

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

Management a financování vybraného sportovního klubu

Bc. Kristýna Peňázová

Diplomová práce

2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna Peňázová**
Osobní číslo: **E16604**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Management a financování vybraného sportovního klubu**
Zadávací katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce bude rozebrat činnost menšího sportovního klubu s ohledem na získávání finančních prostředků, hospodaření, rozvoj členské základny a další aspekty a případně navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace.

Osnova:

- Význam, historie, popis sportovního klubu.
- Management organizace.
- Hospodaření a financování organizace.
- Shrnutí, vlastní zhodnocení a návrhy řešení případných nedostatků.

Rozsah grafických prací: —

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. 1. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 9788073761509.

ČÁSLAVOVÁ, E. Management sportu. Praha : East West Publishing Copany a East publishing Praha, 2000. ISBN 80-7219-010-5.

HOBZA, V. a J. REKTOŘÍK. Základy ekonomie sportu. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3.

HOYE, R. Sport management : principles and applications. Boston: Elsevier, 2009. ISBN 978-0-7506-8755-3.

NOVOTNÝ, J. Sport v ekonomice. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

NOVOTNÝ, J. Ekonomika sportu. 1. vyd. Praha : ISV nakladatelství, 2000, 100 s. ISBN 80-85866-68-4.

REKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení. 1. vyd. 178 s. Praha: Ekopress, 2001. ISBN: 978-80-8692-954-5.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Libor Koudela, Ph.D.

Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: 1. září 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma **Financování a management vybraného sportovního klubu** pod vedením Mgr. Libora Koudely, Ph.D. vypracovala samostatně pouze s použitím uvedených zdrojů.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích 10. 12. 2018

.....
Kristýna Peňázová

PODĚKOVÁNÍ

Především bych chtěla poděkovat Mgr. Liboru Koudelovi, Ph.D. za jeho trpělivý přístup a cenné rady, které mi při zpracovávání diplomové práce poskytl. Dále děkuji M. Šimonovi, J. Šimonovi a Martinu Plevovi za informace týkající se Sportovního klubu ledního hokeje Žďár nad Sázavou.

ANOTACE

Tato diplomová práce na téma „Management a financování vybraného sportovního klubu“ se zabývá řízením hokejového klubu z teoretického i praktického pohledu. V teoretické části jsou vymezené základní pojmy, které jsou v části následné převedeny do praxe na Sportovní klub ledního hokeje Žďár nad Sázavou. Cílem práce je rozebrat činnost sportovního klubu s ohledem na získávání finančních prostředků, hospodaření, rozvoj členské základny a dalších aspektů a případně navrhnout opatření pro zlepšení stávající situace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Sport, sportovní klub, lední hokej. financování, management, příjmy, výdaje, zdroje, dotace, podpora, sponzoring

TITLE

Management and financing of selected sports club

ANNOTATION

This diploma thesis on the topic "Management and financing of a selected sport club" deals with the management of the hockey club from theoretical and practical point of view. In the theoretical part are defined basic concepts, which are subsequently put into practice at Sportovní klub ledního hokeje Žďár nad Sázavou. The aim is to dismantle the sports club activities with regard to fundraising, management, membership development and other aspects and to propose measures to improve the current situation.

KEYWORDS

Sport, sport club, ice hockey. financing, management, income, expenses, resources, subsidy, support, sponsorship

OBSAH

ÚVOD.....	12
1. SPORT	14
2. SPORTOVNÍ KLUB	14
2.1. Právní formy sportovních klubů.....	15
2.1.1. Spolek	15
2.1.2. Akciová společnost	17
2.1.3. Společnost s ručením omezeným.....	18
2.2. Srovnání neziskové a obchodní společnosti.....	19
3. CÍLE SPORTOVNÍCH KLUBŮ	21
3.1. Sportovní cíle	21
3.2. Ekonomické cíle.....	23
3.3. Sociální cíle	24
4. MANAGEMENT	25
4.1. Management sportu	25
4.2. Sportovní manažer	26
5. FINANCOVÁNÍ	27
5.1. Výdaje sportovního klubu	27
5.2. Příjmy.....	27
5.2.1. Zdroje financování z vlastních činností	28
5.2.2. Zdroje financování z doplňkových činností.....	29
6. SPONZORING	31
6.1. Cíle a příčiny sponzoringu	31
6.2. Formy sponzoringu	32
6.3. Nabídka pro sponzora	33
6.4. Získání sponzora a péče o něj	34

7.	SKLH ŽĎÁR NAD SÁZAVOU	36
7.1.	Základní informace	36
7.2.	Význam	37
7.3.	Historie klubu.....	37
7.4.	Současnost.....	39
7.5.	Zázemí.....	39
7.6.	Orgány klubu.....	40
7.7.	Organizační struktura	41
7.8.	Cíle	43
8.	VÝDAJE SKLH.....	45
9.	PŘÍJMY SKLH	47
9.1.	Členské příspěvky	47
9.2.	Vstupné na sportovní akce	48
9.3.	Dotace a příspěvky z veřejných rozpočtů	49
9.4.	Sponzoring	50
9.4.1.	Reklamní zviditelnění sponzorů	54
9.5.	Ostatní	55
10.	HOSPODAŘENÍ.....	58
	DOPORUČENÍ.....	60
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM ZDROJŮ	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Sportovní cíle.....	22
Tabulka 2: Ekonomické cíle	23
Tabulka 3: Sociální cíle	24
Tabulka 4: Výdaje klubu.....	46
Tabulka 5: Členské příspěvky.....	48
Tabulka 6: Sponzoři.....	52
Tabulka 7: Mediální partneři	54
Tabulka 8: Suvenýry, upomínkové předměty	56

SEZNAM GRAFŮ A ILUSTRACÍ

Graf 1: Podíl jednotlivých sportů v masmédiích (televize)	31
Graf 2: Procentní zastoupení sponzorů	53
Graf 3: Příjmy a výdaje dětí a mládeže.....	58
Graf 4: Příjmy a výdaje mužstva	59
Obrázek 1: Organizační struktura spolku	15
Obrázek 2: Organizační struktura akciové společnosti.....	17
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti s ručením omezeným	18
Obrázek 4: Razítka.....	36
Obrázek 5: Logo SKLH	37
Obrázek 6: Organizační struktura SKLH.....	42
Obrázek 7: Členská základna.....	47
Obrázek 8: Sponzoři na dresech	55

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	
akciová společnost	17
ČR	
Česká republika.....	40
ČSLH	
Český svaz ledního hokeje.....	35
ČUS	
Česká unie sportu.....	16
EU	
Evropská Unie.....	25
HC	
hokejový klub	36
IB	
inkasované branky	41
IČ	
identifikační číslo.....	33
IIHF	
Mezinárodní hokejová federace	13
Kč	
korun českých	55
MŠMT	
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	45
NHL	
Národní hokejová liga.....	44
s.r.o.	
společnost s ručením omezeným	18
SK	
sportovní klub	34
SKLH	
Sportovní klub ledního hokeje	33
TJ	
tělesná jednota.....	35

tzv	
takzvané	30
VB	
vstřelené branky	41
VIP	
Velmi důležité osoby	47
z.s.	
zapsaný spolek	33

ÚVOD

Hokej, v České republice druhý nejpopulárnější sport. Je velmi oblíbený ke sledování na stadionech, v televizi a pro mnohé obyvatele se i jeho hraní stalo zábavou. Podle IIHF je v ČR 107 722 registrovaných hokejistů, z toho 82 003 mužů, 23 209 mládežníků a 2 510 žen. Disponujeme 157 krytými stadiony a 23 ledovými plochami, na kterých hraje 14 mužstev extraligových, 15 týmů 1. české hokejové ligy (od roku 2018 Chance liga) a třicet mužstev ligy druhé.

Kořeny hokeje sahají na konec 19. století do Kanady, kde byla v roce 1878 sepsána jeho první pravidla. Rozšíření do Evropy bylo rychlé, záznamy o hokejových zápasech v Rakousko-Uhersku se objevují již z počátku 20. století, kdy se ovšem hrálo až o 11 hráčích, s kulatým míčkem a holemi, které spíše připomínaly násady od deštníků než hokejky.

Ovšem jak je tomu v současné době u většiny sportů, ani v hokeji už nejde pouze o sportovní výkon, jehož cílem je pobavení diváků. Je to sport, ve kterém se točí obrovské peníze. Byznys, ve kterém vyhrává ten nejbohatší. Samotní hráči, ale i jejich trenéři, manažeři nebo provozovatelé zimních stadionů si přejí dosahovat co největších zisků. A právě o financích a managementu v oblasti ledního hokeje je i tato diplomová práce, i když zvolený sportovní klub je spíše menší a žádné závratné částky se v něm netočí.

V teoretické části, která je rozdělena do sedmi kapitol, se kromě základních pojmů jako co je to sport, sportovní klub, v jakých právních formách se vyskytuje, jaké má cíle či kdo je to sportovní manažer, věnuji také příjmům a výdajům sportovního klubu nebo zdrojům jeho financování, které jsou rozděleny na ty vytvořené z vlastních činností a z doplňkových činností. Poslední kapitola pak podrobněji popisuje sponzoring, který je nejdůležitější složkou příjmů hokejového mužstva.

V části praktické jsou zpracovaná východiska převedena do praxe na Sportovní klub ledního hokeje Žďár nad Sázavou, provozující lední hokej ve městě již 80 let a fungující z části jako spolek a z části jako společnost s ručením omezeným. Je popsána organizační struktura klubu a jeho cíle. Zaměřila jsem se také na část týkající se financování klubu a sponzorů, z nichž jsem některé podrobněji charakterizovala.

Cílem diplomové práce je rozebrat činnost menšího sportovního klubu s ohledem na získávání finančních prostředků, hospodaření, rozvoj členské základny a další aspekty a případné navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení stávající situace.

1. SPORT

"Název sport je odvozen od latinského "disportare" a starofrancouzského "le désporter", což znamená bavit se, příjemně trávit volný čas. Chápání "sportu" se neustále vyvíjí a v současnosti je to pro řadu lidí hlavní pracovní náplň". (Miroslav Synek, 2006)

Sport je fyzická činnost, složka tělesné kultury. Prováděn může být jak rekreačně, tak na úrovni profesionální. Dělí se na sporty konané individuálně a na sporty kolektivní. Jeho cílem není pouze dosažení výsledků, ale i projevení nebo zdokonalení tělesné a psychické kondice, zlepšení společenských vztahů či eliminace agrese. Sport v sobě zahrnuje soutěživost, snahu podat co nejlepší výkon nebo radost z možnosti patřit ke skupině. [5]

2. SPORTOVNÍ KLUB

Ve sportovním prostředí je nutné si uvědomit, že nelze sportovní klub a výrobní podnik, považovat za totožné ekonomické jednotky. V odvětvích týkajících se sportu existují specifika, a ať už se jedná o výrobní faktory nebo způsob, jakým klub podniká. [7]

Specifické vlastnosti ve sportu jsou [5]:

- iracionální vášně pro sportovní týmy, sportovce,
- rozdílné posuzování a hodnocení výkonnosti vs. hierarchie a výsledky,
- vzájemná provázanost mezi sportovními organizacemi,
- konkurenční rovnováha (soutěživost, spolupráce),
- nesportovní chování,
- různorodost kvality sportovního produktu (výsledek, ceny),
- vysoká úroveň loajality vůči produktu,
- sportem vyvolané fanouškovské chování,
- vysoká úroveň optimismu,
- očekávání úspěchů i porážek,
- relativní neochota k využívání technologií,
- omezená nabídka a sezónní provoz.

Sportovní kluby produkují sportovní utkání, jeho charakter není hmotný a je fanoušky spotřebováváno v daném okamžiku. Produkt je neopakovatelný a nepřenositelný. Výrobním neboli produkčním faktorem jsou hráči nastupující za klub, již jsou v průběhu plynutí

kontraktu pomocí účetnictví, ve kterém jsou vedeni jako nehmotná aktiva, postupně odepisováni. [7]

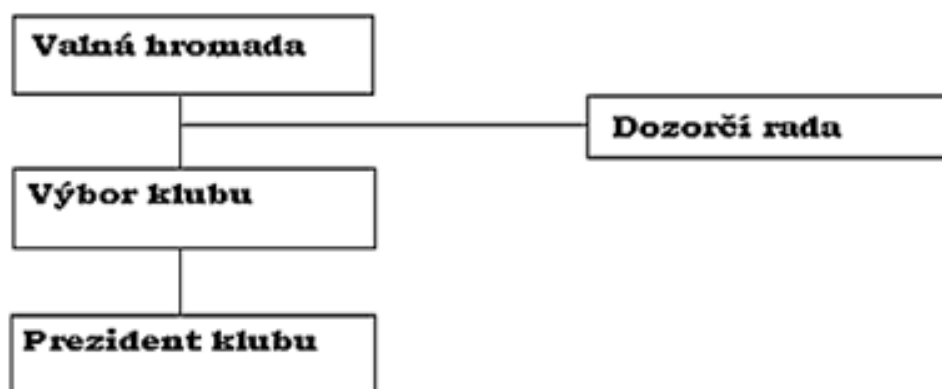
2.1. Právní formy sportovních klubů

Sportovní klub vzniká v České republice buď jako spolek nebo jako obchodní společnost, která dále funguje jako organizace produkující zisk. Spolky jsou právníckými osobami a spadají mezi neziskové organizace. Návod, jak sportovní klub založit či řídit, poskytuje Česká unie sportu (ČUS). [1]

2.1.1. Spolek

Neziskové organizace v České republice mají nejčastěji formu občanského sdružení. Jejich velkou částí jsou právě sportovní kluby. K založení spolku jsou nutní alespoň tři lidé, z nichž minimálně jeden je starší 18 let. Následně je vytvořen přípravný výbor. Ten musí vypracovat stanovy sdružení. Stanovy, udávající statutární orgány a organizační strukturu klubu, jsou základním dokumentem, který určuje činnost sportovního klubu. Členové spolku si volí svého předsedu, který má právo za něj jednat. [2], [8]

Obrázek 1: Organizační struktura spolku



Zdroj: [2]

Výhodou spolku je jeho elementární, rychlé založení a jednodušší řízení. Také absence základního kapitálu a to, že společníci neručí za závazky osobním majetkem. Naopak za nevýhody lze považovat jejich větší daňové zatížení i náročnější administrativní činnost.

