obchodní společnosti, vládní instituce nebo neziskové organizace. Sportovní manažeři se zabývají plánováním strategií, řízením velkého počtu zaměstnanců a dobrovolníků, uzavíráním smluv o vysílání za miliardové částky, starají se o pohodu elitních sportovců, kteří často vydělávají stokrát více než je průměrná mzda. Dále pracují v silně propojených globálních sítích mezinárodních sportovních svazů, národních sportovních organizací, vládních institucí, mediálních společností, sponzorů a komunitních organizací. Je třeba poznamenat, že autoři odkazují na řízení zejména velkých sportovních organizací, které ve svém sportovním odvětví hrají ty nejvyšší soutěže.

1.2 Manažer

Manažer je vedoucí zaměstnanec, který má na starosti dosahování cílů přidělených jeho organizačním jednotkám. Obvykle se podílí na stanovení těchto cílů a zajištění podmínek pro jejich splnění. Hlavně se zaměřuje na plánování, organizaci a dohled nad prací svých kolegů. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

Role manažera spočívá spíše v pomoci ostatním v jejich práci než ve vlastním úspěchu. To může znamenat koordinovat činnost skupiny v rámci oddělení nebo dohled nad jedním zaměstnancem. Manažer může také koordinovat pracovní úkoly týmu s kolegy z jiných oddělení nebo dokonce se zástupci mimo organizaci. (Robbins & Coulter, 2018)

Dnešní manažeři nesou plnou zodpovědnost za výsledky svého podnikání a jejich úkoly lze shrnout následovně:

- dosažení stanovených cílů s co nejnižšími náklady,
- udržení nezbytné konkurenceschopnosti organizace ve srovnání s jejími konkurenty,

- zajištění účelnosti a efektivity ve vykonávání všech činností organizace. (Pitra, 2007)

„Manažer je při plnění těchto úkolů v podstatě v pozici kouče, který musí zajistit postup svého mužstva do první ligy a špičkové umístění v této soutěži při co nejlepším využití talentu a schopností hráčů svého mužstva.“ (Pitra, 2007)

1.2.1 Sportovní manažer

Sportovní manažer je osoba, která řídí sportovní činnost na různých úrovních. Může to být manažer týmu nebo jednotlivce ve vyšších soutěžích, člen výkonného výboru sportovního svazu nebo organizace, nebo manažer v podnikatelském sektoru, jako jsou například fitness centra nebo výroba sportovního zboží. (Čáslavová, 2020)

Sportovní manažeři používají manažerské techniky a teorie, které jsou podobné technikám, které používají manažeři jiných organizací, jako jsou nemocnice, vládní úřady, těžební společnosti atd. Avšak existují některé aspekty strategického řízení, organizační struktury, lidských zdrojů, vedení, organizační kultury atd., které jsou specifické pouze pro řízení sportovních organizací. (Hoye a kol., 2015)

Hoye a kol. (2015) uvádí jeden z unikátních vlastností sportu, který pomáhá pochopit, proč řízení sportovních organizací vyžaduje aplikaci specifických manažerských technik, s kterými se musí sportovní manažeři vypořádat. Tu vlastnost nazývají „*fenomén lidí, kteří si vytváří iracionální vášně pro sportovní týmy a sportovce.*“ Sportovní manažeři se musí naučit využít tyto vášně tím, že budou apelovat na lidi, aby si kupovali vstupenky na akce, stali se členy klubu, kupovali sportovní zboží atd.

1.3 Manažerské funkce

Náplň manažerské práce může být velmi různorodá, jak na různých úrovních jedné firmy, tak mezi firmami s různým zaměřením. Přesto existují určité manažerské aktivity, které vykonávají všichni manažeři, jako například plánování, organizování a kontrola, které jsou klíčové pro úspěšné vedení týmu a dosahování cílů firmy. Tyto aktivity lze označit jako manažerské funkce. (Veber a kol., 2021)

Rozdělení manažerských funkcí se v literatuře liší. Vodáček s Vodáčkovou (2013) dělí manažerské funkce na paralelní a sekvenční, kde paralelní manažerské funkce jsou manažerské činnosti, které jsou prováděny denně na každé úrovni a nenavazují na sebe.

Naopak sekvenční manažerské funkce jsou funkce, které se musí provádět po sobě v určitém pořadí.

Rozdělení manažerských funkcí

Sekvenční manažerské funkce:

- plánování,
- organizování,
- výběr pracovníků,
- vedení lidí,
- kontrola.

Paralelní manažerské funkce:

- analýza,
- rozhodování,
- implementace. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

S tímto rozdělením se neshodují Veber a kol. (2021), kteří ve své publikaci uvádí, že manažerská funkce „organizování“ nezapadá ani do jedné skupiny, jelikož nemá bezprostřední návaznost a nebývá vykonávána denně.

Tato bakalářská práce se bude dále zabývat jen manažerskými funkcemi „plánování“. a „organizování“.

2 Plánování

Plánování zahrnuje proces stanovení cílů organizace a vytváření plánů pro dosažení těchto cílů, stejně jako koordinaci a integraci pracovních činností potřebných k jejich dosažení. Je to klíčový proces pro úspěšné řízení organizace. (Robbins & Coulter, 2018)

„Plánování je jedním z podstatných východisek úspěšné podnikatelské činnosti. Do jaké míry splní toto poslání, to závisí na tvůrčí schopnosti a motivaci lidí dobrý plán vytvořit, zdrojově zajistit, pak i realizovat“. (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 76)

Pokud se organizace nachází v nepříznivém stavu, může to být způsobeno špatným plánováním, nesprávným stanovením cílů vzhledem k dostupným zdrojům nebo nesprávným určením postupů pro dosažení těchto cílů. (Veber a kol., 2021)

Plánování je důležitým nástrojem pro rozvoj organizace a je nezbytné pro koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace. Plánování také pomáhá realizovat změny, které jsou připraveny profesionálními strukturami organizace, jako je například zavedení nových výrobků nebo modernizace výrobních technologií. (Veber a kol., 2021)

2.1 Plán

Plán je dokument, který určuje základní směr postupu k dosažení stanovených cílů. Popisuje sadu aktivit, které je třeba provést pro splnění vytyčených cílů, a stanovuje požadavky na zdroje potřebné pro uskutečnění jednotlivých činností. Dále určuje logické a časové vztahy mezi jednotlivými prvky, které popisují ideální cestu k dosažení cíle pomocí série úkonů, jež musí být na této trase realizovány. (Pitra, 2007)

Základními prvky pro stanovení a následné splnění plánu jsou jeho cíle, metody a zdroje potřebné k jejich dosažení, kritéria pro kontrolu a vyhodnocení dosažených výsledků. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

2.1.1 Členění plánů

Časový horizont plánování je ovlivňován mnoha faktory, jako je například velikost organizace, míra rizika, externí vlivy atd. Délka časového horizontu plánování se může lišit v závislosti na konkrétních cílech a potřebách organizace. Lze rozlišovat tři základní úrovně plánování, které se prolínají s charakterem rozhodovacího procesu:

- strategické plány (dlouhodobé), většinou prováděné na více než pětileté období, jsou zpracovávány vrcholovým managementem a mají za cíl komplexně určit vývoj organizace,
- taktické plány (střednědobé), pohybující se obvykle v rozsahu 1 až 5 let, jsou určeny k uskutečnění strategických plánů a specifikují úkoly pro konkrétní období. Schvalují je vrcholový management a sestavují se podle funkční nebo útvarové struktury organizace,
- operativní plány (krátkodobé), které pokrývají obvykle roční, případně i kratší období, jsou sestavovány na kratší časové úseky například na čtvrtletí nebo měsíce. Zohledňují záměry taktických plánů a jsou adresně určeny pro odpovědné pracovníky. Vypracování operativních plánů je záležitostí středního managementu nebo managementu první linie a pro jejich zpracování se často používají počítačové programy. (Veber a kol., 2021), (Vodáček & Vodáčková, 2013)

2.1.2 Postup při sestavování plánů

Veber a kol. uvádí (2021), že nejobecnější postup tvorby plánů spočívá v provedení těchto kroků:

- konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace,
- zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu,
- vypracování návrhu plánu,
- seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem plánu,
- stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu,
- korekce návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů,
- schválení a vydání definitivní podoby plánu.

Pitra (2007) shrnul postup tvorby plánů takto:

- **stanovení cílů** - v tomto úvodním kroku musí autoři plánu definovat cílový stav, tedy cíle, kterých chce organizace dosáhnout prostřednictvím plánu,

- **analýza současné situace** - ve druhém kroku musí autoři plánu určit výchozí bod, z něhož bude organizace postupovat při plnění plánu, a odhadnout vzdálenost, kterou bude muset překonat, aby dosáhla stanovených cílů,
- **vytvoření seznamu všech nezbytných činností**, které musí být provedeny pro dosažení stanovených cílů, tedy určení konkrétních kroků (etap), jejichž úspěšné splnění je podmínkou pro dosažení cílů stanovených v prvním kroku,
- provedení **kapacitní bilance "nároky-možnosti"** - jednotlivé v třetím kroku stanovené činnosti vyžadují určité zdroje, které jsou organizaci k dispozici. Tyto zdroje mají omezenou kapacitu a organizace musí zajistit, aby byly požadavky na ně splněny,
- **návrh časového harmonogramu** postupu - zařazení v čtvrtém kroku vyvážených činností do pevného časového a logického rámce jejich provedení.

Pitru dále zmiňuje, že tento proces je iterativní, což znamená, že pokud v některém z kroků nedojde k uspokojivému řešení, musí se autoři plánu vrátit k předchozím krokům a odstranit příčinu zjištěné nesrovnalosti.

2.2 Cíle

Cíle jsou stanovené výsledky, které řídí rozhodnutí managementu a slouží jako kritéria pro měření pracovních výsledků. Jsou považovány za klíčovou součást plánování a je důležité je mít jasně stanovené před tím, než se začnou sestavovat plány pro jejich dosažení. (Robbins & Coulter, 2018)

Zaměření se pouze na výsledky může vést k riziku, že pokud nebyla zvolena vhodná cesta k dosažení cílů ze strany těch, kteří je mají na starost realizovat, cíle nebudou dosaženy. To může mít řadu negativních důsledků, jako jsou vyšší náklady nebo nesplnění termínů. (Veber a kol., 2021)

Bez jasně stanovení cílů není plán plánem. A cíle, které nejsou kontrolovány (v některých případech přímo měřitelné), neodpovídají základnímu požadavku na metody k jejich správnému stanovení. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

Při určování cílů se doporučuje naplnit požadavky označené zkratkou „SMART“, protože tento koncept zajišťuje, že jsou stanovené cíle jasně definované, realistické a dosažitelné. SMART je akronym, který Veber a kol. (2021) definují takto:

- specific – jasné vymezení,
- measurable – měřitelnost,
- agreed, accept – akceptace, vzájemná dohoda,
- realistic – reálnost,
- trackable – sledovatelnost.

Vodáček a Vodáčková (2013) zdůrazňují, že pro jasnost a srozumitelnost plánu je důležité dbát na to, aby:

- cíle by měly být jednoznačně formulovány z hlediska poslání plánů, resp. jeho obsahové náplně,
- cíle by měly mít vymezenou oblast na kterou se vztahují,
- cíle by měly mít stanoven způsob kontroly jejich dosažení, popř. jejich měření,
- cíle by měly mít časový horizont pro realizaci cyklu, popř. časové intervaly pro jednotlivé dílčí cíle, časově se odlišující od celkového časového horizontu,
- cíle by měly mít stanovené i vazby na návazné či podmiňující cíle v jejich prostorové časové hierarchii (např. souladu v hierarchicky úrovni plánů, soulad v časových vazbách).

Je důležité v průběhu plnění cílů hodnotit a případně přehodnocovat stanovené cíle. Pokud dosahují výrazně lepších výsledků, než se očekávalo, je pravděpodobné, že byly při stanovování cílů příliš opatrně nastaveny. Naopak, pokud jsou lidé velmi nedostatečně motivováni, je třeba zanalyzovat příčiny tohoto stavu: mohly být stanoveny příliš vysoké cíle nebo došlo k nepředvídaným problémům během jejich realizace. (Veber a kol., 2021)

2.3 Plánování ve sportovní organizaci

Plánování má v neziskových organizacích nedostatky a problémy. Cíle, které vzejdou z plánování jsou často stanoveny pro krátké období a mezi nimi existuje nízká míra propojení. Využívá se málo možnosti plánovat v dlouhodobém horizontu a ve většině případů se o strategickém plánování vůbec nemluví. Příčinou je mnoho faktorů, jako je nestabilita prostředí, kterou způsobuje například častá změna personálu, úspěšnost získávání vlastních finančních zdrojů nebo účinnost propagace účelu organizace veřejnosti. Na druhou stranu, situace v ziskových organizacích v oblasti sportu je lepší,

protože si uvědomují nutnost plánovat výkony a potenciál vzhledem k dosažení budoucích cílů. (Čáslavová, 2020)

Strategické plánování ve sportovních organizacích v České republice se používá jen velmi omezeně. Nejvíce se strategickým plánováním zabývají sportovní organizace, které jsou založené na principu obchodní společnosti. Tyto sportovní organizace vnímají strategické plánování s variantním přístupem, kde jsou stanoveny strategické cíle a dílčí rozvojové strategie jako základní platformu pro udržitelnost svého klubu. (Čáslavová, 2020)

Pokud se sportovní výkon považuje za druh zboží, je nutné, aby se v strategickém plánování činnosti sportovních klubů objevily marketingové nástroje - jako například kvalita nabízených sportovních programů, výkonnost, služby, cena, reklama, kvalita personálu (sportovci, zaměstnanci, vedení a podobně). (Čáslavová, 2020)

