

Analýza ekonomiky a managementu HC Berani Zlín

Petr Galuška

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Petr Galuška
Osobní číslo: M20985
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza ekonomiky a managementu HC Berani Zlín

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se ekonomiky a managementu sportovního klubu.

II. Praktická část

- Zanalyzujte současný stav ekonomiky a managementu hokejového klubu Berani Zlín.
- Vyhodnoťte výsledky analýzy a porovnejte ekonomiku a management hokejového klubu Berani Zlín s ostatními hokejovými kluby.
- Na základě výsledků zpracujte návrh na zlepšení ekonomiky a řízení hokejového klubu Berani Zlín.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. 1. vyd. Jesenice: Ekopress, 2020, 219 s. ISBN 978-80-87865-62-0.
- HOYE, Russell, et al. *Sport management: principles and application*. 6. vyd. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2022, 320 s. ISBN 978-1-03-210964-0.
- NOVÁ, Jana, et al. *Management, marketing a ekonomika sportu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2016, 283 s. ISBN 978-80-21083-46-2.
- NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 512 s. ISBN 978-80-735-7666-0.
- ŠTĚDRŮŇ, Bohumír. *Manažerské rozhodování a sport*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum, 2021, 193 s. ISBN 978-80-246-4928-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Milan Damborský, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjím-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu ekonomiky a managementu hokejového klubu Berani Zlín. Hlavním cílem práce bylo zanalyzování současného stavu ekonomiky a managementu. K tomu práce použila dílčí cíle v podobě porovnání hospodářských a organizačních struktur klubu s vybranými hokejovými celky a následně zhodnotila jeho postavení a zpracovala návrhy na zlepšení ekonomiky a managementu, z kterých by klub mohl potenciálně těžit do budoucna. V rámci řešení byla použita komparační metoda a v závěru SWOT analýza, z níž plynuly návrhy na zlepšení. Na základě zjištěných poznatků byly zformulovány návrhy na efektivnější fungování klubu v ekonomické i manažerské struktuře. Na základě zjištěných skutečností byla navržena možná opatření, obsahující zeštíhlení vlastnické struktury a zaměření se na aktivní hledání jednoho silného partnera.

Klíčová slova: ekonomika, sportovní management, financování, sponzoring, sportovní klub

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of the economy and management of the Berani Zlín hockey club. The main aim of the thesis was to analyze the current state of economy and management. To do this, the thesis used the sub-objectives of comparing the economic and organizational structures of the club with selected hockey units and then evaluated its position and developed proposals for improving the economy and management, from which the club could potentially benefit in the future. The solution used a comparative method and concluded with a SWOT analysis from which suggestions for improvement were made. Based on the findings, suggestions were formulated to make the club more efficient in its economic and managerial structure. Based on the findings, possible measures were proposed, including a slimming down of the ownership structure and a focus on actively seeking one strong partner.

Keywords: economics, sports management, financing, sponsorship, sports club

Chtěl bych poděkovat mému dědečkovi, jenž mě seznámil se zlínským hokejem a dále pak rodině a přítelkyni za jejich nekonečnou trpělivost a podporu po celou dobu studia.

Velké poděkování patří také panu Ing. Milanu Damborskému, Phd.D. za jeho cenné rady a postřehy k tématu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Co chceš, můžeš.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZÁVĚREČNÉ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 SPORTOVNÍ KLUB.....	12
1.1 MOŽNÉ PRÁVNÍ FORMY KLUBU A VLASTNICTVÍ.....	12
1.1.1 Obchodní společnosti.....	13
1.1.2 Spolky.....	14
1.2 CÍLE SPORTOVNÍCH KLUBŮ.....	16
1.2.1 Ekonomické cíle.....	16
1.2.2 Sportovní cíle.....	17
1.2.3 Sociální cíle.....	17
2 FINANCOVÁNÍ HOKEJOVÉHO KLUBU.....	19
2.1 PŘÍJMY HOKEJOVÉHO KLUBU.....	19
2.1.1 Příjmy z veřejného sektoru.....	20
2.1.2 Příjmy ze soukromého sektoru.....	22
2.2 SPONZORING.....	24
2.2.1 Definice sponzoringu.....	24
2.2.2 Formy sponzoringu ve sportu.....	25
2.2.3 Příčiny a cíle sponzoringu.....	26
2.3 VÝDAJE HOKEJOVÉHO KLUBU.....	28
3 ŘÍZENÍ HOKEJOVÉHO KLUBU.....	29
3.2 SPECIFIKA SPORTOVNÍHO MANAGEMENTU.....	30
3.3 MODEL TŘÍ SEKTORŮ VE SPORTU.....	30
3.3.1 Veřejný sektor.....	31
3.3.2 Neziskový sektor.....	31
3.3.3 Profesionální sport.....	31
3.3.4 Kooperace sektorů.....	31
3.4 SPORTOVNÍ MANAŽER.....	32
3.4.1 Základní činnosti sportovního manažera.....	32
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
5 PŘEDSTAVENÍ HOKEJOVÉHO KLUBU BERANI ZLÍN.....	35
5.1 HISTORIE KLUBU.....	35
5.2 VÝZNAMNÉ OSOBNOSTI.....	37
5.3 NÁVAZNOST NA PODNIKY MĚSTA ZLÍNA.....	38
6 ANALÝZA HOKEJOVÉHO KLUBU BERANI ZLÍN.....	40

6.1	VLASTNICKÁ STRUKTURA	40
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	42
6.2.1	Průběh nové organizační struktury.....	42
6.2.2	Aktuální organizační struktura	43
6.4	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	46
7	KOMPARACE S VYBRANNÝMI KLUBY EXTRALIGY A 1. HOKEJOVÉ LIGY	48
7.1	VLASTNICKÁ STRUKTURA	48
7.2	HOSPODÁŘSKÉ UKAZATELE.....	50
8	ZHODNOCENÍ POSTAVENÍ HC BERANI ZLÍN MEZI VYBRANÝMI KLUBY.....	53
9	ZHODNOCENÍ AKTUÁLNÍHO KONCEPTU FUNGOVÁNÍ KLUBU	56
9.1	SWOT ANALÝZA	56
9.2	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ EKONOMICKÉHO A MANAŽERSKÉHO FUNGOVÁNÍ KLUBU	57
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66

ÚVOD

Tématem bakalářské práce jsem si zvolil ekonomiku a management hokejového klubu HC Berani Zlín z vícero důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že se od malička věnuji lednímu hokeji a Zlín byl odjakživa mým oblíbeným týmem. Byl jsem přítomen u největšího úspěchu klubu v roce 2014, když Zlín vyhrál českou nejvyšší hokejovou soutěž, ale také jsem na vlastní kůži cítil atmosféru v roce 2022 při sestupu klubu do druhé nejvyšší soutěže. Z těchto zkušeností vím, co klub pro obyvatele města Tomáše Bati znamená a pokusím se proto co nejlépe zpracovat tuto práci.

Práce reaguje v souvislosti na aktuální problematiku zlínského hokejového klubu. Na sportovním poli klub vzbuzoval velké emoce po sestupu z nejvyšší soutěže, k tomu navíc byly v mediálním prostoru často rozebírány mnohdy protichůdné kroky ze strany vedení klubu.

Bakalářská práce se zaměřuje na ekonomické a manažerské procesy této sportovní organizace a dává si za cíl zanalyzovat současnou situaci klubu, porovnat ji s vybranými hokejovými oddíly a zhodnotit jeho postavení mezi vybranými celky. Výsledkem práce jsou potom navrhovaná opatření, sloužící k dlouhodobému stabilnímu fungování organizace.

V teoretické části práce popisuje formou literární rešerše pojmy související s rozebíranou tematikou. Práce vysvětluje termín sportovní klub, upravuje jeho právní formy a cíle. Současně popisuje klíčový ekonomický aspekt sportovních organizací, kterým je financování a zejména hlavní příjmovou stránku klubu – sponzorství. Na konci této části je popsáno manažerské řízení a jeho specifika ve sportovním prostředí a následné shrnutí teoretického obsahu práce.

Druhá část je praktická a zde práce představuje hokejový klub Berani Zlín a analyzuje jeho vlastnickou a organizační strukturu. Dále práce nahlíží na hospodaření klubu a následně porovnává analyzované faktory s vybranými organizacemi napříč hokejovým prostředím. Následně práce zhodnocuje postavení celku a rozebírá funkčnost jeho aktuálního konceptu pomocí SWOT analýzy. V závěru práce jsou navrženy konkrétní doporučení, které by mohly přispět k efektivnějšímu fungování hokejového klubu v budoucnosti.

CÍLE A METODY ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je zanalyzování současného stavu ekonomiky a managementu hokejového klubu Berani Zlín. Toto téma je pro organizaci aktuální, jelikož po sestupu z nejvyšší hokejové soutěže se organizační struktura klubu často měnila a rozdílné názory vlastníků na další směřování klubu prosakovaly na veřejnost a do médií. Práce se zaměří na hospodaření klubu za posledních pět hokejových sezon a rozebere aktuální organizační strukturu.

Výsledkem bude pohled práce na aktuální hospodářskou kondici a funkčnost organizační struktury, ke kterým práce přinese navrhovaná zlepšení, jež by mohla pomoci v dalším rozvoji hokejového klubu. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Cílem teoretické části je průzkum literárních zdrojů, vztahujících se k dané problematice a zpracování teoretických a metodických poznatků, týkajících se ekonomiky a managementu sportovních klubů.

V praktické části si práce klade za cíl získat výsledky analýzy současného stavu organizace a komparativní metodou porovnat tyto výsledky s dalšími deseti vybranými hokejovými kluby, působícími jak v nejvyšší české hokejové soutěži, tak ve druhé nejvyšší soutěži, a to z důvodu současné sportovní pozice zlínského hokejového klubu. Poté práce zhodnotí postavení pozorovaného celku mezi vybranými celky a pomocí SWOT analýzy detailně zhodnotí aktuální situaci klubu. Na základě získaných výsledků práce zpracuje návrhy na zlepšení ekonomiky a managementu hokejového klubu Berani Zlín.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SPORTOVNÍ KLUB

Novotný (2011, s. 247) tvrdí, že: „*neoklasická ekonomická teorie se dívá na sportovní klub jako na podnik*“. Autor dále zmiňuje zrození tohoto pohledu na sportovní organizace v USA, kde se na tuto oblast nahlíželo jinak než u nás. V Evropě zpočátku sportovní kluby a týmy vznikaly jako spolky. Dynamická povaha ekonomiky USA se tedy naplno začala projevovat ve sportovním odvětví již od 80. let 19. století, zatímco do Evropy tento přechod na sportovní byznys dorazil až v 80. letech následujícího století. Od této doby pak ekonomika sportovních klubů začala nabírat na tempu a rozvíjet svůj potenciál. Sportovní kluby se ve svém principu podobají podnikům v tradičním pojetí, můžeme u nich však pozorovat některá specifika, jež budou rozebrána v této práci.

Peková, Pilný a Jetmar (2008, s. 433) se na sportovní klub dívají jako na občanské sdružení, které má v rámci své působnosti vykonávat základní aktivity, jež mohou přinést prospěch společnosti. Mezi tyto úkoly autoři řadí zejména vytváření stabilní ekonomické základny pro možnost plnění vizí klubu nebo organizování sportovních aktivit a materiálové zajištění, pomocí kterých vytváří vhodné podmínky pro své členy. Dále také komunikuje a je v kooperaci s orgány státu od nichž vyhledává podporu a snaží se o vedení svých členů k dodržování etických a morálních pravidel nebo spravuje svůj vlastní majetek.

Dle Hoye et al. (2022, s. 46) nabízejí sportovní kluby obrovské množství příležitostí pro veřejnost zapojit se do sportu. Majorita klubů se podle autora angažuje v jedné sportovní oblasti a zaměřuje svou pozornost spíše na radost ze sportu a podpory fanoušků než na sportovní úspěchy. Valná většina klubů funguje s minimálním počtem personálu a spoléhá se na dobrovolníky, kteří spravují nebo organizují klubové aktivity.

Zde si, dle mého názoru, musíme uvědomit dva póly sportovních klubů, kdy na jedné straně vidíme slavné velkokluby generující profit se základnami fanoušků. Na druhé straně ale existuje obrovské množství lokálních a místních klubů, které už nejdou tolik vidět a spíše, než na ekonomický zisk se zaměřují na sociální přínos pro společnost.

1.1 Možné právní formy klubu a vlastnictví

Čáslavová (2020, s. 57) říká, že v České republice mohou sportovní kluby vznikat jako obchodní společnosti nebo spolky. Ziskové organizace ve formě obchodních společností se u nás v praxi vyskytují jako akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. V této

kategorii obchodních společností vzniká valná většina profesionálních klubů v ČR. Mezi profesionálními kluby se přesto vyskytují i spolky, jak bude ukázáno v další části této práce.

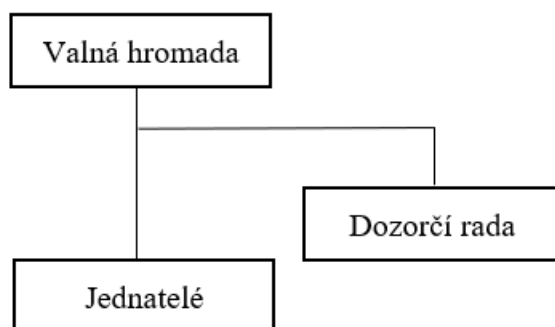
1.1.1 Obchodní společnosti

Sportovní organizace může fungovat jako obchodní společnost dvěma způsoby. Pro svou existenci může využít právní úpravu platnou pro společnost s ručením omezeným (s.r.o.) nebo pro akciovou společnost (a.s.). Obchodní společnosti jsou vázány zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. a tyto kapitálové společnosti nemohou využívat daňových úlev jako je tomu například u občanských sdružení (spolků). (Peková, Pilný a Jetmar, 2008, s. 434)

1.1.1.1 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je v České republice jednou z nejrozšířenějších forem obchodní společnosti. Její hlavní výhodou je omezené ručení za závazky do výše nesplněných vkladových povinností, dále pak nízká hodnota základního kapitálu, která u jednočlenné společnosti činí 1 Kč. Zákon společníkům s.r.o. nechává poměrně volné ruce také při určování jistých práv společnosti a uspořádávání společnosti. Společníci bývají často také jednatelem společnosti a určují tak chod celé společnosti. (Pravdová, Josková, a Dvořáková, 2021, s. 13-14)

Jelikož jsou společnosti s ručením omezeným upravovány již zmiňovaným zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., musí jejich vedení splňovat předepsanou strukturu. Ta se skládá z valné hromady – nejvyšším orgánem společnosti, dále ze statutárního orgánu, kterým je jeden nebo více jednatelů a z dozorčí rady, určí-li její zřízení společenská smlouva. Čáslavová (2020, s. 61-62)

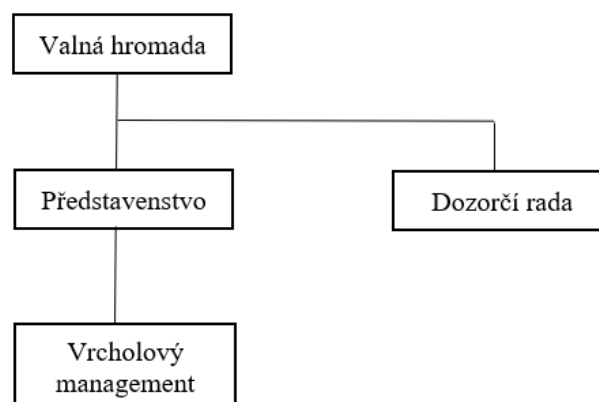


Obrázek 1 Organizační struktura společnosti s ručením omezeným (vlastní zpracování dle Čáslavové, 2021, s. 62)

1.1.1.2 Akciová společnost

Akciová společnost je právnická osoba, jejíž minimální základní kapitál musí být stanoven ve výši 2 000 000 Kč a je rozvržen na určitý počet akcií. Právo být společníkem v a.s. je sloučeno s cennými papíry, s nimiž je spojeno hlasovací právo či podíl na základním kapitálu. Společnost je v počátcích odkázána na vklady společníků, kteří však neručí za její dluhy a své podíly mezi sebou mohou převádět neomezeně. Společnost se zakládá schválením stanov ve formě veřejné listiny. (Moravec a Andreisová, 2021, s. 80)

Organizační schéma akciové společnosti podle Čáslavové (2021, s. 58-59) může mít podobu monistického nebo dualistického systému, načež se ve sportovním prostředí historicky objevuje dualistický systém. U dualistického systému jsou v organizační struktuře pravomoci rozděleny mezi představenstvo a dozorčí radu, kdežto u monistického systému figuruje pouze správní rada. Základní manažerské funkce jsou tedy valná hromada, jakožto vrcholný orgán, poté představenstvo, vystupující v roli statutárního orgánu, na jehož působnosti dohlíží ze zákona dozorčí rada. Operativní řízení organizace má na starosti vrcholový management.