Povinnosti spolku lze rozdělit na dvě části, a to na povinnosti obecné a povinnosti ve vztahu k ČUS.

2.1.1.1.1. Obecné povinnosti spolku

Registrace u správce daně

Registrace u správce daně je povinná až za určitých podmínek, nevzniká hned při vzniku spolku. Sportovní klub má tuto povinnost tehdy, až získá oprávnění k podnikatelské činnosti. Nutnost registrace u správce daně je primárně určena pro daň z příjmů subjektů podnikatelských. Sportovní klub se tedy nemusí u správce daně registrovat, pokud nevykonává žádnou podnikatelskou činnost. Do patnácti dnů je registrace naopak nutná při povinnosti zálohy na daň (například při přijetí zaměstnanců) nebo srážení daně. [12]

Daňové povinnosti

V zákoně o daních z příjmů v § 18 jsou uvedena obecná ustanovení o příjmech právnických osob. Nechybí samozřejmě informace o tom, co není a je předmětem daně. Důležitý pro sportovní klub je především důležitý paragraf 18a, který se zabývá ustanoveními o předmětu daně poplatníků veřejně prospěšných. Ten uvádí, že předmětem daně jsou příjmy z:

- členských příspěvků,
- úroků,
- reklam,
- a nájemného s výjimkou nájmu státního majetku.

Také uvádí, co předmětem daně není:

- příjmy z činnosti nepodnikatelské. Podmínkou je, že náklady (výdaje) vynaložené podle tohoto zákona v souvislosti s prováděním činnosti jsou vyšší.
- příspěvky, dotace a jiná podpora z veřejných rozpočtů

§ 19 ZDP a § 19b uvádí od daně osvobozené příjmy. Pro sportovní klub je nejdůležitější, že jsou od daně osvobozeny členské příspěvky uvedené ve stanovách. [10]; [12]

Účetnictví

Sportovní klub, fungující jako spolek, je povinen se řídit zákonem o účetnictví (č. 563/1991 Sb.). Musí účtovat podvojnými zápisy o stavu a pohybu majetku a ostatních aktiv, závazků a jiných pasiv. Také o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření. Hospodářským rokem se

rozumí účetní období, které se nemusí vždy krýt s rokem kalendářním. Je to z toho důvodu, aby skutečný průběh hospodaření v souladu účetnictvím. [11]

2.1.1.1.2. Povinnosti k České unii sportů

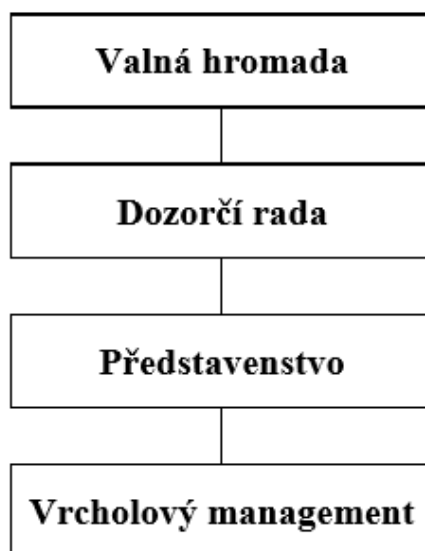
Členství sportovního klubu v ČUS s sebou přináší výhody a jistá práva, ale samozřejmě i povinnosti. K těm základním patří:

- evidence členské základny
- pasport tělovýchovných zařízení
- kompetence a povinnosti statutárních zástupců. [16]

2.1.2. Akciová společnost

Akciová společnost (a.s.) je typická kapitálová obchodní společnost. Samotný chod řídí management, ale společníci se podílejí kapitálem, který poskytují. Akcionáři neručí za závazky společnosti a převod jejich akcií je téměř neomezený. Další výhodou je, že oproti spolku akciová společnost podléhá menšímu zdanění. Nevýhodou je poté vysoký základní kapitál a náročnější založení společnosti. Také řízení je poněkud složitější a náklady spojené s povinnostmi auditu a zřízení dozorčí rady nejsou nejnižší. [2], [8]

Obrázek 2: Organizační struktura akciové společnosti

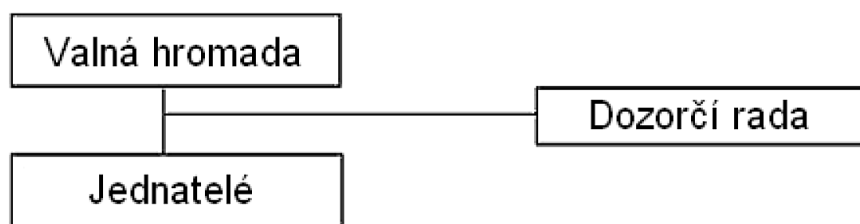


Zdroj: [11]

2.1.3. Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezením je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a ti ručí za její závazky pouze v rozsahu, v jakém nesplnili vkladové povinnosti. Společnost vytvořit základní kapitál musí, avšak u jednočlenné společnosti to může být pouze 1 Kč. [13]

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti s ručením omezeným



Zdroj: vlastní zpracování podle [13]

Orgány společnosti s ručením omezeným lze rozdělit na valnou hromadu, jednatele a dozorčí radu, která ovšem není povinná.

Valná hromada

Valná hromada je nejvyšší orgán s.r.o. a členy jsou její společníci. Rozhoduje se na ní o změnách společenské smlouvy či základního kapitálu, o zvolení nebo odvolání jednatele nebo například o rozdělení zisku. Její konání je povinné minimálně jednou za rok po svolání jednatelem. Pokud má společnost s ručením omezeným pouze jediného společníka, valná hromada se nekoná. Její účinnost vykoná právě tento jediný společník. [13]

Jednatelé

Společnost s.r.o. může mít jednoho nebo více jednatelů, který je vedený v obchodním rejstříku. Jednatelé mají na starosti obchodní vedení společnosti v rozsahu, jaký je ustanoven ve společenské smlouvě. Vztahuje se na ně zákaz konkurenčního jednání, což společnost chrání před případnými dopady konfliktu zájmů. [13]

Dozorčí rada

Dozorčí rada je fakultativní orgán společnosti. Zřízen je pouze tehdy, pokud tak stanoví společenská smlouva. Jejím úkolem je kontrolovat účetní zápisy, činnost jednatelů a tak dále. Pokud je zřízena, musí alespoň jedenkrát ročně předložit výsledky své činnosti na valné hromadě. [13]

Mezi výhody společnosti s ručením omezeným oproti spolku bezesporu patří její menší zdanění a to, že má lepší obchodní pověst pro bankovní instituce. Proti akciové společnosti je to zase nižší základní kapitál. Nevýhodami společnosti jsou náročnější založení a složitější řízení oproti spolku. [8]

2.2. *Srovnání neziskové a obchodní společnosti*

Hlavními rozdíly mezi neziskovými organizacemi a obchodními společnostmi je vyšší administrativní náročnost spolků, kvůli evidování jednotlivých druhů činností a s nimi spojenými příjmy a výdaji, a také jejich rozdílné daňové zatížení. Rozdíly v daňové oblasti jsou, že činnosti vedlejší jsou odděleny od činností hlavních, u nichž mají neziskové organizace podstatně omezenější, které výdaje mohou zahrnovat do základu daně. Základ daně ovlivňují pouze hlavní činnosti organizace produkující zisk, což není výhodné, neboť výdaje často přesahují příjmy a pokud by bylo umožněno je do základu daně zahrnout, došlo by k jeho snížení a tím i ke snížení daňové povinnosti. Pro spolky by tak nekončily jejich hlavní činnosti záporným hospodářským výsledkem. Příjmy a výdaje z činností vedlejších dosahují většinou kladného výsledku hospodaření a zvyšují tím daňovou povinnost. Za nevýhodu neziskových organizací je možné považovat i fakt, že většina funkcí je prováděna dobrovolně nebo za minimální poplatek, což může sportovní činnost značně ovlivňovat, neboť schopnosti těchto dobrovolníků nejsou často takové, jakými disponují lidé, pro které je to profese. [8]

Obchodní společnosti tento problém, týkající se daňového zatížení nemají, protože nejsou povinné příjmy a výdaje, související s jednotlivými druhy činností, evidovat odděleně. Základ daně je vypočítán jako rozdíl mezi výnosy a náklady ze všech činností. Obchodní společnosti tak mohou zahrnovat i činnosti ztrátové jejichž příjmy jsou nižší než výdaje. Další nespornou výhodou obchodních společností je i to, jak mohou získávat finanční zdroje, neboť pro banky je výhodnější dát úvěr movitější společnosti než organizaci neprodukující zisk. S majetkem souvisí i další výhoda a.s. a s.r.o., protože si díky němu mohou dovolit zaměstnávat kvalitní

tým v oblasti managementu a jejich organizování, plánování i vedení lidí je na daleko vyšší úrovni. [8]

3. CÍLE SPORTOVNÍCH KLUBŮ

Jak již bylo zmíněno dříve, sportovní klub vykonává specifickou podnikatelskou činnost a jeho cíle jsou specifické taktéž. Kromě finanční stability se sportovních klub snaží dosáhnout cílů, které lze rozdělit do tří skupin. Ty budou popsány v následující části diplomové práce.

3.1. Sportovní cíle

Jde především o snahu zviditelnit sportovní činnost, kterou konkrétní klub provozuje. Úsilí je soustředěno na růst dobré image a povědomí o sportovním klubu u veřejnosti, na vytvoření mnohostranné nabídky sportovních aktivit a následnou podporu talentů. [1]

Tabulka 1: Sportovní cíle

Dlouhodobé cíle	Střednědobé cíle	Krátkodobé cíle
Podpora zdraví Seberealizace Radost ze hry	Podpora volného času a sportu pro všechny	Motivace ke sportovní činnosti
		Objasňování cílů
	Podpora výkonnostního sportu	Zadávání úkolů v návaznosti na cíle výkonnostních tříd
		Motivace k výkonům
		Úkoly v podpůrných opatřeních
		Uznávání výkonnostního sportu
	Vytvoření mnohostranné sportovní nabídky	Přejímání nových sportovních odvětví
		Rozšíření funkčních skupin
		Přijetí rehabilitace
		Opatření k rekonvalescenci a prevenci
	Podpora talentů	Vyhledávání talentů
		Opatření k individuální podpoře talentů
	Zlepšení kvality tréninků	Pokračování ve vzdělávání trenérů
		Motivace sportovců
		Zlepšení podmínek na trénincích, ve cvičení
	Vzdělávání ve sportu dle pedagogických zásad	Seznámení s pedagogickými základy
		Využití pedagogických zásad
		Další vzory pedagogických zásad
	Odstranění nedostatků na sportovištích	

Zdroj: [1]

3.2. Ekonomické cíle

V rámci ekonomických cílů je hlavním smyslem získávání finančních prostředků sloužících k zajištění klubu, k investicím do členů, ke zlepšení řízení a na nákup potřebného vybavení do klubu. [1]

Tabulka 2: Ekonomické cíle

Dlouhodobé cíle	Střednědobé cíle	Krátkodobé cíle
Úspěšné ekonomické vedení	Zlepšení řízení	Nový systém řízení
		Přizpůsobení činnosti klubu poptávce
		Získání kvalifikovaných řídicích pracovníků
	Zlepšení finanční situace	Přizpůsobení výše příspěvků jednotlivým činnostem
		Zvýšení doplňkových zdrojů
		Přidělování finančních prostředků podle cílů
		Úsporná opatření
	Nová image pro veřejnost	Aktivní využívání médií
		Posílení reklamy
		Koncepce public relations
		Opatření k rekonvalescenci a prevenci

Zdroj: [1]

3.3. Sociální cíle

Při plnění sociálních cílů usilují kluby především o vytváření pozitivní atmosféry v rámci klubu, podporu mezilidských vztahů a hledání nových společenských forem. Blíže jsou sociální cíle charakterizovány v tabulce 3. [1]

Tabulka 3: Sociální cíle

Dlouhodobé cíle	Střednědobé cíle	Krátkodobé cíle
Úspěšné ekonomické vedení	Povzbuzování atmosféry a porozumění	Identifikace se sportovním klubem
		Spolupůsobení při vytváření cílů
		Pronikání činnosti mimo sportovní klub
	Podpora poskytovaných společenských forem	Zohlednění mezilidských vztahů
		Podpora koordinátorské práce
		Odstranění egoismu
	Hledání nových společenských forem	Hledání v jiných programech a klubech
		Hledání v cizině
		Experimentování
		Dotazování členů

Zdroj: [1]

4. MANAGEMENT

Téměř každá lidská činnost vyžaduje nějaký typ řízení. A to bez ohledu na to, zda se jedná o hokejový zápas, výuku ve škole, o řízení v drobném rodinném podniku nebo nadnárodní společnost. Dle náročnosti společnosti či činnosti jsou pak dostačující slovní pokyny základního charakteru nebo složité procesy.