2.4 Cíle sportovních organizací

Cíle jsou důležité pro zajištění konzistence výkonu v rámci sportovní organizace. Sportovní organizace, které mají dobře stanovené výkonnostní cíle, také pomáhají eliminovat problémy mezi zainteresovanými stranami a můžou se zaměřit na to, jak každý jednotlivec může nejlépe přispět k dosažení cíle. Bez stanoveného cíle je obtížné sledovat pokrok a dělat potřebné změny. (Covell a kol., 2007)

Profesionální sportovní organizace se liší od běžných podniků tím, že jejich cíle nejsou zaměřeny pouze na zisk, ale také na dosahování sportovních úspěchů a vytváření vztahů se svými fanoušky. (Štědroň a kol., 2021)

Z obsahu hlediska se cíle sportovní organizace člení na tři skupiny:

- sportovní cíle,
- ekonomické cíle,
- sociální cíle. (Čáslavová, 2020)

Hlavním **ekonomickým cílem** sportovních organizací je zajistit dostatečné finanční prostředky pro pokrytí nákladů během jedné sezóny a také pro dlouhodobou existenci klubu. Je důležité si uvědomit, že zvyšování výdajů, zejména na personál, je považováno za investici, která by měla v budoucnu přinést vyšší příjmy. Dílčí cíle proto mohou zahrnovat investice do hráčského kádru a trenérského týmu, podporu marketingu,

výstavbu sportovišť, rekonstrukci hráčského a diváckého zázemí atd. (Štědroň a kol., 2021)

Hlavní **sportovní cíle** sportovních organizací jsou spojené s dobrým umístěním v lize. Nicméně, cíle se liší v závislosti na ekonomických možnostech organizace. Ty silnější se snaží dosáhnout vrcholných sportovních úspěchů, jako jsou tituly nebo postup do evropských soutěží, zatímco ty slabší se snaží "hrát klidný střed" a vyhnout se bojům o záchranu v soutěži. Sportovní cíle organizace mohou také zahrnovat další sportovní činnosti, jako podporu talentů v mládežnických a juniorských soutěžích. (Štědroň a kol., 2021)

Sociální cíle se týkají vztahu sportovní organizace s fanoušky. Cílem je sdružovat lidi, vytvářet pozitivní emoce a motivovat je k dlouhodobé podpoře organizace. To se projevuje například účastí na zápasech, nákupem merchandise a aktivní podporou na internetu, zejména na sociálních sítích. Cílem této činnosti není primárně prodej služeb nebo výrobků, ale spíše budování image organizace. (Štědroň a kol., 2021)

3 Organizování

“Je historicky ověřenou skutečností, že výsledky činnosti jakékoliv skupiny pracovníků jsou lepší, je-li tato skupina organizována než ve stejné skupině bez potřebné organizace.” (Veber a kol., 2021, s. 161)

Robbins a Coulter (2018) ve své publikaci píšou, že organizování je proces, při kterém se stanovují a uspořádávají pracovní úkoly, aby se dosáhlo cílů organizace. Je to klíčový proces, během kterého manažeři plánují a formují organizační strukturu pro společnost.

Veber a kol. (2021) dále uvádí, že v souvislosti s organizováním nestačí jen uspořádat prvky organizace do organizačních struktur, ale vymezit náplň jejich činnosti, zabezpečit jejich koordinaci a kontrolu.

3.1 Organizační architektura

Organizační architektura je pojem, který vyjadřuje úsilí o vytvoření systému vztahů, jednání a chování ve firmě tak, aby byly uspokojeny aspirace ve společné činnosti, ať už s cílem vytvářet zisk nebo plnit jiné poslání. (Veber a kol., 2021)

“Jestliže architektura ve stavebnictví je uměním vyplnit prostor zhmotnělým dílem, které uspokojují lidské potřeby a tužby, pak organizační architektura je nový přístup ke koncipování organizačních systémů s akcentem na komplexní a dynamický charakter této činnosti” (Veber a kol., 2021, s. 162)

Architektura staveb bere v úvahu čtyři hlavní činitele, které si organizační architektura převzala do organizačního projektování, do tvorby nových systémů a do změn systémů již existujících:

- účel,
- stavební materiál,
- styl,
- technologie. (Veber a kol., 2021)

Účel, pro který je organizační architektura vytvářena, můžeme chápat jako popis prostředí, které organizaci obklopuje a které určuje i její strategické cíle. (Veber a kol., 2021)

Stavební materiál obsahuje informace o různých organizačních formách a jejich částech, které mohou sloužit jako základní stavební prvky při změnách současného systému nebo při navrhování nových systémů. (Veber a kol., 2021)

Styl je zobrazen z pozice měkkých prvků organizace, včetně popisu manažerských rolí v globálních společnostech a možností řešení konfliktů v organizaci. Tento styl zahrnuje také prvky, jako jsou porady, které jsou považovány za nejdůležitější způsob komunikace mezi zaměstnanci. (Veber a kol., 2021)

Poslední část zahrnuje **technologie**, které se používají při implementaci navržených projektů. (Veber a kol., 2021)

3.2 Prvky organizování

Hlavními prvky, které tvoří základní stavební kameny procesu organizování a které ovlivňují strukturu a fungování organizace, jsou následující:

- specializace,
- koordinace,
- vytváření útvarů,
- rozpětí řízení,
- dělba kompetencí. (Veber a kol., 2021)

Specializace je proces rozdělení pracovních úkolů mezi různé zaměstnance, kteří se při tom specializují pouze na určitou část pracovní aktivity místo, aby se věnovali celé aktivitě, což umožňuje zvýšit produktivitu a kvalitu výstupu. (Robbins & Coulter, 2018)

Specializace může zvýšit produktivitu práce jednotlivce a usnadnit kontrolu jeho výsledků, ale zároveň zvyšuje nároky na koordinaci mezi jednotlivými lidmi nebo skupinami, aby spolupracovali a dosáhli společných cílů. (Veber a kol., 2021)

Koordinace znamená vzájemné usměrňování jednotlivých dílčích strukturálních jednotek, které svým správným propojením v čase a prostoru vytvářejí konečné výsledky organizace. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

Jednou z cest ke zlepšení koordinace ve firmě je vymezení rolí a pravomocí jednotlivých pracovníků. Dalším způsobem je seskupování pracovníků do skupin a vytváření útvarů, přičemž manažer musí volit kritéria pro tvorbu těchto útvarů nebo jejich kombinaci. (Veber a kol., 2021)

Existuje několik možných kritérií, na které by se mohl manažer zaměřit při **tvorbě útvaru** v organizaci. Ty nejdůležitější z nich jsou specializace a kvalifikace pracovníků, pracovní proces a funkce, které je nutné zabezpečit, časové rozvržení práce, výrobek nebo služba, které je nutné vyrábět nebo poskytovat, potřeby skupiny zákazníků a pracoviště nebo region, ve kterém se pracovníci nacházejí. Manažer se musí rozhodnout, jakým způsobem tato kritéria kombinovat, aby tvorba útvaru byla co nejefektivnější. (Veber a kol., 2021)

Rozpětí řízení se týká takového počtu lidí, který by měl jeden manažer efektivně spravovat. Při stanovování rozpětí řízení je důležité zohlednit nejen počet podřízených pracovníků, ale také další osoby, které s manažerem spolupracují. (Donnelly a kol., 1997)

Veber a kol. (2021) uvádí, že nelze stanovit univerzální doporučený počet podřízených. Tento počet se liší v závislosti na mnoha faktorech, jako je druh a složitost práce, kvalifikace manažera a podřízených, zavedené informační a komunikační systémy.

Blažek (2014) zmiňuje také další faktory, jako podíl času vynaložený vedoucím pracovníkem na jiné činnosti než řízení bezprostředních podřízených, míra samostatnosti podřízených, různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených, stupeň organizovanosti, intenzita a kvalita horizontálních vztahů, stupeň podpory za strany štábních útvarů a stupeň automatizace řízení.

Dělbá kompetencí obvykle trvá dlouhodobě a je důležité ji provést správně. Aby byla dělbá kompetencí účinná, je nutné jasně definovat pravomoci a odpovědnosti spojené s jednotlivými kompetencemi, určit úkoly nebo způsob jejich zadávání a stanovit očekávané výsledky pro danou pozici. (Malý & Dědina, 2005)

U dělby kompetencí se v současnosti prosazuje trend decentralizace kompetencí. Decentralizace kompetencí znamená rozdělení pravomocí a odpovědnosti na více míst a přenesení na nižší organizační stupně. Důsledkem je změna struktury organizace a snížení počtu manažerů na střední úrovni. Decentralizace však snižuje kontrolu nad kapacitou organizace a tato kontrola musí být nahrazena jinými mechanismy, jako jsou přehledná hlášení a software pro kontrolu průběhu řízených procesů. (Veber a kol., 2021,)

Opakem decentralizace je centralizace, což je soustředění kompetencí na menší počet míst a posun na vyšší organizační stupně. (Malý & Dědina., 2005)

3.3 Organizační struktura

Organizační struktury jsou uspořádáním procesu dělby práce, které pomáhají efektivně řídit a provádět činnosti, což vede k hospodárnému zajištění manažerských funkcí. Tyto struktury určují, jak se má rozdělovat pravomoc a zodpovědnost pro plnění těchto činností. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

V literatuře se členění organizačních struktur liší. Blažek (2014) rozděluje organizační struktury tímto způsobem:

- tradiční útvary struktury:
 - liniová organizační struktura,
 - funkcionální organizační struktura,
 - liniově štábní organizační struktura,
- cílově-programové útvary struktury:
 - projektová koordinace,
 - projektová organizační struktura,
 - maticová organizační struktura.

3.3.1 Tradiční útvary struktury

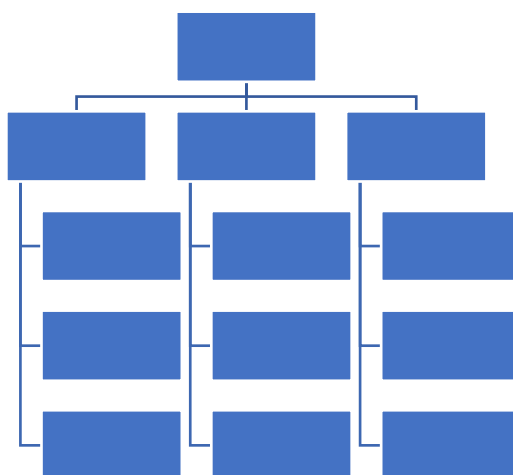
Liniová organizační struktura, která je zobrazená na obrázku 1 je jednoduchá a přehledná organizační struktura, ve které existuje přímý vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Tato struktura umožňuje rychlé předávání rozhodnutí a dobře podporuje koordinaci. Ve větších organizacích může být struktura složitější a zahrnovat více úrovní, ale stále zachovává přímou nadřízenost a podřízenost. (Veber a kol., 2021)

Blažek (2014) uvádí, že liniová struktura je založena na důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Každý pracovník má pouze jednoho nadřízeného, který je zodpovědný za všechny řídicí činnosti potřebné pro řízení pracovníků pod ním. Vedoucí má plnou pravomoc zodpovědnost za útvar, který mu byl svěřen.

Liniová organizační struktura má svá omezení a vhodná je pouze pro malé organizace. V případě větších organizací může být vrcholový vedoucí přetěžován a struktura může být těžkopádná a složitá na koordinaci. Tato struktura také nepodporuje iniciativu a může vést ke zvýšenému komunikačnímu šumu. (Veber a kol., 2021)

Toto tvrzení potvrzuje i Blažek (2014), který ve své publikaci uvádí: „Pokud se v současné praxi liniová organizační struktura vyskytuje, pak se jedná o velmi malé organizace, zabývající se velmi jednoduchou činností[...]zvyšování náročnosti a složitosti výkonných činností, zvětšování velikosti podniků, resp. i jiných organizací, a tím vyvolané zvyšování náročnosti a složitosti řídicích činností, způsobuje v liniové organizační struktuře nepřekonatelné problémy.“

Obr. 1: Liniová struktura



Zdroj: Blažek (2014, s. 70), zpracováno autorem

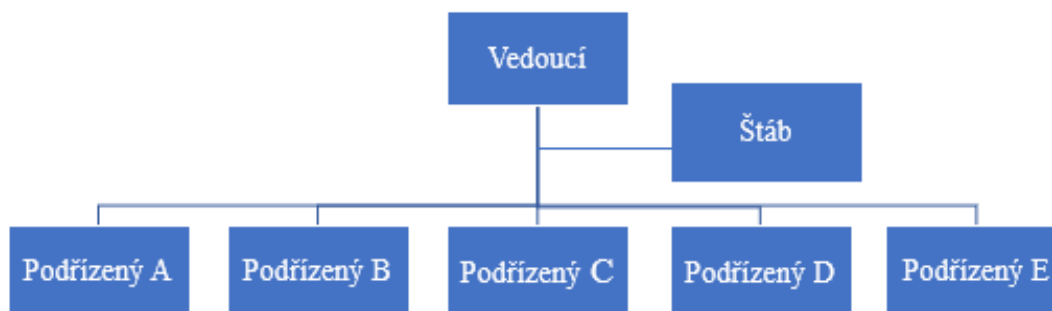
Funkcionální struktura používá model, kdy se jeden vedoucí pracovník nahrazuje více specializovanými vedoucími pracovníky.