Obrázek 2 Organizační struktura akciové společnosti – dualistický systém (Vlastní zpracování dle Čáslavové, 2021, s. 57)

1.1.2 Spolky

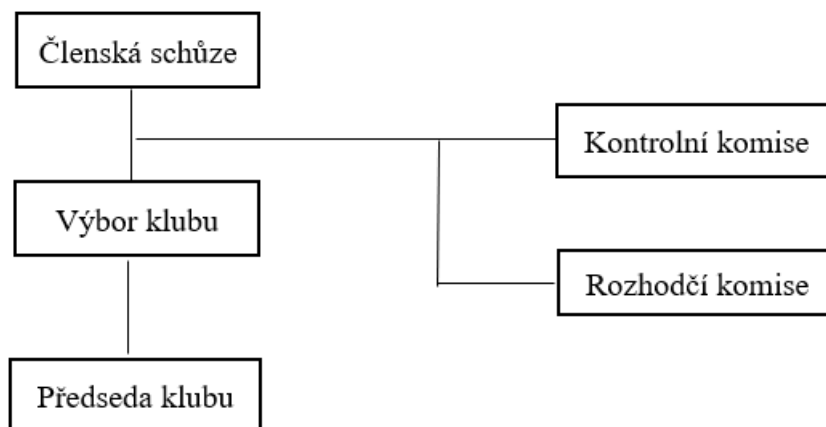
Zapsané spolky (dříve občanská sdružení, zrušeno k 1.1.2014 zákonem 83/1990 Sb.) jsou dalším typem organizací ve sportovním prostředí. Jsou zakládány a vymezeny dle zákona č. 89/2012 Sb. v novém občanském zákoníku.

Spolky jsou neziskové organizace a jejím cílem by měla být dobrovolná činnost v oblasti tělovýchovy a sportu. Mohou vyvíjet i podnikatelské aktivity, avšak pouze pokud je tak

uvedeno ve stanovách a musí to být doplňková vedlejší činnost spolku. Stát, kraje nebo obce mohou spolkům poskytovat dotace ze svých rozpočtů. (Peková, Pilný a Jetmar, 2008, s. 432–433)

Novotný (2011, s. 77–78) zmiňuje podmínky založení spolků, kdy základním předpokladem je domluva minimálně tří fyzických osob o založení spolku, z nichž aspoň jeden musí být starší 18 let. Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Ke spolku se po jeho založení může přidat i právnická osoba a může se následně rozdělit na dvě nebo více sdružení.

Základním dokumentem spolku jsou již zmiňované stanovy, od nichž se, i dle Čáslavové (2021, s. 63), odvíjí základní organizační struktura. Primárními činiteli jsou statutární orgán a nejvyšší orgán, k nim se přidávají kontrolní nebo rozhodčí komise a případně další orgány určí tak stanovy. Statutární orgán může být v rámci jednotlivce zastoupen prezidentem klubu nebo v kolektivním pojetí výborem klubu. Nejvyšším orgánem je podle původního ustanovení nového občanského zákoníku členská komise, jež určuje hlavní činnosti spolku, rozhoduje o změně ve stanovách a dalším. Kontrolní orgán prostřednictvím revizorů kontroluje ekonomické hospodaření spolku a rozhodčí komise rozhoduje sporné situace, jež mohou být v rozporu se stanovami.



Obrázek 3 Organizační struktura spolku (Vlastní zpracování dle Čáslavové, 2021, s. 64)

1.2 Cíle sportovních klubů

K tomu, aby si sportovní kluby mohly plnit jimi vytyčené cíle, musí nejdříve organizační struktura zajistit vhodné podmínky ve svém prostředí pro možnou efektivní realizaci těchto cílů. Základní typy cílů, jež mají všechny sportovní organizace společné jsou cíle ekonomické, sportovní a také sociální. Tyto cíle jsou spolu provázány, jelikož bez naplnění ekonomických záměrů se organizaci jen horko těžko podaří zajistit sportovní výsledky. Bez výsledků bude mít sportovní klub problém udržet si stabilní základnu fanoušků.

Cíle členíme dále také podle časového úseku na dlouhodobé (nad 3 roky), střednědobé (3 roky) a krátkodobé (1 rok), které jsou spojeny s aktuální sezonou.

Stejně jako u podniků si sportovní kluby, vycházející z lepších finančních podmínek a stabilnějšího zázemí, vytyčují vyšší a odvážnější vize (Čáslavová, 2020, s. 41)

Toto tvrzení potvrzuje Hoyer et al. (2022, s. 239). Dle tohoto názoru můžeme očekávat, že různé sportovní organizace budou zaujímat odlišné postoje vzhledem ke své kultuře. Například profesionální kluby se budou více zaměřovat na své obchodní hodnoty a vytváření profitu k uspokojení akcionářů, zatímco menší neziskové kluby budou spíše cílit na sociální hodnoty, jako je angažovanost fanoušků a zábava.

1.2.1 Ekonomické cíle

Dle Čáslavové (2020, s. 41) se ekonomické cíle zaměřují zejména na zajištění finanční stability sportovní organizace, aby mohla v klidu fungovat s finanční jistotou v zádech. Dále by měly tyto cíle pomoci zajistit potřebné materiální vybavení celku a zhodnocování finančních prostředků za účelem vytváření zisku.

A. Dlouhodobé cíle

- Úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu

B. Střednědobé cíle

- Zlepšení řízení klubu
- Vylepšení finanční situace
- Nová image

C. Krátkodobé cíle

- Přizpůsobení nabídky poptávce

- Posílení reklamy
- Získání doplňkových finančních zdrojů (sponzoři)

1.2.2 Sportovní cíle

Do těchto cílů patří zviditelnění sportovního klubu v očích široké veřejnosti z důvodu kvalitních sportovních výsledků. Jejich součástí je posilování základny hráčů pomocí akvizice kvalitních hráčů zvenčí nebo výchovou vlastních talentů. Důležitým cílem jsou kvalitní sportovní výkony, zaručující umístění ve vrchních patrech tabulky příslušné soutěže, jež se klub účastní, popř. účast v mezinárodních soutěžích. (Čáslavová, 2020, s. 41)

A. Dlouhodobé cíle

- Seberealizace, radost ze sportu

B. Střednědobé cíle

- Podpora talentů
- Zlepšení kvality tréninku
- Odstranění nedostatků na sportovištích

C. Krátkodobé cíle

- Zařazení rehabilitace
- Motivace sportovců
- Vzdělávání trenérů

1.2.3 Sociální cíle

V rámci sociálních cílů si kluby podle Čáslavové (2020, s. 42) stanovují především dlouhodobé pozitivní ovzduší uvnitř organizace a její kladné vnímání širokou veřejností, což může vést k přílivu nových mladých talentů a také nových fanoušků.

A. Dlouhodobé cíle

- Spokojenost členů klubu
- Podpora příslušnosti ke klubu

B. Střednědobé cíle

- Povzbuzování atmosféry porozumění

- Hledání nových společenských forem

C. Krátkodobé cíle

- Odstraňování egoismu
- Spolupůsobení při vyhledávání cílů
- Dotazování členů

Shrnutí sportovních cílů přináší Novotný (2011, s. 265), dle něhož je nastavení si správných primárních cílů pro sportovní kluby klíčové. O tom, jaké budou pro daný klub vhodné cíle se povede dlouhá diskuse, nicméně je důležité si uvědomit, že každý klub se nachází v jiné fázi svého životního cyklu, a tak nelze univerzálně posoudit, jaký cíl je správný. Pro vhodné zvolení cíle je také nutné brát v potaz jednak budoucí směřování klubu a také aktuální prostředí, v němž se klub nachází.

2 FINANCOVÁNÍ HOKEJOVÉHO KLUBU

V této kapitole se práce zaměří na nejdůležitější ekonomický aspekt hokejového klubu, a to je jeho financování. Správné financování sportovních klubů je stěžejní pro jejich existenci i sportovní úspěchy. Se silným a stabilním rozpočtem si může klub dovolit výkonnější hráče, zkušený trenérský štáb nebo například vyšší náklady na celkový chod klubu, přispívající k dlouhodobé vysoké úrovni sportovních výsledků a široké fanouškovské základně. Proto je velice důležité, aby si klub správně nastavil strategie financování a volil vhodné zdroje.

Financování sportovních klubů má svá specifika a obecně jej dle Novotného (2011, s. 147) můžeme rozdělit na dvě skupiny. Autor rozeznává zdroje vlastní, plynoucí z činností klubů a zdroje cizí, které jsou získávány z vnější oblasti klubu, tj. ze státních příspěvků, dotací nebo firemních zdrojů. Nevýhodou těchto externích zdrojů je jejich nestabilita, jelikož při výpadku většího vnějšího zdroje to může mít na klub fatální důsledky. Je-li sportovní organizace závislá především na cizích zdrojích, ztrácí tím dlouhodobou stabilitu a jistotu.

Zajímavý pohled na financování sportovního klubu přináší Brown et al. (2022, s. 6), s tvrzením, že ziskově zaměřená sportovní organizace se zase tolik neliší od profitabilních businessů. Mají společné vize ve vytváření a zvyšování dlouhodobé hodnoty organizace a generování zisku. Kde se však mohou lišit jsou různé cíle vedení organizací. Ve sportovním prostředí se totiž často majitelé klubů snaží hlavně zaměřovat na úspěšné sportovní výsledky, což dle autora může být někdy na úkor ziskovosti.

Za každým úspěšným klubem stojí především silná opora v podobě finančního zajištění a stability, které dávají klubům pevnou půdu pod nohama v celém průběhu sezony, kde stejně jako na kapitálových trzích přicházejí nečekané situace, které mohou s kluby silně otrást. V následující části si podrobněji rozebereme, odkud mohou klubům plynout finance a jaké mají na druhou stranu výdaje.

2.1 Příjmy hokejového klubu

V dnešní době mají sportovní kluby několik zdrojů příjmů. Tyto příjmy si jsou kluby buď schopny generovat sami ze svých aktivit nebo jsou odkázány na finanční injekce od externích subjektů.

2.1.1 Příjmy z veřejného sektoru

Mezi tradiční zdroje příjmů z veřejného sektoru patří dotace ze státního rozpočtu určené na sport, dále příspěvky zastřešující sportovní organizace, kterou je Česká unie sportu (dále jen ČUS) a na místní úrovni také příspěvky krajů, obcí a měst.

Tabulka 1 Přehled rozdělení financí ze státního rozpočtu na sport, v mil. Kč (ČSÚ, © 2023)

Ukazatel	2019	2020	2021
Celkem	7 000	7 205	6 500
v tom:			
běžné výdaje	5 000	4 971	6 320
investiční výdaje	2 000	2 234	180
Rozdělení podle výdajových okruhů			
sportovní reprezentace	2 401	1 948	2 131
všeobecná sportovní činnost	4 599	5 257	4 369

2.1.1.1 Dotace ze státního rozpočtu

Peková, Pilný a Jetmar (2008, s. 437-438) nám říkají, že dotace poskytované ze státního rozpočtu na rozvoj sportu plynou ve dvou tocích do veřejných rozpočtů. Na jedné straně to jsou investiční dotace a na straně druhé dotace neinvestiční

Investiční dotace se poskytují zapsaným spolkům, státním reprezentacím nebo například sportovním svazům. Tyto dotace jsou zaměřeny na financování projektů s dlouhodobým charakterem. Mezi tyto projekty můžeme zařadit například výstavbu sportovišť nebo modernizaci sportovních hal.

Neinvestiční dotace míří ze státního rozpočtu na provoz a údržbu tělovýchovných zařízení nebo na podporu veřejně prospěšných programů, zejména specializovaných na rozvoj mládeže. Tyto neinvestiční dotace jsou poskytované do rozpočtu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), kde jsou seskupeny do programů. Toto přerozdělování dotací a seskupování do programů je vysvětleno v následující podkapitole.

2.1.1.2 *Financování od České unie sportu*

Česká unie sportu je „největší střešní a servisní sportovní organizace v ČR“ (ČUS, © 2023). V ČUS jsou dobrovolně sdruženy sportovní kluby, tělovýchovné jednoty i sportovní svazy s celorepublikovou působností.

ČUS je nevládní organizace, která spolupracuje s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy na podpoře a rozvoji sportu v České republice. Tato spolupráce se projevuje například přerozdělováním vládních dotací do sportovních klubů, organizací a projektů.

Od roku 2016 ČUS vypracovala deseti bodový program, pomocí něhož dokáže efektivně rozmístit vládní dotace tak, aby bylo jasné, dle jakých kritérií se dotace přerozdělují.

Tabulka 2 Programy financování ČUS (vlastní vypracování dle ČUS, © 2023)

Typ programu	Kam putuje dotace
Program I	Sportovní reprezentace ČR
Program II	Talentovaná mládež
Program III	Činnost sportovních organizací
Program IV	Údržba a provoz sportovních zařízení
Program V	Činnost sportovních svazů
Program VI	Významné sportovní akce
Program VII	Zdravotně postižení sportovci
Program VIII	Organizace sportu ve sportovních klubech
Program IX	Organizace školního a univerzitního sportu
Program X	Projekty na sportování veřejnosti
Zvláštní program	Financování resortních sportovních center

2.1.1.3 *Příspěvky krajů, měst a obcí*

Výdaje krajských úřadů se mohou lišit kraj od kraje. V jejich rozpočtech totiž není žádná přímá položka určená pro financování sportu. Kraje přerozdělují dotace z odboru školství přijaté od MŠMT pro jednotlivé druhy škol, jejichž část poté plyne i na rozvoj tělovýchovy v kraji. (Peková, Pilný a Jetmar, 2008, s. 442)

Mimo dotací ze svého rozpočtu mohou kraje také přerozdělovat dotace načerpané od Evropské Unie. Kraje mohou sportovním klubům pomáhat i jinak, například pořádáním soutěží nebo poskytováním svých prostor na významné turnaje.

Finanční pomoc od města a obcí sportovním oddílům bývá častým úkazem. Ve většině případů obce, zejména vesnice, pomáhají klubům nepeněžní formou, kdy jim poskytují materiál na obsluhu sportovního areálu nebo nechají klub působit v obecních sportovištích. Důležitý je zde vztah členů zastupitelstva a sportovních organizací. (Novotný, 2011, s. 151)

2.1.2 Příjmy ze soukromého sektoru

Sportovní kluby nemohou spoléhat na finanční pomoc od státních organizací, a proto samozřejmě vyhledávají i alternativní zdroje příjmů od soukromých společností nebo jednotlivců.

Sponzorské příspěvky

Peková, Pilný a Jetmar (2008, s. 444) na sponzorství nahlíží jako na výměnu služby, jež je pro přijímací stranu vždy formou daně z příjmu a pro poskytující stranu daňově uznatelným nákladem. Sponzorství je založeno na vztahu mezi sportovní organizací a subjektem, který poskytuje své sponzorské prostředky výměnou za poskytovanou službu.

Sponzoring je nejdůležitější příjmová stránka sportovních klubů, a proto se mu bude práce podrobněji věnovat v další části této práce.

Bankovní výpůjčky

Pokud si sportovní organizace půjčí peníze od banky, které musí následně splácet i s úroky, jedná se o dluhové financování. Dluhové financování může být krátkodobé nebo dlouhodobé. Krátkodobé dluhové závazky jsou se splatností do jednoho roku a dlouhodobé závazky mají splatnost delší jednoho roku. Klíčovým bodem financování pomocí bankovní výpůjčky je nemožnost věřitele získat vlastnický podíl v organizaci. Závazek sportovní organizace je omezen pouze na splacení dluhu. (Brown et al., 2022, s. 6)

Štědroň (2021, s. 27) nahlíží na bankovní výpůjčky jako na možnou formu kapitálu potřebnou pro budoucí investice, kdy klub momentálně potřebuje větší množství financí pro nákup kvalitních hráčů, což se může v dlouhodobém horizontu projevit ve formě zisku.

Kapitálové financování

Na rozdíl od dluhového financování mohou vlastníci při kapitálovém financování vyměnit podíl nebo část svého vlastnictví za peníze. Organizace tedy získá prostředky na provoz, aniž by se zadlužila, a aniž by byla tlačena v čase splatit určitou částku peněz. Nevýhodou může být velké snížení podílu původních vlastníků, které by vedlo ke ztrátě kontroly nad organizací. (Brown et al., 2022, s. 7)

Poplatky za prodej hráče

Nová et al. (2016, s. 214) hovoří o tom, že v České republice patří prodej hráčů, respektive odstupné mezi nejvýznamnější zdroj příjmů. Sportovní klub drží práva hráčů, jež vyrostli v daném klubu a při následném odchodu hráče mají kluby právo na odstupnou částku od druhé strany. Sportovní svazy pro větší přehlednost a orientaci vypracovaly tabulky, kde je určena doporučená cena hráčů. Tato cena se mění s věkem hráče a herními úspěchy. U hráčů působících v klubu, kteří nejsou odchovanci, je prodej složitější, jelikož kluby si musí sami domluvit přestupovou částku a patří mezi důležitou úlohu manažerů, aby dokázali hráče co nejlépe prodat.

