

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza hospodaření sportovního klubu

Bakalářská práce

2020

Česák Josef

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Josef Česák**
Osobní číslo: **E17224**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Analýza hospodaření sportovního klubu**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je zhodnocení hospodaření sportovního klubu s důrazem na financování klubu a jeho příjmy a výdaje v kontextu několika posledních let.

Osnova:

- Sportovní organizace a jejich vymezení.
- Hospodaření sportovního klubu.
- HBC AUTOSKLO H.A.K Pardubice.
- Analýza hospodaření sportovní organizace.
- Posouzení hospodaření s možným vývojem dalších let.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

KUNZ, Vilém. Sportovní marketing: CSR a sponzoring. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert. ISBN 978-80-271-0560-1.

NOVÁ, Jana. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.

NOVOTNÝ, Jiří. Ekonomika sportu: vybrané kapitoly II. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1701-8.

POKORNÁ, Jarmila. Obchodní společnosti a družstva. Praha: C.H. Beck, 2014. Academia iuris. ISBN 978-80-7400-475-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vít Jedlička**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 04. 2020

Josef Česák

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Vítovi Jedličkovi Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné zkušenosti a rady, které mi pomohly v sepsání bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval klubu HBC Autosklo H.A.K. Pardubice za možnost sepsání praktické části a zejména bych chtěl poděkovat místopředsedovi klubu MUDr. Jiřímu Kubešovi za nezbytné a poskytnuté informace.

Nakonec bych rád poděkoval i své rodině a přátelům za podporu a trpělivost, kterou mi projevíli během celého bakalářského studia.

ANOTACE

Bakalářská práce na téma „Analýza hospodaření sportovního klubu“ se dělí na praktickou a teoretickou část. V teoretické části je popsán sport, jeho začátky v České republice a právní formy sportovních organizací. V praktické části je zkoumán sportovní klub HBC Autosklo H.A.K. Pardubice na úrovni jeho příjmů a výdajů za sezóny 2015/2016, 2017/2018 a 2018/2019.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hospodaření, sport, sportovní klub, rozpočet

TITLE

The Economic Analysis of Sports Club

ANNOTATION

Bachelor thesis on the topic "Analysis of sports club economy" is divided into practical and theoretical part. The theoretical part describes sport, its beginnings in the Czech Republic and legal forms of sports organizations. The practical part examined the sport club HBC Autosklo H.A.K. Pardubice on the level of its revenue and expenditure for the seasons 2015/2016, 2017/2018 and 2018/2019.

KEYWORDS

Economy, sport, sport club, budget

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD	11
1 SPOROVNÍ ORGANIZACE A JEJICH VYMEZENÍ	13
1.1 Vymezení sportu	13
1.2 Historie sportovních organizací ČR	14
1.2.1 Sokol	15
1.3 Právní postavení sportovních organizací po 1.lednu 1992.....	16
1.3.1 Neziskové organizace.....	18
1.3.2 Kapitálové společnosti	19
1.3.3 Společnost s ručením omezeným	20
1.3.4 Akciová společnost	20
2 HOSPODAŘENÍ SPORTOVNÍHO KLUBU	22
2.1 Příjmy sportovního klubu.....	22
2.1.1 Sponzoring	23
2.1.2 Merchandising.....	24
2.1.3 Sportovní značka.....	25
2.1.4 Dotace	26
2.1.5 Členské příspěvky	27
2.2 Výdaje sportovního klubu.....	28
2.2.1 Platy hráčů.....	28
3 HBC AUTOSKLO H.A.K. PARDUBICE.....	30
3.1 Úspěchy klubu.....	30
4 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ SPORTOVNÍHO KLUBU	32
4.1 Hráčská základna	32
4.2 Příjmy klubu HBC Autosklo H.A.K. Pardubice	34

4.3	Výdaje klubu HBC Autosklo H.A.K. Pardubice.....	38
5	POSOUZENÍ HOSPODAŘENÍ S MOŽNÝM VÝVOJEM DALŠÍCH LET	44
5.1	Hodnocení hospodaření sportovního klubu	44
5.1.1	Dotazníkové šetření pro sezónu 2018/2019	45
5.1.2	Dřívější sezóny	48
5.2	Ekonomická doporučení do dalších let	49
	ZÁVĚR	55
	POUŽITÁ LITERATURA.....	56
	PŘÍLOHY	58

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 – Sektorové vymezení neziskového sektoru.....	19
Obrázek 2 - Obchod se sportovním zbožím v EU.....	26
Obrázek 3 - Zaměstnanost v oblasti sportu (2017)	27
Obrázek 4 - Procentuální zastoupení členů v jednotlivých kategoriích.....	33
Obrázek 5 - Finanční odměna realizačních týmů.....	46
Obrázek 6 - Rozhodování o investici	46
Obrázek 7 – Výše finanční odměny	47
Obrázek 8 - Změna týmu.....	47
Obrázek 9 - Přehled příjmů a výdajů za sledované sezóny.....	49
Obrázek 10 - Porovnání navrhovaných příjmů a výdajů	54
Tabulka 1 - Sdružení ve sportu a tělovýchově	17
Tabulka 2 - Svazy zastřešující občanská sdružení	18
Tabulka 3 - Počet členů v kategorii.....	32
Tabulka 4 - Příjmy z dotací za sezónu 2018/2019	34
Tabulka 5 - Členské příspěvky klubu za sezónu 2018/2019.....	36
Tabulka 6 - Přehled darů a partnerů klubu za sezónu 2018/2019	37
Tabulka 7 - Pronájem a ostatní příjmy klubu za sezónu 2018/2019	37
Tabulka 8 - Výdaje na provoz týmů za sezónu 2018/2019	39
Tabulka 9 - Výdaje na provoz realizačních týmů za sezónu 2018/2019.....	39
Tabulka 10 - Výdaje na provoz klubu za sezónu 2018/2019	40
Tabulka 11 - Údržba a provoz hřiště za sezónu 2018/2019	41
Tabulka 12 - Výdaje na marketing za sezónu 2018/2019	42
Tabulka 13 - Ostatní výdaje klubu za sezónu 2018/2019	43
Tabulka 14 - Srovnání příjmů za sledované sezóny.....	44
Tabulka 15 - Srovnání výdajů za sledované sezóny	45
Tabulka 16 - Navrhované členské příspěvky	50
Tabulka 17 - Noví členové a navrhované členské příspěvky.....	51
Tabulka 18 - Navrhované možné příjmy pro další sezónu	52
Tabulka 19 - Navrhované možné výdaje pro další sezónu	53

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR – Česká republika

KSČ – Komunistická strana Československá

ČSTV – Československá tělovýchovná jednota

TJ – Tělovýchovná jednota

SK – Sportovní klub

ZOK – Zákon o obchodních korporacích

Kč – Koruna česká

EUR – Euro

USD – Americký dolar

NHL – National hockey league

ČMSHb – Českomoravský svaz hokejbalu

ISBHF – Mezinárodní federace hokejbalu

NHbL – Národní hokejbalová liga

MŽ – Mladší žáci

SŽ – Starší žáci

MD – Mladší dorost

SD – Starší dorost

MŠMT – Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy

MO – Městský obvod

ČT – Česká televize

V1 – Východočeská televize

HBC – Hokejbalový klub

ÚVOD

Bakalářská práce na téma „Analýza hospodaření sportovního klubu“ se dělí na praktickou a teoretickou část, teoretická část se věnuje historii sportu a způsobu financování sportovních klubů. Praktická část je založena na zhodnocení hospodaření s důrazem na financování klubu a jeho příjmy a výdaje v kontextu několika posledních let. Hospodaření sportovního klubu je to nejdůležitější, co majitel, manažer či jiní pracovníci musí řešit každý den. U profesionálních sportovních klubů je tato pozice stěžejní pro celý chod klubu. Velkokluby však mají nesmírnou výhodu, že jejich počínání je z velké části financováno prostými diváky a fanoušky. Amatérské sporty to tak nemají, nemohou se spoléhat na diváky a fanoušky, ale naopak na svoje hráče, hráčky, trenéry či trenérky.

Amatérské kluby tak řeší spíše otázku přežití dané sezóny a způsoby jeho financování. Sledovaný klub HBC Autosklo H.A.K. Pardubice je hokejbalový amatérský klub, avšak klub s bohatou historií a je jedním z největších klubů v České republice. Kluby v tomto nevyzrálém sportu hledají finanční prostředky především u svých členů a v dotačních programech státních orgánů.

Klub HBC Autosklo H.A.K. Pardubice jsem vybral z důvodu, že v něm jako hráč působím již 16 let. Prošel jsem všemi kategoriemi od přípravky až nyní po A-tým mužů, který hraje nejvyšší českou soutěž a to Extraligu. Zároveň výběr tohoto klubu ovlivnil faktor takový, že mám velmi mnoho zkušeností a můžu tak vnést hlubší smysl pro dané téma.

První část bakalářské práce se zabývá především sportem jako takovým, práce se dostává až do dávných věků, kdy se například konaly starověké Olympijské hry, přes novodobou historii sportů v České republice až po současnost. Vývoj tělovýchovy je tak nezbytný pro vývoj nových sportů a sportovních organizací.

Druhá část bakalářské práce se zabývá problematikou právních forem sportovních organizací a přímo hospodařením sportovního klubu. Zabývá se konkrétními zdroji příjmů, se kterými klub může počítat. Naopak se zabývá i o položkách výdajů, které jsou nezbytně důležité pro každý klub či firmu. Na konci druhé části jsou sportovní organizace porovnány na úrovni profesionální a na úrovni amatérské.

Třetí část bakalářské práce souvisí se sledovaným klubem HBC Autosklo H.A.K. Pardubice, tedy hokejbalovým klubem. Tato část představuje Pardubický klub. Zasáhne do krátké

historie, znázorní jeho vývoj, a nakonec se klub odprezentuje svými úspěchy od samého začátku.

Čtvrtá část bakalářské práce je věnována sportovní organizaci, která se střetává se svými zdroji příjmů za sezónu 2018/2019. Současně s tím přicházejí na řadu výdaje klubu za sezónu 2018/2019 a poukáže na největší i nejmenší složky nezbytných výdajů pro amatérský klub.

Poslední pátá část pojednává o hodnocení hospodaření za sezóny 2015/2016, 2017/2018 a 2018/2019. Následně přijdou na řadu ekonomická doporučení pro daný klub pro nadcházející sezóny.

1 SPORTOVNÍ ORGANIZACE A JEJICH VYMEZENÍ

Lidé se sdružují do skupin již od svého počátku, kdy si museli obstarat potravu. Stejně tak je to i u sportu, sportovci se sdružují do skupin, které tvoří sportovní organizace, kluby a oddíly. Tyto skupiny mají určitý cíl nebo motivaci dosáhnout společného či soukromého výsledku. Kluby můžeme rozdělit do několika skupin, a to na základě právní úpravy, kde můžeme mít například obchodní společnosti, družstva či neziskové organizace. Nejčastější právní úpravy sportovních organizací v ČR tedy jsou:

- Spolky (nejčastější) – úprava spolků je vymezena v zákoně č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, v platném znění. Jedná se o neziskové organizace;
- obchodní společnosti (velké fotbalové či hokejové kluby) – úprava obchodních společností je vymezena v zákoně č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích. Jedná se o ziskové organizace.

1.1 Vymezení sportu

Sport je tu již od dávných věků, počínaje Řeckými hrami až po současnost. Sport chápeme několika způsoby, určitá skupina lidí může sport chápat jako prostředek k dobré fyzické či duševní kondici, někteří zase jako relaxaci, odpočinek nebo „vybití“ se po práci. Sportem si můžeme budovat jednotlivé svalové partie, získávat trofeje, zvyšovat si sebevědomí nebo dokonce si vydělávat. Najdeme totiž i takové lidi, kteří se žijí sázením na sportovní události. Sport je jednoduše nejčastější náplní volného času. Důležité je uvědomit si, že trávení volného času u sportu, nemusí znamenat, že se věnujeme nějaké sportovní aktivitě, ale díky dnešní medializaci, televizním přenosům, novinám a časopisům se můžeme na sportu podílet i doma jako diváci a fanoušci.

Nová (2016) ve své knize uvádí, že sport je globální fenomén a je tak důležitý i pro politiku a světové vůdce. Dále přispívá k ekonomickému rozvoji, rozšiřuje povědomí o státech a je důležitým sociálním faktorem.

Lidé se o sport zajímali už v Antickém Řecku, kde vznikly známé Olympijské hry, které byly veřejně vyhlášeny. Díky těmto hrám byl v průběhu konání nařízen mír, aby války nenarušovaly sportovce a diváky, kteří se těchto her účastnily. Přesto, že neexistoval žádný rozhlas nebo noviny, které by zvýšily popularitu zmíněných her, hry byly navštěvovány velkým počtem nadšenců. Můžeme tedy říci, že sport byl pro lidi hlavním zdrojem zábavy a využitím volného času již v dávné historii světa.

Když se podíváme do bohaté historie světa sportu, můžeme se setkat se sportem v každé kultuře. Ve 21. století lze sport považovat za jeden z nejvýznamnějších a nejvíce fascinujících kulturně-sociálních jevů. I Česká republika se na tomto rozvoji stala nedílnou součástí (Kunz, 2018, s. 18).

Sekot (2003) píše, že sport představuje všechny fyzické aktivity, které se zaměřují především na zlepšení fyzické kondice a duševní pohody. Evropská sportovní charta Rady Evropy z roku 1992 zdůrazňuje, že ke sportu má mít přístup každý, a to bez ohledu na rasové, etnické, sociální či fyzické znaky.

Jak uvádí Durdová (2002), sport sahá ke každému z nás. Nalezneme aktivní sportovce sportujících vrcholově, výkonnostně či rekreačně, ale sport se týká i pasivních subjektů, tím jsou myšleny diváci, posluchači či čtenáři.

Zákon vymezující sport v České republice je zapsán jako č. 115/2001 Sb. ze dne 28. února 2001. Vymezení zde je napsáno jako forma tělesné činnosti, která může být organizovaná či neorganizovaná, klade cíl na harmonický rozvoj tělesné ale i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů, upevňování zdraví a v neposlední řadě dosahování sportovních výkonů v rekreační, amatérské a profesionální úrovni.

1.2 Historie sportovních organizací ČR

Sportovní historie v České republice sahá hluboko do minulosti, kde se mohou vypíchnout rytířské turnaje za vlády Lucemburků, které by se daly považovat za sportovní události. Dále by se mohly zmínit i první halové sporty, které se konaly v tzv. míčovnách.

Mezi základní tělovýchovné systémy můžeme rozhodně označit anglický systém sportu a her. Nový systém si žádal schopné a přizpůsobivé lidi, kteří by byli schopni osvojit si nové poznatky a disciplínu. Vznikají nové školy s tímto systémem a s cílem ukázat všem žákům rovnost mezi sebou. Na škole se tak setkávali chudí hoši se šlechtou. Volný čas byl tak organizován spíše gentlemanskými sporty jako kriket, veslování, šerm ale i box. Významnou postavou se zde stal Josef Strutt (1749-1802), který vytvořil insulární systém her a sportu (Novotný, 2010, s. 26).

Reitmayer (1977) a Novotný (2010) uvádí i německý turnérský systém, jenž se stal také jedním z hlavních systémů. Prosazoval se hlavně běh, skok a hod. Postupem času přibyla cvičení rovnováhy, gymnastika a cvičení na náradí. Právě cvičení na náradí se stalo základem pro celý systém. Systém vznikl na popud politické situace a Friedrich Ludwig Jahn

(1778-1850) chtěl pozvednout fyzickou zdatnost Němců. Celý systém byl prezentován v knize Die Deutsche Turnkunst.