Jedním z hlavních problémů s nahrazením jednoho vedoucího více specializovanými vedoucími je určení přesných kompetencí. V praxi to způsobuje že pokyny, které jsou dány výkonným pracovníkům, jsou často nekoordinované a protichůdné, což ztěžuje určení odpovědnosti jak výkonných pracovníků vůči jednotlivým specializovaným vedoucím, tak i jednotlivých specializovaných vedoucích vůči celému útvaru, který společně řídí. (Blažek, 2014)

Liniově štábní struktura, kterou zobrazuje obrázek 2, je manažerská struktura, která se skládá z liniové a štábní složky. Liniová složka je zodpovědná za komplexní řízení útvaru a je vedena vedoucím útvaru, který je nadřízeným pracovníkem pro všechny pracovníky útvaru včetně pracovníků štábu. Štábní složka (štáb) poskytuje relevantní informace pro řízení útvaru, aby se zvládala vzrůstající složitost řízení. (Veber a kol., 2021)

Štáb se skládá z jednotlivých pracovníků, útvarů či celých seskupení útvarů, kteří jsou experti v oblastech řízení. Jejich posláním je provádět administrativní a další činnosti, díky které podporují činnost liniového vedoucího, jemuž je podřízen. (Blažek, 2014)

Obr. 2: Liniově-štábní struktura



Zdroj: Veber a kol. (2021, s. 169), zpracováno autorem

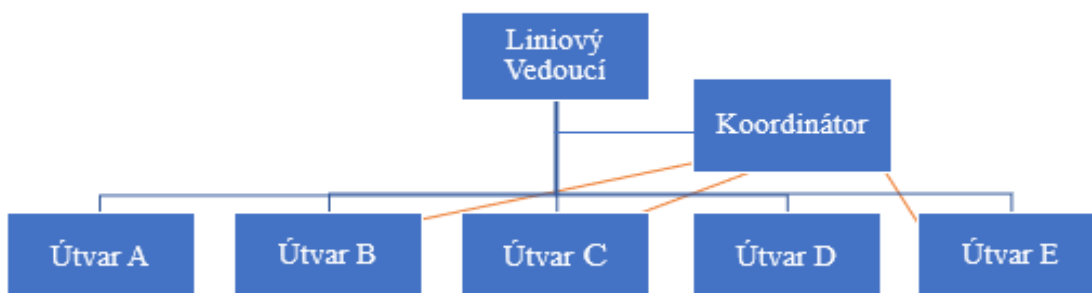
3.3.2 Cílově-programové útvary

Na obrázku 3 je zobrazena **projektová koordinace** představuje úpravu liniově-štábní struktury, a to prostřednictvím vytvoření funkční pozice koordinátora projektu. Toto řešení je vhodné v případě, kdy realizace projektů není běžnou součástí činnosti organizace a projekty mají spíše menší rozsah. Hlavním úkolem koordinátora je zajišťovat přípravu a provedení projektu, zejména koordinovat spolupráci mezi jednotlivými útvary organizace, případně i s externími pracovníky nebo organizacemi. Koordinátor má ve srovnání s vedoucím omezené pravomoci, a proto musí své plány prosazovat buď neformálně pomocí své odborné autority, nebo formálně prostřednictvím svého nadřízeného liniového vedoucího. (Blažek, 2014)

Projektová struktura představuje takové řešení, kdy se v rámci organizační struktury může vytvořit speciální útvar pro přípravu a realizaci projektů, což je vhodné pro opakující se projekty velkého rozsahu, které trvají delší dobu. Tento způsob řešení je vhodný v případě liniově-štábního typu organizace. (Blažek, 2014)

Pro přípravu a realizaci jednotlivých projektů se vytvoří projektové skupiny, které přebírají kompletní zodpovědnost za daný projekt. Tato skupina bude složena z pracovníků různých profesí nezbytných pro úspěšné dokončení projektu a může být složena z pracovníků uvnitř organizace i z odborníků zvenčí. (Blažek, 2014)

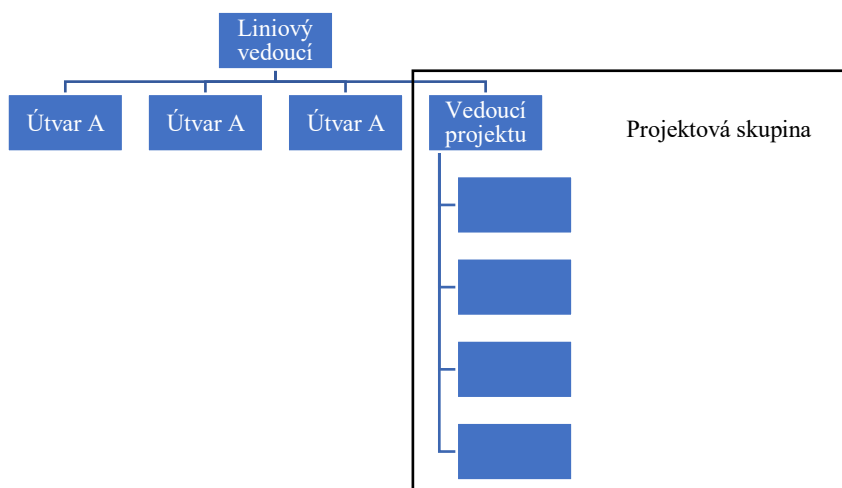
Obr. 3: Projektová koordinace



Zdroj: Blažek (2014, s. 77), zpracováno autorem

Projektová struktura, zobrazená na obrázku 4, nemá žádná formální oddělení, kam se zaměstnanci vrací po dokončení projektu. Namísto toho, zaměstnanci přenášejí své specifické dovednosti a zkušenosti z projektu na projekt bez formálního přiřazení k určitému oddělení. Tímto se liší od struktury maticové, která je popsána níže, ve které zaměstnanci pracují na projektu, ale i na úkolech od svého oddělení. (Robbins & Coulter, 2018)

Obr. 4: Projektová struktura



Zdroj: Blažek (2013, s. 78), zpracováno autorem

Maticová struktura je obvykle speciálním organizačním řešením v rámci širší liniově-štábní struktury celé organizace. Může však mít také jinou podobu, například pro řešení vztahů mezi společnostmi v rámci koncernu. (Blažek, 2014)

Veber a kol. ve své publikaci píšou (2021), že se maticová struktura používá pro řízení složitých, časově náročných projektů, které jsou prioritou pro vrcholové vedení.

Projektový vedoucí těchto projektů je manažer, který byl vybrán vrcholovým vedením, a který je odpovědný za řízení týmu a řešení úkolů. Je obvykle plně zaměstnán na projektu a má přímé nástroje pro řízení svého týmu, který může být buď určen, nebo si ho sám vybere.

Blažek (2014) upozorňuje na riziko kompetenčních nejasností, konfliktů a kolizí, které mohou vzniknout v maticové struktuře. Navíc se situace může ještě komplikovat tím, že někteří zaměstnanci mohou pracovat na více projektech současně, což znamená, že mohou mít více než dva nadřízené.

I při těchto komplikacích může maticová struktura fungovat efektivně, pokud spolu manažeři pravidelně komunikují, koordinují pracovní požadavky na zaměstnance a řeší konflikty společně. (Robbins & Coulter, 2018)

3.3.3 Faktory ovlivňující organizační strukturu

Organizační struktura konkrétní organizace je vždy specifickým řešením, které je přizpůsobeno konkrétním potřebám a podmínkám dané organizace. Neexistuje jediná správná organizační struktura, která by byla vhodná pro všechny organizace a všechny situace. Může se stát, že jedna organizační struktura může fungovat dobře v jedné organizaci, ale v jiné organizaci může být neúčinná. (Blažek, 2014)

Pokud organizační struktura nefunguje, dle Vebera a kol. (2021), by měly v organizaci probíhat analýzy stávajícího organizačního profilu, odhalení nedostatku a jejich příčin a na tomto základě zvážit změny v organizačním uspořádání, včetně změn mocenských a komunikačních vztahů apod., které by měly vést ke správné reorganizaci firmy.

Je tedy důležité se zaměřit na faktory, které mají významný vliv na organizační strukturu, a těmi jsou:

- strategie, kterou organizace sleduje,
- technologie, pomocí které realizuje své produkty,
- teritorium, ve kterém organizace působí,
- velikost organizace,
- kultura organizace. (Blažek, 2014, s. 81)

3.4 Organizování ve sportu

Sportovní organizace si stále více uvědomují, že s rostoucím vlivem tržní ekonomiky v oblasti sportu je nezbytné mít efektivní a dobře organizované struktury, které jim umožní úspěšně dosahovat svých cílů. (Čáslavová, 2000)

Většina sportovních organizací má sportovní, ekonomické a sociální cíle. Tyto cíle jsou navzájem propojené a jsou ovlivněny finančním zázemím organizace. Sportovní organizace s dobrým finančním zázemím mohou mít vyšší, prestižnější a dlouhodobější cíle. (Čáslavová, 2020)

Nedostatky v organizační struktuře mohou způsobovat finanční ztráty a bránit plnění cílů organizace, čehož si jsou vědomi řídicí pracovníci, kteří se snaží vytvářet efektivní organizační struktury. (Čáslavová, 2000)

Čáslavová (2000) v knize odkazuje na referát, který byl přednesen na semináři profesionálních fotbalových klubů v Neerpeltu v roce 1990. Základní myšlenkou referátu, bylo zdůvodnění důležitosti organizace, zejména v oblasti správy financí klubu, které musí pokrýt vysoké náklady na přestupy hráčů a trenérů, a zajištění platů hráčů, což vyžaduje hledání nových zdrojů příjmů. Management klubu má navíc těžkou pozici v konkurenčním prostředí s velkou volností fotbalových rozpočtů a nemá plnou kontrolu nad všemi faktory ovlivňujícími jejich výši.

Nejčastěji se projevují chyby v rozdělení činností na horizontální a vertikální úrovni, což vede k problémům se zdvojováním funkcí nebo naopak s jejich nedostatečným pokrytím. Další komplikovanou oblastí je stanovení pravomocí a odpovědností, které často nejsou přesně vymezeny. (Čáslavová, 2020)

Sportovní manažeři se musí naučit spojovat placené zaměstnance a dobrovolníky, aby efektivně komunikovali a pracovali na dosažení organizačních cílů. Je důležité, aby struktura umožňovala realizaci strategie, kterou si sportovní organizace určí. Mezi sportovními organizacemi také existují nezávislé vztahy, které vyžadují odpovídající organizační strukturu. (Hoye a kol., 2015)

Organizování a organizační struktura by měla umožnit neziskovým organizacím efektivně plnit svůj účel a vytvářet pro to prostředí. Organizační struktury, které v nich vznikají, odrážejí úroveň samosprávy a demokracie. Když orgány nefungují, často je to způsobeno samotnými členy, kteří byli do těchto funkcí zvoleni. (Čáslavová, 2020)

Ziskové organizace se organizování věnují více a jejich organizační struktura v oblasti vrcholového managementu je stanovena zákonem o obchodních korporacích v českých podmínkách. (Čáslavová, 2020)

V České republice jsou sportovní kluby často založeny jako ziskové organizace, přičemž běžnými formami jsou akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. Tyto kluby musí dodržovat zákon č. 90/2012 Sb. – Zákon o obchodních korporacích a družstev. (Čáslavová, 2020)

4 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nejčastěji využívaných a nejoblíbenějších nástrojů pro hodnocení podnikatelského prostředí. Jejím hlavním úkolem je určit, nakolik jsou stávající strategie podniku relevantní a schopné reagovat na změny v prostředí, s ohledem na specifické silné a slabé stránky firmy. (Jakubíková, 2013)

Cílem společnosti by mělo být minimalizovat slabiny, posilovat silné stránky, využívat příležitosti v okolním prostředí a snažit se předvídat a chránit se před potenciálními hrozbami, což povede k získání konkurenční výhody nad ostatními. Pro dosažení tohoto cíle je však nutné mít dostatek kvalitních informací jak z vnitřního prostředí firmy, tak i z vnějšího okolí. (Kozel a kol., 2006)

Název analýzy vychází z prvních písmen anglických názvů, a to:

S (strengths) = silné stránky

W (weaknesses) = slabé stránky

O (opportunities) = příležitosti

T (threats) = hrozby

Silné a slabé stránky souvisejí s vnitřní situací společnosti, což se odráží především v zdrojích firmy a jejich využívání pro dosažení cílů společnosti. Příležitosti a hrozby vycházejí z vnějšího prostředí, které obklopuje danou společnost a ovlivňuje ji prostřednictvím různých faktorů. (Kozel a kol., 2006)

SWOT analýza by měla být objektivní, což znamená, že by neměla zahrnovat pouze subjektivní názory analytiků, ale měla by objektivně odrážet vlastnosti analyzovaného objektu a prostředí, ve kterém se nachází. Objektivitu lze zajistit například tím, že prvotní návrh SWOT tabulky je představen dalším odborníkům, jejichž názory jsou následně řádně zohledněny při zpracování finální verze. Pokud je SWOT analýza prováděna prostřednictvím skupinové diskuze, objektivita analýzy je zajištěna automaticky. (Hanzelková a kol., 2017)

Ze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se tvoří alternativní strategie. Proces generování alternativních strategií spočívá v propojení silných a slabých stránek s identifikovanými hrozbami a příležitostmi. Následně se vytvářejí čtyři typy strategií, což

je logickým pokračováním a základním důvodem pro vytvoření SWOT matice. (Grasseová a kol., 2012)

Mezi 4 typy strategií vytvářené v matici SWOT řadíme:

- **Strategie WO - strategie hledání.** Tyto strategie se soustředí na překonání (odstranění) slabých stránek prostřednictvím využití příležitostí. Pro jejich provedení je typické, že vyžadují získání dodatečných zdrojů, které umožní využít příležitosti.
- **Strategie SO - strategie využití.** SO strategie spočívají ve využití silných stránek organizace pro zisk z příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Tento kvadrant určuje ideální stav, ke kterému organizace směřuje. Je zřejmé, že tyto strategie hrají klíčovou roli při definování vize a navazujících cílů. Jejich určení a realizace může být obtížné, mimo jiné proto, že kombinace silných stránek a příležitostí, která umožňuje jejich realizaci, se v reálném světě objevuje zřídka.
- **WT strategie – strategie vyhýbání.** Tyto strategie jsou obranné a zaměřují se na odstranění (překonání) slabých stránek a vyhýbání se vnějším hrozbám. V kontextu organizace jde o "boj o přežití", zatímco při tvorbě koncepcí se jedná o klíčové strategie pro udržení základních funkcí organizace a naplnění jejího poslání.
- **ST strategie – strategie konfrontace.** Tato strategie jsou možná, pokud je organizace dostatečně silná pro přímou konfrontaci s hrozbami.