Dary

Příznivci klubu, často dlouholetí podporovatelé, poskytují vybranému klubu finanční nebo jiné dary s tím, že si za to nic nenárokují. Dary poskytují také nadační fondy a u populárních sportů, jako je například hokej, může hodnota poskytnutých darů vystoupat i na statisíce korun za sezonu. (Novotný, 2011, s. 150)

Vstupné na sportovní akce

U menších klubů bývají často finanční prostředky ze vstupného důležitou součástí rozpočtu. Cena vstupenky se vždy odvíjí od několika faktorů. Zásadním faktorem je úroveň soutěže nebo atraktivita soupeře. Při regionálních „derby“ se pokladny plní konstantně, jelikož rivalita mezi okresními rivaly dokáže diváky zaplnit celou halu, nezáleží přitom ani na úrovni soutěže. Na regionální úrovni se z důvodů zdanění vstupného využívá dobrovolných příspěvků na utkání, jelikož tyto dary jsou potom osvobozeny od daně. (Novotný, 2011, s. 152)

Na důležitost vstupného poukazuje také Nová et al. (2016, s. 212), podle níž je důležité rozlišovat mezi jednorázovými vstupenkami a permanentkami. Díky sezonním vstupenkám totiž klub získá dlouhodobé informace o průměrném využití domácí haly. Díky těmto informacím potom dokáže klub lépe odhadovat své příjmy ze vstupného.

Členské příspěvky

Jedna ze základních příjmových položek sportovních klubů jsou členské příspěvky. Rozlišujeme zápisné, jež je placeno pouze jednou při vstupu do klubu a oddílové příspěvky. Ty se mohou platit jednou ročně nebo měsíčně a jejich výši stanovuje valná hromada.

Příjmy ze soukromého sektoru jsou vždy velmi variabilní a často se s každou sezonou obměňují. Zajištění těchto prostředků je tedy jedním z nejdůležitějších úkolů manažerů a vedení organizací. Ochota poskytovat klubům finanční zdroje je také velmi často spojována se sportovními výkony, popularitou klubu mezi fanoušky nebo aktuální ekonomickou situací ve světě.

2.2 Sponzoring

Sponzoring je dnes jednou z nejužívanějších marketingových aktivit. Tuto tezi podporuje fakt, že při návštěvě některých hokejových stadionů může mít divák občas problém zahlédnout hokejový puk kvůli logům společností po celé ledové ploše. Také dresy sportovců v našich nejvyšších soutěžích bývají posety marketingovými slogany. To jen podtrhuje význam sponzoringu v dnešní turbulentní době. Jelikož je sponzorování důležitou stránkou příjmů sportovních klubů, práce se zaměří na jeho definici a formy.

2.2.1 Definice sponzoringu

Podle Čáslavové (2020, s. 163) je sponzoring speciální nástroj, podstatný k zabezpečení finančních zdrojů potřebných k uskutečnění kulturních, vědeckých a charitativních aktivit v odlišných oblastech lidské společnosti. V tomto ohledu netvoří výjimku ani sportovní a tělovýchovné organizace, kluby, spolky, ale i individuální sportovci, kteří se snaží dosáhnout finanční injekce pro široké spektrum svých potřeb a aktivit. Tyto skutečnosti jsou neodmítkovatelně hlavními příčinami proč v dnešní době, i přes řadu překážek, prochází ve sportovním prostředí sponzorství obrovskou evolucí.

Novotný (2011, s. 194) uvádí definici sponzoringu ve sportovním odvětví jako vztah dvou stran, kde na straně jedné stojí společnosti a na straně druhé sportovní subjekty, kdy postoj obou stran stojí na vzájemném respektu. Podstatou sponzorství je výměna finančních a věcných prostředků a služeb za účelem zviditelnění společnosti a rozšíření povědomí o produktech a službách. Jedná se o speciální partnerství, jelikož si navzájem pomáhají v naplnění svých cílů a úspěch jednoho přímo úměrně souvisí s úspěchem druhého.

Definice sponzorství zahrnuje společnost (sponzora), která investuje do aktivit propagujících její značku, image a postavení (finanční nebo jiné) prostřednictvím spojování se sportovním subjektem (sponzorovaným) takovým způsobem, aby se zvýšilo povědomí a zájem o produkty organizace. (Foster, O'Reilly a Dávila, 2021, s. 334)

Sponzoring lze dle Nové et al. (2016, s. 173) chápat jako významný prvek společnosti dnešní doby, jelikož se sponzor dostává do povědomí populace prostřednictvím participace ať už na sportovních nebo kulturních akcích jakožto součást marketingové komunikace. Může tak zacílit na určité uskupení lidí, kteří se o danou oblast zajímají, tím pádem sponzorství může být leckdy méně nákladné a účinnější nežli například reklama.

Souhrnně lze říci, že sponzoring je vnímán jako investice sponzora, který vkládá své finanční a materiálové statky a požaduje na oplátku zviditelnění a propagaci svého hospodářství (podnikání) za výhledem větší poptávky po produktech nebo službách. Na druhé straně sponzorovaný subjekt získává finanční a materiálovou injekci a snaží se ji využít ve svém řemesle tak, aby obě strany prosperovaly .

2.2.2 Formy sponzoringu ve sportu

Čáslavová (2020, s. 174) rozlišuje několik forem sponzorování ve sportovním odvětví:

A. Sponzorování jednotlivých sportovců

Tato forma bývá uplatňována zejména ve vrcholovém sportu, kde jsou osobnosti sportovců současně představiteli hodnot a současných výrobků nebo služeb společnosti. Vztah mezi sportovcem a sponzorem je upraven sponzorskou smlouvou, která obsahuje mimo práva přenášet sportovce na své produkty za účelem reklamy, také kroky ke zvýšení prodeje, zahrnující účast sportovce na společenských akcích, předváděcích událostech nových výrobků apod. Mimo finanční podpory může být sportovec podporován také materiálně, což zahrnuje například sportovní oblečení, automobil nebo sportovní nástroje.

B. Sponzorování sportovních týmů

Tento druh sponzorování v dnešní době ve velké míře přešel také do výkonnostního sportu. V tomto vztahu nabízí sponzor zejména finance, sportovní vybavení nebo příspěvky na ubytování a cestování. Na druhé straně sportovní tým poskytuje zejména reklamu sponzora na sportovních soupravách nebo oznámeních spojených s týmem, dále akce na podporu prodeje, podobně jako u individuálního sportovce.

C. Sponzorování sportovních akcí

U tohoto typu má sponzorovaný subjekt velký arsenál příležitostí, které může nabídnout protistraně. Marketingové šance se nabízí v celém průběhu sportovních akcí. Od názvu akce nebo propagačních materiálů k akci až po přestávkové reklamy a soutěže.

D. Sponzorování sportovních klubů

Součástí sportovních klubů bývá velmi široká škála týmů, s tím spojené velké množství sportovců, z nichž některé mohou být i hvězdy ve svém řemesle. Toto všechno dává sponzorovi velké rozpětí příležitostí, jak zviditelnit své produkty a služby. Sponzor má k dispozici široké spektrum možností, kterými se zviditelnit. Například poskytnutí ubytování na soustředění družstva nebo také zprostředkování cesty na zahraniční turnaj.

E. Sponzorování ligových soutěží

V současné době má velké množství sportovních soutěží na vrcholové úrovni titulového partnera zahrnutého přímo v názvu soutěže. V českém hokejovém prostředí jsou zastoupeny 2 nejvyšší ligy skupinou Tipsport, respektive Chance. Názvy těchto společností se také vyskytují na přilbách a dresech hráčů na dobře viditelných místech a mají tudíž přímý dopad na konzumenta sportovního obsahu.

2.2.3 Příčiny a cíle sponzoringu

Kotler a Keller (2013, s. 565) vypichují příčiny sponzorování, vypovídající o tom, že důvodem sponzorování není pouze vidina okamžitého finančního návratu, ale také budování postavení a dobrého jména ve společnosti. Jedním z důvodů sponzoringu je dle autorů ztotožnění se s konkrétním životním stylem, kdy se může sponzor zaměřit na oblast, kterou bude financovat behaviorálně podle aktuálních událostí ve světě. Konzument si může dále značku spojit například s určitým zážitkem nebo událostí, která je sponzorována firmou nebo se společnost může odměnit svým zaměstnancům za oddanost díky vstupům na různé akce.

Lední hokej je spolu s fotbalem i v dnešní obrovské konkurenci ostatních sportů, rvoucích se o pozornost diváka (například smíšená bojová umění), stále jedním z nejvíce dotovaných sportů sponzory. Určujícími faktory, jež odůvodňují proč si společnosti vybírají tento sport jsou dle výzkumu Čáslavové (2020, s. 175) především popularita sportovního odvětví, mediální pozornost subjektu, aktuální sportovní výsledky, ale také oblíbenost v regionu,

historická síla klubu nebo míra návštěvnosti mistrovských utkání. Naopak výskyt sportovního subjektu ve veřejnoprávní televizi nemá přílišný vliv na ochotě sponzorovat klub.

Uvedené příčiny sponzoringu nám řekli, *proč* by se měla společnost do tohoto druhu financování pouštět. Další neznámou však zůstává, *s jakým záměrem* by měla společnost dosáhnout maximálního užítku sponzorování. K tomu je potřeba vytyčit si jasné cíle.

Podle Fostera, O'Reillyho a Dávila (2021, s. 334) jsou jasné cíle na počátku procesu užitečné při navrhování všech tří aspektů sponzoringu – předběžné analýzy, aktivace rozhodnutí a měření jeho účinnosti. Autoři dále uvádí výčet cílů vyvozených z předběžné analýzy podniku. Mezi tyto cíle patří například budování image značky, zvýšení loajality ke značce prostřednictvím spojení s určitým sportem, ligou, týmem nebo sportovcem. Stimulace prodeje je navazujícím cílem, ale také získání přístupu k novému segmentu zákazníků, vytvoření exkluzivity a podpora a motivace zaměstnanců.

Čáslavová (2020, s. 169) klasifikovala tyto cíle do dvou skupin na komunikační a marketingové. Rozdělení cílů je následující:

A. Komunikační cíle

- Zlepšení povědomí o společnosti u zákazníka;
- Dostat se do podvědomí médií, získat mediální prostor;
- Spojení značky s úspěšným sportovním klubem, týmem;
- Rozšíření možností pro vztah s partnery, zaměstnanci.

B. Marketingové cíle

- Zvýšit postavení na trhu před konkurencí;
- Posílení loajality ke značce;
- Vytváření dobrého jména společnosti;
- Propagace nových produktů a služeb.

Společnosti se k sponzoringu uchylují z mnoha důvodů, které mohou být krátkodobější nebo dlouhodobého charakteru, jako například budování dobrého jména značky. K dosažení

maximálního užitku je potřeba vytyčit si jasné cíle, díky kterým bude mít firma přehled o tom, do jaké oblasti a jakým způsobem vložit investované prostředky.

2.3 Výdaje hokejového klubu

Sportovní kluby jsou komplexní organizace a potřebují značné množství finančních prostředků na svůj provoz. Jelikož sportovní kluby, zejména ty profesionální, mají vysoké výdaje, je potřeba efektivně využívat finanční prostředky a zaměřit se na důslednou hospodárnost organizace. Často se v praxi hospodáři a ekonomové sportovních organizací snaží ze všech sil udržet napnutý rozpočet na uzdě tak, aby to neovlivnilo sportovní výsledky klubu.

Výdajová stránka se může mezi profesionálními kluby často lišit. Záleží totiž v jakých podmínkách fungují, jaká je finanční náročnost soutěže nebo zda vlastní sportovní halu. Mezi nejvýznamnější položku výdajové stránky patří platy hráčů a zaměstnanců. V tuzemských podmínkách je složité platy hráčů přesněji identifikovat, jelikož konkrétní částky nebývají veřejné. Zato u zaměstnanců je tato částka dohledatelnější, jelikož kluby za zaměstnance odvádí sociální a zdravotní pojištění. Určitou kuriozitou je i to, že profesionální hráči jsou v České republice bráni jako OSVČ, což jim mnohdy komplikuje vyjednávání s kluby. Mezi další náklady můžeme zařadit výdaje na nákup nových hráčů, provozní náklady nebo daně. (Nová et al., 2016, s. 217)

3 ŘÍZENÍ HOKEJOVÉHO KLUBU

Stejně jako na ledě hráči potřebují jasnou taktiku hry nastavenou trenérem, aby dokázali dosáhnout vytouženého vítězství, tak i samotný klub potřebuje jasnou vizi a vedení k dlouhodobé stabilitě.

Vedení hokejového klubu musí dokázat správně identifikovat cíle, nastavit strategie a řídit klub v souladu s těmito plány. Úspěch nebo neúspěch klubu jde na konci dne vždy za vedením, které přebírá plnou zodpovědnost. K tomu, aby organizace dokázala dlouhodobě růst a naplňovat svůj potenciál je potřeba dokázat zajistit kvalitní sportovní výkony týmu, zájem fanoušků a sponzorů a mnoho dalšího.

3.1 Sportovní management

Pod pojmem sportovní management si podle Čáslavové (2020, str. 18) můžeme představit řízení sportovních a tělovýchovných jednotek, které mají podobně jako podniky ziskově orientované chování. Vznik této odnože managementu byl způsoben zejména potřebou po efektivním zacházení s finančními prostředky, přitékajícími do oblasti sportu. Tyto prostředky je potřeba správně řídit a distribuovat, aby sloužily k řešení problematiky vedení sportovní mládeže, zajištění sportovní administrativy nebo k uspokojování komerčních zájmů či správnému jednání v konkurenčním prostředí.

Sport spojuje mnoho milionů lidí po celém světě, atletů nebo diváků a rychle se tak stal na profesionální úrovni významným průmyslovým odvětvím. Profesionalizace a růst sportu vedly ke změnám řízení a organizování sportovních subjektů ve všech úrovních sportu. Vyvinul se tak i pojem sportovní management, ve kterém se skrývá řízení sportovních organizací pomocí technik a strategií, patrných i ve většině moderních obchodních nebo vládních organizací. Vedoucí pracovníci sportovního řízení se tak zabývají strategickým plánováním a navigováním velkého množství placených i dobrovolných lidských zdrojů, vyřizují smlouvy se sponzory a mediálními partnery v hodnotě milionů korun a k tomu řídí rozvoj a blaho elitních sportovců, kteří často vydělávají desetinásobky průměrně pracujících lidí. (Hoye et al., 2022, s. 4)

Nová et al. (2016, s. 58) uvádí definici práce sportovního manažera jako uplatnění manažerských stylů, metod a technik ve sportovním odvětví. Je zde nutno spojit znalosti z oblasti managementu a zasadit je do specifického sportovního prostředí, kterému je nutné porozumět a chápat jeho zákonitosti a překážky.

3.2 Specifika sportovního managementu

Ačkoli se sportovní management jako disciplína vyvinula z klasického pojetí managementu, má svá specifika, díky nimž se od klasického řízení odlišuje. Foster, O'Reilly a Dávila (2021, s. 42) nacházejí několik rozdílů:

Vítězství na hřišti je zásadní

Sportovní výsledky jsou okamžitě na očích veřejnosti a mají přímou působnost na chování fanoušků a manažerské rozhodování. Podle toho, jaký je výsledek utkání, hodnotí fanoušci svůj zážitek na stadionu a rozhodují se, zda příště zase přijdou. Kdežto v businessu může být více společností s vítěznou strategií, ve sportu může být vítěz pouze jeden.

Sportovci jako obchodní majetek

Mnoho individuálních sportovců je veřejnosti tak dobře známo, jako nejsou známí ani klíčoví představitelé velkých podniků. V nesportovní komerčních společnostech je velmi vzácné, aby se jejich jména pravidelně objevovala v titulcích médií. Sportovní manažeři tak mají příležitost ke zvětšení povědomosti o jejich organizaci prostřednictvím jednotlivých hráčů.

Spojení sportu a zážitku

Se sportem se zvláštním způsobem prolíná zábava, a to díky přestávkovým vystoupením, roztleskávačkám nebo různým soutěžím, které jsou dnes již charakteristické pro živá utkání. Vedoucí pracovníci se dnes snaží tento trend co nejvíce přenést na své stadiony, jelikož je to další způsob, jak zaujmout nové diváky. To je další rozdíl od vedení podniků mimo sportovní odvětví, kde mají manažeři minimální zájem na tom, aby jejich podnikání bylo spojeno se zábavou.

Další odlišnost v podnikání ve sportovním odvětví přináší Hoye et al. (2016, s. 9) s poznatkem, že sportovní organizace mají pravomoci rozhodovat o vnitřních záležitostech samy, bez zásahu státu, což je jedinečný aspekt autonomie sportu.