Poslední švédský zdravotní systém založil Peter Henrik Ling (1776-1839). Ling vycházel ze znalosti lidského těla a seznámil se s léčebnou gymnastikou a účinkem na tělo. Hlavní myšlenkou tedy bylo napravovat tělesné vady gymnastikou. Kladl důraz na procvičení všech svalových partií, aby došlo k rovnoměrnému rozvoji těla. Pracoval na dechových cvičeních, které regenerují tělo i mysl. Bohužel systém ustrnul po smrti Linga. Chyběl emotivní prvek, který by probudil zájem mládeže (Novotný, 2010, s. 26).

V práci jsou popsány celkem tři systémy z různých koutů světa. Ani s odstupem času se nedokáže posoudit, který systém je ten správný či naopak. Systémy ovlivnily mnoho zemí, které se tělovýchovně rozvíjely a daly základ pro nově vznikající školy či spolky.

1.2.1 Sokol

Organizace byla založena 16. 2. 1862 jako tělocvičná jednota pražská, později se přejmenovala na Sokol pražský. Mezi hlavní představitelé se řadí doktor Miroslav Tyrš a Jindřich Fugner. Na základě tohoto spolku se rodily jiné sokolské jednoty u nás, ale i ve světě. Spolek se rychle rozvíjel, přestože přišla krize v roce 1876. Sokol tuto krizi překonal a díky tomu vznikaly další sokolské organizace a sokolské župy (Česká obec sokolská, 2019).

Již od roku 1882 se sokolové prezentují na veřejnosti svými slety, které jsou brány jako všesokolské slavnosti a opakují se každých 6 let, tyto slety daly velikou tradici pozdějším hromadným tělovýchovným vystoupením, které ve světě nemají obdoby. Podle tohoto systému cvičily všechny spolky, které sokol zahrnoval. Tyrš tak jednoznačně ovlivnil vývoj tělovýchovy na mnohá desetiletí. Sokol se stal vzorem a ukázal cestu dalším spolkům jako například Svazu dělnické tělovýchovné jednotce a Orlu. Do Čech přicházela nová sportovní odvětví, mezi takové sporty patřilo veslování a bruslení (1875), cyklistika (1881), atletika (1882), kopaná (1885), tenis (1885), lyžování (1887) a turistika (1888).

Dalšími důležitými tvářemi se staly Josef Rössler-Ořovský a Jiří Stanislav Guth-Jarkovský. Druhý jmenovaný se stal spoluzakladatelem Mezinárodního olympijského výboru (1894) a prvním předsedou Českého olympijského výboru (1900).

Spolky později musely pozastavit svoji činnost kvůli druhé světové válce. Většina z nich vystupovala proti fašismu a tak dále nemohly pokračovat. Němci se snažili mládež zaujmout

v tzv. Kuratoriu, vyznačovala se jako kolaborantská tělovýchovná organizace. Svoji činnost pak obnovily po druhé světové válce, kde podepsaly Manifest za sjednocení a s nástupem KSČ do vedení státu, sjednotily všechny organizace do Sokola (1948). Sokol tak měl vytvořit podmínky pro rozvoj tělovýchovy, sportu i turistiky. Zabezpečuje tak rozmach rekreačního i výkonnostního sportu pod heslem „Sokol patří pracujícím“.

Roku 1955 vznikl první ročník spartakiády, která se opakovala každých pět let. O dva roky později přichází velká změna, vzniká nová organizace, která zastřešuje všechny ostatní. Vzniká ČSTV (Československý svaz tělovýchovy). ČSTV měla zajistit dotace, výstavbu a údržbu tělovýchovných zařízení, vědeckou činnost a spolupráci se zahraničím. Každý sportovec musel být členem této organizace. Tento stav vydržel do roku 1989, kdy dochází k demokratizaci a následného uvolnění ČSTV (Novotný, 2010, s. 28-32).

Martínková, Klír a Swierczeková (1974) popisují život Miroslava Tyrše. Tyrš byl původně vychovatelem, později cvičitelem v Malypetrově ústavu a nakonec profesorem. Tyršovi se zamlouvalo helénské pojetí harmonie těla kalokaghatie a uvědomoval si významu lidského těla. Ve svých dílech se tak zabýval tělesnou výchovou a později ve své závěti napsal citát na rozloučenou „Náš úkol, směr a cíl“. Tyršova smrt Sokol oslabila a jeho následníci neměli takové pojetí a pochopení pro rozvoj tělesné výchovy. Díky svému nadšení a zápalu si vysloužil přezdívku praotec českého sportu.

1.3 Právní postavení sportovních organizací po 1.lednu 1992

Práva po roce 1990 se enormně změnila, lidé mohli samostatně podnikat, tvořit nové firmy nebo svobodně vycestovat mimo republiku bez státního dohledu. Tato revoluční změna se samozřejmě dotkla i sportovních organizací. Avšak sportovní odvětví mělo vždy styk se zahraničím (např. Olympijské hry). Nicméně změny v legislativě pomohly k celkovému rozmachu. Před tímto obdobím převládaly spolky masového typu, jako byl právě Sokol, a po roce 1990 se začaly utvářet nové spolky, které sice nejsou tak velké, ale spíše menší a zaměřené.

Svoboda sdružování na českém území byla vždy neuvěřitelná. Vysvětlujeme si to jako silné sociální cítění obyvatel, ale i velkou rolí spolků, které ovlivnilo mnoho lidí v dobách národnostního i politického útlaku. V takových podmínkách vznikala seskupení petičních občanských iniciativ, které se neřadily pod společenské organizace, a proto byla režimem pronásledována. Zaměřovala se především na prosazení občanských svobod, dodržení lidských práv, podporu pronásledovaných rodin, vydávání časopisů, pěstování alternativní

kultury a ochranu životního prostředí. Snaha těchto organizací vyústila sametovou revolucí roku 1989 (Rektořík a kol., 2001, s. 32-34).

Novotný (2010) píše, že organizace se rozpustily do mnohých řad nástupnických organizací, které mohly vznikat v důsledku nové legislativy. Obnovil se Sokol, Orel, a dokonce se osamostatnily i některé svazy. Roku 1994 se nejvýznamnější organizace domluvily a vytvořily Všesportovní kolegium. Organizace, která měla hájit všechny zájmy vůči státní správě. Moderní sport v této době začal výrazně ovlivňovat českou společnost a stává se nedílnou součástí života každého občana. Počet členů v organizacích popisuje tabulka č. 1.

Tabulka 1 - Sdružení ve sportu a tělovýchově

Pořadí	Občanské sdružení	Počet členů	Dospělí	Mládež
1.	Česká svaz tělesné výchovy	1 187 956	709 614	478 342
2.	Česká asoc. sportu pro všechny	223 171	134 908	88 263
3.	Asoc. školních sportovních klubů	209 486	10 000	199 486
4.	Česká obec sokolská	170 941	106 850	64 091
5.	Sdružení těch. sportů a činností	111 394	78 043	33 351
6.	Autoklub ČR	83 454	66 401	17 053
7.	Klub českých turistů	41 178	33 934	7 244
8.	Asociace TJ a SK	20 547	13 812	6 735
9.	Český střelecký svaz	19 990	18 734	1 256
10.	Asoc. víceúčel. zákl. organizací	14 850	13 610	1 240

Zdroj: (MŠMT ČR, 2020)

Tabulka ukazuje počet členů v jednotlivých organizacích. Hodnoty jsou z roku 1997, které dokládají, že rozpad Sokola a Orla měl velký vliv na počet cvičenců v jednotlivých tělovýchovných útvarech, jelikož následník Sokola je až na čtvrtém místě.

Během roku 1990 došlo k úplnému zániku ČSTV jako jednotné společenské organizace. Otázkou však bylo, jaký typ právní úpravy zvolí sportovní organizace jako nástupci ČSTV. Nejvhodnějším a nejbližším zákon byl o sdružování občanů, který byl schválen a podepsán 27. 3. 1990 pod č. 83/1990 Sb.

Problematika se řešila i po daňové stránce, ale vzniklé výhody a úlevy pro tuto právní subjektivitu byly stále nejlepším řešením. Od souhlasu a vydání byl zákon dvakrát obměněn,

nicméně zůstává i v roce 1992 základním právním předpisem pro sportovní organizace (Zuska, 1992, s. 5).

Zuska (1992) ve své knize uvádí právní založení sportovní organizace od 1. 1. 1992. Došlo k velkým a zásadním změnám, které vidí hlavně v obchodním právu, neboť si nepočínají s takovou formou právní subjektivity. Pokud by jistý subjekt chtěl založit ke své činnosti jiný právní subjekt, nabízí se možnost založit obchodní společnost, kde klub nebo svaz může být jediným zakladatelem. Tabulka č. 2 znázorňuje počty členů u jednotlivých sportů.

Tabulka 2 - Svazy zastřešující občanská sdružení

Pořadí	Sdružený svaz	Počet členů	dospělí	mládež
1.	Fotbal	333 596	199 472	134 124
2.	Rekreační sport	85 167	56 363	28 803
3.	Tenis	57 466	39 499	17 967
4.	Lední hokej	43 642	19 000	24 642
5.	Volejbal	42 025	24 825	17 200
16.	Hokejbal	12 302	9 108	3 194

Zdroj: (MŠMT ČR, 2020)

Hodnoty jsou z roku 1997 a uvádí počty členů v závislosti na jednotlivé sporty. Nejvíce členů měl fotbal, poté rekreační sport, tenis či hokej. Tyto sporty jsou dominantní dodnes.

Na poslední příčce se nachází i hokejbal, který je stěžejní v praktické části bakalářské práce, a proto je zahrnut i ze šestnáctého místa do tabulky.

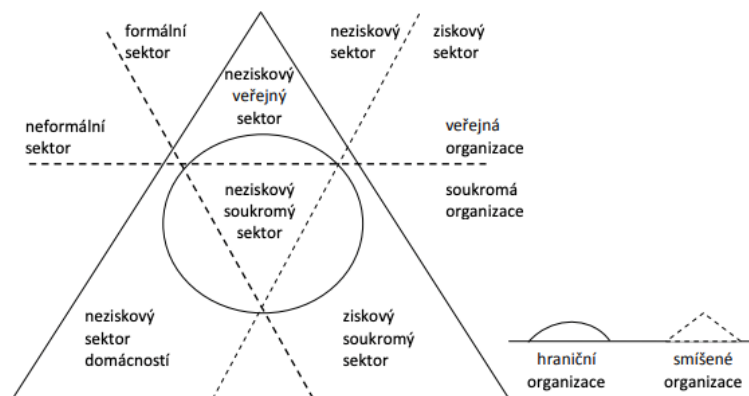
1.3.1 Neziskové organizace

V kapitole o neziskových organizacích je vymezení hlavních pojmů, které jsou základem pro pochopení, co je nezisková organizace a čeho chce dosáhnout. Po roce 1990 zažívá tento sektor velmi dynamický pokrok.

Rektořík a kol. (2001) ve své knize vypisují, jakým způsobem jsou jednotlivé sektory financovány:

- Ziskový (tržní) sektor je takový, který je financován z prostředků získaných jednotlivými subjekty ziskového sektoru z prodeje statků. Jako cíl ziskového sektoru je tudíž zisk;

- neziskový (netržní) sektor získává finanční prostředky prostřednictvím přerozdělovacích procesů. Cílovou funkcí je tedy dosažení maximální užítku a ne zisku;
- neziskový veřejný sektor je především financován z veřejných financí, které jsou řízeny a spravovány veřejnou správou;
- neziskový soukromý sektor funguje podobně jako již zmíněný netržní sektor. Jejím hlavním cílem je přímý užitek. Financován je ze soukromých financí soukromých fyzických a právnických osob, které se rozhodly vložit své soukromé finance do daného subjektu. Avšak s vědomím, že tento vklad jim nepřinese finanční zisk;
- sektor domácností se začleňuje do koloběhu finančních prostředků a podílí se na utváření občanské společnosti (viz. obrázek č.1).



Obrázek 1 – Sektorové vymezení neziskového sektoru

Zdroj: (Rektořík a kol., 2001, s. 16)

1.3.2 Kapitálové společnosti

Mezi kapitálové společnosti patří společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Společnost s ručením omezeným je častějším jevem ve sportu než společnosti akciové. Akciové společnosti zakládají spíše velkokluby ve fotbale, hokeji atd.

Zákon o obchodních korporacích je platný od 1. 1. 2014 a nahradil tak zákon minulý 513/1991 Sb., Obchodní zákoník.

Podle míry ručení za závazky řadíme kapitálové společnosti mezi takové, kde společníci za závazky ručí omezeně. To znamená společně a nerozdílně do souhrnné výše do jaké nesplnili vkladovou povinnost, a to podle stavu, který je zapsán v obchodním rejstříku. Může být založena pouze jediným zakladatelem. Kapitálové společnosti mohou mít jednoho

společníka i z důvodu podílu na zisku v jeho rukou, a naopak maximální počet společníků není zákonem omezen. Společnost tak vzniká zápisem do obchodního rejstříku (viz. ZOK).

Novotný (2010) uvádí, že funkce kapitálových společností ve sportu není pouze maximalizace zisku, ale že existují i jiné síly, které vedou management utratit obrovský majetek ve snaze získat vítězství. Mluvíme tak o maximálním uspokojení užitku na úkor zisku.

1.3.3 Společnost s ručením omezeným

Společnost s.r.o. je velmi významnou právní formou sportovních organizací, jelikož tvoří značnou část v celkovém podnikání. Společnost lze založit i za jiným účelem, než je zisk. Tuto právní úpravu volí především amatérské či poloprofesionální sportovní kluby.

Výhodou společnosti s ručením omezeným je především v jeho založení. Podle §142 zákona o obchodních korporacích je minimální výše vkladu 1 Kč, ledaže by společenská smlouva určila jinak. Další výhodou je, že společnost může založit jediný zakladatel, který je právnickou či fyzickou osobou. Společníci za dluhy ručí společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladovou povinnost dle zapsání do obchodního rejstříku

Mezi orgány společnosti se řadí valná hromada, která je nejvyšším orgánem společnosti. Dále pak statutární orgán (jednatel), dozorčí rada, která je nepovinná a další orgány, které mohou být obsaženy ve společenské smlouvě. Nevýhodou společnosti s ručením omezeným může být menší důvěryhodnost vůči investorům, a to díky ohledu na ručení.

1.3.4 Akciová společnost

Obecná ustanovení zákona o obchodních korporacích charakterizují akciovou společnost jako obchodní společnost, jež disponuje s určitou výší základního kapitálu rozdělených do jednotlivých akcií. Kurs akcií upravuje zákon tak, že emisní kurs akcie nesmí být nižší, než je její jmenovitá hodnota. Vlastníkům akcií se pak říká akcionáři, kteří mají právo podílet se na chodu společnosti, právo na podíl ze zisku (dividendu) a ostatní práva a povinnosti.

Nevýhodou je založení, jelikož minimální výše základního kapitálu společnosti je 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR. Společně se založením může být náročný i chod společnosti. Vyznačuje se tím, že účetní závěrka musí být ověřena auditorem. Akciová společnost vzniká při zápisu do obchodního rejstříku.

U orgánů společnosti se zde může hovořit ve dvojí formě, a to v dualistickém systému či monistickém systému. Dualistický systém je tím rozsáhlejším a mezi orgány se najde valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. V monistickém systému opět valnou hromadu, statutárního ředitele a správní radu.

Pokorná (2014) tvrdí, že společnost je zřizována delegovaným managementem společnosti a vedení společnosti je v odborných rukou. Zajišťují tak odborné vedení společnosti a současně minimalizuje situace, při kterých dochází ke střetu zájmů. Další výhodou je i zjednodušený obchodní styk, pokud má společnost mnoho společníků.

S akciovými společnostmi se pojí převážně profesionální sport, kde akciovou společností je například hokejový klub Dynamo Pardubice (Hockey Club Dynamo Pardubice a.s, 2020).