(Grasseová a kol., 2012)

5 Představení FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.

FK Baník Sokolov 1948, s. r. o. (dále jen „Baník“) je fotbalový klub hrající Českou fotbalovou ligu (dále jen „ČFL“), což je třetí nejvyšší fotbalová soutěž v České republice a zároveň nejvyšší amatérská soutěž. Sídlo klubu, jak už z názvu vypovídá, je umístěno v Sokolově. Baník pracuje i s mládeží od přípravek až po dorost, kde žákovské kategorie hrají žákovské ligy a divize a dorostenecké kategorie soutěží v dorosteneckých divizích. V roce 2020, po sestupu z druhé fotbalové ligy (Fotbalové národní ligy) do ČFL, Sokolovská úhelná coby dosavadní majitel klubu ukončil podporu profesionálního fotbalu na Baníku. Klub tak musel změnit svou právní formu z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným, kde jediným společníkem je FK Baník Sokolov, z. s. se splaceným vkladem 50 000 Kč. Baník patří mezi největší fotbalové kluby v Karlovarském kraji. Na obrázku 5 je uvedeno logo klubu.

Obr. 5: Logo FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.



Zdroj: FK Baník Sokolov (2023)

Obchodní firma:	FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.
Datum vzniku a zápisu do OR:	26. května 2020
Sídlo:	Boženy Němcové 1780, 356 01 Sokolov
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	091 89 238
Statutární orgány:	Mgr. Tomáš Provazník – jednatel a předseda klubu Miroslav Miškovský - jednatel

Způsob jednání:	Za společnost jedná každý jednatel ve všech ve věcech samostatně.
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	50 000 Kč
Zdroj:	Veřejný rejstřík a Sbírka listin (2023)

5.1 Historie FK Baník Sokolov

Baník byl založen v roce 1948 a původně se jmenoval SK FHDB Falknov nad Ohří. Po začlenění do ZTS Sokol HDB Sokolov a několika změnách názvu klubu, se Baník dostal do divize v roce 1957. Během následujících let klub střídal postupové i sestupové úspěchy a v roce 2006 se Baník stal akciovou společností s jediným akcionářem, kterým byla Sokolovská uhelná a.s., a Baník začal hrát druhou fotbalovou ligu, kterou klub odkoupil od Pardubic. V roce 2020 Baník sestoupil z druhé ligy a následující sezónu začal hrát v ČFL. V této sezóně byly soutěže přerušeny kvůli pandemii COVID-19, veškeré amatérské soutěže se zrušily, nikdo nesesťupoval ani nepostupoval. Časté byly v novodobé historii trenérské změny, v současné sezóně tým trénuje Martin Pulpit, který je již 6. trenérem A-týmu od sestupu Baníku do třetí ligy. (FK Baník Sokolov, 2023)

5.2 Zázemí klubu

Klub vykonává svou činnost ve sportovním areálu stadionu FK Baník Sokolov, jehož vlastníkem je město Sokolov. Sportovní možnosti areálu:

- Plocha č. 1 – hlavní hřiště,
- travnatý povrch 105m x 68 m
- Plocha č. 2 - hrací a tréninková plocha,
- umělý travnatý povrch 105m x 68 m s umělým osvětlením
- Plocha č. 3 - hrací a tréninková plocha,
- travnatý povrch 105m x 68 m
- Plocha č. 4 - tréninková plocha,
- travnatý povrch 105m x 68 m
- Plocha č. 5 – tartanový atletický ovál,
- Plocha č. 6 – ovál s umělým travnatým povrchem.

Klub má v areálu k dispozici kvalitní sportovní zázemí pro všechny své týmy, kterých je od přípravek až po A-tým celkem sedmnáct. Kromě sportovního vybavení jsou v areálu také kancelářské prostory pro management klubu, exkluzivní prostory pro partnery klubu během domácích zápasů A-týmu a obchod pro fanoušky klubu.

Klub vykonává svou činnost i mimo areál, kde trénují zejména kategorie přípravek, a to na těchto plochách:

- Plocha č. 1 – tréninková a hrací plocha,
- umělý travnatý povrch 105m x 68 m
- Plocha č. 2 – tréninková a hrací plocha,
- travnatý povrch 105m x 68 m
- Plocha č. 3 – tréninková plocha,
- umělý travnatý povrch 44x 22 m
- Plocha č. 4 – tréninková plocha,
- travnatý povrch 105m x 68 m
- Plocha č. 5 – tartanový atletický ovál.

6 Analýza plánování a organizování sportovní organizace FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.

Pro analýzu byla použita metodika neformálního rozhovoru s jednatelem a předsedou klubu Mgr. Tomášem Provazníkem a jednatelem a ekonomem klubu Miroslavem Miškovským. Neformální rozhovor byl zvolen, protože tato metoda umožňuje flexibilnější a otevřenější komunikaci s respondentem, což vede k získání hlubších a detailnějších informací. Neformální rozhovor také poskytuje možnost okamžitého objasnění nejasností či neúplných informací.

Kromě neformálního rozhovoru byla provedena analýza relevantních dokumentů, které se týkají plánování a organizování ve sportovním klubu. Analyzovány byly tyto dokumenty - organizační struktura, náklady a výnosy za roky 2021 a 2022 a plán vzdělávání mládeže.

Na základě informací získaných z rozhovorů a analýzy dokumentů byla následně sestavena SWOT analýza, která poskytuje ucelený pohled na silné a slabé stránky klubu, příležitosti a hrozby.

6.1 Analýza plánování

Baník plánuje jednou ročně. Cíle jsou stanovovány výkonným výborem, konkrétně jednatelem a předsedou Mgr. Tomášem Provazníkem, jednatelem a ekonomem panem Miroslavem Miškovským a sportovním sekretářem a technickým ředitelem Bc. Davidem Pallou. Tyto cíle jsou důležité pro plnění mise a dosažení vize klubu. Posláním klubu je poskytnutí kvalitních materiálních a tréninkových podmínek pro všechny své členy. Baník tak plní důležitou společenskou funkci, tj. přispívá k rozvoji sportovní kultury v Karlovarském kraji. Vize klubu se momentálně shoduje i s krátkodobým cílem, a to je udržení Baníku v ČFL.

6.1.1 Cíle společnosti

Baník má stanovené cíle, kterých chce dosáhnout ve dvou ze tří tematických skupin, které byly uvedeny v podkapitole 2.5, a to v ekonomické a sportovní rovině. V tabulce 1 jsou tyto cíle shrnuty. K daným cílům klub nemá stanovené plány, které by určily základní směr postupu k dosažení stanovených cílů.

a) sportovní cíle

Krátkodobý sportovní cíl s horizontem trvání jednoho roku je pro Baník Sokolov setrvání v ČFL. Jelikož se A-tým momentálně nachází na úplném chvostu tabulky, pro splnění tohoto cíle vedení Baníku na konci zimní přípravy angažovalo trenéra Martina Pulpita, který v Baníku působil jako trenér v sezóně 2006/2007 a má zkušenosti z České nejvyšší fotbalové soutěže, a i ze zahraničí.

Klub se také zaměřuje na udržení profesionálního fungování v mládežnických kategoriích, aby tyto hráče mohl zapracovat do A-týmu. Tento cíl zahrnuje mít vysoké nároky na trenéry, pedagogy a hráče, na obsah, počet a kvalitu tréninkových jednotek, zlepšení spolupráce s rodiči hráčů a na úroveň soutěží pro mládež.

Tab. 1: Cíle klubu

Cíle	Krátkodobé (roční)	Střednědobé (1-3 roky)	Dlouhodobé (nad 3 roky)
Sportovní	Setrvání v ČFL	A-tým složený z 80 % z hráčů z regionu	Udržení nastavené profesionality v mládežnických kategoriích
			Hrát ČFL v horních patrech/ ve středu tabulky
Ekonomické	Vyrovnaný rozpočet	Shánění nových zdrojů financování	Modernizace hráčského zázemí
Sociální			

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Baník si dále klade za cíl mít v kádru minimálně 80 % hráčů z regionu, což bude přispívat nejen k rozvoji a kvalitě fotbalu v Karlovarském kraji, ale i k udržení identity klubu. V současné době je v A-týmu z regionu pouze 40 %, a proto se klub snaží s tímto poměrem postupně pracovat, tím že do A-týmu bude zapojovat talentované odchovance.

Všechny tyto kroky ukazují, že se Baník nezaměřuje pouze na krátkodobé cíle, ale i na rozvoj klubu v dlouhodobém horizontu.

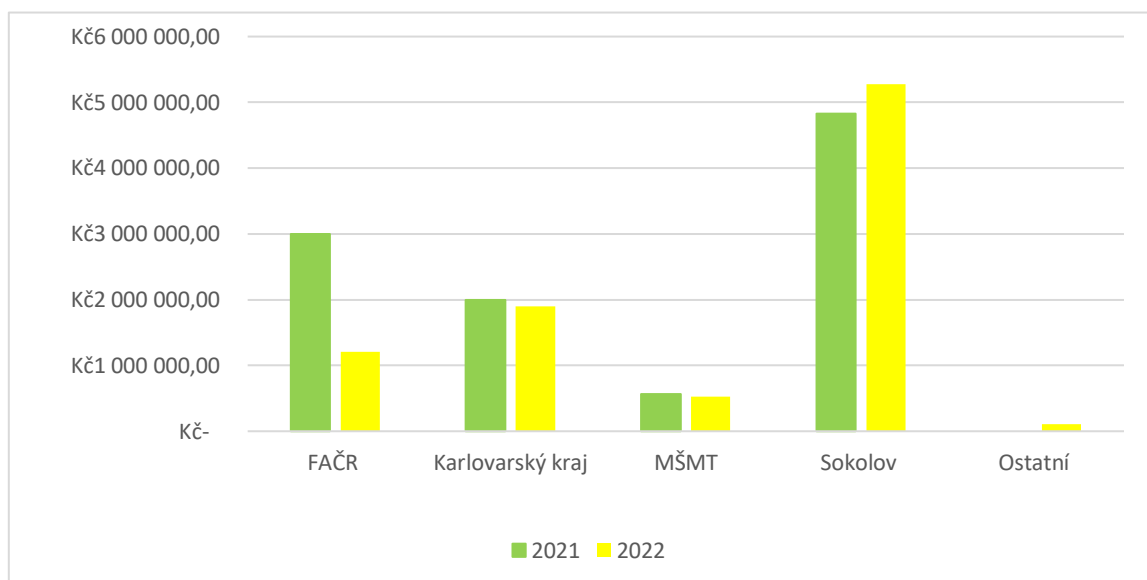
b) ekonomické cíle

Krátkodobým cílem klubu v ekonomickém prostředí je hospodařit v průběhu sezóny s vyrovnaným rozpočtem, avšak tento cíl zkomplikovalo snížení dotací na mládež o 1,8 milionu korun ze strany Fotbalové asociace České republiky (dále jen „FAČR“). To byl velký zásah do rozpočtu klubu, neboť pokrývaly nemalé náklady na provoz a rozvoj mládežnických kategorií. Z tohoto důvodu klub musel ukončit spolupráci s několika trenéry, zrušit kategorii U18 (kategorie hráčů pod 18 let) a s největší pravděpodobností bude muset zrušit také kategorii U16 (kategorie hráčů pod 16 let), která hraje pouze krajský přebor. Proto si dal klub za cíl sehnat finance z jiných zdrojů, aby mohla pokračovat nastolená profesionalita v mládežnických kategoriích.

Klub také dotuje Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“), město Sokolov a Karlovarský kraj, a také sponzoři a firmy, které přispívají zejména na fungování A-týmu. V grafu zobrazeném na obrázku 6 je prezentováno srovnání přijatých dotací v letech 2021 a 2022. V rozhovoru bylo řečeno, že podmínky pro získání dotací od města a kraje nejsou pevně stanoveny, avšak výše přidělených finančních prostředků souvisí s kvalitou soutěží, umístěním týmů a počtem hráčů v mládežnických kategoriích. Naopak podmínky pro obdržení dotací od FAČR jsou. Zde se musí plnit počty týmů, hráčů a trenérů v klubu atd. V roce 2021 obdržel klub na dotacích celkem 10 396 122,50 Kč, oproti tomu v roce 2022 obdržel 9 023 086,00 Kč.

Dlouhodobým ekonomickým cílem klubu je modernizace hráčského zázemí, protože klub chce mít pro hráče moderní podmínky odpovídající dnešní době. Tato investice je klíčová pro zlepšení pracovních podmínek hráčů a přilákání nových talentovaných hráčů do klubu. Modernizace zázemí také zvyšuje atraktivitu klubu pro fanoušky a partnery, což může vést k nárůstu příjmů a podpory.

Obr. 6 - Srovnání přijatých dotací v letech 2021 a 2022



Zdroj: interní dokumenty FK Baník Sokolov, zpracováno autorem, 2023

6.1.2 Hodnocení plánů

Klub pravidelně hodnotí své plány na konci každé jarní a podzimní části sezóny, aby zhodnotil dosažené výsledky a přizpůsobil své další kroky. Cíl klubu "setrvání v ČFL", se dá plně zhodnotit až na konci jarní části, kdy se ukáže, jak se Baník Sokolov umístí v konečné tabulce soutěže. Avšak, momentální pozice klubu v tabulce ukazuje, že plán pozitivně plněn není, protože se klub nachází na poslední příčce. Další cíl klubu "modernizace hráčského zázemí", který klub dlouho plánoval, a právě proto je uveden jako dlouhodobý cíl, právě probíhá. Klub dokončuje modernizaci první poloviny hráčského zázemí, díky které hráči budou mít k dispozici například regenerační linku, posilovnu a rozvíčovnu. Tato modernizace stála 12,5 milionu Kč a byla financována městem.