3.3 Model tří sektorů ve sportu

Hoye et al. (2016, s. 7) nám říká, že proto, abychom dokázali pochopit, jak je sportovní management propojen se sportovními organizacemi, které dále vytvářejí partnerství s jinými subjekty, je užitečné vnímat sport jako tři odlišná odvětví.

3.3.1 Veřejný sektor

Do tohoto sektoru patří státní, regionální a lokální orgány, speciální agentury, poskytující finanční zdroje dalším sektorům. Podporují rozvoj talentovaných sportovců nebo mají na starosti kontrolu na přítomnost nepovolených látek.

3.3.2 Neziskový sektor

Neboli také dobrovolnický, začleňující lokální sportovní kluby, mezinárodní sportovní organizace, poskytující řadu sportovních příležitostí a dohlížející na pravidla soutěží.

3.3.3 Profesionální sport

Sem patří profesionální kluby, ligy a soutěže. Do této kategorie spadají také média, vlastníci stadionů nebo výrobci sportovního náčiní a oblečení.

3.3.4 Kooperace sektorů

Tyto sektory nefungují samostatně, ale velmi často se navzájem překrývají a doplňují. Příkladem jejich součinnosti může být poskytování financí od státu neziskovým organizacím na sportovní účely a na oplátku neziskové organizace poskytnou státu velkou možnost sportovního vyžití a příležitostí pro společnost nebo rozvoj mladých sportovců. Stát je zapojen také do podpory profesionálního sportu. Pomáhá vystavět sportovní haly a sportoviště pro kluby a také vytváří pracovní příležitosti pro stavební průmysl. Profesionálnímu sportu pomáhají také neziskové organizace například zásobováním mladých talentů nebo rozvojem trenérů a rozhodčích. Profesionální sport pak na oplátku poskytuje část svých výnosů na podporu neziskového sektoru. (Hoye et al., 2022, s. 8)



Obrázek 4 Model tří sektorů ve sportu (Vlastní zpracování dle Hoye et al. 2022, s. 9)

3.4 Sportovní manažer

Sportovní manažer je nejdůležitější postavou sportovních klubů a nese zodpovědnost za chod celé organizace. Má na starost plynulý chod celé organizace a zajišťuje koordinaci mezi všemi činnostmi klubu od financování po spokojenost fanoušků. Ve specifickém sportovním prostředí musí umět pružně reagovat na externalitu i na různorodé situace spojené s fungováním klubu.

Čáslavová (2020, s. 29) definuje a upravuje 3 různé úrovně sportovního manažera:

- **Manažer vedoucí sportovní činnosti** – do této kategorie spadají vedoucí sportovních týmů nebo jednotlivých atletů na vyšší úrovni nebo specialisté pro začlenění sportu do volnočasových aktivit společnosti.
- **Manažer řídící určitý sportovní spolek** – mezi ně patří hlavně vedoucí sportovních středisek a členové výkonných výborů tělovýchovných svazů
- **Manažer v podnikatelském sektoru** – zde můžeme zařadit manažery profesionálních sportovních klubů, řídící pracovníky v sektoru výroby sportovního oblečení a náčiní nebo vedoucí marketingových agentur ve sportu

Peková, Pilný a Jetmar (2016, s. 124) potom vidí kvality sportovního manažera jako souhrn tří pilířů, zahrnujících specifické znalosti a dovednosti. Mezi tyto atributy by dle autorů měly patřit 3 archetypy, které by v sobě měl správný manažer mít, a to: **podnikatel** – manažer je zaměřený na příležitosti, vytváří hodnoty, poté **lídr** – spojuje a motivuje lidi a **manažer** – zaměřenost na komplexnost, plánování a kontrolu.

3.4.1 Základní činnosti sportovního manažera

Různé druhy a oblasti sportovního managementu vedou dle Čáslavové (2020, str. 29) ke specializaci sportovních manažerů. Pro sportovního manažera je klíčové mít přehled o fungování jednotlivých úrovní managementu. Základní činnosti autorka rozděluje na:

1. Plánování
2. Organizování
3. Výběr a vedení lidí
4. Kontrola
5. Komunikace

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této práce se zabývá pojmem sportovní klub a zkoumá jeho možné právní úpravy a cíle. Dále jsou rozebrány možnosti financování sportovního klubu s jeho příjmy a výdaji, vysvětlen pojem sponzorování a v neposlední řadě řízení organizace ve sportovním prostředí.

V úvodní části práce definuje pohledy uznávaných autorů na sportovní klub a upravuje jeho možné právní formy. Těmi jsou v českém sportovním prostředí buď obchodní společnosti nebo zapsané spolky, jejichž organizační struktura zde byla také popsána. V úvodní kapitole jsou také vysvětleny cíle sportovních organizací, jež mohou být ekonomické, sportovní a sociální a je vysvětlena jejich vzájemná návaznost.

Dalším zaměřením práce je nejdůležitější ekonomický aspekt sportovních klubů, konkrétně jejich financování. Vysvětluje dva druhy příjmů, jež můžeme dle více autorů rozdělit na příjmy ze soukromého a veřejného sektoru. Jsou zde vybrány názorné příklady, jak může být sportovní organizace dotována. Mezi nejdůležitější druh příjmů patří sponzorství, a proto je zde vysvětlena jeho definice, formy a příčiny. Jsou zde popsány také výdaje, jelikož ty jsou ve sportovním prostředí významné a je tedy nutné pečlivě plánovat a efektivně s nimi nakládat.

Na závěr teoretické části práce popisuje specifika řízení klubu ve sportovním prostředí. Ve sportovním managementu je elementární správné nastavení cílů a strategií, které je nutno v průběhu procesu koordinovat a kontrolovat. Jsou zde také rozlišena některá specifika, jimiž se management ve sportovním prostředí liší od klasického podnikání. Pro lepší pochopení je vysvětlen model tří sektorů a jejich provázání ve sportu a základní činnosti úspěšného sportovního manažera, nesoucího zodpovědnost za celou organizaci.

Teoretická část poskytuje základ pro zpracování praktické části, která bude navazovat na vysvětlené pojmy z první části. Zde se práce zaměří na analýzu vybraného hokejového klubu a jeho komparaci s ostatními organizacemi a poté přinese zhodnocení současného stavu ekonomiky a managementu hokejového klubu a navrhne relevantní opatření ke zlepšení současného stavu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ HOKEJOVÉHO KLUBU BERANI ZLÍN

Hokejový klub Berani Zlín je jedním z nejúspěšnějších klubů nejen v rámci extraligy, ale i v celé České republice. Pro pochopení současné struktury klubu, se práce zaměřuje na jeho historii a skladbu partnerů, dále pak na představení hokejového klubu a jeho významné osobnosti, stojící za jeho úspěchem. V kapitole je popsána také současná pozice hokejového klubu v rámci českého hokeje.

Zlínský hokejový klub patří mezi tradiční české hokejové celky. Svou historii píše již od roku 1929 a za své působení se vryl do paměti snad každému, kdo se pohyboval v hokejovém prostředí. Přezdívka Ševci je spjata se zlínskými sportovci už od dob ševce obuvi a nejvýznamnější osobnosti zlínské historie Tomáše Bati. Domácí utkání sehrávají zlínské hokejisty na zimním stadionu Luďka Čajky, kde pod stropem haly visí dva oslavné bannery za vítězství v české nejvyšší samostatné soutěži, a to v sezonách 2003/04 a 2013/14. Klubové barvy, modrá a žlutá, jsou neodmyslitelně spojeny se zlínským sportem. Maskotem klubu je beran, jenž má symbolizovat neochotu hokejistů couvnout z jakékoli bitvy.



Obrázek 5 Logo klubu (PSG Berani Zlín, © 2023)

5.1 Historie klubu

Dnes jedna z nejpůlárnějších kolektivních her ve Zlíně začala psát svůj příběh již v roce 1929 pod názvem SK Baťa Zlín. Historicky první hokejové utkání sehrál oddíl Ševců 13. ledna 1929. Ve Zlíně postupně vznikly čtyři kluby: původní SK Baťa, SK Letná, SK Prštné a SK Podvesná. Zlínské obyvatelé svižná hra na ledě s černým pukem rychle začala bavit, hokejové oddíly však bojovaly s nepřízní počasí, které hokejistům neumožnilo sehrát mnoho utkání. (Historie zlínského hokeje, © 2023)

V následujících sezonách se SK Baťa Zlín připravoval na postup do nejvyšší soutěže a podařilo se jim tak v sezoně 1931/32 vítězstvím druhé třídy bývalé hanácké hokejové žumpy, kdy poměrem branek 7:4 slavili titul v soutěži. Členem hokejového oddílu byl také syn Tomáše Bati, Tomáš Baťa mladší, který si hokejové dovednosti přivezl ze studií ve Švýcarsku. Ve stejném roce došlo k velkému milníku v podobě podnětu k založení dorosteneckého mužstva, jež měl přinést tento sport mezi mládež. Zpočátku však, i vinou nepříznivých podmínek, lední hokej přitahoval jen velmi nízký počet dorostenců. V mužstvu se zpočátku střídalo jen 10 hráčů, a tak byl podniknut tzv. „lov na hokejisty“, po kterém byly do týmu nabráni zlíňští obyvatelé hrající hokej na zamrzlých Zboženských rybnících. (Historie zlínského hokeje, © 2023)

V roce 1949 je město přejmenováno na Gottwaldov a došlo k prvnímu spojení klubů ve Zlíně, respektive Gottwaldově. Pracovníci ZPS nastupovali v barvách TJ Spartak Gottwaldov proti družstvu TJ Jiskra Gottwaldov, jež bylo složeno ze zaměstnanců bývalých Baťových závodů. Období, kdy délku sezony a počet utkání ovlivňovaly přírodní podmínky skončilo v roce 1957, neboť byla postavena vytoužená umělá ledová plocha a oba kluby byly sloučeny do jednoho pod názvem TJ Gottwaldov. Sametová revoluce a rok 1989 daly jednou pro vždy sbohem názvu Gottwaldov a mužstvo změnilo název na TJ Zlín, ten nicméně velmi rychle vyměnilo za AC ZPS Zlín podle hlavního sponzorského podniku ZPS. (Historie zlínského hokeje, © 2023)

Sezona 2003/04, již v samostatné české nejvyšší soutěži, zapsala hokejový Zlín titulovým písmem do historie českého ledního hokeje. Tým pod vedením Ernesta Bokroše, s kanonýry Leškou, Balaštíkem a Hamrlíkem způsobil ve Zlíně naprostou euforii, jakou město nezažilo od vítězství v Naganu. V následující sezoně navíc výlukou v kanadsko-americké NHL mohli fanoušci HC Hamé Zlín fandit borcům jako byl Čajánek, Roman Hamrlík nebo Martin Erat, kteří by normálně působili v nejslavnější soutěži světa.

O dekádu později, v roce 2014, se týmu Beranů podařilo tento úspěch zopakovat a po vítězství 4:1 na zápasy nad brněnskou Kometou zvedali hokejisté podruhé v samostatné české nejvyšší soutěži jako první tým nový Masarykův pohár nad hlavu. Od této doby se Ševcům další podobný úspěch nepovedl a tým sídlící na Březnické ulici si postupnou degradací výkonů vysloužil v roce 2022 historický sestup z nejvyšší soutěže. Hned první ročník Chance ligy zlíňští hokejisté ovládli, když ve finále proti odvěkému rivalovi porazili Vsetín. Nicméně v baráži nestačili na odpočínuté Kladno v čele s legendou Jaromírem Jágre, a tak čekání na návrat mezi elitu pokračuje.

5.2 Významné osobnosti

Zlínský hokejový klub by se stejně jako ostatní podniky neposouval dopředu nebýt významných osobností, které mu pomohly v růstu a výrazně se zasadily o posun celého klubu. Jistě, za 94 let klubové historie se zde vystřídalo mnoho skvělých lidí, rád bych však zmínil aspoň pár z nich, kteří nesmazatelně zapsali své jméno do historie klubu.

Josef Hlavnička (1897-1943)

Jeden z nejoblíbenějších manažerů Baťovských závodů, Josef Hlavnička, patřil k nejdůležitějším představitelům firmy Baťa. Hlavnička byl šéfem všech sportů ve Zlíně a k tradičním sportům jako byl fotbal, box nebo šachy se jako jeden z prvních zasadil o rozvoj ledního hokeje, který byl tou dobou teprve v plenkách.

Vladimír Kotek (1925-2000)

Jedním z prvních hráčů byl Vladimír Kotek, hrával ještě za SK Prštné a patřil k nejlepším útočníkům své doby. Po skončení kariéry dál aktivně působil v klubu a položil základy pro výchovu mládeže ve Zlíně.

Jiří Králík (1952)

Jednou z největších legend zlínského hokeje a jediným zlínským vítězem Zlaté hokejky je bývalý brankář Jiří Králík. Nejúspěšnější brankář zlínské historie byl i stěžejním kamenem národního týmu, kdy získal jednu zlatou a tři stříbrné medaile z mistrovství světa a reprezentoval naši zem i na Olympijských hrách v Sarajevu, odkud se vrátil se stříbrnou medailí.

Luděk Čajka (1963-1990)

Komplexní obránce a velká naděje zlínského hokeje, Luděk Čajka, tragicky zahynul po nekoordinovaném pádu na mantinel. Tento mladý obránce byl členem reprezentačního kádru, za který stihl odehrát 58 zápasů a jakožto draftovaný hráč New York Rangers si měl po roce 1990 zahrát i nejslavnější soutěž světa. Dodnes je po něm pojmenován zlínský zimní stadion.

Karel Rachůnek (1979-2011)

Mistr světa z roku 2010 patřil k největším hvězdám, jaké zlínský hokej vyprodukoval. Působil v zámořské NHL, kde patřil k nejlepším obráncům světa. Odskočil si zahrát také do

ruské nejvyšší soutěže, kterou v roce 2003 také vyhrál. Osudným se mu stal let ze zápasu, jelikož letadlo s celým týmem Lokomotiv Jaroslavl havarovalo. (Ostrčilík, 2019)

Zlínský hokej nabízí celou řadu osobností, práce však vybrala těchto pět hráčů a funkcionářů, kteří dokázali nejvíce ovlivnit historii zlínského hokeje.

5.3 Návaznost na podniky města Zlína

Hokejový klub je nejen sportovním týmem, ale také významným ekonomickým subjektem města. Vzhledem k jeho popularitě a úspěchům se kolem klubu vytvořila široká komunita podniků, které s ním spolupracují a navazují na něj svůj byznys. Za dlouhou historii klubu byl již provázán s několika významnými partnery.

Baťa

Společnost Baťa, jež položila základy města Zlín, stála také jako úplně první partner při vzniku hokejového oddílu ve Zlíně. Za tým v počátcích hrávali pracovníci Baťovských podniků, takže by se dalo říci, že stejně jako u všeho ostatního ve Zlíně, i u vzniku hokejového oddílu stála rodina Baťových. Společnost stála za klubem od založení až po rok 1948, kdy se kvůli válečným důvodům situace změnila. (Historie zlínského hokeje, 2007)

ZPS

Závody přesného strojírenství je společnost založená Tomášem Baťou, která se v roce 1950 vyčlenila ze Svitů Gottwaldov (po znárodnění firmy Baťa) a do roku 1997 působila jako hlavní partner zlínského hokeje. (TAJMAC-ZPS, © 2023)

Continental Barum

Není překvapením, že další zlínská společnost vznikla z Baťových závodů. Po pádu komunistického režimu v roce 1989 byl Barum nucen najít silného partnera, aby zajistil svou další existenci. Tento partner byl nakonec nalezen ve společnosti Continental AG, a tak vznikla společnost Continental Barum s.r.o., která se od roku 1997 výrazně zasazuje o financování zlínského hokeje. (Barum, © 2023)

Základní kapitál hokejového klubu pod vedením společnosti Barum, resp. Continental Barum činil v letech 1997-2001 2 029 000 Kč. (Justice, © 2023)

Hamé

Potravinářská společnost z Kunovic u Uherského Hradiště nastoupila jako generální sponzor zlínského hokeje v roce 2002 a provázela jej až do roku 2007. Za jejího působení se ve Zlíně

povedl do té doby největší hokejový výkon – zisk mistrovského titulu. Společnost v roce 2007 odstoupila ze zlínského hokeje i z důvodu změny vlastnické struktury ve společnosti. (Hamé, © 2023)

I společnost Hamé hospodařila se základním rozpočtem 2 029 000 Kč, od roku 2005 však do klubu kapitálově vstoupilo statutární město Zlín s vkladem 36 000 000 Kč rozděleným do tří let. Město získalo 49 % v klubu, který má dodnes. (Justice, © 2023)

RI Okna

Od roku 2007 jako generální partner nastoupila firma, vyrábějící okna z Bzence. Ta snížila svůj příspěvek na 1 029 000 Kč a od města putovaly klubu 4 000 000 Kč. Jako generální partner firma působila dva roky, poté s klubem spolupracovala jako hlavní partner.