2 HOSPODAŘENÍ SPORTOVNÍHO KLUBU

Kapitola o hospodaření sportovního klubu se zabývá příjmy a výdaji. Příjmy se rozdělují do několika skupin a faktorů. Mezi první se řadí sponzoring, který je jednou z nejdůležitější složkou financování sportovního klubu. Dále se pak práce bude zabývat merchandisingem, sportovní značkou, dotacemi a v neposlední řadě členskými příspěvky, které tvoří značnou část příjmů. Výdaje organizace jsou zejména vynaloženy na provozní činnost, kde je zahrnuta například údržba stadionu, provoz stadionu a jednoduše fungování jednotlivých kategorií. Ostatní výdaje pak tvoří menší investiční položky jako je občerstvení pro hráče a trenérský tým.

Grünwald a Holečková (2007) ve své knize potvrzují, že ukazatele se musí chápat v souvislostech. Musí se tak chápat proto, aby se podařilo odhadnout v co nejpřesnější míře, jak si podnik povede v budoucnosti. Výhradně tomu pomáhají výroční zprávy či rozpočty, které jasně zachycují kam jsou finanční prostředky uloženy.

2.1 Příjmy sportovního klubu

Příjmy klubu jsou hlavním indikátorem pro manažery jednotlivých sportovních organizací, jelikož na příjmu klubu závisí mnoho dalších faktorů, které mohou napomoci k zisku titulu či jiného ocenění. Pokud daný sportovní klub má více finančních prostředků, může jich více vynaložit na koupi nových hráčů, vylepšení zázemí či je využít pro zkvalitnění služeb pro fanoušky, které tvoří nedílnou součást příjmů a atraktivity sportovního klubu.

Veškerá činnost sportovního klubu by měla být financována z více zdrojů, které pokryjí veškeré náležitosti. Klub by neměl spoléhat pouze na jediný zdroj, aby nedošlo k jisté závislosti na daném zdroji a postupnému rozkladu sportovní organizace v důsledku nedostatku finančních prostředků pro provozní činnost (Synek, Kislíngerová a kol., 2015, s. 468).

Pojmem vícezdrojového financování se rozumí kombinace možných zdrojů zejména z veřejných rozpočtů, firemních a individuálních dárců, finance z nadací a ze samofinancování. Samofinancování tak vymezujeme jako příjmy z vlastních aktivit (Boukal, 2013, s. 151).

Významnou složkou financování tělesné kultury a celkově sportu je bezpochyby státní rozpočet a zdroje jednotlivých krajských rozpočtů (Hodaň, Štědroň, 2010, s. 89).

Jakou měrou a jakým způsobem se rozpočty podílejí na financování, bude shrnuto v následujících kapitolách.

2.1.1 Sponzoring

Sponzor poskytuje sportovním klubům prostředky, které mohou mít podobu financí či jiných materiálních výpomocí. Nesmí se však opomenout, že sponzor očekává protislužbu, která je předem stanovena a je součástí sponzorské smlouvy. Sponzor si může vybrat z několika možných prostředí, do kterých chce vstoupit. Jedna z nejčastějších možností je sponzorování celého klubu, ale najdeme i takový sponzoring, který se soustřeďuje na jednoho konkrétního sportovce, který má jméno a může přinést pro danou firmu novou klientelu.

Historie sponzorství sahá opět až do starověkého Řecka. Z historických pramenů se může říci, že olympijští sportovci byli odměňováni čestnými dary, čestným občanstvím a doživotním zabezpečením v rámci městského státu. Tyto dary sportovcům pomáhaly nejen v přípravě, ale i ve svém životě (Novotný, 2010, s. 119).

V souvislosti se sponzoringem je nutné vymezit jednotlivé formy podpory:

- Mecenášství – opakující se podpora, kde se neočekává protislužba;
- dárcovství – definuje se jako jednorázová podpora;
- nadační činnost – podpora nadačních cílů;
- sponzorství – marketingová komunikační aktivita, za níž se očekává protislužba (Čáslavová, 2009, s. 30).

Jako hlavní důvod pro vstup firmy do sponzorského vztahu není reklama, ale především snaha dostat jméno firmy do povědomí veřejnosti. Sponzoring jako takový hraje v dnešní době čím dál silnější roli v důsledku ohromné medializace sportovních událostí. Výhodou pak může být, že na sponzorství sportovního klubu firma vynaloží méně finančních prostředků než na klasickou reklamu (Novotný, 2010, s. 118).

Skutečnost, že sportovní sponzoring je fenoménem dnešní doby, se může i vyčíslit. V roce 1987 dosáhly celkové výdaje na sponzoring celosvětově 5,6 miliard USD. V roce 2001 to bylo o mnoho více a to 23,6 miliard USD. Poslední měření roku 2016 dosáhly výdaje přes 60 miliard dolarů (Kunz, 2018, s. 133).

Ve sportu se může najít několik typů sponzorství:

- Titulární sponzor – sponzor je spojen s názvem sponzorované aktivity;

- **spolusponzor** – existuje několik sponzorů, kteří se podílejí na právech za podobnou cenu;
- **sponzor dodavatel** – sponzorovaný dostaneme výrobky materiální povahy (Novotný, 2010, s. 123).

Významnou roli zde hrají sociální sítě. V poslední době se sociální sítě rozrostly a prostupují do života všech lidí. Díky tomu se promítají i do marketingové komunikace sportovních organizací. Tento trend nabízí širokou škálu aktivit, které se můžou prosadit právě přes internet. Mezi hlavní výhody patří náklady, efektivnost zacílení a v neposlední řadě komunikace (Štědroň a kol., 2018, s. 166).

Potencionální přínosy sponzoringu se mohou hodnotit v mnoha ohledech. Zde jsou uvedeny pouze některá z nich. Sponzorovaná událost často vyvolá velký zájem médií, což vede ke zvýšené publicitě. Značka sponzora se může stát tradicí. Pro firmy je to příležitost efektivně oslovit cílovou skupinu. Prohlubování vztahů se zákazníky, které mohou vést k většímu povědomí veřejnosti (Kunz, 2018, s. 133).

Pokud existují přínosy, můžou se zde najít i negativní odezvy, které však u sponzoringu nejsou tak časté. Mezi rizika se může zařadit například výběr nevhodného subjektu. Dále může sponzoring ovlivnit i doping známých sportovců, kteří tak mohou značně uškodit.

2.1.2 Merchandising

Daňhelová (2005) slovo merchandising rozděluje na dva významy. Jako podstatné jméno „the merchandise“, které znamená zboží a jako sloveso „to merchandise“ vystavovat zboží. To, že v České republice prodej těchto produktů není tak častý, vysvětluje ve spojení s ekonomickým růstem a kupní silou obyvatelstva. V první řadě se musí podotknout, že tento druh financování v České republice není tak významně zastoupen jako v jiných zemích. V Kanadsko-americké NHL jsou fanoušci známí tím, že pokud chtějí jít na zápas svého oblíbeného týmu, musí mít na sobě dres nebo jiný produkt spjatý s daným klubem.

V České republice to není pravidlem, avšak tento motiv se značně rozšiřuje a čím dál více fanoušků nakupuje tyto reklamní předměty. Sportovní merchandising se začíná využívat i u méně známých sportů či sportovních klubů.

Sportovní merchandising se však může stát zajímavým byznysem, jelikož nabízí věci jako:

- Dresy, minidresy, šály;
- čepice, odznaky, vlajky;

- mikiny, polštáře, ručníky;
- trička, kancelářské potřeby (Daňhelová, 2005, s. 49).

2.1.3 Sportovní značka

Tato kapitola se věnuje sportovní značce, která nepatří přímo pod financování sportovního klubu, ale díky marketingu a profesionálním sportovcům, kteří tuto značku propagují, se může dostat do povědomí lidí a přitáhnout nové lidi, které se začnou zajímat o daný produkt.

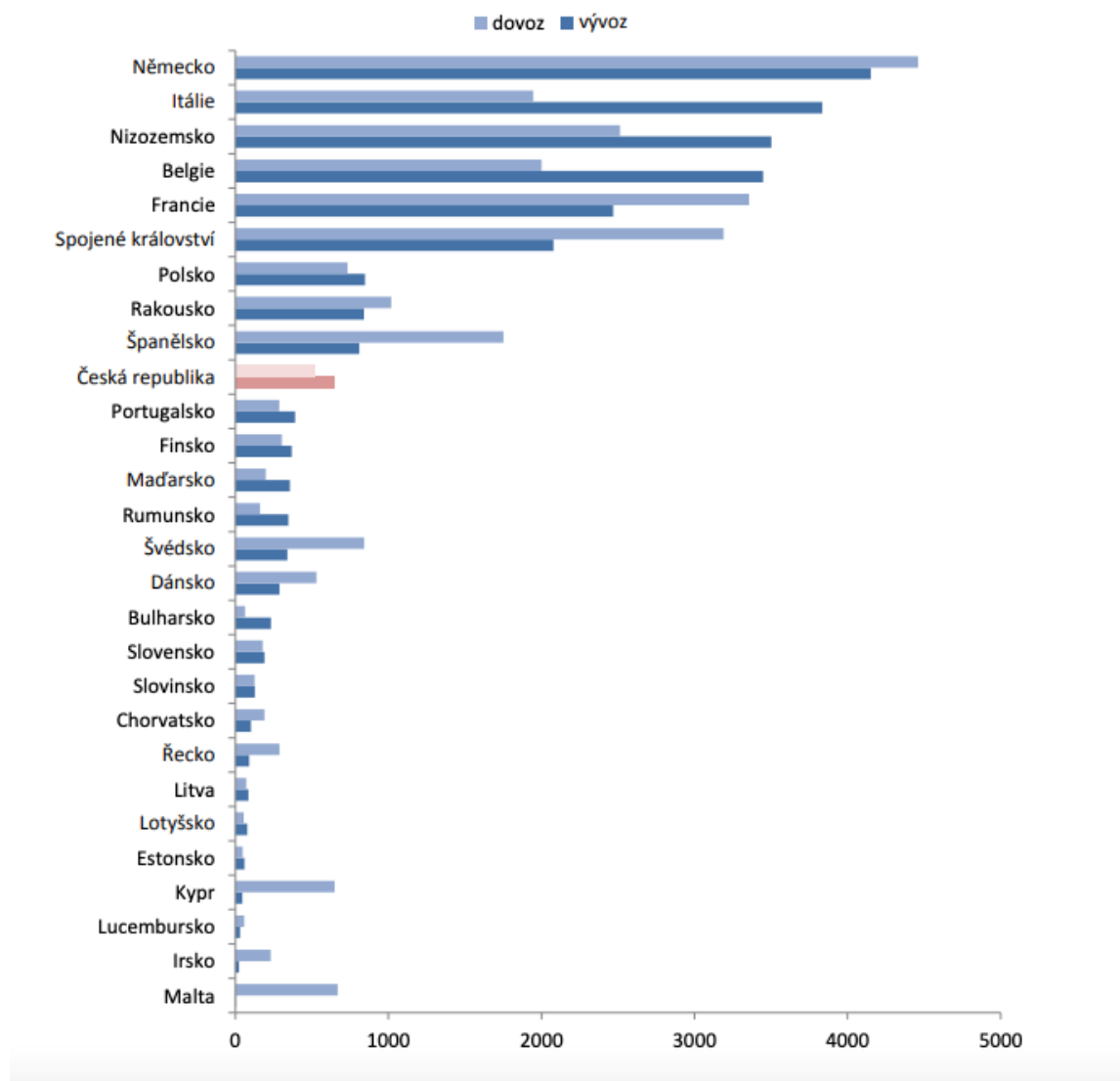
Ve výsledku to pak znamená, že lidé se tak stávají potencionálními zákazníky nebo dokonce návštěvníky sportovních událostí.

Značka se může označit jako identifikace zboží určitého výrobce pomocí jména, symbolu, čísla, tvaru, popřípadě jejich vzájemnou kombinací. Nejčastěji se jedná o slovo či emblém, který je originální, srozumitelný, a především lehce zapamatovatelný. Tímto způsobem se značka odlišuje od těch ostatních a tvoří svojí image, která vede k většímu prodeji zboží. Na trhu je dnes mnoho menších či větších značek. V oblasti tělesné kultury a sportu se hovoří o tzv. sportovní značce (Daňhelová, 2005, s. 55).

Jak už bylo zmíněno, internet má čím dál větší rozsah v životech lidí, tudíž i zde značně pomáhá budovat značku sportovní organizace téměř každému jedinci. Jako hlavní faktor se zde řadí atraktivní obsah, pokud se jedná o známé osobnosti, moderní komunikační systém a jednotlivá zařízení jim poskytují do rukou účinný a efektivní nástroj ke zvyšování vlastní popularity a tím i marketingové hodnoty, v tomto případě sportovní značku.

Sociální sítě umožňují efektivně a rychle komunikovat a sdílet svůj osobní reálný život, který veřejnost zajímá. V dnešní době je trh přesycen novinami a zprávami v masmédiích, tudíž je pro člověka zajímavější sledovat celebritu přímo na sociální síti, kde vidí i věci, které nejsou v masmédiích zmíněny. Stále zvyšují se sledovanost těchto lidí, přinutilo firmy zamyslet se nad využitím celebrit k propagování své značky.

Firmy se tedy snaží prostřednictvím celebrit zvýraznit svůj produkt, důležité však je, aby produkt na síti vypadal přirozeně, jako kdyby celebrita danou značku opravdu používala. To samé se přenáší do sportovního odvětví, kde se propagují skrz celebrity i sportovní akce a události, popřípadě propagace daného klubu nebo sportovní instituce (Hodaň, Štědroň, 2010, s. 113). Obrázek č. 2 popisuje dovoz a vývoz jednotlivých států sportovního oblečení.



Obrázek 2 - Obchod se sportovním zbožím v EU

Zdroj: (Statistika sportu, 2017)

2.1.4 Dotace

Dotace z veřejných rozpočtů se mohou zařadit mezi hlavní příjmy sportovního klubu a mohou se rozdělit do tří základních skupin dle úrovně instituce, která dotaci poskytuje:

- Dotace z rozpočtu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy;
- dotace z rozpočtu kraje;
- dotace z rozpočtu obce;
- do dotací se může řadit i finanční podpora zastřešujících institucí daného sportu.

Poskytování dotací z Programu podpory sportu se realizuje prostřednictvím následujících právních norem:

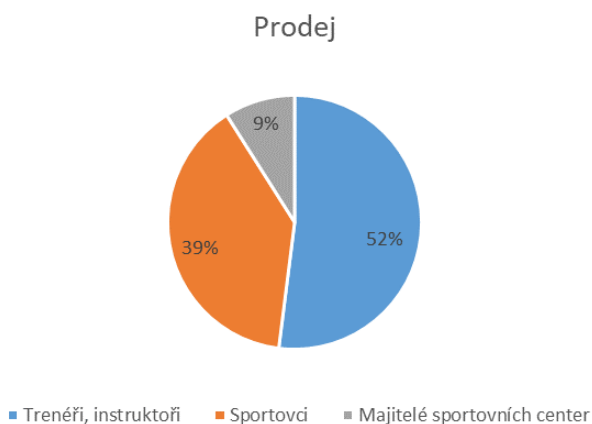
- Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích;
- zákon č 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů;
- zákon č. 255/2012 Sb. o kontrole;
- zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole;
- související právní předpisy Evropské Unie.

Společným hlavním smyslem, a především účelem dotací je podpora a uspokojování sportovních potřeb občanů, dále podpora údržby a provozu sportovních institucí, které slouží sportovnímu vyžití nebo k podpoře propagace cestou sportu. Dotace se poskytuje na základě písemné veřejnosprávní Smlouvy o poskytnutí dotace, která je uzavřena mezi poskytovatelem a žadatelem.

2.1.5 Členské příspěvky

Členské příspěvky se řadí k samofinancování sportovního klubu a jsou nejvýraznějším příjmem tohoto typu. Členské příspěvky se využívají především u menších sportovních organizací, kde není tak velký kapitál jako u profesionálních sportovních klubů. Nejvíce se využívají v mládežnických kategoriích, kde je často náročné pracovat s velkým počtem dětí a musí být přítomno více trenérů nebo jiných organizátorů dané akce.