Pojem „management“ je v některých pramenech synonymem pro pojem „řízení“. V závislosti na tom, co je pro jednotlivé definice pojmu management rozhodující, se dělí zhruba do těchto tří skupin [13]:

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- předmět studia a jeho účel.

4.1. Management sportu

Jak je již z názvu patrné, sportovní management se zabývá řízením v oblasti sportu. Jde o ty sportovní subjekty (spolky, kluby, družstva, sportovní a tělovýchovné svazy), které se orientují, alespoň částečně, na podnikatelské aktivity. [6]

Dle Čáslavové lze management sportu členit na dva základní póly – sport vs. komerce a management. Komerce a management zahrnuje manažerské řídicí funkce i oblasti, jako je marketing, účetnictví, ekonomie, právo a finance. Sport naopak zahrnuje oblast diváctví, soustřeďující se na zábavu, kde aktivní účast činitelů na sportovních a tělovýchovných aktivitách je ve středu zájmu. [1]

Řízení v odvětvích sportu je svěřováno do rukou sportovního manažera, který kromě funkcí řídicích (sportovní marketing, podnikání ve sportu, zaměstnání v průmyslu, které vyrábí sportovní zboží) vykonává specifické činnosti, jako jsou [6]:

- získávání participantů (sponzorů),
- práce s diváky a fanoušky,
- oblast služeb ve sportu,
- konzumace zábavy.

4.2. *Sportovní manažer*

Řízení v organizaci je vykonáváno určitou osobou – manažerem. Manažer je považován za samostatnou profesi, kdy pracovník na základě jmenování, zvolení, pověření, zmocnění nebo ustanovení realizuje řídicí činnosti. Pro ty musí být vybaven odpovídajícími kompetencemi. Manažer by měl disponovat také určitými znalostmi a schopnostmi tak, aby zvládal manažerské funkce ve sportovní oblasti. Funkcemi manažera jsou [7]:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění pracovníků,
- vedení,
- kontrola,
- koordinace.

Hlavním úkolem každého manažera je dosahování stanovených cílů. Stejně je tomu i u manažera sportovního.

5. *FINANCOVÁNÍ*

Za úspěchem podniku stojí často jeho finanční síla. Pokud je cílem podniku, zabývajícím se sportem, dosahovat předních příček a podávat kvalitní výkony, pak je nezbytné, aby měl dodatek finančních prostředků, díky kterým by dokázal pokrýt níže zmíněné výdaje.

Následující stránky diplomové práce nastíní výdaje a příjmy sportovních klubů a jejich základní strukturu.

5.1. *Výdaje sportovního klubu*

Výdaje jsou běžně definovány jako reálné peněžní toky. Jsou skutečně vynaloženy a tím se sníží objem finančních prostředků nebo ekvivalentů firmy. [26]

Výdaje je možné členit podle [6]:

- účelu, na které byly vynaloženy,
- zbytné a nezbytné,
- daňově uznatelné a neuznatelné

Pro sportovní kluby bývají největším výdajem hráčské odměny a platy trenérů. Nemalá finanční částka je však potřebná, obzvláště v ledním hokeji, na základní sportovní výbavu sportovce jako jsou hokejky, dresy, brusle, přilby, rukavice, puky, chrániče a další. Zaplatit je nutné také cestovné a ostatní zápasový provoz, do kterého patří odměna pro rozhodčí, pořadatele a zdravotní dozor.

5.2. *Příjmy*

V některých podnicích soustřeďujících se na sport a fungujících jako neziskové organizace, existuje tzv. samofinancování, kde podniky získávají finance buď prostřednictvím zdrojů vytvořených vlastní činností nebo z prostředků od jiných zdrojů, které se ve sportovním prostředí nepohybují (veřejné rozpočty a rozpočty firem). Nevýhodou tohoto typu financování je především nestabilita a s tím plynoucí riziko budoucí existence. [10]

5.2.1. Zdroje financování z vlastních činností

Tato kapitola je zaměřena na popis základních typů prostředků tradičního financování využívaných sportovními kluby k naplnění jejich rozpočtů. Mezi zdroje tradičního financování patří [7]:

1. Členské příspěvky

Členské příspěvky se člení na zápisné, oddílové příspěvky, které slouží k financování nějaké činnosti oddílu, a členské příspěvky. Zápisné se platí pouze jedenkrát, a to při vstupu nového člena do sportovního klubu. Povinnosti platit každoročně příspěvek členský vyplývá většinou ze stanov. O výši částky rozhoduje příslušný orgán klubu a musí o něm existovat záznam (např. usnesení výboru). Jak vysoký členský příspěvek bude také záviset na zastřešující organizaci a regionu, kde je sport provozován.

2. Dary

Za dary, ať už ve formě peněžní nebo nepeněžní, není nikdy očekávána žádná protislužba. Darujícími bývají často dlouholetí členové sportovního klubu, nadace nebo nadační fondy. V některých zemích EU dokonce bohatí členové poskytnou dar nadaci, který je pak přes ni přidělen na určité účely klubu, z vytvořeného fondu.

3. Patronáty

Patronáty jsou typické zejména pro velké firmy, které věnují finanční prostředky, aby podpořili mládežnická družstva příslušného klubu. Řeší se pomocí darovacího zákona.

4. Vstupné na sportovní akce

Vstupné na sportovní akce je tradiční příjem využívaný sportovními kluby. Ceny vstupenek se většinou odvíjí od úrovně a typu soutěže. Pro malé vesnické oddíly je často vybíráno pouze dobrovolně. Celková výše příjmů ze vstupného záleží na kapacitě diváků. Čím více jich je, tím jsou příjmy ze vstupného vyšší.

5. Startovné

Startovné je placeno především v individuálních sportech. Nejčastěji se za inkasované peníze pokryje pořádání sportovní akce.

6. Dotace od státu

Dotace od státu jsou realizovány prostřednictvím vládních programů. Na podporu sportu je jich vypsáno osm.

7. Příspěvky od zastřešující sportovní organizace

Zastřešující sportovní organizace přispívá svým nižším článkům na jejich hlavní činnost, údržbu nebo provoz sportovních zařízení.

8. Příspěvky municipalit

Pod příspěvky municipalit se skrývají finanční částky, které sportovnímu klubu poskytne město, popřípadě vesnice. Často vychází z dobrých vztahů mezi městem a předsednictvem sportovního klubu.

5.2.2. Zdroje financování z doplňkových činností

Ve sportovním prostředí jsou příjmy z doplňkových činností významné, neboť díky nim mají sportovní kluby značnou nezávislost. Také dávají nebývale široké možnosti pro tým i pro samotné sportovní podmínky. Zdroje z doplňkových aktivit mohou zahrnovat [7]:

1. Sponzorské příspěvky

Sportovní oddíl získává pomocí sponzorských příspěvků peníze od sponzora, který za ně očekává protislužbu. Jedná se například o: loga na dresech, plakáty na hrazeních, reklamy na webových nebo sociálních stránkách apod. Často je díky těmto penězům možná účast v dané sportovní soutěži. Sponzorské příspěvky bývají u mnohých sportů nejvýznamnějším zdrojem peněz klubu. Tento zdroj považuji za klíčový, proto jsem mu věnovala více pozornosti v další kapitole diplomové práce.

2. Drobné klubové suvenýry, upomínkové předměty se symbolikou klubu

Drobné klubové suvenýry jsou v ČR uplatňovány většinou u nejpopulárnějších sportů jako je fotbal nebo hokej. Záleží zde především na tradici klubu a úrovni, na které hraje.

3. Nájemné z klubových sportovních zařízení

Tento způsob financování je typický pro ČR, neboť v majetku sportovních klubů a tělesných jednot jsou 2/3 všech sportovních zařízení.

4. Klubové restaurace a ubytovací zařízení

Další příjem klubu mohou tvořit i restaurace nebo zařízení, sloužící k ubytování, které vystupují v souvislosti se sportovním klubem, čímž si dělají reklamu, a za to mu odvádí smluvená procenta z tržeb.

5. Výpůjčky od členů klubu

Pokud by klub neměl dostatek finančních prostředků na své fungování, jednou z možností jsou i výpůjčky od jeho členů.

6. Bankovní půjčky

Za další zdroj financování z doplňkových činností lze považovat bankovní půjčku, kterou si díky majetnosti může většina současných sportovních klubů dovolit (mají čím ručit). Velkou nevýhodou úvěrů jsou jejich úroky, které jsou velmi vysoké, a proto se půjčkám většina sportovních klubů vyhýbá.

6. SPONZORING

Sponzoring:

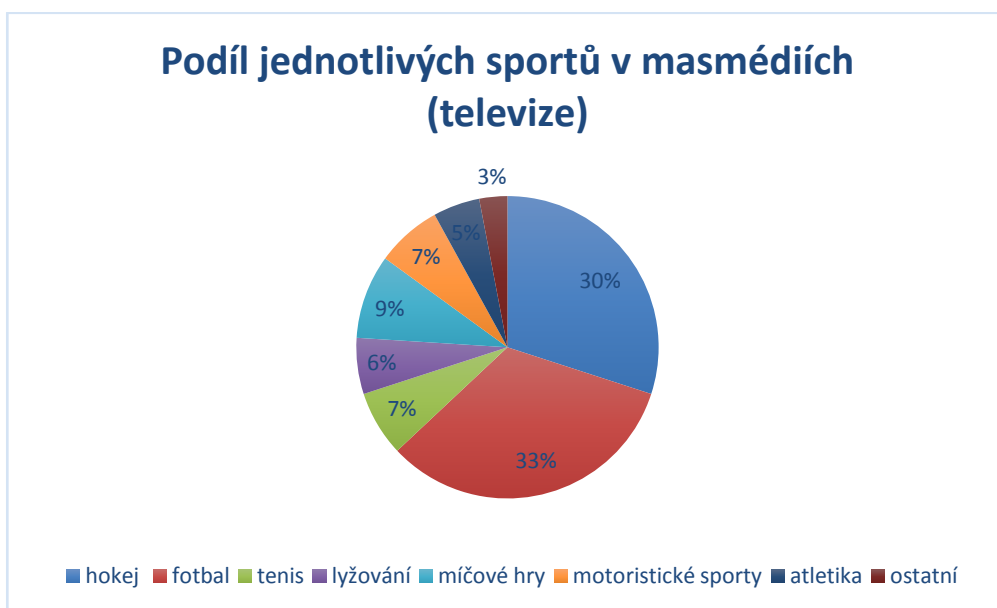
- vždy je očekávána nějaká protihodnota
- dominují zde podnikatelské zájmy
- podpora je veřejná
- podporuje se v pořádání, soutěžích, ale například i výstavách
- četná komunikační opatření jako jsou plakáty, propagační materiály
- rozsah možností sponzoringu omezuje pouze představivost

Jak vyplývá z výše zmíněných jednoduchých charakteristik, sponzoring lze definovat jako právní vztah mezi sponzorovaným (ten, kdo přijímá) a sponzorem (ten, kdo poskytuje). Sponzorovanému vzniká povinnost či závazek vynaložit za poskytnutý příspěvek určitou protihodnotu. [9]

6.1. Cíle a příčiny sponzoringu

V masmédiích za poslední roky úroveň povědomí o sportu značně vzrostla. Za jednu z příčin tohoto růstu lze považovat větší zájem ze strany společností o sponzoring a také vstup ekonomických prostředků do prostředí sportu. [2]

Graf 1: Podíl jednotlivých sportů v masmédiích (televize)



Zdroj: vlastní zpracování podle [24]

Důvodem, proč firmy investují tak obrovské peníze do sponzoringu a reklamy, je ten, že v současné době je postavení na trhu u podniků vyrábějících obdobný či stejný produkt opravdu vyrovnané. Konkurence je na většině trhů obrovská. Podniky se snaží přitáhnout právě k sobě zákazníky i prostřednictvím sponzoringu. Podnik si ještě před vydáním určitých finančních nebo materiálních prostředků musí stanovit tzv. mety, kterých chce díky nim dosáhnout. Pro představu uvádím několik příkladů těchto cílů [11]:

- zvýšení povědomí o firmě,
- tvorba jména firmy,
- zvýšení tržeb,
- vylepšení nebo udržení vztahů se zákazníky či obchodními partnery,
- obcházení reklamních zakázek,
- otevření uzavřených trhů,
- přilákání distributorů a agentů,
- vytvoření propagačních materiálů.