Aukro

V roce 2017 se stal generálním partnerem zlínských Beranů internetový obchodní portál Aukro. Společnost tento rok pojmul jako „brandovou kampaň“, v dalších sezonách už v klubu nevystupovala.

PSG

Další podnik odvozený od obuvnické firmy Baťa, specializující se na průmyslovou výstavbu, je v posledních letech jeden z klíčových partnerů zlínského hokeje. Společnost byla titulárním partnerem 9 sezon od roku 2008. Firma se vstupem do hokejového prostředí získala také 10 % podíl ve vlastnictví klubu. Společnost se jako generální partner vrátila opět v roce 2018. (Ordelt, 2018)

Samohýl Holding

Zlínský prodejce aut vstoupil v roce 2022 do sportovního odvětví jako minoritní vlastník klubu. Silná společnost tím tak potvrdila svou podporu ve zlínské kultuře. Od zapsaného spolku HC Berani Zlín odkoupila 10 % podíl a zavázala se podpořit klub nákupem reklamního plnění. (PSG Berani Zlín, 2022)

Trinity

Dalším spojení se silným podnikem ze Zlínského regionu představuje spolupráce s bývalým Moravským peněžním ústavem, založeným Radomírem Lapčíkem, tedy s bankou Trinity. Ta, prostřednictvím své dceřiné společnosti Recollect a.s., získala stejně jako Samohýl 10 % podíl od zapsaného spolku HC Berani Zlín. (PSG Berani Zlín, 2022)

6 ANALÝZA HOKEJOVÉHO KLUBU BERANI ZLÍN

V této kapitole se práce zaměří na analyzování současné situace klubu Berani Zlín. Cílem této kapitoly je přinést podrobný pohled na složení vlastníků klubu, jeho manažerskou strukturu. Dále práce nahlíží na hospodaření klubu a jeho infrastrukturu.

Tabulka 3 Charakteristika klubu (vlastní zpracování)

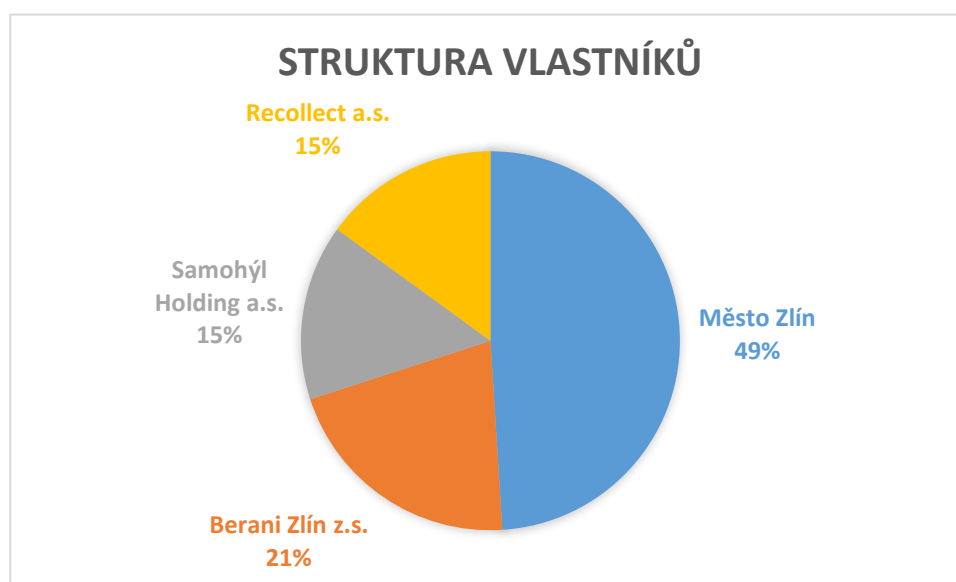
Obchodní firma	Berani Zlín, s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu	2. června 1999
Identifikační číslo	255 66 016
Sídlo	Březnická 4068, 760 01 Zlín
Spisová značka	C 34097 vedená u Krajského soudu v Brně
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> - Zprostředkování obchodu a služeb - Velkoobchod a maloobchod - Nákup, prodej, správa a údržba nemovitosti - Pronájem a půjčování věcí movitých - Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků - Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení - Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy - Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti - Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti - Výroba, obchod a služby jinde nezařazené

6.1 Vlastnická struktura

Hokejový klub Berani Zlín vystupuje v právní podobě společnosti s ručením omezeným. Tato právní forma byla založena 2. června 1999 pod názvem HC ZPS – Barum Zlín, s.r.o. a

od té doby již šestkrát změnila svou doménu. Aktuální název Berani Zlín, s.r.o. je tak platný od 18. září 2017. Klub operuje se základním kapitálem ve výši 20 683 000 Kč, jež je splacen v plném rozsahu. (Justice, © 2023)

V hokejovém klubu figurují aktuálně čtyři vlastníci, jejichž podíly jsou poměrně rozděleny na obrázku níže:



Obrázek 6 Vlastnická struktura klubu (vlastní zpracování)

Největším podílníkem je se **49 % statutární město Zlín**. To do klubu poprvé vstoupilo v roce 2005, kdy zlíňští zastupitelé odsouhlasili částku 36 milionů Kč, rozdělenou do tří let, za níž město získalo 49 % podíl v klubu, který má dodnes. I když řada zastupitelů byla proti, například zástupce strany komunistů prohlásil: „*ano, podporujeme sport. Ale v současné době nepovažují za šťastné vkládat 36 milionů korun města do soukromé společnosti.*“ Nakonec si většina zastupitelů obhájila tento krok tvrzením, že budou mít lepší kontrolu nad vloženými financemi od města do klubu. (MF DNES, 2005)

Druhý největší podíl **21 %** patří **zapsanému spolku Berani Zlín**. Spolek má ve Zlíně také na starost řízení mládežnických oddílů, provoz arény a hokejovou licenci. Jeho vklad do společnosti činí 8 535 000 Kč. Nejvyšším orgánem je konference spolku a statutárním orgánem je potom představenstvo. (Justice, © 2023)

V roce 2022 ubral zapsaný spolek 20 % ze svého podílu, který odkoupily silné společnosti z regionu. **Samohýl Holding a.s.** odkoupila 10 % a stejnou část odkoupila také banka Trinity, zastoupená svou dceřinou společností **Recollect a.s.** (PSG Berani Zlín, © 2023)

Velkou změnou ve vlastnické struktuře je potom převod podílu dlouholetého partnera PSG a.s. Původně měl podíl mířit do společnosti Dakos, spol. s r.o. pod vedením Petra Páleníčka. Nakonec však přišla změna a majitel společnosti od tohoto záměru ustoupil. Nakonec si 10 % podíl společnosti PSG a.s. rozdělili rovnoměrně po 5 % společnosti Samohýl Holding a.s. a Recollect a.s., čímž podíl obou společností vzrostl na **15%**. (ČTK, 2023)

6.2 Organizační struktura

Po historickém neúspěchu v podobě sestupu z extraligy ledního hokeje nastaly ve zlínském hokeji velké změny. Organizační struktura Beranů nabývala mnohých změn a mezi společníky klubu panovala neshoda o tom, jak bude klub nadále řízen. Dosavadní sestava jednatelů byla následující:

- Za PSG – Mgr. Patrik Kamas
- Za zapsaný spolek – Ing. Jiří Marušák
- Za město Zlín – Ing. Jan Štětkář

6.2.1 Průběh nové organizační struktury

Primárním cílem bylo personální propojení jednotlivých orgánů Berani Zlín s.r.o. (A tým) a zapsaného spolku HC Berani Zlín (mládež). Prvním krokem k nové funkční struktuře mělo být zvolení nového výkonného ředitele společnosti Berani Zlín s.r.o., který by byl současně generálním ředitelem zapsaného spolku.

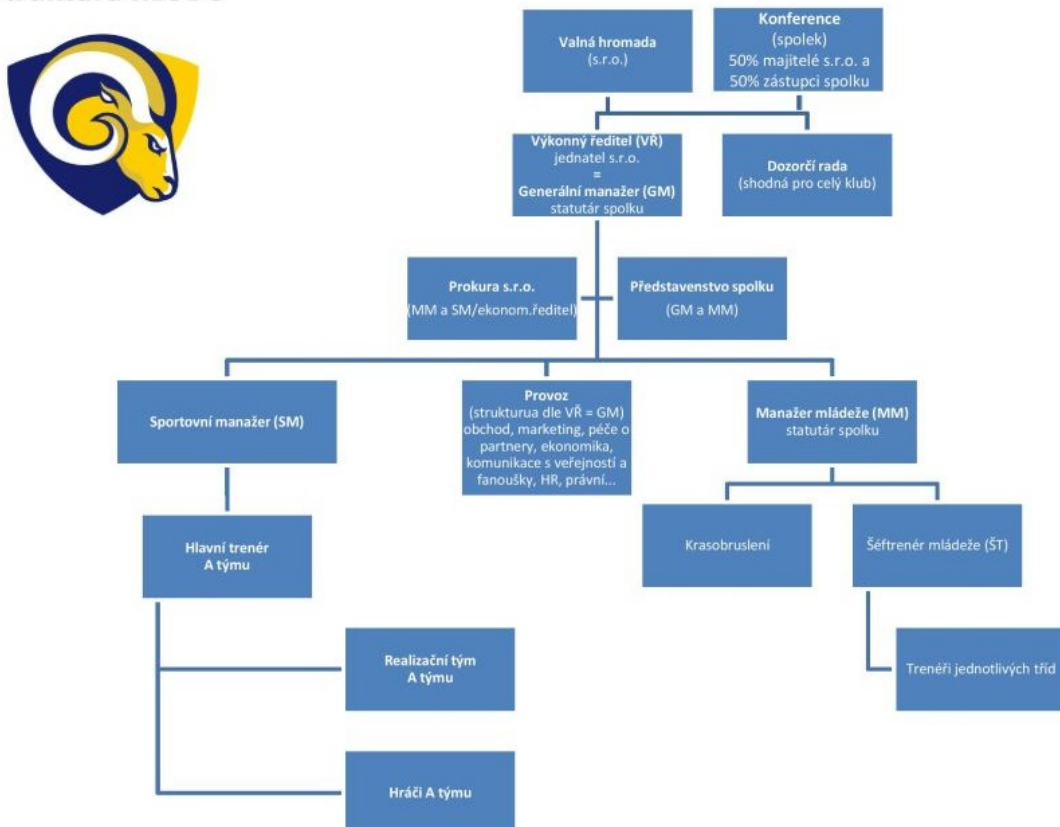
Po postupném odstoupení Mgr. Patrika Kamase a Ing. Jana Štětkáře z pozice jednatelů, byl do role jednatele zvolen tehdejší manažer mládeže a zapsaného spolku Tomáš Valášek. Každopádně role generálního ředitele ani po výběrovém řízení nebyla obsazena, jelikož kandidát města Robert Hamrla nebyl podpořen zástupci společnosti PSG a zapsaného spolku. Na ostatních kandidátech se vlastníci jednohlasně také neshodli (což byla podmínka pro zvolení nového výkonného ředitele). Po odchodu jednatelů z řad města Zlína i společnosti PSG a.s. si hokejový klub zvolil za svého generálního manažera Ing. Jiřího Marušáka, situace v klubu se však nezlepšila a výkony hráčů také nebyly adekvátní. Město Zlín ve světle těchto skutečností zvažovalo razantní snížení finanční podpory směrem ke klubu.

6.2.2 Aktuální organizační struktura

Po vstupu minoritních vlastníků Samohýl Holding a.s. a Recollect a.s. v listopadu 2022 se rozředili hlasy vlastníků a nově tak byl zvolen do čela klubu Robert Hamrla. Ten vystřídal předchozí jednatele a stal se jediným jednatelem společnosti.

Po dlouhých měsících od sestupu Beranů z nejvyšší soutěže se na konci roku 2022 odehrála změna ve vedení klubu, po které město volalo již od sestupu. Zvýšila se provázanost A týmu s mládeží tím, že jednatel společnosti je také generálním manažerem zapsaného spolku. Celkově se snížil počet osob ve vedení společnosti. Berani Zlín s.r.o. má nově jednoho jednatele s dvoučlennou prokurou, ta se skládá z manažera mládeže zapsaného spolku a sportovního nebo ekonomického ředitele společnosti. Nejvyšším orgánem zapsaného spolku zůstane konference a statutárním orgánem představenstvo. Šéftrenér mládeže je současně asistentem trenéra u A týmu, čímž je podtržnuta sounáležitost obou celků. (Korec, 2022)

Struktura KLUBU



Obrázek 7 Organizační struktura klubu Berani Zlín (PSG Berani Zlín, 2022)

6.3 Hospodaření klubu

Účetní uzávěrka u zlínského hokejového klubu se vyhotovuje od 1.5. do 30.4. následujícího roku, a to z důvodu trvání hokejové sezony, resp. lepší přehlednosti hospodaření klubu za danou sezonu. Za právě ukončenou sezonu v druhé nejvyšší soutěži bohužel data ještě nejsou, nicméně práce se zaměří na data za poslední tři sezony, z nichž 2 byly zasáhnuty pandemií Covid-19.

6.3.1 Výnosy klubu

Tabulka 4 Výnosy klubu PSG Berani Zlín v tis. Kč (vlastní zpracování)

Výnosy	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Tržby z prodeje výrobků a služeb	53 238	56 965	65 642	49 314	61 111
Tržby za prodej zboží	608	865	761	637	990
Ostatní provozní výnosy	18 010	16 277	11 696	11 645	8 302
Výnosové úroky	1	1	1	1	1
Ostatní finanční výnosy	0	36	7	0	13
Celkem	71 857	74 144	78 107	61 597	70 417

Z tabulky 4 je patrné, že primárním zdrojem výnosů hokejového klubu jsou vždy tržby z prodeje výrobků a služeb. Do této kategorie spadá zejména prodej vstupenek a permanentek nebo prodej klubových fanouškovských předmětů. Celkové výnosy odpovídají situaci ve světě a sportovním výsledkům klubu v jednotlivých sezonách. Výnosy ze sezony 2019/20 by se vyhouply na větší číslo, jelikož se Berani dostali do play off nejvyšší soutěže, nicméně po dvou zápasech byla soutěž kvůli pandemii Covidu-19 zastavena, a tak se výnosy dále nezvýšily.

Do ostatních provozních výnosů patří také neinvestiční dotace od města Zlín. Ty v sezonách 2017/18 a 2018/19 činily 16 000 tis. Kč, v sezoně 2019/20 poté 10 668 tis. Kč a v následující sezoně 10 260 tis. Kč. V sezoně 2021/22 pak tato dotace klesla na 3 000 tis. Kč, tuto částku ovšem dokázal klub navýšit přijatými dary. Zejména od společnosti Tipsport.net a.s., ta poskytla dary v hodnotě 4 230 tis. Kč nebo v hodnotě 1 milion Kč od Petra Páleníčka (majitel společnosti Dakos a.s.). (Justice, © 2023)

Nejnižší výnosy jsou pochopitelně spojeny se sezonou 2020/21, jež probíhala za pandemie Covidu-19, a tudíž byl velmi omezen prodej vstupenek. Výsledky plnohodnotné sezony 2021/22 jsou spojeny s neuspokojivými výkony týmu, spojenými s nižším prodejem vstupenek, a nakonec i sestupem z nejvyšší soutěže.

6.3.1.1 Cena vstupenek a permanentek na sezonu 2022/23

Pro zajímavost práce přináší pohled na cenu vstupenek právě skončené sezony v Chance lize, kde vedení klubu přišlo s rozvržením ceny vstupenek dle atraktivity soupeře do tří kategorií.

Tabulka 5 Cena vstupenek na sezonu 2022/23 v Kč (vlastní zpracování dle PSG Berani Zlín, © 2023)

	Zápasy kat. TOP	Zápasy kat. NORMAL	Zápasy kat. LOW
Klubová sedadla P10	530	330	290
Sezení kat. A	350	200	170
Sezení kat. B	255	130	105
Stání	170	70	50
Děti a ZTP/P	90	40	30

I u permanentek si vedení přichystalo více kategorií. Fanoušci si mohli zvolit mezi levnější variantou ZÁKLAD a dražší PLUS, která jim zajišťovala místa také na play-off a slevu na případnou baráž.