To potvrzuje i Novotný (2010), který uvádí, že činnost sportovních klubů je založena na dobrovolné práci ve svém volném čase. V České republice je to ve většině klubů. Pouze ty profesionální kluby si mohou dovolit zaměstnávat profesionální a zaměřené zaměstnance. Tento úsek nazývá jako voluntary sector, tedy dobrovolný sektor. Na obrázku č. 3 je znázorněna zaměstnanost v oblasti sportu.



Obrázek 3 - Zaměstnanost v oblasti sportu (2017)

Zdroj: (ČSÚ, 2019)

Celková výše členských příspěvků na celkových příjmech klubu je závislá na výši majetku, se kterým klub hospodáří. V reálném světě to znamená, že příspěvky mohou být minimální, ale také se můžou dostat i do astronomických částek (Synek, Kislingerová a kol., 2015, s. 469).

2.2 Výdaje sportovního klubu

Výdaji sportovního klubu se rozumí jako finanční prostředky vynaložené na zajištění své činnosti. Pod těmito výdaji se myslí především chod klubu a údržba hřiště. Tyto dva faktory jsou těmi nejdůležitějšími.

Náklady se mohou dělit dle několika kritérií, nejčastějšími však jsou fixní náklady, která jsou stejné a variabilní náklady, které se mění v důsledku využití sportovního zařízení. Je to například množství tréninků nebo zápasů, které jsou odehrány.

Dále se výdaje mohou rozdělit následovně:

- Organizační a hospodářské výdaje – výdaje spojené s provozem a údržbou zařízení;
- výdaje na tělovýchovu a sport – zahrnují výdaje vynaložené na zápasy, tréninky, nájem a na nákup sportovních potřeb;
- výdaje na vedlejší hospodářskou činnost (Novotný, 2010, s. 86).

Dále Novotný (2010) výdaje rozděluje podle efektivnosti a účelnosti a je nutné mezi nimi sledovat vzájemný vztah. Výdaje dále rozdělil na:

- Přímé – výdaje na společenskou činnost, školení a soustředění, péče o členy, mezinárodní styk, tělovýchovu a sport;
- nepřímé – výdaje na hospodářskou činnost, výdaje na provoz tělovýchovných zařízení, investice a ostatní výdaje.

2.2.1 Platy hráčů

Největší položkou výdajů jsou platy. V televizi či na internetu je řada reportáží a článků o přestupech, popřípadě o nabídnutí smlouvy danému hráči. Takové částky jsou až astronomicky vysoké a obyčejný člověk si o takovém platu může nechat zdát. Nejlépe placení sportovci se ročně vyšplhají do milionů ba dokonce i miliard korun českých.

Známý a kontroverzní hokejista Alexander Ovechkin, který hraje Národní hokejovou ligu (NHL) za Washington Capitals, podepsal v roce 2008 rekordní smlouvu na třináct let za 124

milionů amerických dolarů, což dělá v průměru 9 milionů amerických dolarů ročně. Ve hře jsou navíc ještě bonusy, se kterými si může přijít na daleko větší částku (NHL.com, 2020).

Finance na ty nejlepší hráče se shánějí snadno, jelikož se říká, že výborný sportovec si na sebe vydělá sám. Přiláká mnoho fanoušků na zápasy, kde musí zaplatit vstupné, ale hlavně, jak už zde bylo zmíněno, jednou z nejdůležitějších příjmů v zahraničí je merchandising, tudíž koupě jeho dresů přinese do klubu obrovské množství peněz.

Rozdíl mezi amatérským a profesionálním klubem je tedy zřejmý. Položka plateb hráčů v amatérském či poloprofesionálním sportu není prakticky vůbec zavedena. V takových sportech či klubech je pravda opakem a hráči každoročně přispívají sjednanou částku do klubu právě na základní výdaje jako je například provoz hřiště.

Nicméně ani hráči amatérských klubů většinou nevychází ze sportu naprázdno. Sice nedostávají vysoký plat jako profesionální sportovci, ale odnášejí si spíše materiální věci, jako jsou sportovní soupravy a jiné klubové prospekty. Je nutno tedy podotknout, že takoví sportovci dělají daný sport ve svém volném čase a zároveň při svém zaměstnání, což může být problém skloubit.

3 HBC AUTOSKLO H.A.K. PARDUBICE

Hokejbalový klub v Pardubicích, nyní tedy HBC Autosklo H.A.K. Pardubice, tvoří jeden ze základních klubů českého hokejbalu a je největším hokejbalovým klubem ve východních Čechách. Klub se může pyšnit svoji širokou základnou mládeže. Jedná se o tradiční a velmi prestižní klub, který již dosáhl mnoha úspěchů. Z názvu tohoto klubu plyne, že jeho generálním partnerem je Autosklo H.A.K., tedy firma, která se prezentuje především výměnou autoskel, jejich prodejem a montáží. Dodává a montuje autoskla pro osobní, užitková, nákladní vozidla a v neposlední řadě také pro autobusy či zemědělské stroje. Autosklo H.A.K. však klub nesponzoruje od svého začátku a na místě hlavního sponzora se objevila i firma Ježkovy krabičky s.r.o.

Klub jako takový vznikl v roce 2001 a tudíž se dá říci, že je to velmi mladý klub, nicméně je nutné podotknout, že hokejbal v ČR nemá tak rozsáhlou historii, jelikož první pravidla hokejbalu byla sepsána teprve v roce 1986 a následně v roce 1990 vznikl Českomoravský svaz hokejbalu (ČMSHb) jako zastřešující instituce. V dalších letech vznikla i Mezinárodní hokejbalová federace (ISBHF), konkrétně se datoval rok 1993, a Česká republika se tak stala jedním ze zakládajících členů.

I když klub vznikl 16.1.2001 jako občanské sdružení, jeho historie sahá do roku 1994, kdy byl poprvé hokejbal zapsán jako dobrovolný kroužek v centru volnočasových aktivit. Toto centrum se nazývalo Dům dětí a mládeže ALFA Pardubice. V začátcích to byl nesmírně důležitý krok, jelikož o hokejbal byl nečekaný zájem a Dům dětí a mládeže ALFA se na tom podílel, zastřešoval a v neposlední řadě i financoval. Přelomovým rokem pro klub se stal rok 2005, kdy započala výstavba vlastního hokejbalového hřiště v areálu Základní školy Pardubice. Vznikla nová spolupráce se školou na Polabinské dvojce a hřiště bylo otevřeno v dubnu roku 2006. Roku 2010 se vyplnil jeden z hlavních cílů sportovní organizace, bylo to odkoupení extraligové licence mužů a držet se na špičce hokejbalu. V dalších letech přišly na řadu rekonstrukce areálu. Byl vystavěn plastový povrch, dále přišlo na řadu zastřešení bufetu, nové kabiny a v neposlední řadě se klub stal členem hokejbalového centra mládeže.

3.1 Úspěchy klubu

Klub se může pyšnit několika úspěchy, a to v každé sezóně. HBC Autosklo H.A.K. se tedy jednoduše řadí mezi top týmy České republiky. V následujícím výpisu najdeme všechna dosavadní první umístění, které se každým rokem rozrůstají.

Mladší žáci (MŽ):

- 2001/2002–1. místo v Národní hokejbalové lize (NHbL);
- 2004/2005–1. místo v NHbL;
- 2016/2017–1. místo ve finále Mistrovství ČR;

Starší žáci (SŽ):

- 2003/2004–1. místo v NHbL;
- 2010/2011–1. místo v NHbL;
- 2014/2015–1. místo ve finále Mistrovství ČR;

Mladší dorost (MD):

- 2014/2015–1. místo v Extralize;
- 2015/2016–1. místo v Extralize;
- 2016/2017–1. místo v Extralize;

Starší dorost (SD):

- 2012/2013–1. místo v Extralize;
- 2016/2017–1. místo v Extralize;
- 2018/2019–1. místo v Extralize.

Muži:

- 2006/2007–1. místo II. NHbL;
- 2011/2012–1. místo v II. NHbL;
- 2015/2016–1. místo v Extralize, vítěz Českém poháru, vítěz Československého poháru (HBC Autosklo H.A.K. Pardubice, 2020).

4 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ SPORTOVNÍHO KLUBU

V této kapitole se bakalářská práce zabývá posouzením jednotlivých položek na úrovni příjmů a výdajů sportovního klubu. Zkoumán je již představený klub, a to HBC Autosklo H.A.K. Pardubice. Jelikož hokejbalová sezóna trvá vždy od začátku podzimu do léta následujícího roku, hodnoty jsou uvedeny pro sezóny 2015/2016, 2017/2018 a 2018/2019.

4.1 Hráčská základna

Na začátku posuzování sportovního klubu je nutné si definovat, kolik lidí neboli hráčů klub čítá (viz. tabulka č. 3). Je to nutné jednak z hlediska příjmového tak výdajového, a právě těmito aspekty se práce zabývá.

Tabulka 3 - Počet členů v kategorii

Kategorie	Počet hráčů/hráček
Muži A	25
Muži B	17
Muži C	19
Starší dorost	22
Mladší dorost	18
Starší žáci	19
Mladší žáci	17
Přípravka	35
Minipřípravka	43
Ženy	16
Celkem	231

Zdroj: (HBC Autosklo H.A.K. Pardubice, 2020)

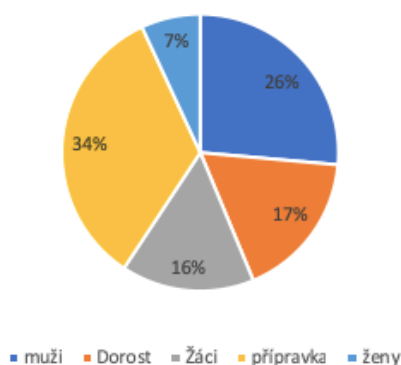
Počet členů v jednotlivých kategoriích je víceméně orientační, jelikož každý den se musí počítat s tím, že může přijít někdo nový nebo naopak může někdo odejít. Nečekaný nárůst se nejvíce objevuje v těch nejmladších kategoriích, kde mnoho mladých hráčů přichází. Stablnější prostředí stoupá společně s kategoriemi, tudíž v mužích je počet neustále stejný. Výkyvem v těchto dospělých kategoriích, může být například zapříčiněn hostováním či nákupem nového hráče. V následující tabulce jsou uvedeny počty hráčů v jednotlivých kategoriích, ale i rozdělení jednotlivých mužských celků. Celkem je tedy započteno 231 hráčů, na amatérský klub a sport jde o velmi širokou škálu hráčů.

Jak už bylo zmíněno, klub se může pyšnit bohatou základnou mladých hráčů, je to především díky atraktivitě klubu, který neustále pořádá náborové akce pro malé kluky i holky. Náborů se konají většinu času ve školách, ale i školkách. Takovým nábořem se klub snaží zaujmout především zábavou a pořádá mezitřídní turnaje právě pro mladé sportovce či sportovkyně. Cílem těchto náborů je zejména zájem mladých o sport a ukázat jim druh zábavy, který se později v jejich věku může stát i životním stylem.

Může se říci, že klubu nejde tak o to najít mladé talenty, ale spíše motivovat chlapce a děvčata do aktivního a sportujícího života. Současně se snaží najít cestu i k rodičům těchto dětí a ukázat jim, že tento sport není tak finančně nákladný jako například hokej a může to být adekvátní náhrada.

Pro nerozhodné rodiče a děti jsou i takové akce, že každé úterý si na hřiště může přijít vyzkoušet klasický trénink zdarma. Je to hlavně kvůli tomu, že mnoho rodičů si ani nedokáže představit, jak takový trénink probíhá a zároveň neví, zda to jejich dítě bude bavit.

Z těchto důvodů klub umožnil tento „trénink na zkoušku“, kde veškeré vybavení klub zapůjčí, dítě si může vyzkoušet přímo trénink pod vedením trenérů a rodič se může dívat, jak tréninková jednotka probíhá.



Obrázek 4 - Procentuální zastoupení členů v jednotlivých kategoriích

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obrázek č. 4 zobrazuje procentuální zastoupení v jednotlivých kategoriích a jak je zřejmé, mládež opravdu tvoří velké procento. Když se vezme v potaz přípravka (34 %) a žáci (16 %), kteří se dají pokládat za děti, tvoří tato skupina dětí 50 % klubu, tudíž můžeme hovořit a velkém zájmu mladých dětí o tento sport. Muži tvoří celkových 26 %, ale je to dáno tím, že jsou zde uvedeny všechny tři celky, které klub zastřešuje a umožňuje jim nastupovat pod logem klubu. Samotná položka A-týmu by byla jinak o hodně menší.

4.2 Příjmy klubu HBC Autosklo H.A.K. Pardubice

Příjmy sportovního klubu závisí na mnoha ohledech, největší výhodu mají však samozřejmě profesionální velkokluby, které jsou i velkým měřítkem medializovány. U těchto klubů se může management spolehnout především na účast financování od fanoušků.

U amatérských sportovních klubů jako je HBC Autosklo H.A.K. se především musí spolehnout na dotace, sponzory, a především na hráčskou základnu a jejich placení povinných členských příspěvků.

Tyto příjmy sportovního klubu musí pokrýt veškeré výdaje. Snad všechny kluby spoléhají na vícezdrojové financování, aby co nejvíce předcházely finanční neschopnosti. Nicméně amatérské kluby často trpí finančním nedostatkem, přede vším díky tomu, že tento sport je velice „mladý“ a v této době ne tak známý.

Takovým klubům dělá problém se v soutěži vůbec udržet. Hokejbalový klub HBC Autosklo H.A.K. tímto případem netrpí, díky svému jménu, a hlavně díky podpoře města má dostatek finančních prostředků pro pokrytí výdajů, ale i finanční prostředky pro investiční možnosti. Organizace může pomalu zlepšovat prostředí hřiště jak pro diváky, tak pro hráče a trenéry. Níže jsou uvedeny jednotlivé příjmy klubu.

Příjmy z dotací – patří mezi jeden z nejdůležitějších zdrojů financování sportovního klubu. Sportovní kluby podávají žádosti na dotace ze státního rozpočtu a jejich poskytovateli jsou Statutární město Pardubice, Krajský úřad Pardubického kraje a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT).

Dotace v ekonomice znamená peněžitý dar nebo dar, který je podobný peněžité úhradě ze strany státu nebo územněsprávního celku, který jde danému subjektu (viz. tabulka č. 4).

Tabulka 4 - Příjmy z dotací za sezónu 2018/2019

Dotace	Částka
Dotace města Pardubice	620 000 Kč
Dotace MO II	10 000 Kč
Dotace kraj	100 000 Kč
Dotace MŠMT	500 000 Kč
Celkem	1 230 000 Kč

Zdroj: (Interní zdroje, 2020)

Z Programu podpory sportu města Pardubic, město každoročně poskytuje dotace a daný sportovní klub může celkem požádat o tři typy dotací. Organizace však musí splnit nutné podmínky pro dosažení dotace, a to samé platí i pro dotaci od Krajského úřadu Pardubického kraje, který taktéž poskytuje každý rok možnost dotací. MŠMT poskytuje granty pro podporu sportovních organizací neměně, tedy jednou ročně. U takové dotace se řadí do programu Údržba a provoz sportovních zařízení.

Jak je zjevné z předešlé tabulky, příjmy z dotací opravdu činí velký podíl. Celková částka z tohoto druhu financování dosáhla 1 230 000 Kč. Největší podíl si takto připisuje město Pardubice společně s dotací z MŠMT. Pro HBC Autosklo H.A.K. Pardubice jsou dotace každoročním velkým příjmem, především díky dobrým výsledkům a vztahům s vedením města.