6.2. *Formy sponzoringu*

Na dnešním sportovním trhu si sponzor může vybrat jakou formu spolupráce se subjektem zvolí. Sponzoringu charakteristických pro sport existuje pět forem [3]:

1. Sponzorování jednotlivých sportovců

Jedná se o nejvyužívanější formu sponzoringu ve vrcholovém sportu. Sportovec se vlastně stává garantem úspěchu a kvality sportovního klubu.

Smlouva o sponzoringu obsahuje práva na využívání jména sportovce či jeho vyobrazení ve spojení s danou značkou. Sportovci ze spojení se sponzorem většinou plynou, jak velké finanční zdroje, tak i materiální doplňky (oblečení, výbava, ...).

2. Sponzorování sportovních týmů

Forma tohoto sponzoringu je uplatňována nejen u vrcholového sportu, ale i na úrovni sportu výkonostního, popřípadě sportu, do kterého se mohou zapojit všichni. Sponzor za svoje dary, jako jsou finance, vybavení pro sport či tělocvičnu, ubytování nebo jiné služby získá především reklamu na dresech nebo různá jiná opatření podporující prodej.

3. Sponzorování sportovních akcí

Při tomto sponzoringu může být sponzorovi nabídnuto mnoho možností, které získá protislužbou. Často se jedná o reklamu na vstupenkách, reklamu v programovém sešitu, reklamu, kterou diváci uvidí na mantinelech stadionu, reklamu běžící o přestávkách nebo také o uvádění titulu „generální sponzor akce“.

4. Sponzorování sportovních klubů

Tento typ sponzoringu nabízí sponzorovi tu největší možnou protihodnotu. Je to z důvodu, že kluby disponují nejen sportovními družstvy a pořádají akce, ale především „vlastní“ sportovce.

5. Sponzorování sportovních institucí

Sportovními institucemi jsou myšleny federace, svazy, nebo i například národní olympijský výbor. Tato forma sponzoringu poskytuje rovněž široké možnosti propagace

6.3. Nabídka pro sponzora

Pokud jednotlivec, sportovní tým, klub či instituce mají zájem o sponzora a povede se jim získat i jeho pozornost, musí pro něj s předstihem připravit nabídku výkonů, které sponzor získá protihodnotou. Někteří manažeři mají nachystané tzv. sponzorské balíčky. Balíčky jsou nabízeny za účelem získání potencionálního sponzora, a to ať na sponzorování sportovního klubu či jen konkrétní sportovní akce. [7], [10]

Sponzorský balíček je písemný dokument podložený určitou hodnotou. Balíček může dosahovat jakékoli ceny, neboť ta není omezena. Většinou se však odvíjí se od velikosti spolku nebo akce, počtu zúčastněných sponzorů atd. V ceně se také odráží, zda jde o:

- exkluzivní sponzorování,
- hlavní sponzorování,
- kooperační sponzorování.

Exkluzivní sponzor

- sponzor oficiální
- přejímá veškeré protihodnoty ovšem za poměrně vysokou cenu, disponuje poté výhradními právy

Hlavní sponzor

- hlavní sponzor (nemusí být pouze jeden) přejímá nejatraktivnější a také nejdražší výkony
- vedlejší sponzoři si rozdělují méně atraktivní možnosti reklamy

Kooperační sponzor

- protislužby jsou rozděleny pro různé sponzory, kterých je větší počet, dá se využít rozličné doby platnosti sponzorských smluv

Některé firmy využijí sportovní akci jako nástroj ke komunikaci, jiné například k propagaci svého výrobku, který se sponzorovanou činností souvisí. [7], [10]

6.4. Získání sponzora a péče o něj

Ať již jsou záměry klubu jakékoliv, k jejich naplnění jsou potřebné finanční zdroje. Jedním ze způsobů, jak tyto zdroje navýšit, je získat sponzora. Naskytuje se však otázka, jak ho získat, neboť navazování nových kontaktů se sponzory je velmi individuální. Nejdůležitější roli má manažer a jeho zkušenosti a schopnosti sponzory motivovat, neboť dnes už nestačí pouze nabídka reklamy na zimním stadionu nebo na dresech. Manažer musí přemýšlet o tom, co ho odlišuje od nabídek konkurence a při tom brát ohled na marketingové cíle. Musí tedy vědět, zda jde sponzorovi o [2]:

- získávání nových zákazníků,
- zvyšování povědomí o jeho firmě,
- propagaci určitého výrobku,
- neutralizaci konkurenční reklamy,
- kontakty.

Když se podaří sponzora získat, je nezbytné mít připravenou nabídku výkonů od sponzorovaného. Sponzoři vždy chtějí být spojováni především se společensky ceněnými hodnotami, úspěchem a dobrou věcí. Od klubu očekávají profesionální výkony. Úspěchem nemusí být vždy skvělé výsledky, může to být také dobrá pověst klubu, členové, kteří jsou spokojeni nebo vysoká účast na klubem pořádaných akcích. Práce se sponzorem se vždy odvíjí také od toho, o jak atraktivní jde sport, jakou částku od něj požadujeme nebo jak dlouho bude spolupráce s ním probíhat. [1]

V poslední době je však získávání sponzorů čím dál složitější. Čáslavová (2009) to i přesto vidí optimisticky a říká: „*I přes řadu dočasných problémů prochází sponzorství dynamickým vývojem ve vztahu k oblasti sportu.*“

Je nutné říci, že rozhodujícím údajem pro sponzora jsou samozřejmě čísla. Pokud jsou výsledky klubu dobré a je o něj zájem, zůstávají sponzoři. Hodnota klubu v konkrétních číslech je tedy jasným ukazatelem pro sponzorskou činnost. [10]

7. SKLH ŽDĀR NAD SÁZAVOU

7.1. Základní informace

Tato kapitola je věnována základním charakteristikám vybraného sportovního klubu. SKLH provozuje hokej ve Žďáru nad Sázavou. Pod touto hlavičkou hrají své soutěže zástupci všech věkových kategorií, od přípravky až po družstvo mužů, kteří hrají od roku 2008 2. hokejovou ligu, což je třetí nejvyšší soutěž v ČR.

Informace jsem čerpala převážně z informací, které mi byly poskytnuty od vedení klubu, popřípadě z webových stránek.

Celý název: Sportovní klub ledního hokeje Žďár nad Sázavou, z.s. a SKLH, s.r.o.

Rok založení: 1939

Sídlo: Jungmannova 1496/10, Žďár nad Sázavou 1, 591 01, Žďár nad Sázavou

Právní forma: zapsaný spolek, společnost s ručením omezeným



Obrázek 4: Razítka

Zdroj: interní materiály

IČ spolku: 26656515

IČ společnosti s ručením omezeným: 282972245

Generální manažer: Miloslav Šimon

Obrázek 5: Logo SKLH



Zdroj: [17]

7.2. Význam

Sportovní klub ledního hokeje Žďár nad Sázavou spatřuje v hokeji vhodný prostředek pro kvalitní využívání času a také prostředek zábavy pro obyvatele města Žďár nad Sázavou a jeho okolí. Představitelé klubu jsou přesvědčeni, že sport se podílí na snížení rizika sociálně patologických jevů ve společnosti a považují ho i za mnohem účinnější prostředek než represe a zákazy. Pravidelný režim a jistá zodpovědnost v rámci týmu se pozitivně odráží na formování jedince a na jeho výchově. Sport je vedením klubu vnímán také jako důležitý předpoklad pro zdraví občanů a potažmo jako prostředek pro zdravé fungování celé společnosti. SKLH Žďár nad Sázavou byl veřejností vždy vnímán jako aktivní oddíl a v tom by rád pokračoval i nadále.

7.3. Historie klubu

Již v únoru 1936 bylo uskutečněno první hokejové utkání mezi žďárskými fotbalovými dorostenci a jejich vrstevníky z Přibyslavi. Strojvedoucí Václav Hálka, člen výboru SK Město Žďár, se zasadil o to, aby byl hokej jejich doplňkový zimní sport. Mužstvo bylo určeno v zimě roku 1938 a po přelomu roku byl sehrán první oficiální zápas proti Skautům z Nového Města na rybníku Druhák u Starého nádraží, SK Město Žďár byl zrušen v roce 1941 a místo něj vznikl AFK Město Žďár. Ten se účastnil hokejových soutěží II. třídy v západomoravské župě. Kádr AFK tvořili především nadšenci z Horní ulice.

V sezóně další se ve městě představil již podruhé LTC Praha, který s AFK sehrál zápasy na přátelské úrovni za úhradu potravin. Sezóna 1943–44, kdy žďárští hokejisté soutěž II. třídy vyhráli, však mnoho radosti nepřinesla; mohli sice postoupit, ale soutěže byly kvůli válce zrušeny. Hrály se tedy pouze zápasy mezi seniory v černých dresech a nově založeným dorostem v dresech bílých na přírodním ledě u Sokolovny nebo na Horním rybníku.

Období po válce přineslo hraní hokeje pod hlavičkou Sokola a od roku 1949 i pod novým názvem Sokol Žďas. Následná změna v organizaci tělovýchovy a sportu, která přišla v roce 1952, vedla k založení Spartaku. Do toho však hokejisté, kteří měli obživu především ve stavebnictví, nechtěli vstoupit. Založili proto vlastní klub Tatran, který si zbudoval kluziště Rybníček v místech pod Hornákem. Od sezóny 1952–53 hráli hokejisté krajskou soutěž a o 3 roky později krajský přebor kraje Jihlavského. Pod Spartak hokejisté přešli až v roce 1956 a tím došlo ke sloučení s celkem Spartaku Tokoz, který působil ve městě souběžně.

Mezi roky 1960–1965 hrál žďárský Spartak I. třídu a přebor kraje Jihomoravského. Úspěchy byly střídavé, proto se neustále pohyboval mezi přeborem oblastním a krajským. Zlom přišel až v sezóně 1972–73, kdy klub přijal nový název TJ Žďas. Postup do jihomoravské divizní soutěže byl spojen s vybudováním nového zimního stadiónu, který byl slavnostně uveden do provozu na podzim 1974. Následující sezóna přinesla postup do divize celomoravské a po změně soutěží si celek mužů vydobyl postup do II. národní ligy a v roce následujícím dokonce do I. národní ligy, což byla druhá nejvyšší soutěž v republice. Nemalý vliv na tento úspěch měli brněnští veteráni z Ingstavu, kteří v klubu působili. V I. národní lize hráli hokejisté ze Žďáru celé čtyři sezóny. V tomto období se mimo jiné rozvinula výrazným způsobem i práce s mládeží. Jejich výsledky však přišly až o něco později.

Kvůli složitým ekonomickým a sportovním podmínkám, které byly v ČSLH, se v soutěži nepodařilo udržet. Žďárské mužstvo prošlo krizí, která na jaře roku 1985 vyvrcholila sestupem zpět do krajského přeboru. To naštěstí trvalo jednu sezónu. Pak už žďárští hráli nepřetržitě v lize druhé a měnila se pouze působnost ve skupinách podle měnících se přístupů svazu k soutěži. Problémy nastaly až v první polovině 90. let, a to v souvislosti s pronájmem stadionu soukromé firmě a změnou postoje k podporování hokeje akciovou společností Žďas. Od roku 1994 se hrálo pod názvem HC Žďár a bylo dosahováno pouze dobrých umístění, mezi které lze beze sporu zařadit účast v play-off druhé hokejové ligy. Toto úspěšné období, ve kterém se dařilo i mládežnickému celku, přerušil až příchod HC Senators do Žďáru nad Sázavou a jejich snaha se tam prosadit.

Možnost, že by byl Žďár ve vyšší soutěži ovlivnila jak vedení klubu, tak i představitele města a veřejnost. Vše se dělo na úkor stávajícího a beze sporu kvalitního týmu. Na konci sezóny 2002–03 tak bylo postavením hokeje intenzivně otřeseno. Kombinace sporů ve vedení kvůli využití financí a následné vypovězení smlouvy o pronájmu zimního stadionu zapříčinila velmi složitou situaci, která vyústila zadlužením HC a oddělením mládežnického hokeje. Avšak i přes tuto složitou situaci se mužstvu podařilo účast ve druhé lize obhájit.

Díky prodeji druholigové licence a založení Sportovního klubu ledního hokeje (SKLH), začalo pro žďárský hokej další složité období ovlivněné dozníváním neúspěchů a sporů z minulých let. Prvním úspěchem bylo vítězství v krajském přeboru a podařená kvalifikace, díky níž se SKLH, už v první sezóně po prodeji licence, vrátil zpět do 2.ligy. Potěšující byl potom fakt, že toho bylo dosaženo převážně se žďárskými odchovanci.

Od sezóny 2008-09 je tak Sportovní klub ledního hokeje Žďár nad Sázavou účastníkem 2.ligy. Největšího úspěchu bylo žďárskými hokejisty dosaženo v minulém roce, kdy získaly v základní části krásné druhé místo a imaginární stříbrné medaile si Plameny pověsili na krk i po semifinále play-off.

7.4. *Současnost*

SKLH Žďár nad Sázavou je provozovatelem ledního hokeje ve Žďáře nad Sázavou. Pod tímto názvem vystupuje od roku 2008, kdy také došlo k založení společnosti s ručením omezeným pro „A“ tým. Majitelem SKLH s.r.o. je občanské sdružení SKLH Žďár nad Sázavou.