Tabulka 6 Cena permanentek na sezonu 2022/23 v Kč (vlastní zpracování dle PSG Berani Zlín, © 2023)

	ZÁKLAD	PLUS	Dětská. ZTP/P
Klubová sedadla P10	8 200	9 900	X
Sezení kat. A	4 800	5 900	1 950
Sezení kat. B	3 200	3 900	1 350
Stání	1 500	1 900	650

V základní části sezony 2022/23 přišlo na zápasy Beranů celkem 62 768 fanoušků a průměrná návštěvnost domácího utkání činila 2 414 diváků. Na play-off už však Berany chodilo podpořit průměrně 5 766 diváků na utkání a celkem jich bylo 40 360 na sedmi domácích utkání. Tato návštěvnost byla nejvyšší v celé Chance lize. (hokej.cz, © 2023)

6.3.2 Náklady klubu

Tabulka 7 Náklady klubu PSG Berani Zlín v tis. Kč (vlastní zpracování)

Náklady	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Výkonová spotřeba	63 273	64 939	68 072	44 336	61 832
Osobní náklady	4 921	4 698	5 943	6 121	6 094
Úprava hodnot v provozní oblasti	2 357	623	3 109	5 986	2 023
Ostatní provozní náklady	849	3 579	1 546	4 738	-2 679
Nákladové úroky	1	3	99	86	62
Ostatní finanční náklady	127	144	202	174	244
Daň z příjmů	0	0	0	891	308
Celkem	71 528	73 986	78 971	62 332	67 884

Nejvýznamnější položkou v nákladech hokejového klubu je výkonová spotřeba. Do té můžeme zahrnout náklady na spotřebu materiálu a energií nebo náklady na služby. Nejnižší náklady měl klub v covidové sezoně 2020/21, kdy například náklady na služby byly o 19,96 milionů nižší než v předcházející sezoně. Do těchto nákladů patří zejména odměňování hráčů nebo nájem nemovitosti, která je ve vlastnictví města Zlín. (Justice, © 2023)

Tabulka 8 Náklady na odměňování hráčů a trenérů v tis. Kč (vlastní zpracování)

	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Náklady na odměňování hráčů, trenérů	39 374	39 452	43 571	27 025	39 412
Podíl na celkových nákladech	55,01%	53,32%	55,17%	43,36%	58,01%

Z tabulky 8 můžeme vidět, že největší část rozpočtu mužstva spotřebují výplaty hráčů a trenérů. Tyto náklady se obvykle pohybují mezi 50-60 %, v sezoně 2020/21 se kvůli epidemii covidu tato statistika nepotvrdila, jelikož klub musel ekonomicky ulehčit rozpočtu i díky ponížení odměn hráčům.

Dalším výrazným nákladem klubu jsou osobní náklady, kam patří vyplácení mezd zaměstnancům. Jak již bylo v této práci zmíněno, v českém hokejovém prostředí jsou profesionální hokejisté OSVČ čili nespádají mezi zaměstnance klubu. Náklady na zaměstnance se v posledních třech sezonách ustálily a pohybují se kolem hranice 6 000 tis. Kč.

Tabulka 9 Náklady na zaměstnance v tis. Kč (vlastní zpracování)

	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Počet zaměstnanců	7	7	8	8	7
Mzdové náklady	3 692	3 485	4 437	4 674	4 510
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 143	1 115	1 394	1 320	1 458
Sociální náklady	86	98	112	127	126
Celkové osobní náklady	4 921	4 698	5 943	6 121	6 094

6.4 Výsledek hospodaření

Tabulka 10 Výsledek hospodaření sezon 2017/18-2021/22 v tis. Kč (vlastní zpracování)

	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Výnosy	71 857	74 144	78 107	61 597	70 417
Náklady	71 528	73 986	78 971	62 332	67 884
VH	329	158	-864	-735	2 533

Zlínský hokejový klub se na konci sezon zasažených Covidem-19 ocitl ve ztrátových číslech. Ztrátovou sezonu 2019/20 poznamenalo razantní snížení dotací od města a předčasné ukončení soutěže kvůli pandemii, kde klub přišel o výnosy z prodeje vstupenek na play-off. Sezona 2020/21 se odehrála celá, avšak bez fanoušků, tudíž bylo nad síly klubu udržet se v kladných číslech, když musela zajistit provoz týmu v nejvyšší soutěži. Sezunu 2021/22 zakončil klub s pěkným ziskovým výsledkem, což je trend, ve kterém klub hodlá i do budoucna pokračovat.

6.5 Infrastruktura a ostatní majetek

Zimní hokejový stadion Ludřka Čajky, kde se odehrávaly všechny legendární úspěchy hokejového klubu, byl historicky majetkem zapsaného spolku HC Berani Zlín. Kvůli plánované rekonstrukci se zimní stadion, i s přílehlou PSG arénou, převedl v roce 2021 do majetku města Zlín, aby se otevřela cesta pro dotaci od Národní sportovní agentury v hodnotě 300 milionů. Tato dotace totiž nebyla určena pro zapsané spolky. Nicméně tento záměr se nepodařil a město zimní stadiony přesunul pod správu své městské společnosti Steza, a to hlavně z ekonomických důvodů, kvůli vysokým cenám energií. (Korec, 2022)

Do hmotného majetku hokejového klubu tak spadají stavby v hodnotě 6 500 tis. Kč a dále movitý majetek. Zajímavou položkou v nehmotném majetku klubu jsou ocenitelná práva, kam spadají vlastnická práva klubu na jednotlivé hráče. V sezoně 2019/20 vlastnil hokejový klub hráčská práva v hodnotě 15 041 tis. Kč, v následující sezoně 12 880 tis. Kč a v sezoně 2021/22 činila hráčská práva klubu 11 476 tis. Kč. (Justice, © 2023)



Obrázek 8 Zimní stadion Ludřka Čajky (PSG Berani Zlín, © 2023)

7 KOMPARACE S VYBRANÝMI KLUBY EXTRALIGY A 1. HOKEJOVÉ LIGY

Pro porovnání organizačních struktur a hospodaření se práce zaměří na deset hokejových klubů, rozdělených na týmy z nejvyšší hokejové ligy a z druhé nejvyšší ligy, a to z důvodu aktuálního sestupu Beranů Zlín z nejvyšší soutěže. Kapitola analyzuje vlastnickou i organizační strukturu vybraných klubů a ve druhé části následně jejich hospodaření. Výsledky poté v další kapitole porovná s klubem PSG Berani Zlín.

Z Tipsport Extraligy ledního hokeje (dále jen ELH) práce vybírá 5 celků. Prvním srovnávaným klubem je **HC Olomouc**, jelikož v nejvyšší soutěži často hospodařil s podobně skromnými podmínkami jako Berani Zlín. Dále práce volí dva kluby ze Slezska, **HC Vítkovice Ridera** a **HC Oceláři Třinec**, se silnější ekonomickou základnou. Zejména klub z Třince v posledních letech dominuje českému hokeji, a tak je zajímavým respondentem pro srovnání s Berany. **HC Kometa Brno** a **HC Dynamo Pardubice** patří k nejpoblárnějším klubům s velkou fanouškovskou základnou, čímž se z nich stávají zajímaví respondenti pro porovnání.

Z druhé nejvyšší soutěže, ve které aktuálně působí i Zlín, vybírá práce celky, patřící každý rok ke špičce Chance ligy. Analyzován je regionální rival **VHK ROBE Vsetín**, dále nedaleký **HC ZUBR Přerov** a **LHK Jestřábi Prostějov**. Z Vysočiny práce vybírá **HC Duklu Jihlava**, jelikož má historicky zkušenost s ELH a pravidelně se pohybuje na hraně obou soutěží. Posledním respondentem je pak **HC Frýdek-Místek**, jenž působí jako farmářský tým Ocelářů z Třince.

7.1 Vlastnická struktura

Z tabulky 11 je patrné, že hokejové kluby volí zejména dva druhy právnické formy, a to společnost s ručením omezeným a akciovou společnost. Faktor právní formy může být ovlivněn několika skutečnostmi, jako například historickým kontextem. Právní forma může být ovlivněna také způsobem financování, kdy akciová společnost je atraktivnější pro velké investory, jež chtějí získat podíl na zisku. Kluby závislé na podpoře místních komunit častěji volí formu s.r.o. Toto tvrzení podporují také data z tabulky, kde kluby ve formě s.r.o. jsou vlastněny regionálními subjekty. V další části práce jsou tato tvrzení podložena daty, kdy kluby vystupující jako a.s. jsou výrazně víc orientovány na ziskovost než kluby ve formě s.r.o.

Tabulka 11 Organizační a vlastnická struktura vybraných klubů (vlastní zpracování)

	Právní forma	Soutěž	Struktura vlastníků	Statutární orgán
PSG Berani Zlín	s.r.o.	Chance liga	49% město Zlín 21% z.s. Berani Zlín 15% Samohýl Holding a.s. 15% Recollect a.s.	1 jednatel
HC Olomouc	s.r.o.	ELH	100% OL-HOCKEY GROUP a.s.	1 jednatel
HC Vítkovice Ridera	a.s.	ELH	Akcionáři	1 představitel
HC Oceláři Třinec	a.s.	ELH	Jediný akcionář HC Oceláři Třinec z.s.	1 představitel
HC Kometa Brno	a.s.	ELH	Jediný akcionář Libor Zábanský	1 člen správní rady
HC Dynamo Pardubice	a.s.	ELH	Akcionáři	1 představitel
HC ZUBR Přerov	s.r.o.	Chance liga	51% Pivovar ZUBR a.s. 49% HC ZUBR Přerov z.s. 40% PaedDr. Jaroslav Luňák	1 jednatel
LHK Jestřábi Prostějov	s.r.o.	Chance liga	30% Tomáš Luňák 30% Lukáš Luňák	1 jednatel
HC Dukla Jihlava	s.r.o.	Chance liga	100% město Jihlava	1 jednatel
HC Frýdek-Místek	s.r.o.	Chance liga	49% HC Oceláři Třinec a.s. 49% HC Frýdek-Místek z.s. 2% ComTax Advising a.s.	2 jednatelé
VHK ROBE Vsetín	s.r.o.	Chance liga	100% Valašský hokejový klub z.s.	1 jednatel

Vlastnická struktura klubů ve formě s.r.o. je složena ze společníků, jimiž mohou být jednotlivci, jiné právnické osoby nebo sponzoři, jak je patrné z dat v tabulce 11. Ti si mezi sebou rozdělují podíly ve společnosti a hlasovací práva. Ve vedení společnosti je v pozici statutárního orgánu jeden nebo více jednatelů. U pozorovaných klubů je většinou jeden jednatel, což vede k lepšímu a efektivnějšímu fungování celého klubu. Výjimku tvoří klub z Frýdku-Místku s dvěma jednateli, tato skutečnost je ale způsobena tím, že klub vystupuje jako partnerský klub Třince, tudíž má v čele zástupce z obou organizací.

Vlastníci týmů ve formě a.s. jsou akcionáři vlastníci akcie, představující podíl vlastnictví ve společnosti. Akcionáři mohou být jednotlivci, jako je tomu například u týmu HC Vítkovice Ridera, kde je jeden majoritní a poté minoritní akcionáři nebo to mohou být právnické osoby. Statutárním orgánem akciových společností může být představenstvo s jedním zvoleným představitelem nebo správní rada. Správní radu, s vybraným členem v čele, z pozorovaných klubů využívá pouze brněnská Kometa.

U klubů jako Zlín, Vsetín, Frýdek-Místek, Třinec a Přerov figuruje ve vlastnické struktuře také daný klub v právní formě zapsaného spolku. Pro výklad této práce je důležité vysvětlit, proč tomu tak je. Forma s.r.o. je často zvolena pro profesionální tým, účastníci se soutěží a podnikající ve prospěch svých vlastníků. Na druhou stranu zapsaný spolek slouží pro rozvoj mládeže a organizační funkce klubu. Zapsaný spolek také může využívat dotace, granty a další veřejné zdroje na podporu chodu klubu, mládeže nebo stadionu, kdežto klub ve formě s.r.o. bývá dotován převážně ze soukromých zdrojů typu sponzorství, televizní práva apod. Finanční rizika spojená s případným neúspěchem profesionálního týmu jsou oddělena od činností zapsaného spolku, což může vést k ochraně majetku.

7.2 Hospodářské ukazatele

V druhé části kapitoly se práce zaměřuje na výčet faktorů souvisejících s hospodařením vybraných hokejových klubů. Jsou sledovány ukazatele jako počet zaměstnanců, průměrná návštěvnost domácích utkání a ekonomické ukazatele v podobě nákladů, výnosů a celkového výsledku hospodaření za pět sledovaných období 2017/18-2021/22.

Z důvodu aktuálního postavení hokejového Zlína práce porovnává klub ve dvou rovinách. Nejdříve je klub srovnáván s extraligovými mužstvy, kam historicky Zlín patřil a poté je porovnáván také s úspěšnými týmy z Chance ligy pro lepší uvedení kontextu klubové situace. V tabulkách 12 a 13 jsou uvedeny ukazatele za sezony 2017/18 až 2021/22. Sezona 2022/23 zde není zahrnuta z důvodu nedostupnosti údajů, jelikož nedávno teprve skončila. I tak však v určitých letech některé kluby nemají zveřejněné účetnictví, tudíž v tabulkách je v těchto polích X.

Z ukazatele počtu zaměstnaných osob v tabulce 12 je patrné, že Zlín patřil mezi extraligovými mužstvy k nejmenším zaměstnavatelům a snažil se snižovat osobní náklady. Větší extraligové celky si mohou dovolit větší nákladové zatížení. Oceláři z Třince zaměstnávali v sezoně 2019/20 dokonce 46 osob, což už je na hokejový klub opravdu nadstandardně vysoké číslo.

Tabulka 12 Srovnání hospodářských ukazatelů HC Berani Zlín s vybranými extraligovými celky (vlastní zpracování dle Justice, © 2023)

	2017/ 18	2018/ 19	2019/ 20	2020/ 21	2021/ 22	2017/ 18	2018/ 19	2019/ 20	2020/ 21	2021/ 22
	Zlín					Olomouc				
Počet zaměstnanců	7	7	8	8	7	23	21	21	21	X
Průměrná návštěvnost	3 616	4 364	4 885	115	2 270	4 370	4 297	4 303	185	2 951
Výnosy (v tis. Kč)	71 857	74 144	78 107	61 597	70 417	57 067	76 805	78 803	83 645	X
Náklady (v tis. Kč)	71 528	73 986	78 971	62 332	67 884	68 331	65 510	73 408	83 277	X
VH (v tis. Kč)	329	158	-864	-735	2 533	-11 264	11 295	5 395	368	X
	Vítkovice					Třinec				
Počet zaměstnanců	12	8	8	8	6	41	42	46	X	X
Průměrná návštěvnost	6 986	5 850	5 291	39	2 519	4 207	4 553	4 676	0	2 222
Výnosy (v tis. Kč)	129 804	104 910	82 980	90 164	105 837	275 722	281 928	257 981	X	X
Náklady (v tis. Kč)	134 338	110 442	93 381	80 796	97 244	269 604	273 756	249 421	X	X
VH (v tis. Kč)	-4 534	-5 532	-10 401	9 368	8 593	6 118	8 172	8 560	X	X
	Pardubice					Kometa				
Počet zaměstnanců	6	6	6	5	5	24	29	24	21	X
Průměrná návštěvnost	7 720	7 328	7 852	235	4 604	7 444	7 491	7 428	0	3 726
Výnosy (v tis. Kč)	129 810	130 957	124 535	125 158	163 211	206 581	199 640	204 117	126 896	X
Náklady (v tis. Kč)	129 044	140 721	151 264	142 044	182 545	203 808	210 957	187 945	145 447	X
VH (v tis. Kč)	766	-9 764	-26 729	-16 886	-19 334	2 773	-11 317	16 172	-18 551	X

Zajímavé je sledovat poměr ukazatelů průměrné návštěvnosti na domácích utkáních s ukazatelem výnosů v covidové sezoně 2020/21. V této sezoně diváci nebyli téměř přítomni, takže návštěvnost meziročně poklesla téměř o 100 %, nicméně extraligové týmy, s výjimkou zlínských Beranů a brněnské Komety, dokázali meziročně zvýšit své výnosy. Například Olomouci se v covidové sezoně snížila návštěvnost o 95,7 %, výnosy klubu však vzrostly o 6,1%. U Vítkovic meziročně klesla návštěvnost o více než 99 %, výnosy ale vzrostly o 8,7 %. U týmů z Chance ligy s klesající návštěvností také klesaly výnosy. Stejně tak klesaly výnosy i tehdy extraligovému Zlínu, z čehož můžeme sledovat, jaké týmy jsou více odkázány na výnosy ze vstupenek a permanentek, a které týmy jsou primárně závislé na příjmech ze soukromých zdrojů, jako jsou sponzoři atd.