Příjmy z členských příspěvků – dalším nedílným příjmem pro pokladnu klubu jsou členské příspěvky, příspěvky se platí jednou ročně a mají právě pomoci spolufinancovat sportovní organizaci. Výše členských příspěvků se určí především podle počtu členů, příjmu z dotací a příjmů od sponzorů či jiných subjektů. (viz. tabulka č. 5).

Členské příspěvky lze platit jen převodem na bankovní účet klubu, a pokud hráč neuhradí danou částku v předepsaném termínu, klub mu pozastaví činnost na následující tréninky a mistrovské zápasy. Hráči, kteří hrají na střídavý start a zároveň jsou mladší osmnácti let, je členský příspěvek snížen na polovinu. Hráči, kteří jsou v klubu na hostování, se považují za kmenové hráče a příspěvky platí v plné výši.

I členské příspěvky mají dané slevy, které se týkají rodinných příslušníků v klubu. První rodinný příslušník musí zaplatit 100 % částky, druhý rodinný příslušník 75 % částky a třetí příslušník také 75 % částky. Člen klubu s nejvyšším členským příspěvkem platí však 100 %. Dále se slevy týkají hráčů, kteří nastoupí až do jarní části sezóny, ti platí příspěvky s 50 % výší. Noví neboli začínající členové klubu (platí pro členy do 15 let) mohou využít odklad platby o jeden měsíc.

Tabulka 5 - Členské příspěvky klubu za sezónu 2018/2019

Kategorie	Celková částka
Muži A	3 000 Kč
Muži B a Muži C	3 000 Kč
Ženy	2 500 Kč
Dorost	3 500 Kč
Žáci	3 000 Kč
Přípravka	2 500 Kč
Celkem vybráno	600 000 Kč

Zdroj: (Interní zdroje, 2020)

Členské příspěvky jsou tedy rozděleny dle kategorií, nejmenší částku platí samozřejmě ti nejmenší, ale v důsledku odměn a počtu trenérů na velký počet dětí, musí být příspěvky podobné těm starším. Největší položku zde tvoří dorost, který ročně platí 3 500 Kč, je to také rozpisem soutěže, kde dorost má velký počet týmů po celé České republice a jejich příspěvek z velké části pokryje výdaje na dopravu.

Od všech členů v klubu se tedy celkem vybralo 600 000 Kč. Členské příspěvky mají však trend se snižovat. Pro členy je tak tedy lákavé i do klubu vstoupit, jelikož si drží jméno nízkých členských příspěvků, avšak je to díky sponzorům, který klub podporují. Pokud by odešel jiný zdroj příjmů, členské příspěvky se navýší.

Příjmy od partnerů a dary – u všech sportovních organizací, ať profesionálních nebo amatérských, existuje více či méně sponzorů a partnerů, kteří se podílejí na chodu klubu. Klub HBC Autosklo H.A.K. má štěstí, že partnerů není málo (viz. tabulka č. 6). Ohledně partnerů zde existuje i určitá hierarchie:

- Generální partner – Autosklo H.A.K., který je tedy hlavním partnerem, tudíž je nejvýznamnějším sponzorem, který financuje a podporuje klub již několik let;
- Hlavní partneři – TOP CENTRUM, Auto MERCIA a.s., Stavební firma Ječmínek, a spol. s.r.o., Hastex & Hasper s.r.o.;
- Partneři – David Popelka, RedUp s.r.o., CROSSDOCK, Společnost GASCO spol. s.r.o., Hold s.r.o., Barth media, DGB Technik s.r.o, Město Pardubice, Pardubický kraj, Pardubice – Městský obvod.

Tabulka 6 - Přehled darů a partnerů klubu za sezónu 2018/2019

Druh příjmu	Částka
Partneři klubu	350 000 Kč
Dary	50 000 Kč
Celková částka	400 000 Kč

Zdroj: (Interní zdroje, 2020)

Partneři klubu velmi pomáhají ve finančních nedostatcích, a i díky nim může klub fungovat tak, jak funguje. Celková částka tvoří 400 000 Kč, což je pro amatérský sport velkým přínosem. Klub se však snaží sehnat i další partnery a sponzory, nicméně v amatérském sportu je to těžší. Firmy samozřejmě raději budou sponzorovat větší klub, kde mají i větší šanci medializace. Avšak hokejbal jako sport je stále na vzestupu a dostává se do většího povědomí lidí, každoročně ČT Sport odvysílá několik zápasů play off Extraligy hokejbalu a sponzoři se na kluby dívají už trochu jinak. Právě sponzoři mohou tento sport podpořit v jeho růstu nejvíc. Díky sponzorům se tyto přenosy mohou pořádat, popřípadě ještě vylepšit jako například přistavením tribuny pro diváky.

Příjmy z pronájmu a ostatní příjmy – jsou těmi nejmenšími příjmy sportovního klubu. Klub poskytuje své vlastní hřiště i ostatním klubům, které nemají svůj „svatostánek“. Mezi takové kluby patří především celky nižších lig. Klub tak pronajímá hřiště pro uskutečnění mistrovských zápasů takových celků.

V položce ostatních příjmů je zahrnut příjem také z pronájmu hřiště, nicméně pronájem pro reprezentační srazy. Reprezentační srazy se konají několikrát za rok po celé České republice. Reprezentační srazy jsou buď jednodenní či vícedenní (viz. tabulka č. 7).

Tabulka 7 - Pronájem a ostatní příjmy klubu za sezónu 2018/2019

Zdroj	Částka
Pronájem hřiště	15 000 Kč
Ostatní	5 000 Kč
Celková částka	20 000 Kč

Zdroj: (Interní zdroje, 2020)

4.3 Výdaje klubu HBC Autosklo H.A.K. Pardubice

Výdaje klubu podle předešlé kapitoly se mohou dělit například na přímé a nepřímé. V bakalářské práci se však výdaje rozdělí dle jednotlivých výdejních položek, které jsou dále rozepsány. Bohužel výdej tvoří rozsáhlejší část než zdroje příjmů amatérského sportovního klubu, a tudíž klub musí se svými zdroji finančních prostředků velmi dobře hospodařit.

V kapitole jsou tedy rozepsány výdaje na provoz týmů, pronájem sportovišť, provoz realizačních týmů, provoz klubu, údržbu hřiště, provoz hřiště, marketing a nábor. Všechny položky jsou tak nedílnou součástí snad každého klubu, jelikož se jedná o základní služby a investice, kterým klub musí čelit.

Jedinou složku, a to marketing by se mohl označit jako nadbytečný, nicméně klub se snaží zaujímat a držet se na špici hokejbalového žebříčku, jak již bylo zmíněno, a tím pádem i medializace tak patří mezi základní výdaje tohoto klubu.

Výdaje na provoz týmů – pod těmito výdaji si člověk může představit veškeré výdaje vynaložené na chod jednoho konkrétního celku. Ve vyšších soutěžích jako je například extraliga, se soutěž skládá z celků z celé České republiky. Tudíž největší položku zde tvoří cestovné, jelikož v extralize mužů se jezdí například do Mostu, Karviné, Sedoměřic a Plzně. To jsou ale ty nejdelsí cesty, které tým může v sezóně podniknout, samozřejmě jsou zde týmy jako Hradec Králové, Praha a Kladno, které nejsou nijak zvlášť daleko, nicméně náklady na cestu zde musíme zahrnout také.

Další nedílnou součástí je zaplacení rozhodčích a zdravotníka na zápas. Rozhodčím platí vždy domácí tým po odehraném zápase, tudíž každý tým platí stejnou částku. Zdravotník musí být přítomen na každém zápase a jeho přítomnost zařizuje opět domácí tým.

Startovné na soutěže se zahrnují pod těmito výdaji, jelikož každý tým má možnost se v sezóně přihlásit například na přípravný turnaj a samozřejmě musí zaplatit svazu i startovné za soutěž, kterou hrají.

Ostatní výdaje pak tvoří zejména položky, které mohou zkvalitnit přípravu mužstva, tím je myšleno například vybavení pro hráče, tréninkové pomůcky a bezpochyby soustředění, které jsou vždy před každou nadcházející sezónou (viz. tabulka č. 8).

Tabulka 8 - Výdaje na provoz týmů za sezónu 2018/2019

Položka	Částka
Cestovní výdaje	350 000 Kč
Rozhodčí a zdravotník	200 000 Kč
Soustředění	100 000 Kč
Startovní soutěže a turnaje	85 000 Kč
Sportovní vybavení	50 000 Kč
Ostatní	20 000
Celkem	805 000 Kč

Zdroj: (Interní zdroje, 2020)

Je nutné podotknout, že tyto výdaje na provoz týmů jsou uvedeny v částkách, kterými klub disponuje pro všechny týmy v daném klubu. Je zde zahrnuta příprava, žáci, dorostenci i muži. Celkem tedy klub vyhrazuje pro týmy 805 000 korun českých.

Výdaje na provoz realizačních týmů – v první řadě je nutné si definovat, kdo nebo co je realizační tým. Realizační tým je soubor všech trenérů, kustodů, masérů a pomocníků, který daný tým má. Jsou to lidé, kteří nehrají, ale starají se o chod jednoho celku.

V rozpočtu jsou tak zahrnuty všechny týmy daného klubu a s nimi realizační týmy jednotlivých týmů. Jelikož trenéři a všichni ostatní zmiňovaní se tomuto sportu věnují ve svém volném čase a po svoji práci, dostávají roční odměny za vykonanou práci. Výše odměn se odvíjí podle kategorie, ve které fungují a také jakou pozici zastávají. Zpravidla trenéři mají větší ohodnocení než kustodi. S tím souvisí i školení trenérů, které pomáhá se trenérům a zdokonalovat a osvojit si nové poznatky. Vybavení trenérů není tak finančně náročné, jelikož všechno, co potřebují jsou především fixy a tabulky na kreslení (viz. tabulka č. 9).

Tabulka 9 - Výdaje na provoz realizačních týmů za sezónu 2018/2019

Položka	Částka
Odměny	500 000 Kč
Vybavení trenérů	15 000 Kč
Školení trenérů	12 000 Kč
Celkem	527 000 Kč

Zdroj: (Interní zdroje, 2020)

Výdaje na provoz klubu – kapitola o provozu klubu se může zdát podobná jako kapitola o provozu týmů, avšak je v tom velký rozdíl.

U výdajů na provoz klubu se rozumí výdaje, které jsou tzv. „za oponou“. Jsou zde zahrnuty výdaje jako vedení bankovního účtu, pojištění, internet, matriční úkony atd. Součástí klubu jsou i webové stránky, které fungují již od samotného začátku klubu. Doména webových stránek je hbcpce.cz.

Krom toho se klub samozřejmě potýká s problematikou daní, a to jako společnost s ručením omezeným. Účetnictví zde tvoří externí firma a zmíněna zde je i položka ostatní, která je vymezeny pro nečekané platby a problémy (viz. tabulka č. 10).

Tabulka 10 - Výdaje na provoz klubu za sezónu 2018/2019

Položka	Částka
Daně	87 500 Kč
Matriční úkony	25 000 Kč
Vedení účetnictví	20 000 Kč
Webové stránky	20 000 Kč
Pojištění	8 500 Kč
Internet	6 500 Kč
Vedení bankovního účtu	2 000 Kč
Platby ostatní	1 500 Kč
Celkem	171 000 Kč

Zdroj: (Interní zdroje, 2020)

Výdaje na údržbu a provoz hřiště – těmito výdaji se chápe jakákoliv údržba, výměna či oprava na území hřiště. Mezi běžnou údržbu hřiště se řadí výměna světel, topení, oprava mantinelů, sítí atd. Mezi investice se pak řadí většinou něco nového nebo náhradního za starý prvek.

V sezóně 2018/2019 se investice provedly do zastřešení u bufetu, provedly se výstavby nových buněk pro náčiní a tréninkové pomůcky.

Všechny investice v amatérském sportu se musí dělat velmi uvážlivě a postupně. Díky menším finančním prostředkům se udělají většinou dvě větší investice za jednu sezónu.

Menší, ale značnou položkou mezi výdaji jsou samozřejmě výdaje na provoz hřiště. Mezi takové výdaje se řadí energie, voda a odpady. Energie tvoří částku 90 000 Kč, což je dáno především umělým osvětlením hřiště. Umělé osvětlení tvoří celkem šest stožárů po 64 světlometech.

Dále pod takové výdaje patří samozřejmě osvětlení v kabinách, topení v kabinách, popřípadě jiné zdroje, které jsou v zázemí hřiště (lednice, televize, Wi-Fi, časomíra a podobně). Výdaje tohoto typu znázorňuje tabulka č. 11.

Tabulka 11 - Údržba a provoz hřiště za sezónu 2018/2019

Položka	Částka
Investice hřiště	150 000 Kč
Běžná údržba hřiště	50 000 Kč
Energie	90 000 Kč
Voda	25 000 Kč
Odpady	8 000 Kč
Celkem	323 000 Kč

Zdroj: (Interní zdroje, 2020)

Výdaje na marketing klubu – jak již bylo zmíněno, výdaje na marketing klubu dospěly do takové fáze, že jejich platby jsou brány jako základní. V dynamickém prostředí společnosti a celkově světa je nutné stále podporovat a zvýrazňovat tento sport, aby došlo k nárůstu sledovanosti a přitáhl tak ještě víc širokou veřejnost. Díky tomuto stálému progresu je klub „tlačen“ do:

- Lepších a stále se zdokonalujících grafických tvoreb;
- spravování sociálních sítí;
- focení jak zápasů, tak hráčů mimo hřiště;
- spravování tiskovin;
- starání se i o svoje partnery v podobě dáreků (viz. tabulka č. 12).

Jak již bylo zmíněno, klub HBC Autosklo H.A.K. Pardubice se snaží co nejvíce dostat do podvědomí lidí a bez marketingových podpor či vizuální stránky klubu to nepůjde. Tudíž se snaží každoročně zvýšit výdaje právě na tyto úkony a prezentovat, jak klub, tak i sport. V neposlední řadě se hokejbal snaží dostat co nejvíce mezi televizní diváky, sport by tak přišel k mnoho novým zájemcům, díky televizní propagaci v podobě živých vysíláních

zápasů. V dnešní době Extraliga hokejbalu mužů spolupracuje alespoň s regionální televizí V1, která přináší jednotlivé reportáže z odehraného kola.

Spolupráce se dokázala protáhnout i na Mistrovství světa v Košicích, kde natáčela průběh a počínání mužstva jak na hřišti, tak mimo něj. Cílem je určitě prosadit se do vysílání stanice ČT Sport, kde je bohužel velice nabitý program a vmístit hokejbal mezi další atraktivní sporty je náročné.

Tabulka 12 - Výdaje na marketing za sezónu 2018/2019

Položka	Částka
Grafická tvorba	15 000 Kč
Focení	10 000 Kč
Tiskoviny	10 000 Kč
Dárky partneři	10 000 Kč
Sociální sítě	5 000 Kč
Ostatní	30 000 Kč
Celkem	80 000 Kč

Zdroj: (Interní zdroje, 2020)

Výdaje ostatní – mezi výdaje ostatní je zahrnuto zejména náborové akce a pronájmy sportovišť pro jednotlivé týmy. Náborové akce tvoří místopředseda MUDr. Jiří Kubeš, který s sebou bere pomocníky z A-týmu či týmu dorostenců, aby prezentovali dětem, jakou mají možnost, když budou hrát v tomto klubu. Zastoupení těchto hráčů je zde i takové, že mohou dětem ihned poradit nebo pomoci s vybavením či jiným problémem. Zároveň zde mají roli i motivační.

Pro hráče, kteří se účastní těchto náborů, je zde vymezena i finanční odměna. Další položkou jsou zde letáky a dárkové předměty, které se využívají při těchto náborových akcích (viz. tabulka č. 13). Letáky se rozdávají dětem nebo rodičům a dárkové předměty dětem, které například vyhrály daný miniturnaj.