Klub má celkem 42 dospělých členů, přičemž mužstvo tvoří během sezóny 30 hráčů, kteří za něj hrají 2. ligu, což je třetí nejvyšší neprofesionální soutěž v ČR. Největších úspěchů v ní dosáhlo v loňské sezóně, jak již bylo zmíněno výše.

Děti a mládež tvoří 7 sportovních týmů, mladší a starší dorost se drží v nejvyšších soutěžích dorostu. Mužstvo juniorů v lize juniorů, žákovská mužstva (mladší a starší) hrají žákovskou ligu a mužstva přípravky hrají krajskou ligu Kraje Vysočina přípravek. Lze tedy říci, že všechna mužstva dosahují dobrých výsledků.

7.5. *Zázemí*

Zimní stadion Žďár nad Sázavou funguje jako zázemí klubu od roku 1974, kdy však vypadal spíše jako ledová plocha o rozměrech 58 na 28 metrů. K jeho zastřešení došlo až o 5 let

později. Provozovatelem zimního stadionu je příspěvková organizace města SPORTIS. Kapacita stadionu je snížena z původních 3500 diváků na 2300 kvůli vybudování nových únikových východů. Disponuje deseti kabinami z čehož poslední, kabina pro přípravku, prošla celkovou rekonstrukcí v roce 2017, kdy byly vybudovány také nové VIP prostory a rozcvičovna pro hokejisty, která je vybavena i profesionálním pukometem.

Pronájem hokejové haly stojí 2300 Kč na hodinu. Náborová skupina stráví za sezónu na sportovišti průměrně 60 hodin, přípravka 130 hodin, mladší a starší žáci 215 hodin, mladší dorost 265 hodin a dorost starší + junioři 250 hodin. Částka, kterou spolek odvádí za děti a mládež, je však nulová, tuto položku za něj financuje město Žďár nad Sázavou.

„A“ tým platí příspěvkové organizaci SPORTIS za hodinu pouze poloviční částku 1650 Kč, zbytek mu je městem taktéž odpuštěn. Od srpna do poloviny září, kdy probíhá příprava na ledě zaměřená na hokejové dovednosti a sehrání mužstva jsou tréninky na ledě 4–5 x týdně. Od poloviny září do konce února se hraje základní část 2. ligy, tým sehraje přibližně 40 utkání a tréninky v hokejové hale 3–4 týdně. Koncem února začíná play-off, kdy se mužstvo snaží probojovat do 1. ligy, tréninky jsou v tomto období 3-4 x týdně, zápasy také.

7.6. Orgány klubu

Spolek zřizuje dva orgány: členskou schůzi a výbor.

Členská schůze

Členská schůze je nejvyšším orgánem spolku. Je tvořena shromážděním všech členů spolku se základním členstvím. Díky schůzím, které probíhají minimálně 1x ročně po svolání výborem, se podílí na řízení klubu. Usnášeníschopná je schůze, pokud je přítomna alespoň polovina ze všech členů. Rozhodováno je nadpoloviční většinou hlasů všech přítomných členů.

Povinnosti a pravomoci členské schůze:

- volí a odvolává členy výboru,
- schvaluje hlavní směry činnosti spolku,
- schvaluje zprávu výboru o činnosti a o hospodaření spolku,
- schvaluje a mění stanovy spolku
- schvaluje výši členských příspěvků
- rozhoduje o zrušení spolku.

Členská schůze má umožněno hlasovat a jednat per rollam, což označuje způsob jednání, při kterém není nutné shromáždění členů schůze. Rozhodování může probíhat například telefonicky nebo korespondenčně.

Výbor

Výbor je kolektivní, výkonný statutární orgán, který zajišťuje chod spolku a naplňování jeho cílů. Má 5 příslušníků, a to předsedu Miloslava Šimona, místopředsedu Martina Krásného, sekretáře Jana Šimona a 2 členy Martina Nečase a Ladislava Bártu.

Působnost výboru:

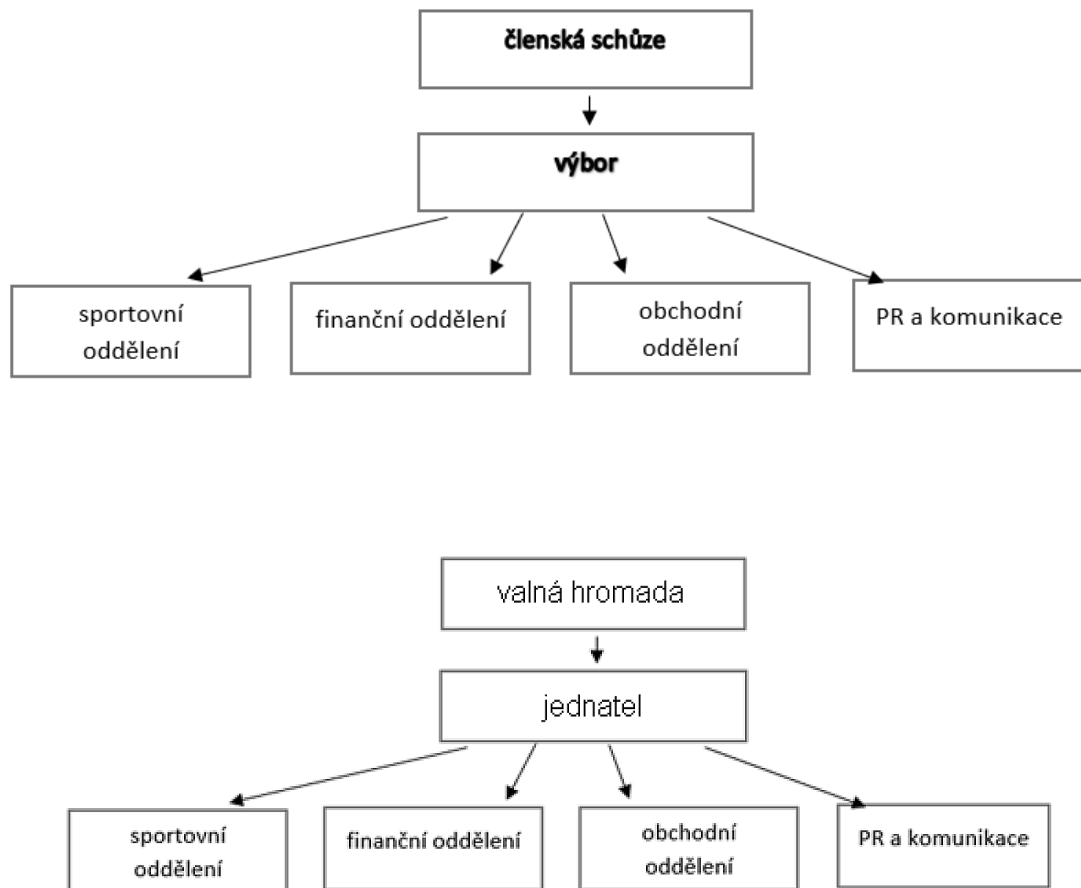
- odpovídá za chod spolku a za plnění usnesení členské schůze spolku,
- svolává členskou schůzi,
- sestavuje rozpočet,
- zajišťuje přípravu a zpracování podkladů k projektům financovaných státním rozpočtem, z dotací atd.,
- rozhoduje o přijetí/vyloučení člena spolku se základním členstvím,
- rozhoduje o všech ostatních záležitostech spolku, pokud nejsou svěřeny výslovně členské schůzi.

Mužstvo, které je ziskovou organizací, konkrétně společností s ručením omezeným, má valnou hromadu složenou ze stejných členů jako je výbor spolku, tedy Miloslava Šimona, Martina Krásného, Jana Šimona, Martina Nečase a Ladislava Bártu. Má pouze jediného jednatele, jenž sportovní klub řídí a vede, a tím je od jeho založení Miloslav Šimon. Dozorčí radu, která je nepovinně volený orgán společnosti, Plameny nemají.

7.7. Organizační struktura

Po členské schůzi a výboru nebo valné hromadě a jednatelem lze klub dále dělit do dalších čtyř sekcí, jak lze vidět na následujících obrázcích. Každé z jednotlivých oddělení má na starost jiná osoba, která je za jeho chod zodpovědná. Stejnou funkci však vykonává jak v mládežnickém, tak „dospělém“ hokeji.

Obrázek 6: Organizační struktura SKLH



Zdroj: Interní materiály klubu

Sportovní oddělení, zabývající se smlouvami s hráči a domlouváním zápasů, mají na starosti jednotliví šéftrenéři, kterými jsou trenér mužstva Michal Konečný a Vojtěch Šír u kategorií dorosteneckých.

Oddělení finanční řídí již několik let ekonomka klubu Renáta Staňková. Do její náplně práce se řadí platební styk, komunikace s bankou a úřady, placení pohledávek a inkasování finančních prostředků za závazky.

Miloslav Šimon, generální manažer a vedoucí obchodního oddělení, komunikuje se sponzory a obchodními partnery. Snaží se pro klub získat dostatek finančních prostředků a tím zajistit jeho bezproblémový chod.

Správu webu a sociálních médií jako instagramu, facebookového účtu a twitteru má na starosti šéfredaktor Ondřej Krásný. V současnosti je u oddělení komunikace velmi důležité,

aby správně a kvalitně fungovalo, neboť sociální média mají obrovský vliv na dosah a mohou pomoci rozšířit členskou základnu. PR se pak zabývá Martin Krásný, který zastává také funkci tiskového mluvčího, organizuje tiskové konference a marketingové strategie.

7.8. Cíle

Pro každý sportovní klub, hokejový nevyjímaje, je jedním z hlavních cílů zajištění dostatečného množství finančních prostředků. Naplnit rozpočet tak, aby mohlo bezproblémově fungovat mužstvo i mládežnické týmy. Cíl, který nyní popisuji, je finanční, ale jak již bylo zmíněno v teoretické části, existují ještě cíle ekonomické, sportovní a sociální. Sociální cíle však zpravidla bývají zakomponovány do ostatních cílů, hokejové kluby si je nevytyčují samostatně.

Ekonomické cíle

Za ekonomické cíle, které si klub nastavil považují:

- vyrovnaný rozpočet na konci sezóny,
- udržení stávajících sponzorů,
- nalezení nových sponzorů,
- zvýšení návštěvnosti utkání,
- zvýšení zájmu o klubové suvenýry a předměty,
- mít přehledně vedené účetnictví.

Sportovní cíle

Nejdůležitější sportovní cíl, který klub má, je jednoznačně vítězství v druhé hokejové lize, nejvyšší neprofesionální soutěži ČR, tím se probíjívat do 1. ligy a dostat se tak na úroveň profesionální. Za další cíle mohou uvést:

- předvádění atraktivní hry,
- vyhrávání zápasů, především pak na domácím ledě,
- co nejméně zraněných hráčů,
- udržení výkonnostní úrovně.

Je patrné že výše zmíněné cíle k sobě mají velmi blízko. Pokud budou naplněny cíle sportovní, o Sportovní klub ledního hokeje Žďár nad Sázavou vzroste zájem jak ze strany fanoušků, tak ze strany sponzorů, což klubu zajistí dostatek financí na bezproblémový chod.

Necelá polovina sezóny již uplynula, je tedy možné zhodnotit, jak se prozatím daří nastavené cíle klubu plnit. Hodnocení se samozřejmě nemůže týkat cílů ekonomických, neboť to bude možné provést až po skončení sezóny, kdy budou provedeny závěrky a spočítán výkaz zisků a ztrát. Ovšem některé sportovní cíle se již naplnit povedlo. Mezi ně bezesporu patří atraktivní hra mužstva i mládežnických týmů. Žďárští hokejisté podávají výborné výkony, počet vstřelených branek podstatně převyšuje počet branek inkasovaných (VB 56, IB 33). Také v tabulce skupiny Jih si drží první místo se 48 body, a to je o 9 více, než mají Moravské Budějovice, které jsou na místě druhém. Dalším úspěchem je i růst počtu diváků, kteří sledují domácí utkání. V roce loňském od září do prosince navštívilo zimní stadion ve Žďáře nad Sázavou přibližně o 1800 lidí méně.

8. VÝDAJE SKLH

Již v teoretické části bylo zmíněno, že hokej je velmi nákladným sportem, a to i na neprofesionální úrovni. Pořízení potřebného vybavení pro sportovce je drahé a suma investovaná za pronájmy dopravních prostředků a sportovišť je vysoká taktéž. Částka, kterou klub vynakládá za své svěřence, je však potřebná a její podstatné snížení není reálné.

U dětí a juniorů tvoří nejvyšší položku výdajů trenéři, kteří se starají o 7 hokejových týmů (nábor, příprava, mladší žáci, starší žáci, mladší dorost, starší dorost, junioři). Velká částka je placená i za autobusovou dopravu, kterou poskytuje žďárskému hokeji společnost ZDAR a.s. Autobusy jsou využívány při hraní mládeže mimo domácí stadion ve Žďáru nad Sázavou.

„A“ tým, vystupující jako společnost s ručením omezeným, musí odměňovat své hráče, což dělá přibližně 25 % ze všech výdajů. Nákladný je i nákup spotřebního sportovního materiálu pro celé mužstvo (např. hokejky) a základní sportovní vybavy. Kvůli zvýšení návštěvnosti domácích utkání a následnému nárůstu příjmů (vstupné, prodej suvenýrů, ...) jsou i výdaje na propagaci, reklamu a PR akce podstatně vyšší než u dětí a juniorů.