Hodnocení plánů klubu ukazuje, že faktorem, který nejvíce ovlivňuje plány, jsou finance. Pokud klub disponuje dostatečnými finančními zdroji, může plánovat svůj rozvoj s větší jistotou. Nicméně, pokud dojde ke snížení financování, musí klub okamžitě přistoupit ke změně plánů a strategie, aby mohl přežít v konkurenčním prostředí a udržet si své

sportovní cíle. Příkladem je snížení dotací klubu od FAČR na mládež, který narušil dlouhodobý plán udržení nastavené profesionality u mládeže.

V poslední řadě ohledně plánování je třeba zmínit, že klub neprovádí žádné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

6.2 Analýza organizování

Organizační struktura Baníku, která je uvedena v příloze A, je funkcionální a mezi hlavní orgány patří valná hromada, výkonný výbor, ve kterém jsou jednatel Miroslav Miškovský, jednatel a předseda klubu Mgr. Tomáš Provazník a Bc. David Palla. Následují obchodní a marketingová manažerka Bc. Petra Božeková Makoňová a sportovní sekretář Bc. David Palla. Pod obchodní a marketingový manažerem spadají tři oddělení: ekonom (Miroslav Miškovský), účetní (Dagmar Kovardinská) a redakce webu (Bc. Aleš Zeman). Sportovní sekretář David Palla má ve své kompetenci sportovní úsek, který zahrnuje vše od A-týmu po mládežnické kategorie. Současně zastává i pozici technického manažera. Toto zdvojení funkcí bylo v teoretické části identifikováno jako potenciální problém.

V organizační struktuře klubu můžeme vidět, že jsou členové rozděleni do několika rolí jako ekonom, účetní a další, avšak v rozhovoru bylo řečeno, že pouze pozice „redakce a web“, kterou zastává Bc. Aleš Zeman, má jasně definovanou náplň práce. Pan Zeman má na starosti správu webových stránek, aktualizace soupisek a výsledků, články o přestupech a událostech, komunikaci s trenéry mládeže, správu sociálních sítí a interakci s fanoušky. Kromě toho vytváří grafiky, připravuje předzápasový časopis Baníček a zajišťuje pozápasové rozhovory ve videích.

Ostatní pozice nemají jasně definované pracovní náplně a každý dělá vše, co je potřeba. Nejvytíženější osobou v organizaci je právě předseda klubu, který má na starosti celkový chod klubu a dohlíží na jeho hospodaření.

Další důležitou informací je, že v Baníku nikdo nepracuje na pracovní smlouvu, ale klub spoléhá na spolupráci s lidmi z managementu, trenéry a hráči, kteří pracují pro klub na živnostenský list nebo na dohodu o provedení práce.

Důvody opouštění pozic jsou různé. Trenéři z klubu často odcházejí kvůli trenérským nabídkám z jiných klubů, avšak nyní, když došlo ke snížení dotací ze strany FAČR, museli klub trenéři opustit i z tohoto důvodu. Od roku 2020 z Baníku odešlo osm trenérů,

a naopak pět jich do klubu přišlo. V současné době je v klubu celkem čtyřicet trenérů, kde každá kategorie má hlavního trenéra a minimálně jednoho asistenta trenéra. Co se týče manažerských pozic, v roce 2019 ukončil své působení na pozici sportovního ředitele klubu Vítězslav Hejret, který dostal nabídku jít pracovat do Regionální fotbalové akademie Plzeň, kterou přijal. Pozice sportovního ředitele v klubu momentálně není. Na ostatních manažerských pozicích v klubu zůstávají lidé dlouhodobě a neprojevuje se u nich tendence z klubu odcházet.

6.3 SWOT analýza FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.

Na základě rozhovoru s Mgr. Tomášem Provazníkem a Miroslavem Miškovským byla vytvořena SWOT analýza. Shrnuje výše popsané poznatky do přehledné SWOT matice, která je uvedena v příloze B. Každý z poznatků je níže podrobněji analyzován společně s navrženými strategiemi.

Silné stránky klubu jsou:

- dlouholetá historie klubu,
- kvalitní zázemí pro činnost,
- kvalifikovaní trenéři.

a) dlouholetá historie klubu

Dlouhá historie Baníku, která sahá až do roku 1948, ukazuje, že klub má bohatou tradici a zkušenosti v oblasti fotbalu. Dlouhá historie může znamenat, že klub má věhlas a dobré jméno v regionu i v rámci fotbalové komunity. To může přispět k větší podpoře ze strany fanoušků, místních institucí a médií.

b) kvalitní zázemí pro činnost

Sportovní areál má veškeré potřebné vybavení pro kvalitní provoz tréninkových jednotek a zápasů. Klub má k dispozici několik tréninkových ploch a běžecký ovál. Klub využívá tréninkové plochy také mimo areál, takže sportovní stránka je plně uspokojena. V areálu se nachází i kancelářské prostory pro práci managementu.

c) kvalifikovaní trenéři

Baník disponuje týmem zkušených a kvalifikovaných trenérů, kteří mají potřebné dovednosti a znalosti pro rozvoj hráčů a zlepšení jejich výkonů. V současné době je v klubu několik zvučných jmen pro region jako například trenér A-týmu Martin Pulpit,

trenér kategorie U17 Miloslav Janovský a šéf trenér žáků a trenér kategorie U14 Stanislav Galisz. Tito odborníci jsou schopni učit hráče nejnovějším technikám a taktikám a měli by pomoci týmu dosáhnout sportovních cílů.

Mezi slabé stránky klubu patří:

- klubové cíle,
- sportovní výsledky A-týmu,
- odliv trenérů,
- náplň práce,
- absence analýz vnitřního a vnějšího prostředí.

a) klubové cíle

Klub má stanovené cíle v ekonomické a sportovní oblasti, a to i ve všech oblastech časového horizontu, nikoliv však v oblasti sociální. To, že klub nemá stanovené žádné sociální cíle omezuje jeho schopnost zapojit se do fanouškovské komunity, zlepšit svůj veřejný obraz a přilákat další sponzory. Přestože se Baník Sokolov již do místní komunity zapojuje, absence oficiálně definovaných sociálních cílů může vést k nejasnostem ohledně směru a priorit klubu v této oblasti.

Kromě toho nejsou klubové cíle nastaveny metodou SMART. Použití metody SMART by pomohlo klubu lépe definovat své cíle a zajistilo by, že jsou jasně stanoveny, a že jsou měřitelné, realistické a termínované. SMART cíle by mohly zlepšit efektivitu klubu při dosahování svých cílů a zvýšily by pravděpodobnost úspěchu.

Dalším problémem je, že klub nemá vypracované konkrétní plány, jak dosáhnout svých cílů, zejména těch dlouhodobých. Tímto způsobem se klubu může obtížněji hodnotit pokrok a přizpůsobovat strategii, aby dosáhl svých cílů. Vypracování detailních plánů by pomohlo klubu lépe směřovat své úsilí a zdroje a zajistilo by, že jeho cíle budou dosažitelné a realistické.

b) sportovní výsledky A-týmu

Další slabou stránkou Baníku jsou výsledky A-týmu, který se v současné době nachází na posledním místě tabulky ČFL a bojuje o udržení. Od roku 2020, kdy Baník sestoupil ze 2. ligy, klub každou sezonu bojuje o záchranu. Tyto nepříznivé výkony mohou mít negativní dopad na celkovou reputaci klubu, přitažlivost pro hráče a sponzory, a také na

fanouškovskou základnu. Pokud by klub sestoupil z ČFL mohlo by to mít pro klub negativní dopad na plnění jejich střednědobých a dlouhodobých cílů.

c) odliv trenérů

Baník čelí problému s odlivem trenérů. Nedávné snížení dotací o 1,8 milionu korun pro mládež ze strany FAČR vedlo ke snížení počtu trenérů a zrušení mládežnické kategorie U18. I přes to jsou v mládežnických kategoriích stále kvalitní trenéři, které by se měl Baník snažit v klubu udržet.

d) pracovní náplň

Baník nemá jasně definované pracovní náplně pro většinu manažerských pozic a tato nejasnost v rolích a odpovědnostech může vést k problémům. Bez jasně definovaných pracovních náplní může například dojít ke zmatkům ohledně kompetencí, neefektivnímu rozdělení práce mezi členy organizace a někteří členové klubu, jako je předseda, budou přetíženi úkoly, které by měly být rozděleny mezi více členů organizace. To může snížit celkovou efektivitu klubu a zpomalit jeho pokrok směrem k dosažení cílů.

e) absence analýz vnitřního a vnějšího prostředí

Absence pravidelných analýz vnitřního a vnějšího prostředí znamená, že klub nemá dostatečný přehled o svých silných a slabých stránkách, ani o příležitostech a hrozbách, které mohou ovlivnit jeho činnost. Tím pádem nemůže efektivně plánovat a reagovat na změny, což může vést k nevyužití potenciálu nebo snížení konkurenceschopnosti klubu.

Příležitosti pro klub jsou:

- modernizace hráčského zázemí,
- popularita fotbalu v České republice,
- nové finanční zdroje,
- jméno klubu v regionu.

a) modernizace hráčského zázemí

Modernizace hráčského zázemí představuje významnou příležitost pro Baník, která by měla pozitivní dopad na celkový výkon a úroveň klubu. Investice do modernizace zázemí může přinést výhody jako zvýšení atraktivity klubu, což je důležitý faktor při získávání talentovaných hráčů a udržení těch stávajících hráčů, zlepšení tréninkových podmínek, zlepšení regenerace a prevence zranění hráčů.

b) popularita fotbalu v České republice

Vysoká popularita fotbalu v České republice nabízí Baníku možnost zvýšit návštěvnost zápasů, což by mohlo vést k vyšším příjmům z prodeje vstupenek. Současně by to mohlo přilákat sponzory a partnery, zvýšit mediální pozornost a zlepšit tak image klubu, což by mohlo přitáhnout nové fanoušky. Rozvoj mládeže by navíc mohl přinést nové talenty do A-týmu.

c) nové finanční zdroje

Příležitost získání nových finančních zdrojů nabízí klubu možnost růstu a rozvoje v různých oblastech. Nové finanční prostředky by umožnily zvýšit investice do mládežnických kategorií, což by mohlo vést k vytvoření silnějšího a konkurenceschopnějšího týmu v budoucnu. Kromě toho by klub mohl rozšířit svou síť sponzorů a partnerů, což by mohlo vést k větší stabilitě a dlouhodobému růstu.

d) jméno klubu v regionu

Baník je v Karlovarském kraji známý jako jeden z nejlepších fotbalových klubů, což představuje příležitost k dalšímu růstu a rozvoji klubu. S nedávnou historií hraní ve druhé lize je klub atraktivní jak pro mladé hráče, kteří hledají kvalitní tým, ve kterém by mohli rozvíjet své schopnosti, tak pro fanoušky, které zajímá, jak se týmu bude dařit v nové soutěži.

Hrozby pro klub jsou:

- konkurenceschopnost týmu,
- snižování dotací a jiných darů,
- ztráta podpory od města Sokolov a kraje,
- snížení dotací od FAČR,
- konkurence v podobě HC Baník Sokolov,
- konkurence jiných volnočasových aktivit u dětí,
- ekonomická situace,
- sestup do divize.

a) konkurenceschopnost týmu

Hrozba snížené konkurenceschopnosti týmu je zřejmá jak v rámci A-týmu, tak i v mládežnických kategoriích. V případě A-týmu jsou pro talentované hráče atraktivnější

týmy z hlediska umístění v tabulce ČFL, jak mimo region, tak i v regionu, jako například tým FC Slavia Karlovy Vary, který se začal pravidelně umisťovat ve středu tabulky. Hlavními důvody tohoto úspěchu může být jak stabilita jádra týmu Slavia Karlovy Vary, takže hráči se znají a jsou na hřišti sehraní, ale také několikaletá spolupráce s trenérem A-týmu Marianem Geňem. Tato spolupráce umožňuje trenérovi efektivně předávat své fotbalové znalosti hráčům a pracovat s nimi na rozvoji jejich dovedností v průběhu delšího časového období.

Co se týče týmů mládeže Baníku, již nehrají ty nejvyšší soutěže jako dříve, kdy měřily síly s týmy jako AC Sparta Praha či SK Slavia Praha. Mládežnické týmy nadále hrají soutěže v rámci Čech, ale stejné soutěže z regionu hraje i Slavia Karlovy Vary a nově i FK Hvězda Cheb.

Tato situace znamená, že Baník má výraznější konkurenci jak pro A-tým, tak i pro mládež, což může ovlivnit přilákání mladých talentů do klubu.

b) snižování dotací a jiných darů

Hrozba snižování dotací a jiných darů představuje značné riziko pro Baník, protože klub je z velké části závislý na těchto zdrojích financování. Pokud by došlo k dalšímu snižování dotací od FAČR nebo k poklesu finanční podpory od sponzorů a dárců, může to mít negativní dopad na rozpočet a schopnost klubu pokračovat v provozu na současné úrovni. Tento scénář by mohl vést ke snižování kvality týmů, propouštění dalších trenérů, omezení investic do zázemí a infrastruktury, nebo dokonce ke snížení atraktivity klubu pro talentované hráče a potenciální sponzory.

c) ztráta podpory od města Sokolov a kraje

Hrozba ztráty podpory od města Sokolov a kraje představuje další významné riziko pro Baník. Město a kraj jsou důležitými zdroji financování a podpory, která umožňuje klubu pokračovat ve svých sportovních aktivitách a rozvoji infrastruktury. Pokud by se město nebo kraj rozhodli snížit nebo zastavit podporu klubu, může to mít závažné důsledky pro jeho fungování a stabilitu.

d) snížení dotací od FAČR

Hrozba spojená s FAČR se projevuje ve dvou aspektech, které by mohly negativně ovlivnit Baník. První z nich je další snížení dotací od FAČR, které by mělo přímý dopad na finanční zdroje a možnosti klubu.