Tabulka 13 Srovnání hospodářských ukazatelů HC Berani Zlín s vybranými celky z Chance ligy (vlastní zpracování dle Justice, © 2023)

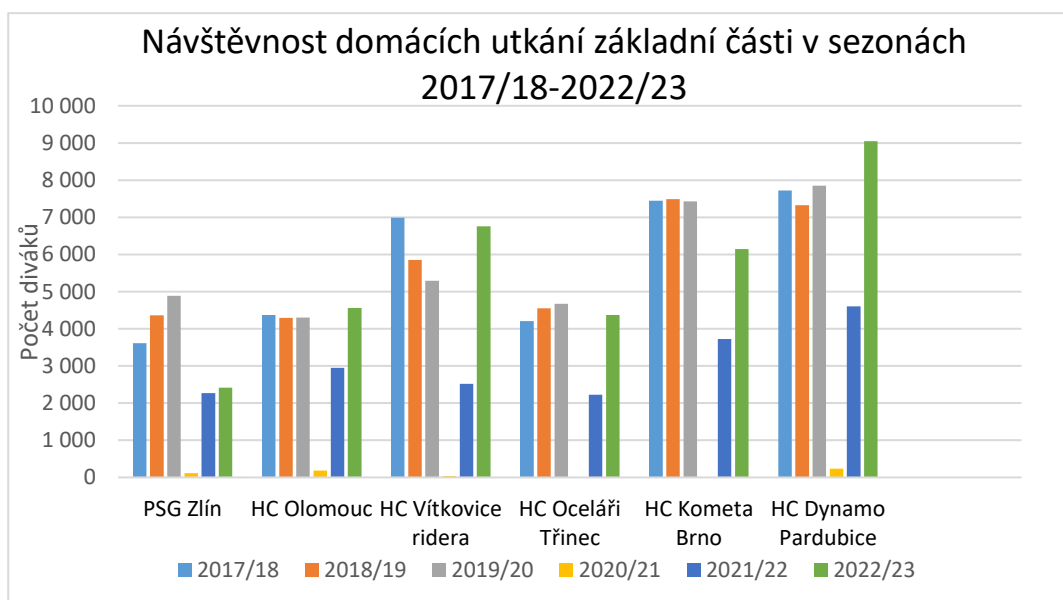
	2017/ 18	2018/ 19	2019/ 20	2020/ 21	2021/ 22	2017/ 18	2018/ 19	2019/ 20	2020/ 21	2021/ 22
Zlín					Vsetín					
Počet zaměstnanců	7	7	8	8	7	2	2	2	2	X
Průměrná návštěvnost	3 616	4 364	4 885	115	2 270	3 031	3 091	2 902	296	1 587
Výnosy (v tis. Kč)	71	74	78	61	70	31	16	39	28	X
Náklady (v tis. Kč)	857	144	107	597	417	838	237	296	651	X
VH (v tis. Kč)	71	74	78	61	70	31	16	39	28	X
Přerov					Prostějov					
Počet zaměstnanců	2	2	2	2	2	2	2	2	2	X
Průměrná návštěvnost	2 071	1 897	1 701	139	779	1 769	1 655	808	129	942
Výnosy (v tis. Kč)	24	23	24	22	27	24	32	25	23	X
Náklady (v tis. Kč)	575	746	599	682	434	790	978	166	303	X
VH (v tis. Kč)	24	23	24	22	27	24	32	25	23	X
Náklady (v tis. Kč)	744	269	186	893	468	781	872	880	289	X
VH (v tis. Kč)	24	23	24	22	27	24	32	25	23	X
Jihlava					Frýdek-Místek					
Počet zaměstnanců	14	14	14	14	X	6	6	13	16	X
Průměrná návštěvnost	4 660	2 030	1 252	152	863	1 387	1 288	1 052	42	701
Výnosy (v tis. Kč)	71	63	58	48	X	22	22	20	28	X
Náklady (v tis. Kč)	434	187	874	211	X	180	774	997	819	X
VH (v tis. Kč)	71	63	58	48	X	22	22	20	28	X
Náklady (v tis. Kč)	188	501	642	765	X	983	751	342	425	X
VH (v tis. Kč)	71	63	58	48	X	22	22	20	28	X
Jihlava					Frýdek-Místek					
Počet zaměstnanců	14	14	14	14	X	6	6	13	16	X
Průměrná návštěvnost	4 660	2 030	1 252	152	863	1 387	1 288	1 052	42	701
Výnosy (v tis. Kč)	71	63	58	48	X	22	22	20	28	X
Náklady (v tis. Kč)	434	187	874	211	X	180	774	997	819	X
VH (v tis. Kč)	71	63	58	48	X	22	22	20	28	X
Náklady (v tis. Kč)	188	501	642	765	X	983	751	342	425	X
VH (v tis. Kč)	71	63	58	48	X	22	22	20	28	X

Z ukazatele počtu zaměstnaných osob v tabulce 13 je patrné, že kluby působící v Chance lize zaměstnávají méně personálu. Výjimku z pravidla ve druhé nejvyšší soutěži tvoří Dukla Jihlava, jelikož klub ještě v sezoně 2017/18 působil v ELH (což je očividné i z ekonomických ukazatelů v témž roce) a drží si průměr 14 zaměstnanců. Další anomálii tvoří klub z Frýdku-Místku, u něhož je ovšem nutné brát v potaz obrovské navázání na velmi bohatý klub z Třince.

V hokejovém prostředí je markantní rozdíl mezi nákladovostí jednotlivých soutěží. Z tabulek 12 a 13 lze odvodit, že náklady na provoz ELH jsou mnohonásobně vyšší než náklady na provoz Chance ligy. Proto se práce v další kapitole práce zaměří na jeden z nejdůležitějších ekonomických faktorů, kterým je výsledek hospodaření jednotlivých klubů a zhodnotí postavení Beranů Zlín mezi vybranými kluby.

8 ZHODNOCENÍ POSTAVENÍ HC BERANI ZLÍN MEZI VYBRANÝMI KLUBY

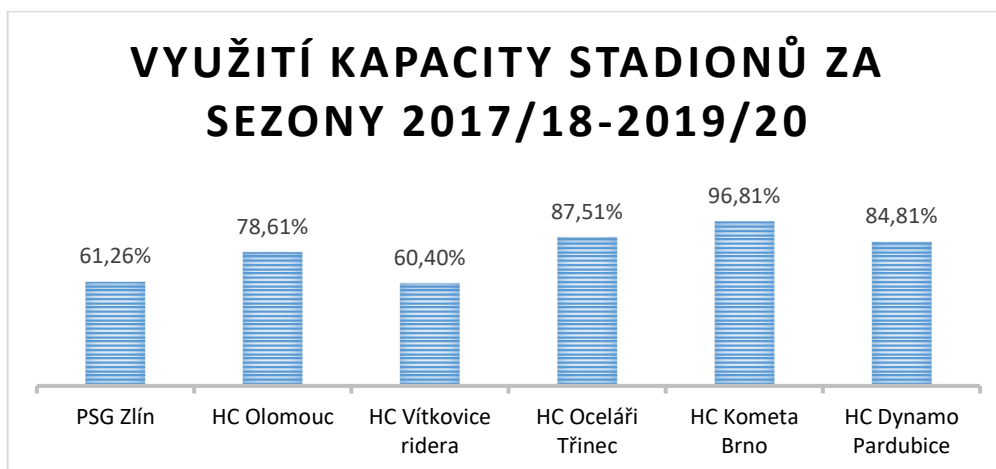
Z komparace klubů vyplývá, že ač jsou všechny kluby do jisté míry podporovány městy, v nichž se nachází, pouze u hokejového klubu z Jihlavy a ze Zlína má statutární město podíl v jejich vlastnické struktuře. Ta je ve zlínské organizaci rozdrobena nově do čtyř (dříve do pěti) subjektů, což je jev, který je mezi ostatními kluby ojedinělý. U klubu vlastněného tolika subjekty to může vést k mnoha neshodám a složitá komunikace vede k nepružnosti jednotlivých procesů. Pozitivním znamením je určení jednoho jednatele klubu, čímž se Zlín zařadil ke standardní manažerské struktuře, kterou ostatní týmy běžně používají.



Obrázek 9 Graf komparace návštěvnosti domácích utkání základní části týmů ELH v sezonách 2017/18-2022/23 (vlastní zpracování podle hokej.cz, © 2023)

Dalším srovnávaným kritériem je průměrná navštěvovanost domácích utkání, kde práce sleduje schopnost hokejových týmů naplnit hlediště svých hal. V práci jsou zobrazena data ze základní části jednotlivých sezon, jelikož zde je vzorek pro všechny týmy stejný, na rozdíl od play-off. Například sezona 2021/22 byla provázena nižší návštěvností, jelikož diváci i kvůli vládním restrikcím ještě nezaplňovali hlediště stadionů po pandemii. V této sezoně se však Zlínu podařilo přilákat více fanoušků než například mistrům ligy z Třince. Data ze sezony 2020/21 a 2021/22 jsou sice zkreslena restrikcemi spojenými s pandemií Covid-19 a výše návštěvnosti je také ovlivněna kapacitami jednotlivých stadionů, nicméně práce

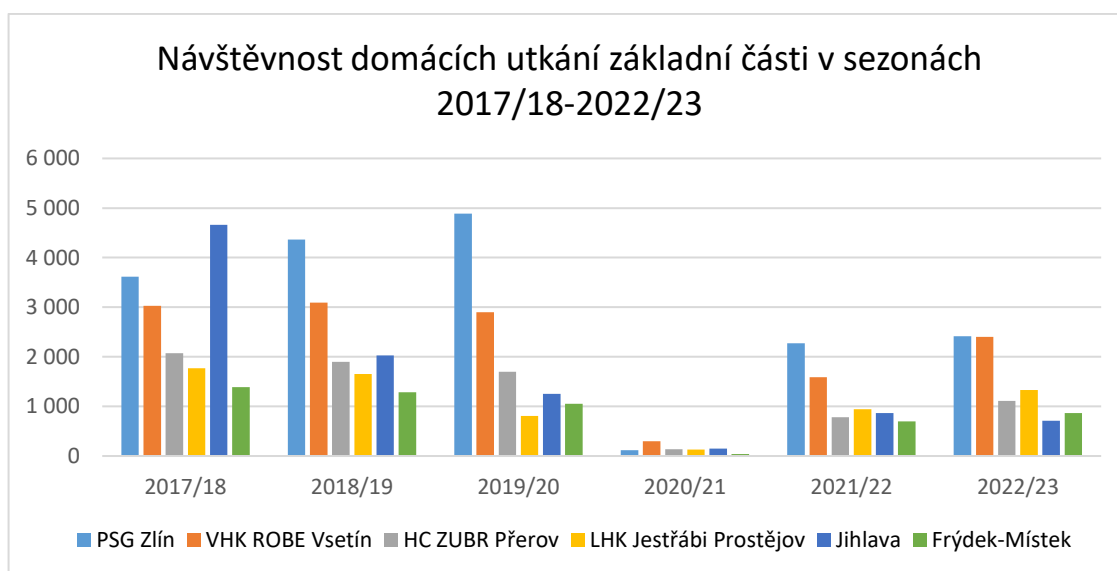
zpracovala průměrné využití kapacity stadionu za 3 předchozí plnohodnotné sezony 2017/18 až 2019/20.



Obrázek 10 Graf využití kapacity domácích stadionů za sezony 2017/18-2019/20 (vlastní zpracování)

Na obrázku 10, očištěného o všechny zkreslující faktory, práce zobrazuje, že mezi vybranými celky Zlín nevyužil téměř 39 % kapacity zimního stadionu Ludřka Čajky a připravil se tak o velkou část svých příjmů.

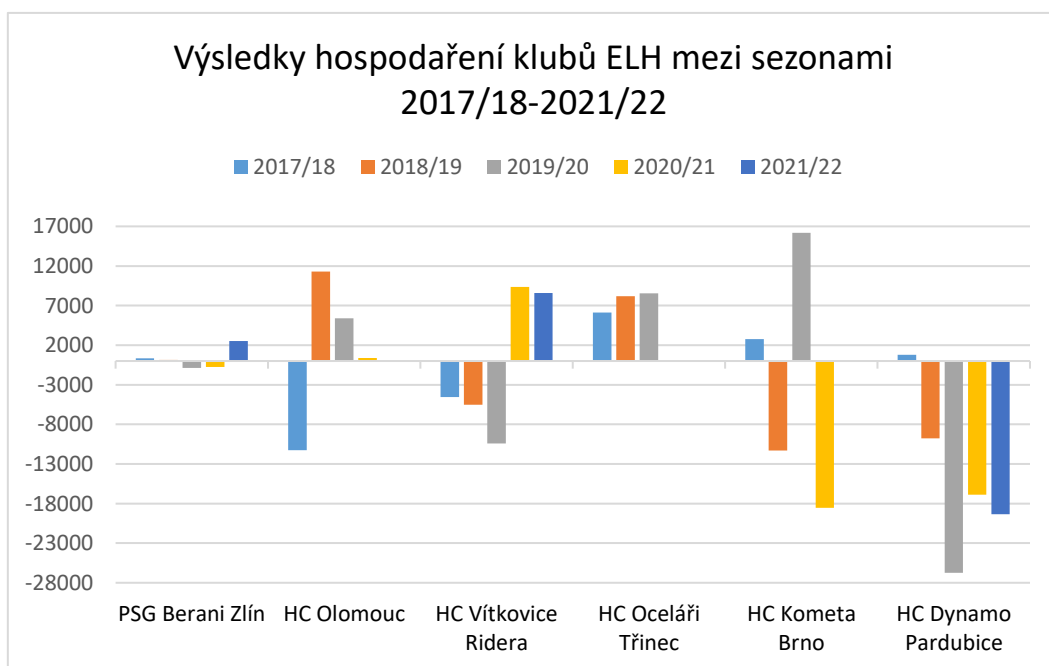
Paradoxně po pádu do Chance ligy začalo na hokej ve Zlíně průměrně chodit více lidí než v předchozí sezoně a Zlín byl jasně nejnavštěvovanějším týmem v této lize. Souhrnně lze říci, že se Zlín nemůže rovnat velkým městům jako je Brno, ale i tak mezi extraligovými týmy poměrně zaostával a výše návštěvnosti je spíše blíže úrovni prvoligových týmů.



Obrázek 11 Graf komparace návštěvnosti domácích utkání základní části týmů Chance ligy v sezonách 2017/18-2022/23 (vlastní zpracování podle hokej.cz, © 2023)

Při srovnání s kluby působícími v extralize měl hokejový klub ze Zlína v každé sezoně nejnižší výnosy, ale také velice nízké náklady. Z toho můžeme usuzovat, že klub disponuje mnohem skromnějšími prostředky než ostatní srovnávané kluby a není tak moc dotován významnými příspěvky od sponzorů jako je tomu například u velkoklubů Komety nebo Třince.

Pro lepší přehled práce přináší pohled na hospodaření vybraných hokejových klubů v pěti po sobě jdoucích sezonách od roku 2017. Z toho, že má hokejový Zlín za posledních 5 let nízký rozptyl výsledku hospodaření oproti ostatním klubům, vyplývá relativně stabilní finanční situace v klubu. Oproti extraligovým mužstvům má Zlín nižší výnosy, které po předchozích analýzách nesouvisí ani tolik se zájmem fanoušků o hokej, jako spíše s výší sponzorských příspěvků od soukromých společností. Je složité porovnávat ve sledovaném období výsledky s mužstvy z Chance ligy, jelikož náklady na provoz nejvyšší soutěže jsou několikrát vyšší, proto obrázek 12 zobrazuje pouze komparaci výsledků týmů ELH. Ze zobrazených dat je možno posoudit, že Zlín ani zdaleka nedosahuje tak vysokých výsledků jako ostatní týmy, na druhou stranu ale také nezažívá tak velké ztráty. I přes dvě sezony ovlivněné Covidem-19 v záporných číslech, lze zhodnotit, že situace Zlína v oblasti hospodaření se daří udržet v stabilním stavu i bez výrazné finanční podpory velkopodniku typu Třinecké železárny a je na dobré cestě k dlouhodobému rozvoji a ekonomické prosperitě.



Obrázek 12 Graf výsledku hospodaření klubů mezi sezonami 2017/18-2021/22 (vlastní zpracování)

9 ZHODNOCENÍ AKTUÁLNÍHO KONCEPTU FUNGOVÁNÍ KLUBU

V návaznosti na předchozí kapitolu je potřeba rozdělit fungování aktuálního konceptu klubu na dvě roviny. Z pohledu manažerského fungování má v klubu podíl mnoho subjektů s rozdílnými představami. Tato situace není ideální pro pružné fungování klubu a toto tvrzení podporuje již dříve zmíněná situace ve vedení klubu po sestupu z nejvyšší soutěže. Každopádně prvním krokem správným směrem je zvolení si jednoho schopného jednatele, který bude mít hlavní odpovědnost za chod klubu. Ač kvůli rozdílným názorům vlastníků tato situace prosakovala do veřejných médií a klub nevypadal před veřejností příliš jednotně, nyní má generální manažer jedinečnou příležitost sjednotit celou organizaci.

Z pohledu ekonomického to už s hokejovým klubem vypadá o poznání lépe. Z představených dat lze zhodnotit, že hokejový klub si i v těžkých dobách dokázal udržet poměrně stabilní výsledky a prokazuje schopnost efektivně hospodařit s omezenými prostředky. Výsledky za aktuální sezonu 2022/23 sice ještě nejsou k dispozici, ale z toho, jak Zlín dokázal pobláznit město a naplnit tribuny k prasknutí jako za starých časů při regionálním derby se Vsetínem, lze předběžně usoudit ekonomicky velmi povedený rok.