Pronájem sportovišť se rozumí takovým zařízením, které nejsou ve vlastnictví klubu. Jsou to sportoviště využívající se na přípravu mužstva před sezónou nebo i během sezóny. Mužstva v zimě například dochází do atletického tunelu, tělocvičny atd.

Dále se pak využívají fitness centra pro zdokonalování fyzických schopností mužstva a bezpochyby i relaxační zóny aquacenter pro lepší regeneraci a zotavení.

Tabulka 13 - Ostatní výdaje klubu za sezónu 2018/2019

Položka	Částka
Pronájem sportovišť	135 000 Kč
Odměny – nábor	20 000 Kč
Letáky, dárkové předměty	15 000 Kč
Rezerva	50 000 Kč
Celkem	220 000 Kč

Zdroj: (Interní zdroje, 2020)

5 POSOUZENÍ HOSPODAŘENÍ S MOŽNÝM VÝVOJEM DALŠÍCH LET

Hospodaření sportovního klubu závisí podle výše zmíněných typu financování na mnoho faktorech. Analýza hospodaření sledovaného klubu HBC Autosklo H.A.K. Pardubice je provedena dle jeho příjmů a výdajů za sezóny 2015/2016, 2017/2018 a 2018/2019. Pro sportovní celky se vždy dělají rozpočty na jednotlivé sezóny, tudíž se projevují do dvou let, díky průběhu soutěže. Platí to i pro amatérské kluby jako je tento.

5.1 Hodnocení hospodaření sportovního klubu

Tabulka č. 14 přináší srovnání příjmů klubu za sezóny 2015/2016, 2017/2018 a 2018/2019 společně s procentuálním zastoupením jednotlivých zdrojů či výdajů finančních prostředků.

Tabulka 14 - Srovnání příjmů za sledované sezóny

Položka	2015/2016	2017/2018	2018/2019
Dotace	492 000 Kč	951 845 Kč	1 230 000 Kč
Členské příspěvky	331 500 Kč	500 900 Kč	600 000 Kč
Partneři	480 000 Kč	300 000 Kč	350 000 Kč
Dary	20 000 Kč	100 000 Kč	50 000 Kč
Pronájem	18 000 Kč	3 000 Kč	15 000 Kč
Ostatní	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
Celková částka	1 346 500 Kč	1 860 745 Kč	2 250 000 Kč

Zdroj: (Interní zdroje, 2020)

Dle předchozích kapitol a tohoto srovnání, je zřejmé, že klub se musí spoléhat na vícezdrojové financování, příjmy amatérského sportovního klubu v sezóně 2018/2019 jsou především z dotací, které tvoří neuvěřitelných 54,67 %, partnerů, tvořící 15,56 % a členských příspěvků, které dosahují jistých 26,67 %. Je dobré, že příjmy mají rostoucí trend a klub může každý rok hospodařit s většími příjmy, ale zároveň musí počítat i s rostoucími výdaji.

Celkový příjem klubu HBC Autosklo H.A.K. Pardubice za sezónu 2018/2019 činí 2 250 000 Kč. Na amatérský klub, je to opravdu značná částka, s kterou se dá velmi dobře pracovat. Klub se s těmito příjmy tak nemusí soustředit jen na „přežití“, ale i na plánované investice

do budoucna, které by mohly zkvalitnit tréninkové jednotky, zázemí, či zajistit lepší kvalitu pohodlí pro diváky.

Tabulka 15 - Srovnání výdajů za sledované sezóny

Položka	2015/2106	2017/2018	2018/2019
Provoz týmů	521 300 Kč	733 300 Kč	805 000 Kč
Provoz realizačních týmů	216 500 Kč	214 500 Kč	527 000 Kč
Provoz klubu	72 000 Kč	213 800 Kč	171 000 Kč
Provoz a údržba hřiště	340 200 Kč	316 340 Kč	323 000 Kč
Marketing	52 000 Kč	114 000 Kč	80 000 Kč
Ostatní	133 000Kč	90 000 Kč	220 000 Kč
Celková částka	1 335 000 Kč	1681 940 Kč	2 126 000 Kč

Zdroj: (Interní zdroje, 2020)

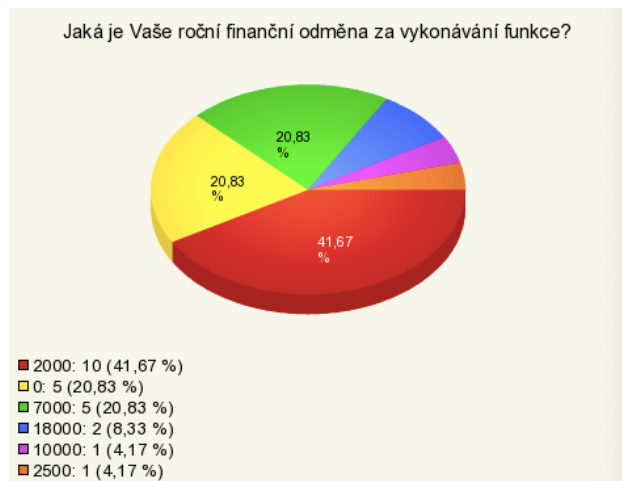
Tabulka č. 15 znázorňuje přehled výdajů za sledované sezóny. Mezi největší položku výdajů (2018/2019) patří provoz týmů, který se zde prezentuje 37,86 %. Další velkou sumou jsou výdaje na realizační týmy, které však mohou, ale nemusí narůstat. Jedná se zde především o souhrn klubu a trenérů, zda budou chtít pokračovat i za stejného či dokonce za menšího finančního ohodnocení.

Výdaje se celkem vyšplhaly na částku 2 126 000 Kč za sezónu 2018/2019. Zvedly se příjmy, ale zvedly se i výdaje. Klub disponuje velkým kapitálem, a tudíž si může dovolit i získané finanční prostředky dále do něčeho investovat. Velkou výhodou pro klub je i část marketingu, jelikož mnoho klubů si ho nemůže dovolit.

Rozdíl příjmů a výdajů se dostal na částku 124 000 Kč. A jak již bylo zmíněno, klub má celkem nula zaměstnanců, nevyplácí žádné dividendy a tato částka se tak převádí do klubové pokladny, kde budou využity další sezónu pro pokrytí například nečekaných výdajů či dalších investic.

5.1.1 Dotazníkové šetření pro sezónu 2018/2019

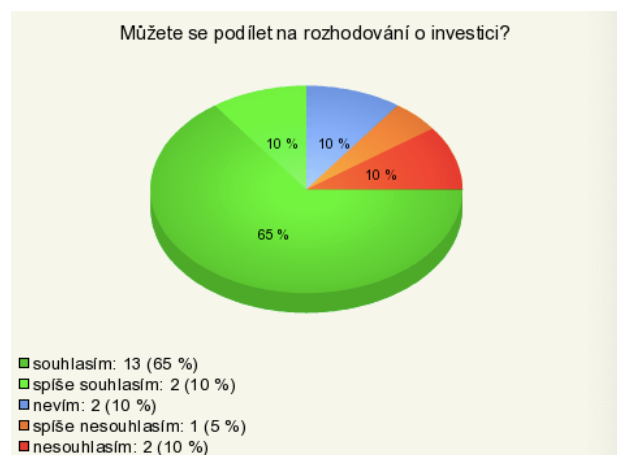
Dotazníkové šetření bylo provedeno elektronicky za pomoci internetového portálu jako seminární práce k předmětu Dotazníkové šetření na Univerzitě v Pardubicích. Dotazník byl rozeslán do klubu k realizačním týmům. Výše odměn je tedy víceméně individuální. V následujícím obrázku č. 5, jsou přehledně vyplněny odměny, dle dotazníkové šetření.



Obrázek 5 - Finanční odměna realizačních týmů

Zdroj: (Vytvořit dotazník, 2020)

Je vidět, že nejvyšší odměna je zde 18 000 Kč a zastupují to dva lidé. Další částky jsou už značně menší, ale aspoň nějaká odměna realizační týmy nemine. Co je zarážející, je to, že někteří nedostávají odměny vůbec, což vyplnilo celkem pět respondentů. V závěru je ještě důležité zmínit, že otázka byla nepovinná, jelikož se týkala finančních odměn realizačních týmů. Na otázku tak pár trenérů neodpovědělo a dá se předpokládat, že finanční odměna těchto trenérů je několikrát větší.



Obrázek 6 - Rozhodování o investici

Zdroj: (Vytvořit dotazník, 2020)

Při rozhodování o investici se mohou také zapojit členové realizačních týmů, aby nedošlo k unáhlenému rozhodnutí ze strany vedení, což dokazuje i obrázek č. 6 z dotazníkového šetření. V následujícím grafu odpovědělo celkem 75 % respondentů, že mají právo se podílet na rozhodování, 10 % odpovědělo, že neví a zbylých 15 % že se nepomohou podílet. Z toho

je zřetelně patrné, že vedení se snaží vybírat takové investice, které mohou být přínosem pro většinu týmů.

Obrázek č. 7 popisuje situaci a spokojenost realizačních týmů s odměnami. Jsou zde shrnuty výdaje v procentech na provoz klubu (8,04 %), údržbu hřiště, provoz hřiště (15,19 %), marketing (3,76 %), náborové akce a pronájmy sportovišť (10,35 %).



Obrázek 7 – Výše finanční odměny

Zdroj: (Vytvořit dotazník, 2020)

Avšak podle položených otázek je zřejmé, že účastníci těchto realizačních týmů jsou s výší odměn nespokojeni, jelikož je tento sport časově velice náročný. Realizační týmy by si přály zvednout výši odměn, nicméně tato otázka je spíše pro majitele klubu a záleží i na dalších podmínkách jako například budoucí investice.

Při dotazníkovém šetření byla položena otázka realizačnímu týmu taková, zda přemýšlí o změně týmu. Otázka byla směřovaná na to, zda jsou v klubu spokojeni nebo nejsou a raději by svůj koníček provozovali u nějakého jiného týmu (viz. obrázek č. 9).



Obrázek 8 - Změna týmu

Zdroj: (Vytvořit dotazník, 2020)

Z celkových 29 respondentů jich 23 odpovědělo, že by tým neměnili (79,31 %). Jeden odpověděl, že neví (3,45 %) a pouhých 5 (17,24 %) odpovědělo, že by odešli do jiného klubu či týmu. Z celkového počtu trenérů, je počet spokojených v klubu velmi vysoký, nicméně i klub by se měl zajímat o ty zbylé, kteří uvedli, že spokojeni nejsou. V amatérském sportu je takových lidí málo a klub by neměl o takové lidi přijít, jelikož to opět dělají ve svém volném čase a jako svůj koníček.

5.1.2 Dřívější sezóny

Za sezónu 2017/2018 se klubu podařilo získat z finančních zdrojů celkem 1 860 745 Kč, tyto příjmy však pokryly výdaje ve výši 1 681 940 Kč. Ušetřená částka celkem 178 805 Kč byla nadále převedena do další sezóny především pro pokrytí dalších výdajů a do plánovaných investic hřiště.

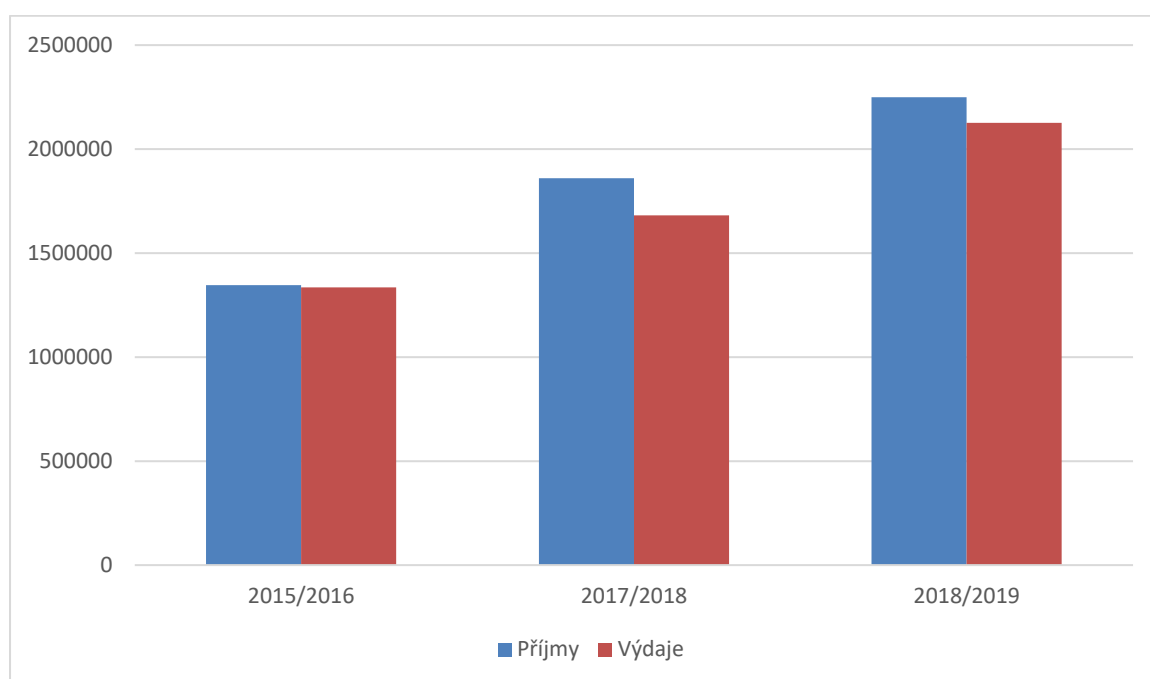
Příjem klubu v sezóně 2015/2016 se nedostal k tak velké částce, příjmy v této sezóně dosáhly pouze k 1 346 500 Kč. Výdaje pak klesly k částce, která tvořila 1 335 000 Kč. Podle těchto příjmů a zdrojů financování, by klub svůj chod v sezóně 2018/2019 jen těžko užíval.

Markantním rozdílem mezi sledovanými roky je zejména v dotacích a členských příspěvcích. Dotace v sezóně 2015/2016 byly pouhých 492 000 Kč. Oproti sledované mladší sezóně je to rozdíl přes 100 %. U členských příspěvků se zaznamenal také velký nárůst, v sezóně 2015/2016 členské příspěvky činily 331 500 Kč. Značný rozdíl je u položky partnerů, když v sezóně 2015/2016 sponzorské příspěvky dosáhly 480 000 Kč, a v sezóně 2018/2019 byla hodnota tohoto příspěvku 350 000 Kč. V této položce klub zažil regresi, kdy místo nárůstu přišel pokles o celých 130 000 Kč.

Naopak při nižších příjmech klubu v sezóně 2015/2016 měl klub samozřejmě i nižší výdaje. Největší položku však neustále tvořil provoz týmu, který sahal k celkovým 521 300 Kč. Provoz a údržba hřiště se drží v takzvané rovnováze a výdaje na pokrytí těchto náležitostí zůstávají skoro neměnné. Hlavním rozdílem ve výdajích klubu ve sledovaných sezónách je na provozu realizačních týmů, které ve starší sezóně činily pouhých 216 500 Kč. Tyto výdaje neboli odměny jsou víceméně odkázány na celkový příjem klubu a jeho možnosti pokrytí. Jak je zřejmé, klub s menšími příjmy však musí někde ušetřit a jelikož se tyto odměny týkají amatérského klubu, odměny pro realizační tým je to první na čem se musí šetřit. Prvořadě je zajistit hladký chod klubu a jednotlivých týmů v rámci soutěže.

Za sezónu 2015/2016 bylo celkem ušetřeno 11 500 Kč. Oproti sezóně 2018/2019 je to značně menší částka, nicméně pro amatérský klub je vždy úspěchem, když klub zakončí sezónu v „zelených číslech“. Tyto peníze se nadále využijí v nadcházející sezóně.