Druhý aspekt je spojen s nutností dodržovat tréninkový systém nařízený FAČR, který je inspirován zahraničními metodami. FAČR tento systém prosazuje ve snaze zlepšit kvalitu fotbalu v celé České republice, ale vedení s ním nesouhlasí. Pan Miškovský v rozhovoru argumentoval, že nejlepší výsledky českého fotbalu byly dosaženy, když se nepodléhalo napodobování zahraničních modelů, protože každý národ má své specifické potřeby a přístupy. Nicméně, kvůli získání dotací musí klub dodržovat tréninkové požadavky FAČR.

Tato situace představuje hrozbu pro klub, protože pokud se rozhodne nesledovat tréninkový systém nařízený FAČR, může to vést ke ztrátě dotací a podpory ze strany fotbalové asociace. Na druhou stranu, pokud klub zůstane v souladu s FAČR, může to způsobit nespokojenost trenérů, kteří mají odlišný názor na optimální tréninkový přístup.

e) konkurence v podobě HC Baník Sokolov

Hrozba konkurence v podobě HC Baník Sokolov se projevuje především ve fanouškovské oblasti. Jelikož HC Baník Sokolov hraje druhou nejvyšší hokejovou soutěž v České republice, pro obyvatele Sokolova a okolí to může být atraktivnější sportovní událost než fotbalové zápasy Baníku, který hraje ve třetí nejvyšší fotbalové soutěži.

f) konkurence jiných volnočasových aktivit u dětí

Hrozba konkurence jiných volnočasových aktivit u dětí je dalším faktorem, který může negativně ovlivnit fotbalový klub. Děti mají dnes mnoho možností, jak trávit svůj volný čas, což zahrnuje nejen jiné sportovní aktivity, ale také technologické hračky, videohry, sociální média a další zájmové kroužky. V důsledku této široké nabídky volnočasových aktivit může být pro fotbalový klub obtížné přilákat nové mladé hráče a udržet jejich zájem o fotbal na dlouhodobé bázi. Navíc by pokles zájmu o fotbal mezi dětmi mohl vést k nižšímu počtu diváků na zápasech, což by snižovalo příjmy a podporu pro klub. V konečném důsledku by tato situace mohla ohrozit schopnost klubu růst a udržet si konkurenceschopnost na regionální i národní úrovni.

g) ekonomická situace

Hrozba spojená s ekonomickou situací ovlivňuje fotbalový klub zejména z finančního hlediska. V minulosti to byla pandemie spojená s nemocí COVID-19, kdy se soutěže zcela přerušily a pokud se hrálo, tak diváci nemohli chodit na zápasy. To mělo negativní

dopad na rozpočet klubu, jelikož příjmy ze vstupného na zápasy a prodeje fanouškovských předmětů byly nulové.

V současné době čelí fotbalový klub dalším ekonomickým výzvám, kdy ekonomika ČR je v recesi, jsou vysoké ceny energií a je inflace dosahující 15 %. Vysoké ceny energií mohou způsobit zvýšené provozní náklady klubu, což zahrnuje například vyšší náklady na vytápění a osvětlení herních ploch, kabin či administrativních prostor. Vysoká inflace může snížit kupní sílu fanoušků, a to by mohlo vést k poklesu prodeje vstupenek a fanouškovských předmětů, což by mělo další negativní dopad na rozpočet klubu. V neposlední řadě může recese způsobit snížení sponzorských příspěvků, jelikož i firmy čelí finančním problémům v důsledku nepříznivé ekonomické situace.

h) sestup do Divize

Hrozba sestupu z ČFL do Divize je vzhledem k tomu, že se Baník nachází osm kol před koncem soutěže na posledním místě velmi reálná. Tato hrozba by mohla mít značný negativní dopad na klub z různých úhlů. Finančně by mohl způsobit snížení příjmů z dotací. Sestup do nižší soutěže by také mohl omezit možnosti rozvoje hráčů mládeže, kteří by mohli ztratit motivaci a přechod mezi soutěžemi vnímat jako nepříznivý pro jejich kariérní růst ve fotbale.

6.3.1 Výběr strategie pro klub

Následující část se zaměří na analýzu strategií vycházejících z uvedené SWOT analýzy. Tyto strategie budou navrženy tak, aby co nejlépe využily identifikované příležitosti a minimalizovaly potenciální hrozby, zároveň posilovaly silné stránky a řešily slabé stránky klubu.

SO strategie

Klub by měl využít své dlouholeté historie a kvalitního zázemí k přilákání talentovaných hráčů a trenérů. Tím může posílit svůj tým, zlepšit sportovní výsledky a zvýšit konkurenceschopnost na trhu. To může docílit propagací úspěchů z minulosti, prezentací moderního zázemí a podporu u mladých talentů.

Klub může využít popularitu fotbalu v České republice a své dobré jméno v regionu při hledání nových zdrojů financování a podpory. Tento zahrnuje navazování partnerství se sponzory a dalšími organizacemi, pořádání akcí pro fanoušky atd.

Zdůraznit kvalifikované trenéry a dobré jméno klubu v regionu při navazování partnerství se školami, místními podniky a komunitními organizacemi, čímž se zvýší zájem o klub a jeho činnost.

WO strategie

Klub by měl implementovat SMART cíle, které zahrnují sociální aspekty, jako je podpora místní komunity a angažovanost v oblasti sociální odpovědnosti, spolu s vypracovanými plány pro jejich dosažení. Tím by se stal udržitelnějším a úspěšnějším v dlouhodobém horizontu.

Zlepšení sportovních výsledků A-týmu je klíčové pro zvýšení atraktivity klubu, což by mohlo přilákat více fanoušků, sponzorů a dalších finančních zdrojů, které by klubu pomohly růst a rozvíjet se.

Optimalizace organizační struktury zahrnuje jasnější definici pracovních náplní a efektivní řízení úkolů, což by mělo vést k lepšímu fungování klubu a zvýšení produktivity. Tím by se snížila zátěž na jednotlivé členy týmu a zlepšila spolupráce.

Využití pozice klubu v regionu, jakožto týmu s historií hraní ve druhé fotbalové lize a kvalitním zázemím, je klíčové pro rozvoj talentů a zvýšení konkurenceschopnosti. Klub by měl zdůraznit své silné stránky, jako je moderní zázemí, kvalitní trenéry a úspěchy v minulosti, aby přilákal mladé talenty a jejich rodiny. Tím se posílí jeho pozice v regionu, zvýší atraktivita pro mladé hráče a pomůže mu vytvořit silný a konkurenceschopný tým pro budoucí úspěchy.

ST strategie

Spolupráce s HC Baník Sokolov na společných marketingových a fanouškovských akcích by mohla posílit pozici obou sportovních klubů v regionu. Společné aktivity by mohly omezit konkurenci mezi kluby a zvýšit zájem veřejnosti o obě organizace, což by přineslo větší podporu a zdroje.

Proaktivní sledování trhu a rychlá reakce na ekonomické změny a konkurenční prostředí jsou klíčové pro udržení úspěchu klubu v nestabilním prostředí. Klub by měl pravidelně monitorovat a analyzovat tržní trendy, konkurenci, ekonomickou situaci a další faktory, které mohou ovlivnit jeho pozici, aby mohl rychle přizpůsobit své strategie a dosáhnout lepších výsledků.

Využití dlouholeté historie a kvalifikovaných trenérů k udržení podpory od města, kraje a sponzorů je důležitým krokem pro udržení stability a růstu klubu. Klub by měl zdůraznit své úspěchy, odborné znalosti a kompetence trenérů při jednáních se sponzory a veřejnými institucemi, aby zajistil jejich podporu a investice do dalšího rozvoje klubu.

WT strategie

Zlepšení organizační struktury a definování náplně práce pro jednotlivé pozice jsou nezbytné pro zvýšení efektivity a snížení zátěže členů klubu. Klub by měl upravit svou organizační strukturu a jasně stanovit odpovědnosti a úkoly pro jednotlivé manažerské role. Tím selepší komunikace, spolupráce a celková efektivita v klubu, což povede k lepším výsledkům.

Implementace systému pro sledování a hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí zahrnuje pravidelné shromažďování a analýzu informací o konkurenci, trhu, ekonomických faktorech a společenských trendech. Tento systém umožní klubu lépe pochopit své postavení ve sportovním prostředí a přizpůsobit se měnícím se podmínkám. Klub by měl také sledovat své vlastní výsledky a provádět interní analýzy. Pravidelné hodnocení a zpětná vazba od hráčů, trenérů a dalších členů klubu také přispějí k lepšímu porozumění potřeb a očekávání všech zúčastněných stran. Tímto způsobem bude klub schopen rychle reagovat na nové výzvy a příležitosti, což zvýší jeho konkurenceschopnost.

Bylo by vhodné implementovat buďto WO nebo SO strategii. WO strategie se soustředí na využívání příležitostí prostřednictvím zlepšování slabých stránek klubu. Vzhledem k tomu, že existuje několik slabých stránek, které lze zlepšit, jako je například lepší formulace klubových cílů a vytvoření plánů k dosažení těchto cílů a zároveň jsou přítomné příležitosti, které lze využít, WO strategie by mohla být adekvátní volba.

SO strategie se zaměřuje na využití silných stránek klubu k překonání vnějších hrozeb. Vzhledem k dlouholeté historii, kvalitním trenérům a zázemí klubu, tato strategie klade důraz na rozvoj talentů, zlepšení sportovních výsledků a navázání partnerství se školami, místními podniky a komunitními organizacemi. Tímto způsobem bude možné zvýšit zájem o klub a jeho činnost, což přispěje k jeho dalšímu růstu a úspěchu.

7 Návrhy na zlepšení plánování a organizování FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.

Tato kapitola se zaměří na návrhy, které by měly vést ke zlepšení plánování a organizování v Baníku. Návrhy budou vycházet ze zpracované SWOT analýzy, konkrétně ze slabých stránek klubu, které byly identifikovány během analýzy. V oblasti plánování to budou zejména stanovené cíle a v oblasti organizování pracovní náplně managementu.

7.1 Zdokonalení v oblasti plánování

V první řadě by bylo vhodné změnit vizi klubu, protože současná vize je příliš krátkodobá. Nově navržená vize by mohla znít: "Stát se stabilním a konkurenceschopným fotbalovým klubem v ČFL, který je respektovaný v regionu a poskytuje kvalitní zázemí pro vývoj talentů.“ Toto nové znění vize zohledňuje potřebu budovat silný základ pro dlouhodobý růst a úspěch, který zahrnuje nejen sportovní výsledky, ale také podporu mladých talentů.

Klub by měl také provádět analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku, jako je například uvedená SWOT analýza, kterou by mohli provádět členové výkonného výboru. Tímto způsobem klub získá důležité informace, které umožní klubu přijímat kvalifikovanější rozhodnutí ve všech aspektech jeho činnosti, identifikovat příležitosti a hrozby, optimalizovat zdroje a lépe se přizpůsobit změnám v prostředí. Klub by tak mohl být lépe připraven například na zmíněné snížení dotací od FAČR.

Dále by klub měl ke každému stanovenému cíli vytvořit konkrétní plán, jak daného cíle dosáhnout. Tento přístup přináší několik výhod, mezi které patří lepší přehlednost a sledovatelnost pokroku směrem k cílům, zvýšení efektivity a účinnosti aktivit klubu, a také poskytuje jasnou komunikaci mezi členy klubu ohledně očekávání a úkolů.

Důležitým aspektem pro efektivní plánování je nastavení kvalitních cílů. Klub má sice stanovené cíle pro všechny časové horizonty, avšak ne ve všech tematických oblastech (viz. tabulka 1). Navíc řada cílů je formulována příliš obecně, ačkoliv je možné je upřesnit. Proto některé cíle byly upraveny tak, aby byly lépe měřitelné a specifičtější, což umožňuje lepší kontrolu a hodnocení jejich splnění. Rovněž byly cíle rozšířeny o další možnosti v určitých časových rámcích. V tabulce uvedené v příloze C je prezentován návrh úprav a doplnění cílů.

a) sportovní cíle

Ke krátkodobému cíli „setrvání A-týmu v ČFL v sezóně 2022/23“, byly stanoveny další krátkodobé cíle. Prvním z nich je „umístění všech mládežnických kategorií do 6. místa v tabulce na konci sezóny“. Tento cíl je důležitý pro rozvoj talentů a zvýšení konkurenceschopnosti. Vyšší umístění v mládežnických soutěžích může přilákat mladé talenty a jejich rodiny, což zvýší atraktivitu klubu.

Dalším krátkodobým cílem je „pořádání dvou mládežnických turnajů v roce 2023“. FK Hvězda Cheb, který jak již bylo uvedeno, je konkurent v oblasti mládeže, pořádá každé léto mládežnický turnaj s názvem Hvězda Cup, na který si zve zvučné týmy jako je FC Baník Ostrava, FC Viktoria Plzeň a Bohemians Praha 1905. Baník by mohl využít kvalitního zázemí a pořádat podobné turnaje, na který si pozve podobně atraktivní soupeře. Jako poslední bylo uvedeno, že by klub měl poskytovat vzdělávací kurzy pro trenéry. Klub již v současnosti tyto vzdělávací kurzy poskytuje, avšak mít tento záměr stanovený jako cíl zaručí, že v tom klub bude pokračovat i v budoucnosti.