Tabulka 4: Výdaje klubu

Výdaje	Děti a junioři (v Kč)	Mužstvo (v Kč)
hráčské odměny		600000
Trenéři	820000	110000
vedoucí mužstva	30000	25000
Manažer	18000	36000
Sekretář	24000	24000
Účetní	12000	12000
autobusová doprava ZDAR	800000	260000
broušení bruslí	20000	15000
opravy výstroje		30000
spotřební sportovní materiál	30000	380000
základní sportovní výbava	70000	200000
zdravotnický materiál	20000	10000
klubové suvenýry a předměty		15000
zápasové programy – tisk		25000
plakáty tisk		8000
plakáty výlep		10000
inzerce média	5000	25000
PR akce	2200	10000
webové stránky	28800	20000
nájemné kanceláře + šatny	27670	27670
energie	22000	15000
nájemné ledy	25000	200000
pronájem ostatních sportovišť	15000	10000
vkład do soutěže	30000	20000
registrační poplatky ČSLH	24000	10000
rozhodčí, časomíra, pořadatelé, zdravotní dozor	450000	230000
hostování, přestupy		50000
soustředění, turnaje	55000	
stravování, občerstvení	45000	30000
kancelářské potřeby	3000	10000
čistící prostředky	2000	3000
bankovní poplatky	3000	5000
telekomunikační poplatky	12000	25000
Σ	2593670	2450670

Zdroj: interní materiály

9. PŘÍJMY SKLH

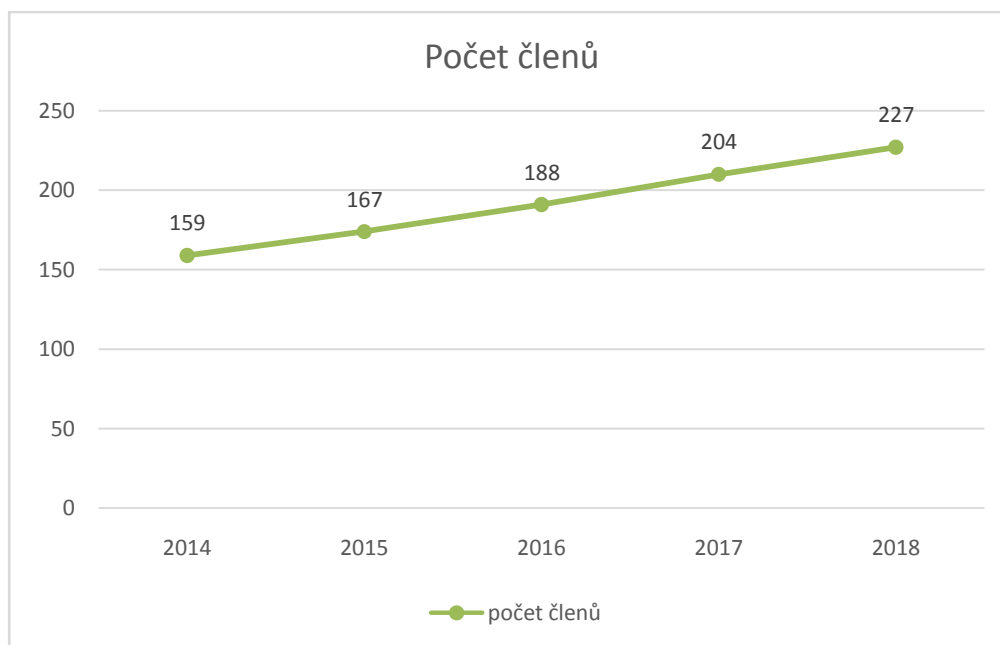
Hospodaření klubu je podřízeno jeho účelu a hlavní činnosti. Poměrně zásadní je pro něj výchova mládeže, neboť představitelé klubu jsou si vědomi, že budoucnost klubu právě na mládeži závisí. Soustředí se proto na její podporu, a to jak sportovní, tak materiální.

Klub je o příjmech povinen vést zápisy v účetních knihách a jiných evidencích. Hlavní zdroje majetku tvoří především členské příspěvky, dary fyzických a právnických osob, dotace a příspěvky z veřejných rozpočtů a peníze plynoucí z návštěvnosti hokejových zápasů.

9.1. Členské příspěvky

Členská základna má ke konci roku 2018 více než 200 členů a každým rokem jich přibývá přibližně patnáct až dvacet. Tento rostoucí trend zachycuje graf 1 zpracovaný za posledních 5 let.

Obrázek 7: Členská základna



Zdroj: interní materiály

Rozrůstající se členská základna je způsobena nejen zdařilými nábory, které SKLH každoročně pořádá, ale i stále větším zájmem populace o sport, tedy i o lední hokej. Dalším faktorem, který by mohl mít vliv na zvýšení zájmu o žďárský hokej, jsou velmi úspěšní odchovanci působící v reprezentaci nebo nejvyšších domácích i zahraničních ligách. V roce

2017 byl draftován do NHL Martin Nečas a o rok později Martin Kaut. Oba začínali své kariéry právě ve Žďáru nad Sázavou.

Jedním ze základních zdrojů finančních příjmů pro děti a mládež jsou členské příspěvky, které platí každý člen klubu ve výši, která je uvedena ve stanovách. Hradí se 1x ročně a jsou rozděleny do kategorií podle ročníku narození členů. V tabulce níže jsou uvedeny členské příspěvky pro sezónu 2017/2018.

Tabulka 5: Členské příspěvky

Ročník narození (kategorie)	Roční příspěvky (v Kč)	Po slevě (v Kč)		
		Zaplaceno do 30.9.2018	Dojíždějící nad 10 km	
			Roční příspěvky (v Kč)	Zaplaceno do 30.9.2018
2000–2004 (dorost, junioři)	10000	8500	8500	7500
2005–2008 (starší, mladší žáci)	8500	7500	7500	6600
2009	6000	5300	5300	4700
2010	3600	3000	3000	2500
2011 a mladší	1200	1000	–	–

Zdroj: interní materiály

Výše členských příspěvků je poslední 3 roky neměnná. Suma, kterou klub tímto způsobem získá, závisí na velikosti členské základny a počtu osob v jednotlivých kategoriích. Od členských příspěvků je osvobozena kategorie náboru. V případě hráčů ze sociálně slabých rodin je příspěvek snížen, ve výjimečných případech může být i odpuštěn. Pokud hrají hokej dva sourozenci, starší z nich platí plný příspěvek, mladší pouze poloviční.

Nejvyšších částek dosahuje klub v posledních letech, neboť jak již bylo zmíněno, členská základna se stále rozrůstá.

9.2. Vstupné na sportovní akce

Lední hokej je pro občany Žďáru nad Sázavou a jeho okolí velmi populární sport. Dle mého názoru dokonce nejpopulárnější. Fanouškům nabízí pravidelnou zábavu, dávku napětí a emocí i možnost setkat se se známými. V občanech také vyvolává pocit hrdosti na svoje město.

Návštěvnost každého zápasu se v sezóně pohybuje okolo 500 jedinců. Od března, kdy začíná play-off, toto číslo vzroste až na 1100. Vstupenka na sportovní utkání se pohybuje mezi 60 a 80 korunami. Je samozřejmě možné si zakoupit i permanentku, která na 19 domácích zápasů stojí 850 Kč.

Sportovní klub ledního hokeje Žďár nad Sázavou si tak průměrně za sezónu prodejem vstupenek vydělá 500-550 tisíc korun.

9.3. Dotace a příspěvky z veřejných rozpočtů

Dotace od státu

Tato část se týká pouze dětí a mládeže, „A“ tým žádné dotace od státu nepobírá. Klub se již třetím rokem zapojil do výzvy Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy MÚJ KLUB o poskytnutí dotace na podporu sportovních aktivit dětí a mládeže do 23 let. Termín pro podání této žádosti byl 31. října 2018 a případná dotace pro sezónu 2018/2019 by byla poskytnuta do konce roku. Výše státem poskytnuté částky je 2000 Kč na člena do 23 let, SKLH tedy žádal o přibližně 400000 Kč.

Již v minulých dvou letech, tedy 2016 a 2017, sportovní klub ledního hokeje o tuto dotaci žádal. Pro sezónu 2016/2017 byla tato žádost vyřízena kladně a klubu bylo připsáno cca 380 tisíc Kč. V následujícím roce ovšem byla zamítnuta. K tomuto zavrhnutí došlo z důvodu změny právní formy klubu z obchodní společnosti na zapsaný spolek a s tím související změny stanov.

Příspěvky od města Žďár nad Sázavou

Žďárská radnice přiděluje každý rok grantové peníze z programu Sport. Celková výše grantu poskytovaná městem do všech sportů byla v roce 2018 3,5 milionu Kč. Hokejová mládež dostala 1,1 milionu Kč. „A“ týmu pak bylo poskytnuto 300 000 Kč, město tak pátým rokem podpořilo i svoje reprezentanty. Využití tohoto grantu je však omezeno na pronájem zimního stadionu, dopravu hokejistů, zaplacení rozhodčích či pořadatelů. Není možné částku využívat na odměny hráčů, ani na platy trenérů.

Podmínky pro přidělení grantu od města jsou:

- průhledný a reálný rozpočet,
- přínos do rozvoje sportovního života ve městě,

- navázání na historické tradice,
- oblíbenost sportu ve městě,
- reprezentace města,
- zkušenosti s realizací projektů obdobných.

Pro Sportovní klub ledního hokeje Žďár nad Sázavou, z.s. je město největším sponzorem.

Dotace od svazu

Tyto dotace se opět týkají pouze mládeže. SKLH získává každoročně dotaci od svazu, ta slouží jako podpora trenérům extraligových týmů, kteří mají na starost děti, dorost a juniory. Svazový příspěvek SpS slouží na zajištění sportovní přípravy talentů ve věkové kategorii 6 až 15 let. Jedná se o částku 25 tis./měsíc. Na základě smlouvy s SCM získává dotaci i trenér dorostu a juniorů ve výši 45 tisíc měsíčně. Základní podmínkou pro zařazení trenéra do programu SCM je účast jeho oddílu ve dvou nejvyšších mládežnických soutěžích. Peníze z těchto dotací slouží pouze jako odměna trenérům, klubu se díky tomu po finanční stránce uleví, ale využívat je nemůže.

9.4. Sponzoring

Všechny sponzorské dary, které klub dostává, se týkají mužstva. To by bez sponzorů na své výkonnostní úrovni nemohlo dlouhodobě fungovat. Pro „A“ tým tvoří tyto příspěvky největší část do jeho rozpočtu. Podle vyjádření vedení klubu se může jednat až o 60 % z celkového rozpočtu.

Schopnost zajistit sponzora je tedy úzce spojena s úspěchy týmu. Funkci manažera klubu, a tedy i toho, kdo se o obstarávání dostatečného množství finančních prostředků stará, zastává Miloslav Šimon. Záleží tak především na jeho vyjednávacích a přesvědčovacích schopnostech, zda se podaří nového sponzora přilákat. U sponzoringu je také důležité, jakých výsledků dosáhl klub v sezónách minulých. Pokud se mu dařilo, je více pravděpodobné, že bude zájem klub finančně podpořit, než když je situace opačná.

Za sponzorské dary Sportovní klub ledního hokeje Žďár nad Sázavou nabízí:

- reklamu na mantinelech,
- vyvěšení transparentu s názvem firmy na zimním stadionu,
- prezentace loga na dresech,

- reklama na sociálních sítích,
- vstupenky do VIP prostorů,
- umístění loga firmy na webových stránkách,
- reklamu na konci každého pozápasového videa.