9.1 SWOT analýza

Tabulka 14 SWOT analýza klubu (vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
+ Schopný jednatel	- Roztříštěná struktura vlastníků
+ Fanouškovská základna	- Zastaralý stadion
+ Historie klubu	- Neuspokojivé výsledky
+ Úroveň mládeže	- Omezený tržní potenciál
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
+ Postup do ELH	- Konkurence jiných sportů
+ Přilákání silného partnera	- Ztráta zájmu fanoušků
+ Pozitivní zájem médií	- Nízká podpora financování
+ Rozšíření obchodních aktivit	- Ekonomická nestabilita

Pro důkladnější zhodnocení aktuálního konceptu klubu práce přináší pohled na SWOT analýzu, kde nahlíží na silné a slabé stránky klubu z vnitřního prostředí a z externího prostředí na příležitosti a hrozby pro klub.

Nejsilnější stránkou klubu se jeví jeho dlouholetá bohatá historie podpořena silnou fanouškovskou základnou. Dalším plusem je pak fungování mládeže, která si drží status akademie a samozřejmě silný jednatel. Jeho cílem je spojit fungování mládeže a profesionálního mužstva tak, aby klub dokázal táhnout za jeden provaz.

Mezi slabé stránky pak patří zejména roztržitá struktura vlastníků s občas protichůdnými myšlenkami a názory. Samozřejmě sestup z ELH je pro jeden z nejtradičnějších týmů obrovská ztráta a v dnešních podmínkách nebude pro klub vůbec jednoduché dostat se zpátky. Kdyby se povedla získat 300 milionová dotace na rekonstrukci zimního stadionu byla by to jedna z nejsilnějších stránek klubu, každopádně v současné situaci patří zastaralý stadion k hlavním neduhům klubu. Zlínský region má omezenou rozlohu a tím pádem není pro klub jednoduché přilákat tolik fanoušků a sponzorů jako například v Ostravě.

Jasně největší příležitostí je pro klub postup zpátky mezi elitu do ELH, k tomu si může potenciálně pomoci přilákáním opravdu silného partnera, který by klub dokázal finančně podpořit. S nástupem nového manažera má klub příležitost zlepšit své jméno v médiích a spojit značku klubu s pozitivním vnímáním, tím pádem by se mohl otevřít prostor pro rozšíření obchodních aktivit a přilákání nových sponzorů.

Naopak mezi hrozby hokejového klubu patří konkurence ostatních sportů v regionu. Dlouhodobé působení v druhé soutěži může odlákat fanoušky například ke zlínskému fotbalovému klubu, který zatím ještě hraje nejvyšší českou ligu. K dalším hrozbám patří nízká podpora od sponzorů, pro které nemusí být natolik atraktivní podporovat klub, když nehraje v nejvyšší soutěži. Tato skutečnost by potenciálně mohla vést k ekonomické nestabilitě v klubu.

9.2 Návrhy na zlepšení ekonomického a manažerského fungování klubu

Na základě poznatků této práce se jako hlavní návrh na zlepšení chodu klubu jeví aktivní hledání silného hlavního partnera, jenž by klubu poskytl nové zdroje příjmů. Partnerství s takto silným subjektem by klubu přineslo větší možnosti při skladbě hráčského kádru, a hlavně větší šanci na postup do ELH, spojený se spokojeností a zvýšení počtu fanoušků. Po odchodu společnosti PSG z role titulárního partnera je potřeba najít adekvátní náhradu.

Situace, kdy klub bude mít více menších partnerů jenom zvyšuje rizika ekonomických partnerů. Proto je partnerství se silnou společností esenciální.

Dalším návrhem pro zlepšení je zúžení vlastnické struktury. Tento bod přímo souvisí s předchozím návrhem, jelikož příchod silného partnera by umožnil městu Zlín ustoupit z vlastnické struktury klubu. To už veřejně nabízelo svůj podíl na odkup, nicméně nenašel se vhodný zájemce. Město již bylo klubu významnou podporou a odkupem podílu by se jim uvolnilo ruce na další projekty, jež jsou ve Zlíně potřeba financovat (například rekonstrukce krajské nemocnice). Zároveň by se zúžením vlastnické struktury podařilo sjednotit myšlenky a názory společníků tak, aby směřovaly ke společnému cíli.

Zlepšit by se mělo také mediální vnímání klubu a vztah s fanoušky. Efektivní komunikace, marketingové aktivity nebo angažování hráčů na veřejných akcích by mohlo vést k většímu zájmu ze strany sponzorů a fanoušků. Současně by se klub měl zaměřit na spokojenost věrných permanentkářů, kteří klubu zůstali věrni i po sestupu. Po konzultaci s některými z nich by se klub měl zaměřit na větší starost o věrné diváky a vyhlásit anketu, kde by fanoušci hlasovali o značce alkoholických nápojů čepovaných na zápasech.

Posledním návrhem je snaha o větší propojení mezi profesionálními hráči a mládeží klubu. Vychovávání mladých talentů je forma investice, jež může klubu v budoucnu přinést velké ekonomické výnosy. Výchovou svých hráčů klub může ušetřit při nákupu hráčů odjinud, a navíc získá finanční výnosy spojené s hráčskými právy svých odchovanců.

ZÁVĚR

Pro úspěch v hokejovém prostředí jsou potřeba mimo jiné zejména dvě hlavní věci. Je to silná ekonomická základna klubu a management s jasně nastavenými cíli, táhnoucí za jeden provaz. Primárním cílem této bakalářské práce proto tedy bylo zanalyzování současného konceptu ekonomiky a managementu hokejového klubu Berani Zlín.

K tomu práce využila dílčích cílů, kde srovnala postavení sledovaného hokejového klubu se šesti vybranými celky a na základě získaných dat vyhodnotila aktuální koncept fungování klubu, načež navrhla opatření pro další rozvoj v rámci ekonomické a organizační struktury.

Teoretická část práce si dávala za cíl zpracování literární rešerše na téma ekonomiky a managementu sportovního klubu. Konkrétně byl v rámci této části vyložen pojem sportovní klub, následně jeho financování, kde se práce zaměřila na hlavní stránku příjmů sportovních klubů, a to na sponzorství. Práce současně interpretovala pojem řízení a objasnila jeho specifika ve sportovním prostředí.

V praktické části práce představila hokejový klub Berani Zlín s jeho dlouholetou historií a jeho významnými osobnostmi a historickou i současnou návazností na podniky města Zlín. V dalším pokračování praktické části byla důkladně analyzována ekonomická a manažerská struktura klubu, načež byly výsledky analýzy pomocí komparativní metody srovnány s vybranými celky. Po zhodnocení postavení mezi ostatními hokejovými týmy práce zjistila, že vlastnická struktura sledovaného klubu je rozdělena mezi mnoho subjektů s různými představami, což vede ke zpomalení plynulosti procesů. Zvolení jednoho jednatele však práce zhodnotila jako první krok správným směrem. Z hospodářského hlediska práce posoudila, že se klub nachází v dobré kondici a dokázal i ve finančně náročné soutěži fungovat se skromnými prostředky. Z pozorovaných dat práce také zjistila, že Zlínu pomáhá velká podpora fanoušků, kdy návštěvnost v porovnání s týmy z nejvyšší soutěže byla na solidní úrovni a po sestupu do druhé nejvyšší soutěže dokonce nejlepší v republice. Nicméně pro to, aby se dokázal klub zařadit mezi nejúspěšnější týmy a dokázal s nimi držet krok je elementární získat silného partnera, jenž by zajistil finanční prosperitu klubu.

Na základě provedené analýzy a zjištěných faktů lze konstatovat úspěšné splnění cíle této práce. Situace v hokejovém klubu se dynamicky mění, a proto je zde určitě prostor pro zkoumání budoucího vývoje. Hlavně bude zajímavé zanalyzovat postupné snažení hokejového klubu o návrat do nejvyšší hokejové soutěže.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BROWN, Matthew T., Daniel A. RASCHER, Mark S. NAGEL a Chad D. MCEVOY, 2021. *Financial management in the sport industry*. Third edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 658 s. ISBN 978-0-367-32121-5.

ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2020. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 219 s. ISBN 978-80-87865-62-0.

FOSTER, George, Norm O'REILLY a Antonio DÁVILA, 2021. *Sports business management: decision making around the globe*. Second edition. New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group, 616 s. ISBN 978-0-367-35606-4.

HOYE, Russell, Katie MISENER, Michael L. NARAINÉ a Catherine ORDWAY, 2022. *Sport management: principles and application*. Sixth edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 320 s. ISBN 978-1-03-210964-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 9788024741505.

MORAVEC, Tomáš a Lucie ANDREISOVÁ, 2021. *Obchodní společnosti pohledem Corporate Governance*. Praha: Grada Publishing, 311 s. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-1217-3.

NOVÁ, Jana, Jan NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ, 2016. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 283 s. ISBN 9788021083462.

NOVOTNÝ, Jiří, 2011. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, , 512 s. ISBN 9788073576660.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2008. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 712 s. ISBN 9788073573515.

PRAVDOVÁ, Markéta, Lucie JOSKOVÁ a Eva DVOŘÁKOVÁ, 2021. *Nová společnost s ručením omezeným: právo - účetnictví - daně*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 282 s. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-3017-7.

ŠTĚDRŮ, Bohumír, 2021. *Manažerské rozhodování a sport*. Praha: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum, 193 s. ISBN 978-80-246-4928-3.

Seznam elektronických zdrojů

Barum: *Historie značky Barum* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-06]. Dostupné z: <https://www.barum-tyres.com/cz/cs/about/history.html>

ČESKÁ UNIE SPORTU: *Co je ČUS* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.cusez.cz/o-nas/co-je-cus.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2022. *Statistická ročenka České republiky - 2022* [online]. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/28-sport-u7xf75tnaq>

ČTK. *Podíl PSG ve zlínském hokejovém klubu získají Samohýl Holding a Recollect*. In: Sport.cz [online]. 11.5.2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.sport.cz/clanek/hokej-ceska-1-liga-podil-psg-ve-zlinskem-hokejovem-klubu-ziskaji-samohyl-holding-a-recollect-4187152>

Hamé: *Historie a tradice* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-06]. Dostupné z: <https://www.hame.cz/company/show/cs?slug=historie-a-tradice>

Historie zlínského hokeje. *Daan.estranky.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://daan.estranky.cz/clanky/historie-zlinskeho-hokeje.html>

Hokej.cz: *Centrum statistik* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.hokej.cz/chance-liga/stats-center/team-stats?season=2022&competition=6878&stats-section=visitors>

KOREC, Jiří, 2022. *Město Zlín mění zlínský hokej*. In: *Zlin.eu* [online]. 30.11.2022 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/tiskove-zpravy/mesto-zlin-meni-zlinsky-hokej-6387>

KOREC, Jiří, 2022. *ROZHOVOR: Primátor Korec o penězích a velkých změnách ve zlínském hokeji*. In: *Zlinsky.denik.cz* [online]. 1.12.2022 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: https://zlinsky.denik.cz/zpravy_region/rozhovor-primator-korec-o-penezich-a-velkych-zmenach-ve-zlinskem-hokeji-20221201.html

MF DNES. *Město Zlín vstupuje do hokejového klubu*. In: *Idnes.cz* [online]. 25.11.2005 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/hokej/extraliga/mesto-zlin-vstupuje-do-hokejoveho-klubu.A051125_125810_hokej_jam

Ministerstvo spravedlnosti ČR: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15740356&subjektId=518302&spis=718409>

Ministerstvo spravedlnosti ČR: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=96976>

Ministerstvo spravedlnosti ČR: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=225455>

Ministerstvo spravedlnosti ČR: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=256168>

Ministerstvo spravedlnosti ČR: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=702714>

Ministerstvo spravedlnosti ČR: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=335766>

Ministerstvo spravedlnosti ČR: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=367990>

Ministerstvo spravedlnosti ČR: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=659052>

Ministerstvo spravedlnosti ČR: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=899682>

Ministerstvo spravedlnosti ČR: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=725990>

Ministerstvo spravedlnosti ČR: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=63855>

ORDELT, Roman, 2018. *Společnost PSG se vrací jako generální partner klubu Berani Zlín*. In: *PSG Berani Zlín* [online]. 15.8.2018 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.beranizlin.cz/article/3768-Spolecnost-PSG-se-vraci-jako-generalni-partner-klubu-Berani-Zlin>

OSTRČILÍK, Daniel, 2019. *Hokejový Zlín má klubovou Síň slávy. Ocenil 50 osobností*. In: *Zlinsky.denik.cz* [online]. 19.12.2019 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z:

https://zlinsky.denik.cz/hokej_region/hokejovy-zlin-ma-klubovou-sin-slavy-ocenil-50-osobnosti-20191219.html

PSG Berani Zlín: *Do hokejového klubu PSG Berani Zlín vstoupí minoritní spolumajitelé Samohýl Holding a Trinity Bank* [online], 2022. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.beranizlin.cz/article/6092-Do-hokejoveho-klubu-PSG-Berani-Zlin-vstoupi-minoritni-spolumajitele-Samohyl-Holding-a-Trinity-Bank>

PSG Berani Zlín: *O klubu* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.beranizlin.cz/o-klubu>

PSG Berani Zlín: *TZ: Změny ve vedení zlínského hokeje* [online], 2022. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.beranizlin.cz/article/6107-TZ-Zmeny-ve-vedeni-zlinskeho-hokeje>

TAJMAC-ZPS: *Historie* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-06]. Dostupné z: <https://www.tajmac-zps.cz/historie>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČUS Česká unie sportu

ELH Extraliga ledního hokeje

HC Hockey club

NHL National hockey league

OSVČ Osoba samostatně výdělečně činná

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti s ručením omezeným (vlastní zpracování dle Čáslavové, 2021, s. 62).....	13
Obrázek 2 Organizační struktura akciové společnosti – dualistický systém (Vlastní zpracování dle Čáslavové, 2021, s. 57)	14
Obrázek 3 Organizační struktura spolku (Vlastní zpracování dle Čáslavové, 2021, s. 64).15	
Obrázek 4 Model tří sektorů ve sportu (Vlastní zpracování dle Hoye et al. 2022, s. 9).....	31
Obrázek 5 Logo klubu (PSG Berani Zlín, © 2023).....	35
Obrázek 6 Vlastnická struktura klubu (vlastní zpracování).....	41
Obrázek 7 Organizační struktura klubu Berani Zlín (PSG Berani Zlín, 2022)	43
Obrázek 8 Zimní stadion Ludka Čajky (PSG Berani Zlín, © 2023).....	47
Obrázek 9 Graf komparace návštěvnosti domácích utkání základní části týmů ELH v sezonách 2017/18-2022/23 (vlastní zpracování podle hokej.cz, © 2023).....	53
Obrázek 10 Graf využití kapacity domácích stadionů za sezony 2017/18-2019/20 (vlastní zpracování).....	54
Obrázek 11 Graf komparace návštěvnosti domácích utkání základní části týmů Chance ligy v sezonách 2017/18-2022/23 (vlastní zpracování podle hokej.cz, © 2023).....	54
Obrázek 12 Graf výsledku hospodaření klubů mezi sezonami 2017/18-2021/22 (vlastní zpracování).....	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled rozdělení financí ze státního rozpočtu na sport, v mil. Kč (ČSÚ, © 2023)	20
Tabulka 2 Programy financování ČUS (vlastní vypracování dle ČUS, © 2023)	21
Tabulka 3 Charakteristika klubu (vlastní zpracování)	40
Tabulka 4 Výnosy klubu PSG Berani Zlín v tis. Kč (vlastní zpracování)	44
Tabulka 5 Cena vstupenek na sezonu 2022/23 v Kč (vlastní zpracování dle PSG Berani Zlín, © 2023)	45
Tabulka 6 Cena permanentek na sezonu 2022/23 v Kč (vlastní zpracování dle PSG Berani Zlín, © 2023)	45
Tabulka 7 Náklady klubu PSG Berani Zlín v tis. Kč (vlastní zpracování)	45
Tabulka 8 Náklady na odměňování hráčů a trenérů v tis. Kč (vlastní zpracování)	46
Tabulka 9 Náklady na zaměstnance v tis. Kč (vlastní zpracování)	46
Tabulka 10 Výsledek hospodaření sezon 2017/18-2021/22 v tis. Kč (vlastní zpracování)	46
Tabulka 11 Organizační a vlastnická struktura vybraných klubů (vlastní zpracování)	49
Tabulka 12 Srovnání hospodářských ukazatelů HC Berani Zlín s vybranými extraligovými celky (vlastní zpracování dle Justice, © 2023)	51
Tabulka 13 Srovnání hospodářských ukazatelů HC Berani Zlín s vybranými celky z Chance ligy (vlastní zpracování dle Justice, © 2023)	52
Tabulka 14 SWOT analýza klubu (vlastní zpracování)	56