Z porovnání rozpočtů klubu HBC Autosklo H.A.K. Pardubice za sezóny 2015/2016, 2017/2018 a 2018/2019 je zřejmé, že klubu se daří velice dobře. Z výsledků a závěrečného porovnání je možné usoudit, zda klub jde tím správným směrem. Dle zjištěných hodnot je očividné, že klub má rostoucí tendenci v rovině příjmů, tudíž se dá očekávat i další nárůst finančních prostředků pro další sezóny. V následujícím obrázku č. 8 jsou uvedeny příjmy (modře) a výdaje (červeně).



Obrázek 9 - Přehled příjmů a výdajů za sledované sezóny

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Pokud se klub bude chtít udržet i nadále na výsluní tohoto sportu, bude muset přikročit k profesionálnějšímu způsobu, které jsou hodny profesionálnímu sportovnímu klubu a v tu chvíli může zvednout i atraktivitu sportu a stát se nezastavitelnou jedničkou v České republice.

5.2 Ekonomická doporučení do dalších let

Ekonomická doporučení klubu, konkrétně amatérského klubu HBC Autosklo H.A.K. Pardubice, by se měly týkat především zdrojů příjmů, jejich případnému potencionálnímu zvýšení, a naopak o snížení nákladů na jednotlivé položky, které nejsou přímo nutné. Cílem

je zajistit především bezproblémový chod sportovní organizace, které není výdělečně činná a byla by schopna projevit svůj finanční potenciál i v dobách nepříznivých.

V případě příjmových položek je stěžejní samofinancování klubu, a tedy členské příspěvky. Členské příspěvky jsou vůči ostatním klubům na nižší úrovni, dle rozhovoru s ostatními hráči v jiných klubech, tudíž jako hráč zaplatí menší částku než u konkurenčních klubů. Je to dobrý tah pro potencionálně nové hráče.

Je zajímavé, že tyto příspěvky mají stále snižující se trend, v důsledku zmíněných faktorů. Členské příspěvky každoročně dosahují vyšší částky, což je dáno především nárůstem počtu členů v jednotlivých kategoriích (viz. tabulka č. 16).

Tabulka 16 - Navrhované členské příspěvky

Kategorie	2015/2016	2017/2018	2018/2019	Navrhovaná částka
Muži A	4 500 Kč	4 000 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč
Muži B a Muži C	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč
Ženy	3 000 Kč	3 000 Kč	2 500 Kč	3 500 Kč
Dorost	5 000 Kč	3 500 Kč	3 500 Kč	4 000 Kč
Žáci	3 500 Kč	2 800 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Přípravka	3 000 Kč	2 300 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč

Zdroj: (Interní zdroje, 2020)

Klub by se měl soustředit na členské příspěvky z toho důvodu, aby zafinancovaly alespoň svoji část soutěže, tedy provoz týmů. V tomto případě je celková částka na provoz týmů 805 000 Kč, což je 37,86 % veškerých výdajů a členské příspěvky v hodnotě 600 000 Kč, které dělají 26,67 % veškerých příjmů.

Členské příspěvky by se zvedly o rovných tisíc korun. Nicméně měly by se zachovat částky těch nejmenších, jelikož takoví hráči či hráčky nevyužijí všechna dostupná zařízení či vybavení, a tudíž je zbytečné, aby platili více. Přeci jenom jsou to malé děti a několik z nich u tohoto sportu zůstanou.

Dalším, čím by se měl klub velmi zabývat, jsou náborové akce. Náborové akce probíhají dle zkušeného a již zmíněného MUDr. Jiřího Kubeše, který se svými svěřenci dochází do školek a škol a pořádá s malými dětmi mezitřídní turnaje o sladké či jiné ceny. Důležitým faktorem je zde role taková, že většina dětí chce sportovat. Nechtějí to dělat kvůli zdraví, protože jako malé

děti si to neuvědomují, ale protože je to baví a chtějí se takzvaně „vyblbnout“. Proto je dobré, pokud se na ně tvoří určitý falešný tlak, že pokud je to bavilo, tak ať si přijdou vyzkoušet opravdový hokejbalový trénink. Nicméně v tomto si jako klub vede velice zdatně, jelikož se pyšní jednou z největších hokejbalových mládežnických základen v České republice. Nábory by se však mohly konat častěji a popřípadě pronikat i do tělovýchovných jednotek základních škol, kde by byla velká role i učitele či učitelky.

Tabulka 17 - Noví členové a navrhované členské příspěvky

Kategorie	Počet hráčů/hráček	Možný počet hráčů/hráček	Příjmy z členských příspěvků
Muži A	25	25	100 000 Kč
Muži B	17	25	100 000 Kč
Muži C	19	25	100 000 Kč
Starší dorost	22	25	100 000 Kč
Mladší dorost	18	25	100 000 Kč
Starší žáci	19	25	75 000 Kč
Mladší žáci	17	25	75 000 Kč
Přípravka	35	50	125 000 Kč
Minipřípravka	43	50	125 000 Kč
Ženy	16	25	87 500 Kč
Celkem	231	300	987 500 Kč

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Tabulka č. 17 ukazuje, jaké by byly příjmy klubu z navrhovaných členských příspěvků a s širší základnou hráčů. K širší základně by tedy pomohly rozhodně výše zmíněné náборы, které by dokázaly tímto způsobem rozšířit řady klubu. Počty hráčů v kategoriích jsou brány pro „ideální“ stav, tedy aby v jednom týmu bylo celkem 25 hráčů či hráček. U těch nejmenších jako je přípravka a minipřípravka je uveden počet 50 dětí, a to z toho důvodu, že jich je opravdu hodně a s takovým počtem by mohli otevřít i dva týmy v jedné kategorii. Tyto členské příspěvky by tak především napomohly k soběstačnosti klubu a jeho financování. Oproti sezóně 2018/2019, kdy příjem z členských příspěvků byl 600 000 Kč je to markantní rozdíl. Zvýšení členských příspěvků a rozšíření řad by tak přineslo o 164,50 % větší příjmy z této možnosti financování.

Další doporučení se týká dotací. Jak je výše zmíněno klub se opírá především od dotací z města a jiných orgánů této moci. Z celkových příjmů tak tvoří neuvěřitelných (54,67 %).

Dotace však nejsou spolehlivý nástroj pro financování sportovního klubu. Jelikož ne každý rok může být tak bohatý pro klub po finanční stránce a samozřejmě není ani lehké takové dotace získat. Může se však stát, že státní orgány zruší dotační činnost pro určité období, jak se již stalo v minulých letech a klub by přišel přes polovinu svých ročních příjmů. Není však špatné o dotace žádat a usilovat, pokud je to možné, ale pořád je tu taková možnost, že dotace jednoduše nepřijdou a nebudou.

Vliv sponzoringu na sport je astronomický, jelikož každá akce je zastřešena několika sponzory. V televizi na každém sportovním přenose je vidět několik sponzorů a reklam, z kterých lze těžit. Doporučení jsou taková, že klub by měl více aktivně vyhledávat spolupráce v oblasti sponzoringu. Nabízet různá propagační místa či jiné formy propagace. Nicméně i jeden klíčový sponzor může navázat několik dalších a lépe tak přilákat zájem televizních stanic či jiných druhů komunikace.

Tabulka 18 - Navrhované možné příjmy pro další sezónu

Položka	2018/2019	Navrhované částky	% vyjádření vůči minulé sezóně
Dotace	1 230 000 Kč	1 000 000 Kč	81,30 %
Členské příspěvky	600 000 Kč	987 000 Kč	164,50 %
Partneři	350 000 Kč	500 000 Kč	142,86 %
Dary	50 000 Kč	100 000 Kč	200,00 %
Pronájem	15 000 Kč	20 000 Kč	133,33 %
Ostatní	5 000 Kč	5 000 Kč	100,00 %
Celková částka	2 250 000 Kč	2 612 000 Kč	116,09 %

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Tabulka č. 18 znázorňuje možný příjem klubu v další navrhované sezóně. Až na dotace se všechny příjmy zvedly. Jak je výše uvedeno, dotace jsou jednou z méně spolehlivých cest, jak financovat klub, a tudíž po skeptické stránce věci je tato částka snížena a je počítáno s tím, že tak velké dotace v nadcházející sezóně již nebudou.

Partneři klubu, tedy sponzoring je položka, na které by se dalo nesmírně zapracovat. Pro sponzoring je zde vymezena částka 500 000 Kč, což dělá nárůst o 42,86 % oproti sledované minulé sezóně. Je to však náročná práce, musí se zkoušet, chodit do firem a psát jim podmínky pro spolupráci a možnost tak získat další finanční prostředky. To samé platí pro dary, které by se mohly zvednout o celých 100 %.

Položka pronájmu se zde zvedla o rovných 33,33 %, což není pro klub zásadní zdroj, nicméně každé finanční prostředky navíc jsou zde vítány. Celková částka pro navrhované příjmy tedy dosáhla 2 612 000 Kč.

Tabulka 19 - Navrhované možné výdaje pro další sezónu

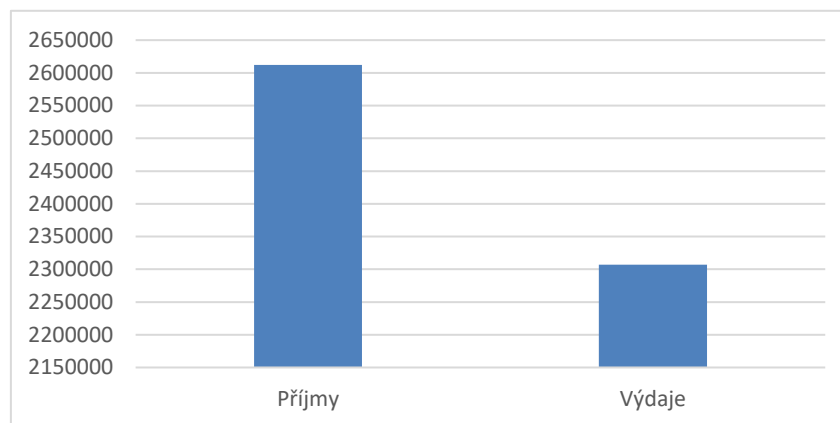
Položka	2018/2019	Navrhované částky	% vyjádření vůči minulé sezóně
Provoz týmů	805 000 Kč	885 000 Kč	109,94 %
Provoz realizačních týmů	527 000 Kč	530 000 Kč	100,57 %
Provoz klubu	171 000 Kč	190 000 Kč	110,11 %
Provoz a údržba hřiště	323 000 Kč	360 000 Kč	110,46 %
Marketing	80 000 Kč	100 000 Kč	125,00 %
Ostatní	220 000 Kč	242 000 Kč	110,00 %
Celková částka	2 126 000 Kč	2 307 000 Kč	108,51 %

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Tabulka č. 19 znázorňuje výši navrhovaných výdajů klubu pro další sezónu. Je zde vidět nárůst u všech položek, což je dáno růstovou tendencí všech cen, a tudíž se musí projevit i do těchto výdajů klubu. Položka provoz týmů, která navýšeně dělá 885 000 Kč by tedy bylo možné financovat prostřednictvím členských příspěvků. Nejvíce, kde klub může ušetřit, je provoz realizačních týmů.

Dle názorů by každý trenér, kustod či vedoucí týmu měl dostat alespoň nějaké finanční ohodnocení. Někteří trenéři zase nemusí mít tak velké finanční ohodnocení, a právě tyto položky by se měly projednat. Provoz a údržba hřiště je prakticky neměnná, tudíž jde zde navýšení o pouhých 11,11 % a při jeho zásadním zvýšení by se jednalo spíše při přírodních katastrofách.

Největší navýšení z pohledu výdajů zastupuje marketing, který je o 25 % navýšen. Je to dáno především medializací, aby se sport dále propagoval a měl možnost tak přilákat i další sponzory. Celková částka výdajů by tak tvořila 2 307 000 Kč.



Obrázek 10 - Porovnání navrhovaných příjmů a výdajů

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Dle znázornění obrázku č. 10, je jasně patrný nárůst příjmových položek. Tento rozdíl tvoří částku 305 000 Kč. Tyto peníze by se tak mohly investovat například do zázemí hřiště, kde je stále co zdokonalovat. Hráčům by se například mohla vystavět malá posilovna přímo na hřišti. V příštích letech by to tak znamenalo i menší výdaje na položce pronájmu sportovišť a hráči by zařízení mohli použít i během sezóny. Dále by bylo z těchto peněz možné vystavět přístřeší pro tribuny fanoušků, které chodí podporovat jednotlivé týmy i za nepříznivého počasí.

V neposlední řadě je možné využít tyto ušetřené finanční prostředky pro děti, které chtějí začít hrát hokejbal nebo si vyzkoušet pravý oficiální trénink. Bylo by možné zakoupit základní vybavení pro tyto malé hráče a hráčky, aby rodiče nemuseli hned vše kupovat. Zjistili by, zda to jejich děti baví a bez nutnosti zakupování drahého vybavení. Tímto se však nabízí i jiná podobná možnost, a to podpořit tak své hráče, kteří již hrají plnohodnotně ve svém týmu a takovým hráčům zajistit, například obuv hokejky, či jiné vybavení dle dostupných finančních prostředků.

Paradoxem, jak využít ušetřené prostředky, je ušetřit další, strádat tyto prostředky sezónu po sezóně za účelem výstavby zastřešení areálu či dokonce stadionu. Tato varianta je však dlouhodobého charakteru, tudíž by se musel přizpůsobit celý chod klubu. Hala je však velkou výhodou v tomto prostředí, jelikož týmy mohou trénovat celoročně bez zimní přestávky, nemusejí se ohlížet na přírodní vlivy a v neposlední řadě je to opět krok kupředu v rozvoji tohoto sportu.

ZÁVĚR

V první části bylo bakalářskou prací vymezeno pojetí sportu. Tato část práce řešila především o vývoji sportu ve starověkém Řecku, a především vývoji v České republice. Vývoj v České republice byl poměrně složitý díky druhé světové válce a komunismu. Velký rozkvět sportovních institucí započal až po sametové revoluci, kde hraje roli Sokol a jeho nástupnické organizace.

V druhé části se práce zabývala právní formou podnikání, která je specifická pro sportovní sektor, byly zde vymezeny profesionální i amatérské formy podnikání. Dále se práce ubírala směrem jednotlivých nejdůležitějších příjmů sportovních klubů, které jsou u profesionálního a amatérského týmu rozdílné. Patří sem zejména diváci, dotace, členské příspěvky a sponzoři.

Třetí část bakalářské práce měla za úkol představit danou sportovní organizaci, kterou se stala HBC Autosklo H.A.K. Pardubice. Klub se představil svými partnery a v neposlední řadě seznamem svých úspěchů dle kategorií.

Čtvrtá část byla věnována hospodaření vybraného sportovního klubu za minulou sezónu 2018/2019. Byly zde prezentovány jednotlivé příjmy sportovní organizace, které především stojí na dotacích, členských příspěvcích a sponzorech. Následně se v práci objevily i výdaje amatérské sportovní organizace, které tkví především v klasickém chodu jednotlivých týmů, odměnách pro trenéry a v pronájmu jiných sportovišť.

Poslední pátá část tedy pojednává o hodnocení hospodaření klubu HBC Autosklo H.A.K. Pardubice a přináší tak souhrn jeho příjmů a výdajů v sezóně 2015/2016, 2017/2018 a v sezóně 2018/2019. V práci je shrnuto pokrytí jednotlivých výdajů a následně se doporučovaly ekonomické opatření, které by se mohly využít pro hladký chod sportovní organizace v dalších letech.

Práce na zdokonalování je vždy dostatek, a tudíž záleží na klubu, jakou cestu zvolí a jak s finančními prostředky budou nakládat.

POUŽITÁ LITERATURA

BOUKAL, Petr, 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4487-2.

ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2009. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia. ISBN 978-80-7376-150-9.

ČESKÁ OBEC SOKOLSKÁ, 2015 [online]. Praha [cit. 10.02.2020]. Dostupné z: <https://www.sokol.eu/obsah/5405/historicka-obdobi>.