Ve střednědobém horizontu bylo k cíli „dosažení složení A-týmu z 80 % z hráčů z regionu“ přidáno dokdy by se cíl měl splnit, aby byl měřitelný. Dále bylo uvedeno, že by klub měl zlepšit kondici hráčů a podporovat zdravější životní styl. To klub může zařídit například kvalitními podmínkami pro regeneraci, na kterých, jak bylo uvedeno v podkapitole 5.1.2, už pracuje. Kromě toho také může klub hráčům připravit individuální tréninkové plány a zdůraznit důležitost kvalitní výživy. Nicméně, otázkou zůstává, jakým způsobem by hráči na této úrovni tato doporučení skutečně dodržovali.

Dále by také měl klub navázat partnerství s minimálně jedním fotbalovým klubem z vyšší soutěže do konce roku 2024. Tímto způsobem klub může získat nové zkušenosti, talentované hráče na hostování a pracovat na společných projektech, které mohou přinést oboustranné výhody.

Dlouhodobé sportovní cíle zahrnují „udržení nastavené profesionality v mládežnických kategoriích během následujících deseti let“ a „dosažení stabilní pozice A-týmu v horní polovině tabulky ČFL do roku 2027“, což je důležité pro dlouhodobou konkurenceschopnost klubu a jeho přitažlivost pro hráče, fanoušky a sponzory.

Dále by klub měl podporovat trenéry v získávání vyšších trenérských licencí, což je klíčové pro zlepšení kvality tréninků a zvýšení úspěchu mládežnických týmů.

b) ekonomické cíle

U **krátkodobých ekonomických cílů** nebyly prováděny žádné změny a byly ponechány tak, jak jsou nastaveny v současné strategii klubu.

Jediný **ekonomický střednědobý cíl** klubu byl upraven tak aby byl lépe měřitelný – získání minimálně 3 nových stálých zdrojů financování do konce roku 2026. K tomuto cíli byl přidán cíl „zvýšení povědomí o značce klubu“, což může přispět ke zvýšení příjmů z prodeje vstupenek a fanouškovského zboží, což přispívá k celkovému růstu klubu. Tento cíl může klub měřit například počtem sledujících na Instagramu, kde momentálně mají necelých 2500 sledujících.

Rovněž by klub měl uzavřít minimálně tři dlouhodobé sponzorské dohody do konce roku 2026 s místními i celostátními partnery. Zde by klub mohl právě využít spolupráci s jiným fotbalovým klubem, a společně se snažit přesvědčit sponzory partnerského klubu, aby podpořili i Baník. Obě strany by mohly sponzorům představit společný projekt nebo spolupráci, která by zdůraznila výhody pro oba kluby, a tak získala jejich podporu pro Baník.

Dále by měl klub znovu jmenovat sportovního ředitele do konce roku 2026, který by byl zodpovědný za koordinaci sportovních aktivit, plánování rozvoje a vytváření sportovních strategií pro budoucí úspěch klubu.

Dlouhodobé ekonomické cíle zahrnují „úplné dokončení modernizace hráčského zázemí do konce roku 2027“, „udržení současné podpory od města a kraje minimálně do roku 2030“, které je zásadní pro finanční stabilitu klubu a umožní pokračování rozvojových projektů, a nahrazení současného umělého trávníku (plocha č. 2 v areálu), který byl položen v roce 2015, novým do konce roku 2028. Navíc by se klub měl pokusit obnovit předchozí obchodní spolupráci se Sokolovskou úhelnou do konce roku 2030. Díky partnerství s tak významným místním subjektem, jako je Sokolovská úhelna, by se mohly změnit sportovní cíle klubu a Baník by mohl začít usilovat o návrat do druhé nejvyšší fotbalové soutěže.

c) sociální cíle

V sociální oblasti byl stanoven **krátkodobý cíl** - podpora mezilidských vztahů v rámci organizace, což pomáhá udržovat pozitivní atmosféru a spolupráci mezi hráči, trenéry a zaměstnanci.

Ve střednědobém horizontu byl definován cíl „pomoci hráčům na trhu práce“. Klub by nabízel sponzorům a partnerům pracovní sílu v podobě svých hráčů, čímž by zároveň upevnil vztahy s těmito podniky a pomáhal hráčům najít uplatnění na trhu práce. Klub by v tomto směru pomáhal jak hráčům, kteří právě dokončili střední školní vzdělání a shání zaměstnání, tak i hráčům, kteří přicházejí do klubu z jiného regionu a zatím zaměstnání nemají. Tato iniciativa by umožnila klubu angažovat se v sociální sféře a přispívat k lepšímu zajištění hráčů i mimo hřiště.

Jako další střednědobý cíl bylo uvedeno „pokračování v nastavené spolupráci se středními školami v Sokolově“. Klub již se školami dlouhodobě spolupracuje, ale bylo by vhodné to uvést v rámci svých cílů, ať v tom pokračuje i nadále.

Dlouhodobé sociální cíle zahrnují akci oslavy 80. výročí klubu v roce 2028. Baník stejné oslavy úspěšně pořádal i na 70. výročí a měl by na to navázat 80. výročím. Dále bylo uvedena „podpora identifikace sportovce s klubem“, což přispívá k vytvoření silného klubového ducha a sounáležitosti mezi hráči. Jedná se o dlouhodobý cíl, ale v praxi by měl probíhat neustále.

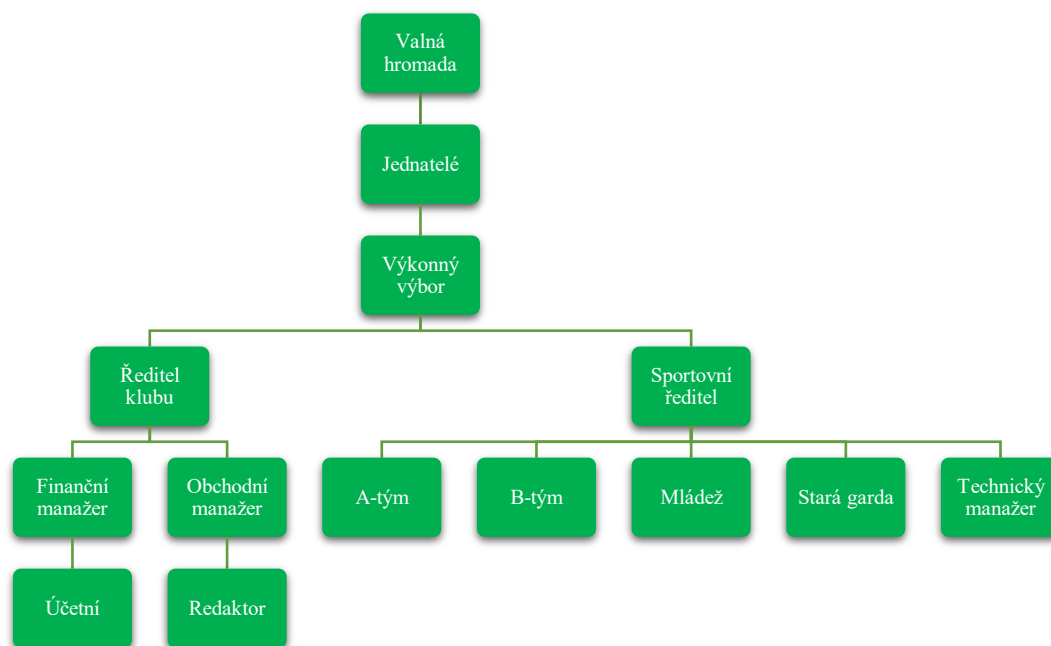
7.2 Zdokonalení v oblasti organizování

Jak již bylo zmíněno, jednotlivé pozice v organizační struktuře nemají jasně definované pracovní náplně a každý v klubu dělá vše, co je třeba. Toto by měl klub změnit a jasně definovat náplň práce pro jednotlivé pozice, aby bylo jasné, jaké jsou odpovědnosti a úkoly každého člena týmu. Tím se zlepší efektivita a sníží zátěž na jednotlivce, zejména na předsedu klubu. Obrázek 7 zobrazuje nově navrženou organizační strukturu.

V této struktuře by měla být zřetelnější hierarchie, která umožňuje efektivnější rozhodování a komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi. Předseda klubu a sportovní ředitel mají své vlastní oblasti zodpovědnosti, což zajišťuje lepší rozdělení úkolů a odpovědností. Vytvořením pozice finančního manažera a zrušením pozice ekonoma klubu se zjednoduší organizační struktura a zlepší se kontrola nad financemi klubu. Finanční manažer může lépe sledovat rozpočet, finanční výkonnost a rizika, což pomáhá udržet finanční stabilitu klubu, zatímco účetní se soustředí na základní účetní činnosti.

Tato organizační struktura rovněž snižuje zátěž na pozici obchodního a marketingového manažera tím, že pod něho spadá pouze redaktor

Obr. 7: Návrh nové organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V této navrhované organizační struktuře je doporučeno znovu zavést pozici sportovního ředitele, kterou by mohl Baník obsadit osobou mimo klub s adekvátními zkušenostmi na danou pozici, nebo by ji mohl převzít Bc. David Palla, který je momentálně na pozici sportovního sekretáře. Jeho současnou pozici technického manažera by mohl zaujmout buďto někdo z klubu anebo externí dobrovolník, případně, pokud by klub dokázal zajistit finanční prostředky, by mohla být tato pozice obsazena s adekvátním finančním ohodnocením. Pokud by pozici sportovního ředitele obsadil Bc. David Palla, nebylo by vhodné, aby zastával i technického manažera, aby se ve struktuře nevyskytovalo zdvojení funkcí.

Celkově by tato navržená organizační struktura měla umožnit lepší rozdělení odpovědností, zlepšení komunikace a koordinace mezi jednotlivými členy klubu podpořit efektivnější řízení klíčových oblastí.

7.2.1 Naplň práce jednotlivých pozic

Pro nejefektivnější využití navržené organizační struktury by každá pozice měla mít jasně definovanou náplň práce.

Předseda klubu Mgr. Tomáš Provažník, by zastupoval klub ve vztahu k externím institucím a partnerům, byl by zodpovědný za strategické plánování, spolupracoval by s

finančním manažerem při řízení finančních zdrojů klubu, sledoval by a hodnotil výkonnost klubu ve finančních a organizačních oblastech a zajišťoval by dodržení právních a regulačních požadavků týkajících se klubu. Dále by konzultoval se sportovním ředitelem výběr pracovníků na trenérské pozice.

Finanční manažer Miroslav Miškovský by byl zodpovědný za plánování a řízení finančních zdrojů klubu, rozpočtování, kontrolu a reportování finančních výsledků a spolupráci s účetním a externími audity. Dále by měl provádět finanční plány, které pomáhají klubu dosáhnout jeho dlouhodobých cílů a zajistit jeho finanční stabilitu.

Účetní klubu Dagmar Kovardinská by se starala o zpracování finančních transakcí a účetnictví klubu, připravovala by finanční výkazy a daňová přiznání, kontrolovala by faktury a platby, spravovala by pohledávky a závazky a spolupracovala by s finančním manažerem. Dále by zajišťovala, že klub dodržuje všechny platné účetní a daňové předpisy, a udržuje se v souladu s nejnovějšími změnami v těchto oblastech.

Obchodní a marketingový manažer Bc. Petra Božeková Makoňová, by uzavírala a zpracovávala smlouvy s obchodními partnery, dodavateli a dalšími třetími stranami, zajišťovala by obchodně dodavatelské služby. Také by plánovala a hodnotila marketingovou strategii klubu, kontrolovala by účinky a efektivitu zavedených projektů.

Redaktor, Bc. Aleš Zeman, by měl stejnou náplň práce, která je uvedena v podkapitole 6.2 a k tomu by vypomáhal obchodnímu a marketingovému manažerovi v oblasti marketingu, pokud by bylo potřeba.

Sportovní ředitel by měl na starost vytváření a provádění sportovní strategie klubu, stanovení sportovních cílů, řízení sportovního úseku, spolupráci s trenéry, hráči a dalšími sportovními členy klubu, zajišťoval by personální obsazení týmů a komunikoval by s fotbalovými asociacemi a ligovými orgány.

Technický manažer Bc. David Palla, by byl zodpovědný za správu a údržbu sportovních zařízení, řízení technického personálu a řízení nákupu, údržby a oprav sportovního vybavení a zařízení.

Závěr

Jak již bylo zmíněné v úvodu hlavním cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu plánování a organizování fotbalového klubu FK Baník Sokolov 1948, s. r. o. a vytvořit návrhy na zdokonalení v této oblasti managementu. Během analýzy byly použity metody jako rozhovory s jednatelem klubu, analýza interních dokumentů a SWOT analýza.

Při analýze plánování bylo zjištěno, že klub má stanovené ekonomické a sportovní cíle, avšak sociální cíle definované nemá a pro dosažení stanovených cílů klub nemá vypracované konkrétní plány. Dále neprovádí žádné analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě těchto zjištění bylo doporučeno upravit stávající cíle tak, aby byly lépe měřitelné, specifické a termínované. Navrženy byly také nové cíle a bylo doporučeno sestavovat plány, aby klub měl jasně určený směr, jak cílů dosáhnout a také prováděl analýzy, jako je například uvedená SWOT analýza, která by pomohla zlepšit strategické rozhodování a řízení klubu.

V rámci organizování bylo zjištěno, že členové managementu nemají jasně stanovenou náplň práce a na některých pozicích se vyskytuje zdvojení funkcí. Na základě toho byla navržena nová organizační struktura, která odstraňuje zdvojení funkcí a snižuje zátěž na některé pozice. Dále byly navrženy náplně práce jednotlivých manažerských pozic. Tím by mělo dojít k lepšímu rozdělení odpovědností, zlepšení komunikace a koordinace mezi členy klubu a podpořit efektivnější řízení klíčových oblastí.