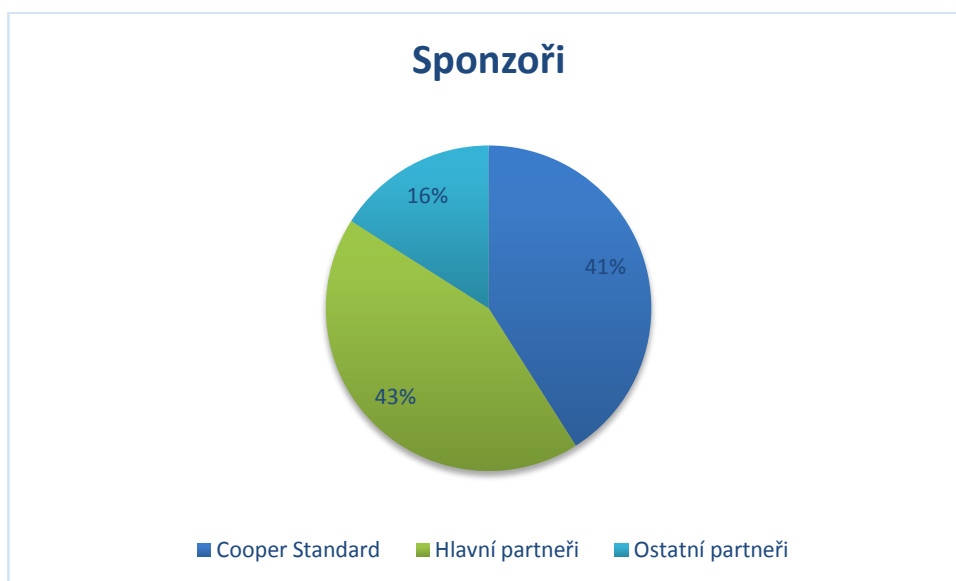
Tabulka 6: Sponzoři

Generální partner:	Cooper Standard
Hlavní partneři:	Město Žďár nad Sázavou
	ZDAR a.s.
	AutoFive
	Hettich ČR s.r.o.
	PKS OKNA, a.s.
	HOCKEY TALENT ACADEMY
	ŽŽDAS a.s.
	Rebel
	Yashica
Ostatní partneři:	DEL a.s.
	AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o.
	MŠMT
	KIK
	SATT, a.s.
	COLAS CZ, a.s.
	Plast Brno
	MINÁŘ trans
	Ferrax
	ALPA, a.s.
	PaČ – prádelna a čistírna, s.r.o.
	Respect Group
	Jcgraphics
	Nový Byt
	TROMA spol. s r.o.
	1.Žďárská plynárenská a vodárenská a.s.
	GREMIS, s.r.o.
	BAUER
	SOBI SPORT
	Seidler s.r.o.
	ČPP
	KPT Kremlík
	JPM Stavebniny
	MAXI-TIP

Zdroj: interní materiály

Dle získaných dat od M. Šimona jsem vytvořila graf, který přibližně zobrazuje, jakým dílem se podílí jednotliví partneři na sponzoringu SKLH.

Graf 2: Procentní zastoupení sponzorů



Zdroj: interní materiály

Celková částka, kterou se podaří manažerovi na fungování klubu získat, se pohybuje mezi 1,5-1,7 milionu Kč. Tato suma je pro každou sezónu jiná a klub jí musí přizpůsobit své fungování. Sponzory žďárských hokejistů je však možné považovat za poměrně stabilní, za několik uplynulých sezón se objevovaly stále stejné názvy firem.

Největším, tedy generálním partnerem, je Cooper Standard. Jedná se o nadnárodní společnost, která se zabývá výrobou brzdového, palivového a chladícího vedení pro automobilový průmysl z plastu a kovových slitin. Sídlí právě ve Žďáře nad Sázavou a mužstvo takto významně sponzoruje již třetím rokem.

Do hlavních sponzorů, které bych ráda zmínila, patří město Žďár nad Sázavou, které z grantů přispívá žďárským plamenům nemalou částkou. Autobusová společnost ZDAR a.s., poskytující mimo finanční příspěvek také reklamní plochu na svých autobusech před začátkem a v průběhu play-off a jejich levnější pronájem. A v neposlední řadě reklamní agentura Yashica, působící na českém trhu od roku 1992. Ta se stará o design a výrobu reklamních předmětů pro Sportovní klub ledního hokeje Žďár nad Sázavou.

Nepostradatelnou funkci samozřejmě zastávají partneři mediální, díky kterým má žďárský hokej poměrně vysokou návštěvnost utkání a s tím plynoucí zisk z prodeje vstupenek a permanentek. Tyto sponzory jsem zpracovala do následující tabulky.

Tabulka 7: Mediální partneři

Mediální partneři:	Žďárský deník
	Český rozhlas – Vysočina
	Žďárský průvodce
	Hit magazín – regionální čtrnáctideník
	Televize Vysočina
	Týdeník 5 + 2 dny
	Ninetytwo Production

Zdroj: interní materiály

Žďárská firma Ninetytwo Production, funguje na trhu teprve pár let, ale i přes to už se stihla mužstvu postarat o několik velmi efektivních upoutávek o začátku sezóny nebo play-off, zpracovaných formou videa. Billboardy, které každoročně zaplaví Žďár nad Sázavou, také pocházejí z tvorby této firmy. Z této prezentace žďárských hokejistů jsou nadšení fanoušci, kteří spolupráci Ninetytwo Production a SKLH hodnotí na diskuzních fórech velmi kladně.

Největší dosah má pak Žďárský deník. V tom se objevují články o žďárských Plamenech, včetně komentářů trenérů, po každém zápase a také pozvánky a informace o dalších zápasech. Na webových stránkách Žďárského deníku jsou k nalezení i rozhovory včetně fotogalerie.

9.4.1. Reklamní zviditelnění sponzorů

Aby mohla spolupráce mezi SKLH s.r.o. a jejími sponzory fungovat, je nutné nabídnout jim za jimi poskytnuté finance nějakou protislužbu. Tou je většinou reklamní zviditelnění sponzora, které klub nabízí v několika formách.

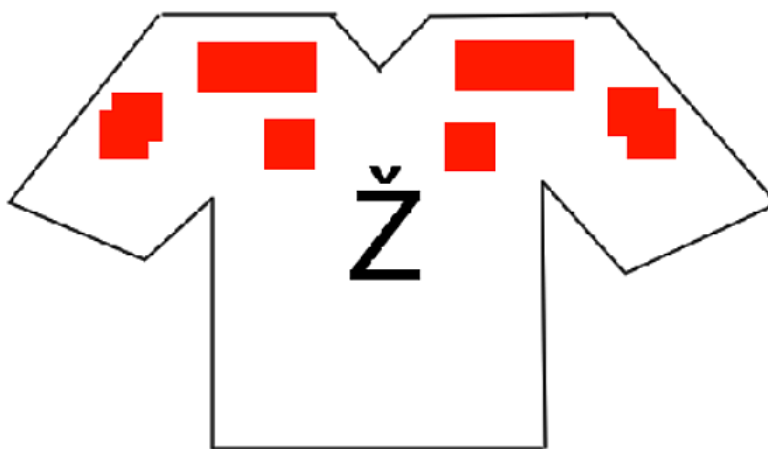
1. na stadionu

Zviditelnění na mantinelech nebo pomocí vyvěšení transparentu na zimním stadionu ve Žďáru nad Sázavou je pro většinu sponzorů primární nabídka. Při utkání doma si jejich reklamy nelze nevšimnout. Nejatraktivnějším místem je to pod tabulí s časomírou a průběžným výsledkem. Patří generálnímu partnerovi Cooper Standard.

2. na dresech

Mužstvo za sezónu odehraje mezi 40 a 50 zápasů. Ve svých bojích o výhru má buď černé nebo bílé dresy s červeným Ž. Díky vysokému počtu zápasů je prezentace a reklama pro sponzora zaručena. Hokejisté v dresech také absolvují focení před sezónou a do kalendářů. Není tedy překvapením, že pokud sponzor podpoří SKLH nějakou větší částkou, přeje si být právě na dresech. Červená barva na obrázku níže ukazuje místa, která na dresech patří právě sponzorům.

Obrázek 8: Sponzoři na dresech



Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů

3. na internetových stránkách

Internetové stránky SKLH jsou vytvořeny velmi přehledně a mají poměrně vysokou návštěvnost. Výhodou tohoto druhu reklamy je, že ve srovnání s reklamou outdoorovou či reklamou v tiskovinách lze snadno měřit její dosah. Pracovník SKLH tak může zjistit, kolik lidí za určité časové období stránky navštívilo a kolik z nich bylo přesměrováno pomocí loga sponzorské firmy na její domovskou stránku.

9.5. Ostatní

Mimo všechny výše uvedené možnosti Sportovní klub ledního hokeje provozuje i jiné, drobnější aktivity, aby získal peníze. Jedná se například o broušení bruslí a prodej klubových suvenýrů. Samostatnou kapitolou jsou pak přestupy hráčů, za které klub také inkasuje finance, ale tento příjem je velmi nárazový.

Broušení bruslí

V prostorách zázemí na zimním stadionu je umístěna specializovaná odborná brusírna bruslí. Ta je vybavena bruskou nejvyšší kategorie ProSharp. Na zimním stadionu ve Žďáru nad Sázavou jsou tedy schopni nabídnout perfektní a přesné nabroušení bruslí. Cena se pohybuje mezi třiceti pěti a osmdesáti korunami, záleží na tom, v jakém jsou brusle stavu. Celkově za sezónu může z broušení bruslí veřejnosti získat klub až 13 000 Kč.

Klubové suvenýry

Jako většina sportovních klubů i ten žďárský nabízí pro svoje fanoušky prodej suvenýrů. Jaké to jsou zobrazuje tabulka níže.

Tabulka 8: Suvenýry, upomínkové předměty

Suvenýr	Cena (v Kč)
čepice kšiltovka	250
cyklistický dres	1690
dres SKLH	990
klíčenka	50
mini dres SKLH	140
náramek	60
odznak "Ž"	60
tričko	250
polokošile	290
přívěšek na klíče "Ž"	85
vlaječka SKLH	130
pletená šála	190
samolepky	100
puk "Ž"	50
zimní čepice	330

Zdroj: interní materiály; [18]

Největší zájem je ze strany fanoušků o pletené šály, trička a zimní čepice. Za sezónu je SKLH schopen tímto způsobem vydělat necelých 15 tisíc Kč.

Přestupy hráčů

Individuální položkou příjmů klubu jsou poté přestupy hráčů. Individuální je především proto, že v některých sezónách může být zisk z přestupu hráče velmi vysoký, v jiných naopak

nulový. Záleží na tom, jak šikovný a nadaný hráč se v mládežnických družstvech pohybuje, jaký klub o něj projeví zájem a kolik je ochoten za něj nabídnout.

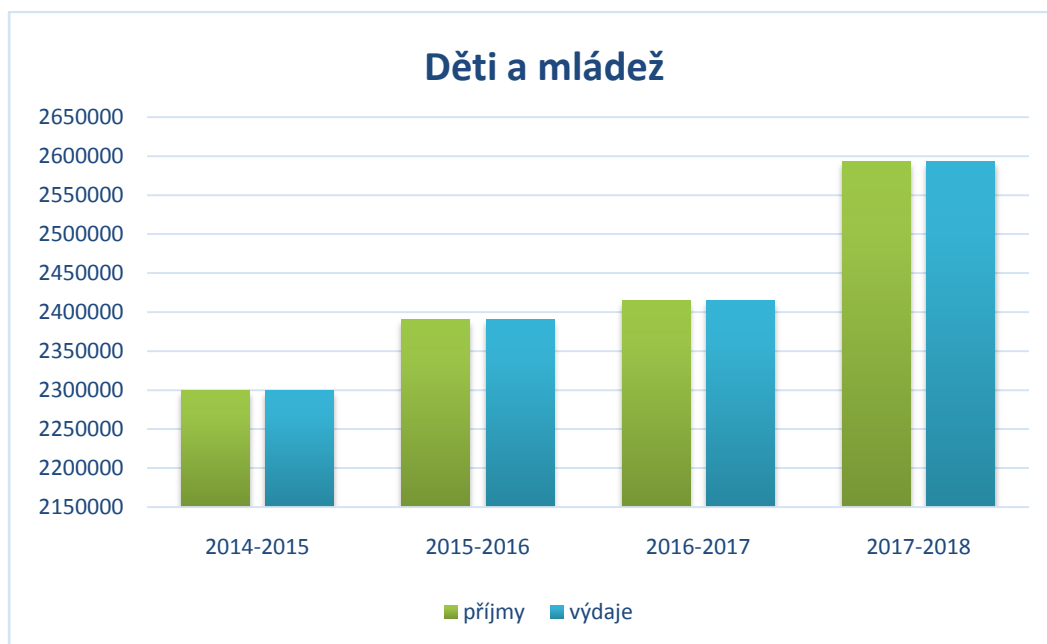
Pro příklad mohu uvést tři roky starý přestup hráče do HC Dukla Jihlava, za který klub inkasoval přibližně 100 tisíc Kč. Jihlavská Dukla je i klubem, kam žďárští hokejisté v určitém věku nejčastěji zamíří. Další nemalý příjem dostaly Plameny, když byli draftováni M. Nečas a M. Kaut, kteří začínali své kariéry právě ve Žďáře nad Sázavou a klub má proto právo na odměnu.

10. *HOSPODAŘENÍ*

Primárním cílem Sportovního klubu ledního hokeje Žďár nad Sázavou není zisk. Z toho vychází i jeho hospodaření, příjmy a výdaje klubu jsou již několik sezón vyrovnané a neočekávané události, které by podstatně tento výsledek změnily, jsou nepravděpodobné. K mírným odchylkám může docházet kvůli množství soutěžících družstev a složení skupin. To má totiž vliv na dopravné. Související počet zápasů ovlivní zase množství finančních prostředků, které jsou vyplaceny rozhodčím, pořadatelům atd.

U dětí a mládeže je díky dotacím od města, které rozpočet dorovnáva, ztráta či zisk v posledních čtyřech sezónách nulová.