ČSÚ, 2019. *Statistika sportu: Základní ukazatele* [online]. Praha [cit. 10.02.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/114421924/09001619.pdf/0114884a-7786-4955-86f9-20af562063a4?version=1.3>.

DAŇHELOVÁ, Šárka, 2005. *Sportovní marketing*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3901-9.

DURDOVÁ, Irena, 2002. *Sportovní management*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita. ISBN 80-248-0130-2.

GRÜNWARD, R. & HOLEČKOVÁ, J., 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.

HBC AUTOSKLO H.A.K. PARDUBICE, 2019 [online]. Pardubice [cit. 28.03.2020]. Dostupné z: <https://www.hbcpcce.cz/uvod>.

HOCKEY CLUB DYNAMO PARDUBICE a.s., 2019 [online]. Pardubice [cit. 10.02.2020]. Dostupné z: [www.https://www.hcdynamo.cz/](https://www.hcdynamo.cz/).

HODAŇ, B. & HOBZA, V., 2010. *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-2658-7.

KUBEŠ, Jiří, 2020. *Interní zdroje HBC Autosklo H.A.K. Pardubice*. Pardubice.

KUNZ, Vilém, 2018. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0560-1.

MARTÍNKOVÁ, A. a kol., 1974. *Miroslav Tyrš, i. č. 60, nad č. 120*. V Praze: Národní archiv.

MŠMT ČR, 2006 [online]. Praha [cit. 10.02.2020]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/koncepce-statni-politiky-v-telovychove-a-sportu-v-ceske-republice?fbclid=IwAR3HfhMALrbhwrXOjiNX5Mv4FGIiVBh6dlr8INSeE7fIcga-ynlSTnkjzf8>.

NHL.com, 2008 [online]. Washington [cit. 28.03.2020]. Dostupné z: <https://www.nhl.com/news/ovechkin-signs-record-124-million-deal-with-capitals/c-375254>.

NOVÁ, Jana a kol., 2016. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. ISBN 978-80-210-8346-2.

NOVOTNÝ, Jiří, 2010. *Ekonomika sportu*. Praha: ISV nakladatelství. ISBN 80-85866-68-4.

POKORNÁ, Jarmila, 2014. *Obchodní společnosti a družstva*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-475-9.

REITMAYER, Ladislav, 1977. *Přehled vývoje tělesné výchovy ve světě*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol., 2001. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-41-6.

SEKOT, Aleš, 2003. *Sport a společnost*. Brno: Paido. ISBN 80-7315-047-6.

SYNEK, M. & KISLINGEROVÁ, E., 2015. *Podniková ekonomika 6., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠTĚDRONĚ, Bohumír et al., 2018. *Mezinárodní marketing*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-441-4.

Vyplnto.cz, 2020 [online]. Praha [cit. 10.02.2020]. Dostupné z: <https://www.vyplnto.cz/>.

ZUSKA, Karel, 1992. *Právní postavení sportovních organizací po 1.lednu 1992*. Praha: Atos. ISBN 808-54-3524-1.

PŘÍLOHY

Příloha 1 - Interní zdroje HBC Autoskla H.A.K. Pardubice 2015/2016.....	59
Příloha 2 - Interní zdroje HBC Autoskla H.A.K. Pardubice 2017/2018 (1. část).....	60
Příloha 3 - Interní zdroje HBC Autoskla H.A.K. Pardubice 2018/2019 (2. část).....	61
Příloha 4 - Interní zdroje HBC Autoskla H.A.K. Pardubice 2018/2019.....	62

Příloha 1 - Interní zdroje HBC Autoskla H.A.K. Pardubice 2015/2016

	Sezóna 2015/2016	Klub	MA	MB	MC	SD	MD	SŽ	MŽ	PŘ,MPŘ	ženy	celkem	
V Y D Á N Í	PROVOZ TÝMŮ											521 300	
	startovné		16 000	7 000	7 000	9 000	6 000	5 000	5 000	8 000	3 000	66 000	
	rozhodčí		60 000	18 000	16 000	20 000	15 000	9 000	8 000			146 000	
	doprava		83 000			50 000	58 000	20 000	20 000			231 000	
	ubytování	24 000										24 000	
	nákupy	11 000	5 000	1 000		2 000	2 000	2 000	2 000	3 000	1 000	29 000	
	ostatní	5 000										5 000	
	ČP		300									300	
	přípravné zápasy, turnaje		4 000	1 000		3 000	3 000	2 000	2 000			15 000	
	Klubový fond na dopravu	5 000										5 000	
	PŘÍPRAVA TÝMŮ												56 000
	nájemné tělocvična	20 000										20 000	
	letní/zimní příprava	36 000										36 000	
	PLATBY HOKEJBAL												50 000
	nákup hráčů/hostování	15 000										15 000	
	Svaz- registrace/licence	35 000										35 000	
	FINANČNÍ OPERACE												22 000
	bankovní poplatky	4 000										4 000	
	daň z příjmů	18 000										18 000	
	POJIŠTĚNÍ												24 000
	pojištění mládeže	12 000										12 000	
	pojištění majetku	12 000										12 000	
	PROVOZ HRÁŠTĚ												114 000
	nájemné ZŠ	4 000										4 000	
	spotřeba vody	9 000										9 000	
spotřeba elektrické energie	95 000										95 000		
odvoz odpadu	6 000										6 000		
MARKETING												52 000	
grafika	10 000										10 000		
web	5 000										5 000		
nábory	20 000										20 000		
smlouva arvučení	11 000										11 000		
smlouva fotodokumentace	6 000										6 000		
REALIZAČNÍ TÝMY												216 500	
akce pro RT	10 000										10 000		
odměny RT	181 500										181 500		
odměny funkcionáři	25 000										25 000		
ÚDRŽBA HRÁŠTĚ												202 200	
běžná údržba hřiště	130 000										130 000		
klíče	10 000										10 000		
smlouva údržba	12 000										12 000		
sítě	35 000										35 000		
smlouva úklid	15 200										15 200		
OSTATNÍ												77 000	
Příspěvek DDM Alfa	72 000										72 000		
nákupy ostatní	5 000										5 000		
CELKEM VYDÁNÍ		858 700	168 300	27 000	23 000	84 000	84 000	38 000	37 000	11 000	4 000	1 335 000	
P Ā Ī J E M	ČLENSKÉ PŘÍSPĚVKY											331 500	
	členské příspěvky		45 000	30 000	17 500	51 000	45 000	37 500	37 500	38 000	30 000	331 500	
	ČMSHb											85 000	
	dotace mládež	40 000										40 000	
	dotace údržba	45 000										45 000	
	MĚSTO PARDUBICE											307 000	
	Dotace Město-dobr.trenér	8 000										8 000	
	Dotace Město	299 000										299 000	
	PARDUBICKÝ KRAJ											100 000	
	Grant kraj-mládež	100 000										100 000	
	PARTNEŘI KLUBU											500 000	
	příjmy z reklam	480 000										480 000	
	dary	20 000										20 000	
	OSTATNÍ											23 000	
	hřiště pronájem	18 000										18 000	
ostatní příjmy	5 000										5 000		
CELKEM PŘÍJEM		1 015 000	45 000	30 000	17 500	51 000	45 000	37 500	37 500	38 000	30 000	1 346 500	
R O Z D Í L		1 796 700	213 300	57 000	40 500	135 000	129 000	75 500	74 500	49 000	34 000	11 500	

Zdroj: (Kubeš, 2020)

Příloha 2 - Interní zdroje HBC Autoskla H.A.K. Pardubice 2017/2018 (1. část)

Sezóna 2017/2018		Klub	MA	MB	MC	SD	MD	SŽ	MŽ	PŘ	MPR	ŽENY	CELKEM	
nezbytné výdaje	PROVOZ TÝMŮ												588 300,00	
	Soutěže startovné		15 000	8 000	7 000	6 000	5 000	4 000	4 000	5 000	5 000	7 000	66 000	
	Rozhodčí, časomíra		65 000	20 000	16 000	25 000	20 000	11 000	10 000			5 000	172 000	
	Doprava na zápasy	10 000	84 000	13 500	3 400	98 500	64 700	8 700	12 500			12 000	307 300	
	Úbytování zápasy												0	
	Přípravné zápasy		3 000											3 000
	Sportovní vybavení a tren.pomůcky	10 000												10 000
	Výstroj, dresy, atp.	30 000												30 000
	PŘÍPRAVA TÝMŮ													145 000
	Tělocvičny nájem	10 000												10 000
	Pronájem sportovišť (tunel atl.)	10 000	5 000			5 000	5 000							25 000
	Letní/zimní příprava													0
	Soustředění	70 000	40 000											110 000
	REALIZAČNÍ TÝMY													214 500
	Odměny trenéři (DPP)	206 500												206 500
	Odměny funkcionáři													0
	Akce pro realizační týmy	8 000												8 000
	PLATBY HOKEJBAL													72 000
	Nákup hráčů/hostování	30 000												30 000
	Matriční úkony	35 000												35 000
	Trenérské licence	7 000												7 000
	FINANČNÍ OPERACE													141 800
	Bankovní poplatky	4 000												4 000
	Daň z příjmu	15 000												15 000
	Úrazové pojištění													0
	Pojištění majetku	10 000												10 000
	Vedení účetnictví	20 000												20 000
	Platba DDM Alfa (kroužek)	92 800												92 800
	PROVOZ HRŠTĚ													108 000
	Nájemné ZŠ													0
	Spotřeba vody	8 000												8 000
	Spotřeba elektrické energie	95 000												95 000
	Odvoz odpadu	5 000												5 000
	ÚDRŽBA HRŠTĚ													208 340
	Běžná údržba hřiště	50 000												50 000
	Investice hřiště, zázemí	150 000												150 000
	Internet – připojení	8 340												8 340
	MARKETING													114 000
	Grafická tvorba	15 000												15 000
	Web a sociální sítě	7 000												7 000
	Organizace zápasů	0												0
	Focení zápasů													0
	Reklama klubu mimo areál	10 000												10 000
	Zápas věnování	5 000												5 000
	Klubový ples	15 000												15 000
Sportovní den-ukončení sezony	15 000												15 000	
Tiskoviny pro marketing	12 000												12 000	
Dárky marketing-pro hráče či sponz.	5 000												5 000	
Focení na prezentační materiály	5 000												5 000	
Fan-shop pro marketing	7 000												7 000	
Prezentační materiály-banner, stany	8 000												8 000	
Organizační tým pro prezentační akce	10 000												10 000	
NÁBORY													40 000	
Odměny nábor	20 000												20 000	
Pomůcky nábor	5 000												5 000	
Letáky	15 000												15 000	
OSTATNÍ													50 000	
nákupy ostatní													0	
rezerva	50 000												50 000	
CELKEM VYDÁNÍ	1 088 640	212 000	41 500	26 400	134 500	94 700	23 700	26 500	5 000			24 000	1 681 940	

Zdroj: (Kubeš, 2020)

Příloha 3 - Interní zdroje HBC Autoskla H.A.K. Pardubice 2018/2019 (2. část)

ČLENSKÉ PŘÍSPĚVKY									15	18	25		500 900
členské příspěvky		72 000	30 000	45 000	63 000	63 000	42 000	42 000	41 400	57 500	45 000		500 900
členské příspěvky ostatní													0
DOTACE – ČMSHb													0
dotace mládež													0
dotace údržba													0
DOTACE – MĚSTO PARDUBICE													565 000
Dotace Město – turnaj MŠ	5 000												5 000
Dotace Město – indiv.dotace													0
Dotace Město	550 000												550 000
Dotace – MO II	10 000												10 000
DOTACE – PARDUBICKÝ KRAJ													0
Dotace Krajský úřad													
Dotace Krajský úřad – investice													
Dotace Krajský úřad – indiv.dotace													
DOTACE – MŠMT													386 845
Program VIII. - Org. sportu ve sport. klubech	328 000												328 000
Program IV - údržba a provoz sportovních hřišť	58 845												58 845
PARTNEŘI KLUBU													400 000
příjmy z reklam	300 000												300 000
dary	100 000												100 000
OSTATNÍ													8 000
hřiště pronájem	8 500												3 000
ostatní příjmy	5 000												5 000
CELKEM PŘÍJEM	1 365 345	72 000	30 000	45 000	63 000	63 000	42 000	42 000	41 400	57 500	45 000		1 860 745
	2 403 985	284 000	71 500	71 400	197 500	157 700	65 700	68 500	46 400		69 000		178 805

Zdroj: (Kubeš, 2020)

ROZPOČET HBC AUTOSKLO-H.A.K. 2019

VÝDAJE	1	PROVOZ TÝMŮ		805 000 Kč	PŘÍJMY	1	ČLENSKÉ PŘÍSPĚVKY	600 000 Kč	
	1.1	CESTOVNÍ VÝDAJE	350 000 Kč						
	1.2	STARTOVNÉ SOUTĚŽE A TURNAJE	85 000 Kč						
	1.3	ROZHODČÍ/ZDRAVOTNÍK	200 000 Kč						
	1.4	SPORTOVNÍ VYBAVENÍ	50 000 Kč						
	1.5	TRÉNINKOVÉ POMŮCKY	20 000 Kč						
	1.6	SOUSTŘEDĚNÍ	100 000 Kč						
	2	PRONÁJEM SPORTOVIŠŤ		135 000 Kč			2	DOTACE	
	2.1	PRONÁJEM	135 000 Kč				2.1	DOTACE MĚSTO PARUBICE	620 000 Kč
							2.2	DOTACE MO II	10 000 Kč
							2.3	DOTACE KRAJ	100 000 Kč
							2.4	DOTACE MŠMT	500 000 Kč
	3	REALIZAČNÍ TÝMY		527 000 Kč			3	PARTNEŘI KLUBU	350 000 Kč
	3.1	ODMĚNY RT	500 000 Kč						
	3.2	ŠKOLENÍ TRENÉRŮ	12 000 Kč						
	3.3	VYBAVENÍ TRENÉŘI	15 000 Kč						
	4	PROVOZ KLUBU		171 000 Kč			4	DARY	50 000 Kč
	4.1	VEDENÍ BU	2 000 Kč						
	4.2	POJIŠTĚNÍ	8 500 Kč						
	4.3	INTERNET	6 500 Kč						
	4.4	WEB	20 000 Kč						
	4.5	VEDENÍ ÚČETNICTVÍ	20 000 Kč						
	4.6	MATRIČNÍ ÚKONY	25 000 Kč						
	4.7	DANĚ	87 500 Kč						
	4.8	PLATBY OSTATNÍ	1 500 Kč						
	5	ÚDRŽBA HŘIŠTĚ		200 000 Kč			5	PRONÁJEM HŘIŠTĚ	15 000 Kč
	5.1	BĚŽNÁ ÚDRŽBA HŘIŠTĚ	50 000 Kč						
	5.2	INVESTICE HŘIŠTĚ	150 000 Kč						
	6	PROVOZ HŘIŠTĚ		123 000 Kč			6	OSTATNÍ	5 000 Kč
	6.1	ENERGIE	90 000 Kč						
	6.2	VODA	25 000 Kč						
	6.3	ODPADY	8 000 Kč						
7	PR		80 000 Kč						
7.1	GRAFICKÁ TVORBA	15 000 Kč							
7.2	SOCIÁLNÍ SÍTĚ	5 000 Kč							
7.3	FOCENÍ	10 000 Kč							
7.4	TISKOVINY	10 000 Kč							
7.5	DÁRKY PARTNEŘI	10 000 Kč							
7.6	OSTATNÍ	30 000 Kč							
8	NÁBOR		35 000 Kč						
8.1	ODMĚNY NÁBOR	20 000 Kč							
8.2	LETÁKY, DÁRKOVÉ PŘEDMĚTY	15 000 Kč							
9	REZERVA	50 000 Kč							
						C E L K E M	2 250 000 Kč		
	C E L K E M		2 126 000 Kč						

Zdroj: (Kubeš, 2020)