Na základě informací získaných z analýzy byla také vytvořena SWOT analýza, která identifikuje nejvýznamnější silné a slabé stránky klubu, stejně jako potenciální příležitosti a hrozby, jež by mohly mít dopad na jeho konkurenceschopnost v budoucnosti.

Tato bakalářská práce přináší ucelený pohled na problematiku plánování a organizování fotbalového klubu a nabízí konkrétní doporučení pro praxi. Její závěry by mohly sloužit jako podklad pro další rozvoj klubu.

Seznam použitých zdrojů

- Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování* (2. rozšířené vyd.). Grada.
- Dědina, J., & Malý, M. (2005). *Moderní organizační architektura*. Alfa Publishing.
- Donnelly, J. H., Jr., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Grada.
- Covell, D., Walker, S., Siciliano, J., & Hess, P. W. (2007). *Managing Sports Organizations* (2. vyd.). Elsevier.
- Čáslavová, E. (2021). *Management a marketing sportu 21. století*. Ekopress.
- Čáslavová, E. (2000). *Management sportu*. East Publishing.
- FK Baník Sokolov (2023). *Historie*. Dostupné 7. 4. 2023 z <https://www.fksokolov.cz/o-klubu-historie/>
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení* (2. vyd.). BizBooks.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení* (3. vyd.). C. H. Beck.
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and applications* (4. vyd.). Routledge.
- Husák, L., Janák, V., Kaprálková, M., Kostrec, M., Opelík, D., Ruda, T., Šíma, J., Štědrón, B., & Voráček, J. (2021). *Manažerské rozhodování a sport*. Karolinum.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Kozel, R., Svobodová, H., Vilamová, Š., Baránek, P., Velčovská, Š., Ostrožná, J., Hluchníková, M., & Steinová, M. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Grada Publishing.
- Pitra, Z. (2007). *Základy managementu*. Professional Publishing.
- Robbins, S. P., Coulter, M. K., Martocchio, J. J., & Long, L. K. (2021). *Management*. Pearson.
- Veber, J., & kol. (2021). *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress.
- Verejný rejstřík a Sběrka listin (2023). *Výpis z obchodního rejstříku FK Baník Sokolov 1948, s.r.o.* Dostupné 22. 4. 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1086042&typ=PLATNY>
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Management Press.

Seznam tabulek

Tab. 1: Cíle klubu.....	36
-------------------------	----

Seznam obrázků

Obr. 1:Liniová struktura.....	31
Obr.2:Štábní struktura.....	25
Obr.3: Projektová koordinace.....	26
Obr. 4:Projektová struktura.....	27
Obr. 5: Logo klubu.....	33
Obr. 6: Srovnání přijatých dotací v letech 2022 a 2023.....	38
Obr. 7: Nově navrhnutá organizační struktura.....	54

Seznam použitých zkratk

AC	athletic club
Bc.	bakalář
ČFL	Česká fotbalová liga
FAČR	Fotbalová asociace České republiky
FC	football club
FK	fotbalový klub
HC	hockey club
Mgr.	magistr
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OR	Obchodní rejstřík
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SO	strengths opportunities (strategie využití)
ST	strengths opportunities (strategie konfrontace)
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats
U14	kategorie hráčů pod 14 let
U16	kategorie hráčů pod 16 let
U17	kategorie hráčů pod 17 let
U18	kategorie hráčů pod 18 let
WO	weaknesses, opportunities (strategie hledání)
WT	weaknesses, threats (strategie vyhýbání)
z. s.	zapsaný spolek

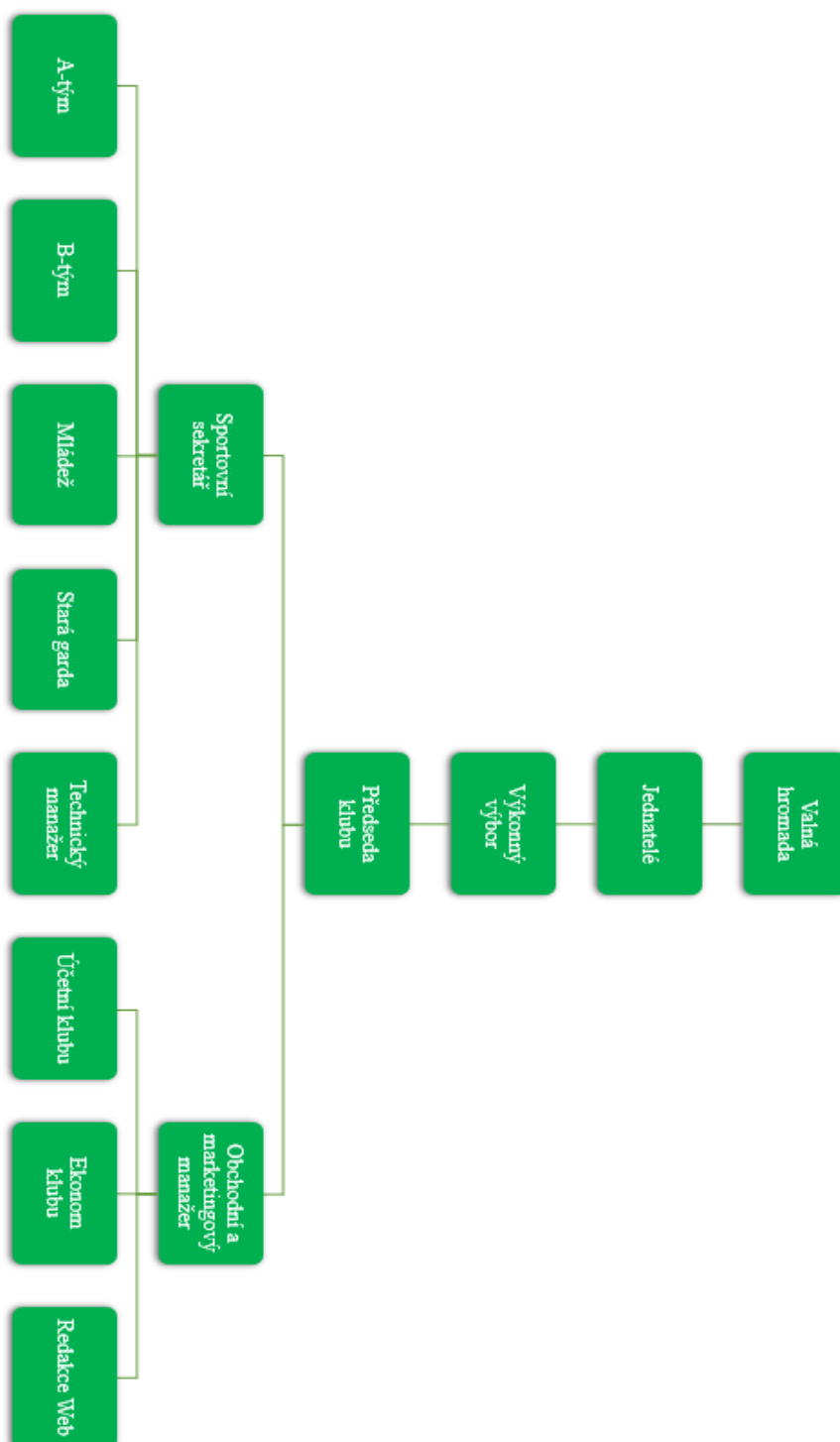
Seznam příloh

Příloha A: Zjednodušené schéma organizační struktury FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.

Příloha B: Tabulka matice SWOT FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.

Příloha C: Tabulka navrhnutých cílů pro FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.

Příloha A: Zjednodušené schéma organizační struktury FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.



Zdroj: interní dokumenty FK Baník Sokolov (2023), zpracováno autorem

Příloha B: Tabulka matice SWOT FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.

Vnitřní faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	a) Dlouholetá historie klubu b) Kvalitní zázemí pro činnost c) Kvalifikovaní trenéři	a) Klubové cíle b) Sportovní výsledky A-týmu c) Odliv trenérů d) Náplň práce e) Absence analýz vnitřního a vnějšího prostředí
Vnější faktory		
Příležitosti (O)	SO strategie	WO strategie
a) Modernizace hráčského zázemí b) Popularita fotbalu v České republice c) Shánění nových zdrojů financování d) Jméno v klubu v regionu	<ul style="list-style-type: none"> • Přilákání talentů díky kvalitnímu zázemí a historii • Využití popularity fotbalu a dobré jméno klubu pro získání podpory a sponzorů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementace SMART klubových cílů včetně sociálních aspektů a plánů pro jejich dosažení. • Zlepšení sportovních výsledků A-týmu pro zvýšení atraktivity a získání finančních zdrojů. • Optimalizace organizační struktury, definice pracovní náplně a efektivní řízení úkolů. • Využití pozice klubu v regionu pro rozvoj

		talentů a zvýšení konkurenceschopnosti.
Hrozby (T)	ST strategie	WT strategie
a) Konkurenceschopnost týmu b) Snižování dotací a jiných darů c) Ztráta podpory od města Sokolov a kraje d) Snížení dotací od FAČR e) Konkurence v podobě HC Baník Sokolov f) Konkurence jiných volnočasových aktivit u dětí g) Ekonomická situace h) Sestup do divize	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s HC Baník Sokolov na společných marketingových a fanouškovských akcích, čímž se omezí konkurence a zvýší zájem o oba kluby. • Proaktivní sledování trhu pro rychlou reakci na ekonomické změny a konkurenční prostředí. • Využití dlouholeté historie a kvalifikovaných trenérů k udržení podpory od města, kraje a sponzorů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení organizační struktury, definování náplně práce pro efektivitu a snížení zátěže členů. • Aktivní zapojení do komunity, atraktivní aktivity pro děti, zvýšení zájmu o fotbal a klub.

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Příloha C: Tabulka navržených cílů pro FK Baník Sokolov 1948, s. r. o.

Cíle	Krátkodobé (roční)	Střednědobé (1-3 roky)	Dlouhodobé (nad 3 roky)
Sportovní	Setrvání v ČFL v sezóně 2022/23	Dosáhnout složení A-týmu z 80 % z hráčů z regionu do konce roku 2025	Udržet nastavenou profesionalitu v mládežnických kategoriích během následujících 10 let
	Umístění mládežnických kategorií do 6 místa v tabulce na konci sezóny.	Zlepšit kondici hráčů a podporovat zdravější životní styl	
	Uspořádat dva mládežnické turnaje v roce 2023	Navázat partnerství s minimálně jedním fotbalovým klubem z vyšší soutěže do konce roku 2024	Dosáhnout stabilní pozice A-týmu v horní polovině tabulky ČFL do roku 2027
	Poskytnout 2 vzdělávací kurzy pro trenéry do konce roku 2023		Podporovat trenéry v získávání vyšších trenérských licencí
Ekonomické	Dosáhnout vyrovnaného rozpočtu do konce roku 2023	Zvýšení povědomí o značce klubu	Úplné dokončení modernizace hráčského zázemí do konce roku 2027

		Získání minimálně 3 nových stálých zdrojů financování do konce roku 2026	Udržení současné podpory od města a kraje minimálně do roku 2030
		Uzavření minimálně 3 dlouhodobých sponzorských dohod do konce roku 2026 s místními i celostátními partnery	Nahrazení starého umělého trávníku novým dle standardů FAČR do konce roku 2028
		Nábor a jmenování sportovního ředitele do konce roku 2026	Obnovení předchozí obchodní spolupráce se Sokolovskou úhelnou do konce roku 2030
Sociální	Podpora Mezilidských vztahů v rámci organizace	Pomoci hráčům na trhu práce	V roce 2028 vykonat akci oslavy 80. let výročí klubu
		Pokračování v nastavené spolupraci se středními školami v Sokolově	Podpora identifikace sportovce s klubem

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Abstrakt

Dvořák, D. (2023). Analýza plánování a organizování sportovní organizace [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: cíle, management, organizační struktura, organizování, plán, plánování, sportovní organizace, SWOT analýza,

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu a návrhy na zlepšení plánování a organizování ve FK Baník Sokolov 1948, s. r. o. Práce zkoumá současnou situaci klubu a jeho interní a externí prostředí prostřednictvím metody SWOT analýzy. Pro řešení problému byly použity rozhovory s členy klubu a analýza dokumentů. Hlavním výstupem práce jsou návrhy na zlepšení plánování a organizování, které se zaměřují na slabé stránky identifikované ve SWOT analýze, jako jsou změna vize klubu, optimalizace organizační struktury, definice náplně práce a implementace nových klubových cílů. Výstupy práce mohou být využity klubem pro zlepšení organizační a plánovací činnosti, což povede k efektivnějšímu řízení a zvýšení konkurenceschopnosti. Navíc mohou být získané poznatky aplikovány na další sportovní organizace, které se potýkají s podobnými problémy v plánování a organizování.

Abstract

Dvořák, D. (2023). *Analysis of Planning and Organizing of Sports Organization* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: goals, management, organizational structure, organizing, plan, planning, sports organization, SWOT analysis,

This bachelor's thesis focuses on the analysis and proposals for improvement of planning and organizing in FK Baník Sokolov 1948, s. r. o. The work examines the current situation of the club and its internal and external environment through the SWOT analysis method. Interviews with club members and document analysis were used to solve the problem. The main output of the work is a set of suggestions for improving planning and organizing, focusing on the weaknesses identified in the SWOT analysis, such as changing the club's vision, optimizing the organizational structure, defining job content, and implementing SMART club goals. The outputs of the work can be used by the club to improve organizational and planning activities, leading to more efficient management and increased competitiveness. In addition, the insights gained can be applied to other sports organizations facing similar issues in planning and organizing.