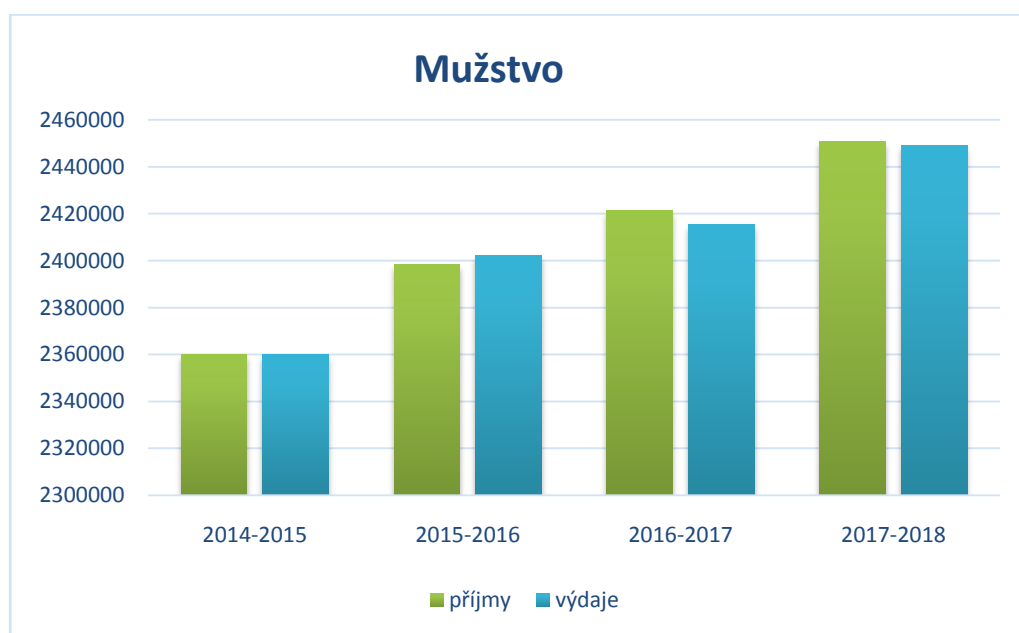
Graf 3: Příjmy a výdaje dětí a mládeže



Zdroj: interní materiály

„A“ tým, který je z velké části financován sponzorskými dary, měl v sezóně 2014–2015 rozpočet také vyrovnaný. O rok později výdaje lehce převažovaly na příjmy. Od sezóny 2016-2017 je generálním sponzorem Cooper Standard, který financování žďárského hokeje velmi pomáhá a klub se tak stále drží lehce v plusových hodnotách.

Graf 4: Příjmy a výdaje mužstva



Zdroj: interní materiály

DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných informací od vedení Sportovního klubu ledního hokeje Žďár nad Sázavou jsem došla k závěru, že pro fungování klubu jsou velmi důležití jeho sponzoři a fanoušci navštěvující domácí zápasy. Díky těmto poznatkům se pokusím navrhnout doporučení, která by klubu mohla ulehčit fungování, zlepšit prezentaci před sponzory a zvýšit návštěvnost.

1. Zvýšení zájmu fanoušků

Díky faktům, které jsem v praktické části zjistila o zimním stadionu a o návštěvnosti domácích utkání, je mým prvním doporučením zvýšení návštěvnosti zápasů. Otázkou samozřejmě zůstává, jak toho docílit. Pokud by se klub pokusil zapojit veřejnost více do svého dění, například pomocí různých akcí jako „Bruslení s Áčkem“ atd., zájem ze strany fanoušků by mohl vzrůst. Kapacita zimního stadionu je 2300 diváků, zápasy však v sezóně sleduje průměrně fanoušků 600, takže stadion je obsazený pouze z jedné čtvrtiny. Pokud by podobné akce proběhly úspěšně, mohla by se návštěvnost utkání zvýšit a do pokladny klubu by i při ceně vstupenky 60 Kč přibyla nemalá částka.

Ke zvýšení zájmu by mohly pomoci i skupinové nebo rodinné permanentky, které by byly nabízeny za výhodnější cenu než ty pro jednotlivce, a i přes to, že by sportovní klub ztratil na každé permanentce třeba 20 Kč, v celkovém výsledku by jich prodal více a tím by i více inkasoval.

Pozitivní ohlasy a velký příliv fanoušků na stadion také zajistila exhibiční utkání „Plameny hrají pro věž“ nebo „Návrat Legend“. Proto bych se zamyslela nad tím, jestli by nebylo pro klub přínosné pořádat takových akcí více. Reálné by dle mého názoru i bylo, aby se na takový zápas pokusil klub spojit s nějakým sponzorem. Například s pivovarem Rebel, který žďárský hokej podporuje již nyní. Ten by měl výsadní právo zajistit na zimním stadionu občerstvení pro fanoušky a tím by vzrostly jeho tržby.

2. Reklamní kampaň fanshopu

Účinná kampaň, díky které by se mohly zvýšit prodeje ve fanshopu a tím by klub dosáhl větších zisků, by bylo zavedení limitované edice, jejíž tvář by se mohl stát jeden člen ze současného „A“ týmu nebo úspěšný odchovanec. Ten by se podílel společně s firmou Yashica

na designu. Kampaň by se nemusela týkat pouze triček a dresů, ale například i kalendářů, püllitrů na pivo, čepic nebo rukavic. Vybraný hráč by tuto kolekci sám prezentoval na fotografiích i nošením. Při spouštění reklamní akce by nesměla chybět přítomnost hráče ve fanshopu na zimním stadionu ani uveřejnění vzniklých fotografií na webové stránky.

3. Získání nových sponzorů

Pravděpodobně nejdůležitějším, ale i nejobtížněji realizovatelným doporučením je získání nových sponzorů. Žďárský hokej, stejně jako většina klubů na této a vyšší úrovni, funguje převážně ze sponzorských darů. Problémem však je, kde další významné sponzory získat, neboť ve Žďáru nad Sázavou, kde klub působí, už na jeho fungování přispívají všechny významnější společnosti. Jediným východiskem z této situace by dle mého názoru bylo, kdyby se SKLH pokusil spojit s jednou ze společností sídlících v Novém Městě na Moravě nebo Bystřici nad Pernštejnem. V těchto městech se totiž žádný hokej nehraje, a proto by lidé, které daný sport zajímá, mohli být ochotní přispět na fungování sportovního klubu ve Žďáru.

4. Maskot

Na přilákání nových fanoušků na stadion by měl jistě pozitivní vliv maskot. V zahraničních hokejových klubech a na mistrovstvích je naprosto běžnou praxí. Svým vystoupením by dokázal přilákat pozornost dětskou, ale bezesporu i dospělou. Žďárským hokejistům se říká „Plameny“, proč toho tedy nevyužít a na začátku každého zápasu a o přestávkách nedopřát některému z malých hokejistů náboru nebo přípravy jejich chvilku slávy a nenechat ho se projet ve speciálním obleku po stadionu. Myslím, že spousta dětí by tuto činnost dělala ráda a zdarma, takže jediným nákladem, který by musel klub vynaložit, by byl na ušití kostýmu.

5. Fanoušek partnerem klubu

Posledním návrhem, který by vedl ke zlepšení finanční situace klubu, je možnost, že by se fanoušek stal partnerem klubu. Každý příznivce žďárského hokeje, který by měl o tuto eventualitu zájem by zaplatil poplatek a získal balíček jistých výhod. Částka by byla nastavena tak, aby došlo k pokrytí výdajů spojených s výhodami a klubu ještě nějaká část ceny zůstala. Fanoušek by jako partner klubu mohl za svůj příspěvek obdržet kupříkladu certifikát o partnerství s SKLH, podepsaný dres, drobné upomínkové předměty (klíčenku, odznak klubu, kalendář) a vstupenky do VIP sektoru na 3 domácí zápasy.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se věnovala managementu a financování Sportovního klubu ledního hokeje Žďár nad Sázavou.

Část teoretická je zaměřena na vymezení základních informací souvisejících s tématem, definovala jsem tak pojmy jako sport, sportovní klub, vyložila manažerské funkce a vysvětlila, jaké možnosti financování se sportovním klubům naskýtají. Nejpodrobněji jsem se pak věnovala sponzoringu, neboť ten je pro většinu sportovních klubů nejdůležitější položkou příjmů.

Praktická část se zabývá hokejovým klubem SKLH sídlícím ve Žďáře nad Sázavou. Jeho historií, která sahá až do roku 1939, současným stavem, významem i zázemím, kde jsou odehrávány zápasy. V části následující byl rozebrán především jeho management, orgány, které klub vedou, struktura a cíle, které, jak se ukázalo jsou mezi sebou velmi provázané. Získávání finančních prostředků a hospodaření bylo rozebráno v následující části a prokázalo, jak jsou pro klub důležití jeho sponzoři a že pouze díky nim může „A“ mužstvo fungovat na této úrovni.

Na základě všech zjištěných faktů jsem zpracovala doporučení, která by klubu mohla pomoci ke zlepšení stávající situace. Vhodné by bylo, kdyby se SKLH povedlo přilákat na své zápasy více fanoušků, a to díky výhodnějším cenám rodinných či skupinových permanentek, využívání maskota nebo organizaci zajímavých exhibičních utkání. Druhou možností, která by mohla pomoci, je oslovení dalších sponzorů, což ale pro manažera klubu Miloslava Šimona není lehký úkol, neboť téměř všechny firmy sídlí ve městě, kde má klub své zázemí, už na lední hokej přispívají.

Lední hokej je bezesporu krásný sport, který přináší pobavení fanouškům i uspokojení hráčům. Jeho správné vedení, díky kterému se podaří vybudovat trvalý a silný klub, je velmi náročné jak po finanční, tak časové stránce. Úspěšně fungující klub, kde existuje hlubší vztah mezi ním a fanoušky i vedením a hráči, vytváří se i několik roků. V tomto sportu možná spíše sezón. Dle mého názoru se ale přesně toto hokeji ve Žďáře nad Sázavou povedlo, a i když se klub pohybuje na neprofesionální úrovni, má spoustu příznivců, kteří se ho snaží podpořit.

SEZNAM ZDROJŮ

Literatura

- [1] ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [2] ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management sportu. Praha: East West Publishing Company, 2000. ISBN 807219-010-5.
- [3] DURDOVÁ, Irena. Sociální, ekonomické a etické aspekty současného sportovního prostředí. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2011. ISBN 978-80-248-2439-0.
- [4] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [5] HOYE, Russell. Sport management: principles and applications. 3rd ed. London: Routledge, 2012. ISBN 978-0-415-50070-8.
- [6] KOTLER, P., KELLER, K.L. Marketing management. 1. vyd. Praha; Grada Publishing, 2007. 792 stran. ISBN 978-80-247-1359-5
- [7] NOVOTNÝ, J. Sport v ekonomice. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 512 stran. ISBN 978-80-7357-666-0.
- [8] NOVOTNÝ, J. Ekonomika sport. 1.vyd. Praha: ISV nakladatelství, 2000, 100 stran. ISBN 80-85866-68-4
- [9] PEDERSEN, Paul Mark. Contemporary sport management. 4th ed. Champaign, Ill.: Human Kinetics, 2011. ISBN 978-0-7360-8167-2.
- [10] ROSNER, S.R., SHROPSHIRE, K.L.: The Business of sports. Sudbury; Mass.: Jones and Barlett Publishers, 2004. 776 stran. ISBN 0763726214
- [11] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2010, 139 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [12] REKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení. 1. vyd. 178 stran, Praha: Ekopress, 2001. ISBN: 978-80-8692-954-5.
- [13] SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.
- [14] VEBER, J.: Management. 1. vyd. Praha; Management Press, 2006. 700 stran. ISBN 80-7261-029-5

Internetové zdroje

- [13] BPlan (2016). Finanční plán. [online]. 2016 [cit. 2018-11-05]. Dostupné z: <http://www.bplan.cz/financni-plan>
- [14] Česká unie sportu (2014). Moderní sportovní klub. [online]. [cit. 2018-11-05]. Dostupné na WWW: www.cuscz.cz/sluzby-servis/moderni-sportovni-klub.html
- [15] IIHF (2018). IIHF [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <https://www.iihf.com/en/associations>
- [16] Ipodnikatel (2012). Rozvaha [online]. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/rozvaha-prehled-o-majetku-podniku-a-zdrojich-jeho-kryti/Struktura-rozvahy-bilance.html>
- [17] Hokej.cz (2016). Historie [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://www.hokej.cz/historie>
- [18] Hokejzr (2016). Historie [online]. [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: <https://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=historie>
- [19] Hokejzr (2017). Broušení bruslí [online]. [cit. 2018-11-12]. Dostupné z: <https://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=brouseni-brusli>
- [20] Hokejzr (2016). Fanshop [online]. [cit. 2018-11-23]. Dostupné z: <https://hokejzr.cz/katalog.asp>
- [21] Hokejzr (2016). Symboly [online]. 2016 [cit. 2018-11-23]. Dostupné z: <https://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=symboly>
- [22] Hokejzr (2016). Zimní stadion [online]. [cit. 2018-11-23]. Dostupné z: <https://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=zimni-stadion>
- [23] Ministerstvo školství, tělovýchovy a mládeže (2018). Můj KLUB [online]. [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/vyhlaseni-dotacniho-neinvesticniho-programu-muj-klub-na-rok>
- [24] Sportovní marketing (2017). Sportovní marketing [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/189684-Sportovni-marketing-vybrane-kapitoly.html>

[25] Podnikatel (2018). Daňové povinnosti [online]. [cit. 2018-11-03]. Dostupné z:
<https://www.podnikatel.cz/zakony/>

[26] Testy z účetnictví (2018). Výdaje [online]. [cit. 2018-11-18]. Dostupné z:
<http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=výdaj>