

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

*Analýza financování hokejového klubu Mountfield HK*

Bakalářská práce

---

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jakub Muška**  
Osobní číslo: **E20351**  
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**  
Specializace: **Ekonomika regionálního sportu**  
Téma práce: **Analýza financování hokejového klubu Mountfield HK**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza financování hokejového klubu Mountfield HK. Student se zaměří na hlavní zdroje příjmů klubu a na výdaje klubu. V rámci bakalářské práce bude také zhodnocen dopad pandemie Covid-19 na položky financování klubu. Na základě provedené analýzy student navrhne vlastní doporučení pro klub.

Osnova:

- Sport a jeho význam v ekonomice.
- Způsoby financování sportovních organizací.
- Analýza financování hokejového klubu Mountfield HK.
- Hodnocení výsledků analýzy a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.  
HOBZA, Vladimír, 2014. *Aplikovaná ekonomie sportu*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-4321-8.  
MÁČE, Miroslav. *Účetnictví, analýza a řízení financí*. Brno: Klemm Václav – vydavatelství a nakladatelství, 2020. ISBN 978-80-87713-20-4.  
NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.  
VOCHOZKA, Marek. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha: Grada Publishing, 2021. Finance. ISBN 978-80-271-3267-6.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Viktor Prokop, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

LS.

**doc. Ing. Jan Černošský, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza financování hokejového klubu Mountfield HK 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 20. 12. 2023

Jakub Muška v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych rád poděkoval vědoucímu mé práce, panu doc. Ing. Viktoru Prokopovi, Ph.D. za jeho ochotu při vedené práce, za jeho odborné rady a konzultace v průběhu vypracování práce, které mi pomohly s jejím vyhotovením. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům klubu Mountfield HK za jejich spolupráci při zjišťování informací, které byly při mé práci užitečné. Nakonec bych chtěl poděkovat mé rodině, která mi byla v průběhu studia neustálou podporou.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce „Analýza financování hokejového klubu Mountfield HK“ se zabývá hospodařením hokejového klubu Mountfield HK působícího v Tipsport extralize ledního hokeje. V první kapitole je definován sport a jeho jednotlivé složky včetně zařazení sportu do národního hospodářství a ekonomických aspektů sportu. Dále jsou představeny způsoby financování sportovních organizací a ekonomika profesionálního sportovního klubu. Třetí kapitola je věnována analýze financování klubu za použití rozvahy a výkazu zisku a ztrát. V poslední kapitole je financování klubu zhodnoceno a jsou navržena doporučení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Sport, tělesná kultura, financování, finanční analýza, Covid-19*

## **TITLE**

*Analysis of financing of the Mountfield HK hockey club*

## **ANNOTATION**

*The bachelor thesis „Analysis of financing of the Mountfield HK hockey club“ working with the financial management of the ice-hockey club Mountfield HK which playing in the Tipsport Extraliga ice-hockey league. The first chapter defines sports and the various components, including the integration of sports into the national economy and the economic aspects of sports. Furthermore, it introduces the ways of financing sports organizations and the economics of a professional sports club. The third chapter is dedicated to the analysis of the club's financing with using the balance sheet and the income statement. In the final chapter, the financing of the club is evaluated, and recommendations are proposed.*

## **KEYWORDS**

*Sport, physical culture, financing, financial analysis, Covid-19*

# OBSAH

ÚVOD.....	10
1.1 Definice základních pojmů .....	11
1.2 Členění sportu .....	13
1.3 Sport v národním hospodářství .....	15
1.3.1 Soukromé firmy ve sportu .....	16
1.3.2 Nestátní neziskové organizace ve sportu .....	17
1.4 Ekonomické aspekty sportu .....	18
1.4.1 Mikroekonomické aspekty sportu.....	18
1.4.2 Makroekonomické aspekty sportu .....	19
1.4.3 Mezoekonomické (regionální) aspekty sportu.....	20
2 ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ.....	21
2.1 Financování sportovních organizací z veřejných zdrojů .....	21
2.2 Financování sportovních organizací ze soukromých zdrojů.....	23
2.3 Ekonomika profesionálního sportovního klubu.....	24
2.3.1 Příjmy a výdaje profesionálních klubů .....	25
2.3.2 Sponzorství u profesionálních sportovních klubů .....	25
3 ANALÝZA FINANCOVÁNÍ HOKEJOVÉHO KLUBU MOUNTFIELD HK .....	28
3.1 Představení klubu Mountfield HK.....	28
3.1.1 Historie klubu Mountfield HK.....	29
3.1.2 Organizační struktura klubu.....	29
3.2 Finanční analýza klubu za využití zvolených ukazatelů.....	30
3.2.1 Finanční analýza za použití rozvahy.....	31
3.2.2 Finanční analýza za použití výkazu zisku a ztrát.....	37
4. Zhodnocení výsledků a navržená doporučení.....	46
4.1 Zhodnocení zjištěných výsledků.....	46

4.2 Výsledek hospodaření klubu.....	47
4.3 Navržená doporučení .....	49
ZÁVĚR .....	52
POUŽITÁ LITERATURA .....	53

## SEZNAM ILUSTRACÍ

<b>Obrázek 1:</b> Klasifikační schéma sportu.....	13
<b>Obrázek 2:</b> Dotace ze státního rozpočtu .....	22
<b>Obrázek 3:</b> Rozdělení dotací .....	23
<b>Obrázek 4:</b> Celosvětové výdaje na sponzoring (v mld. USD).....	26
<b>Obrázek 5:</b> Logo klubu Mountfield HK .....	28
<b>Obrázek 6:</b> Celková aktiva v období 2017–2022 (v tis. Kč).....	31
<b>Obrázek 7:</b> Dlouhodobý nehmotný majetek klubu mezi roky 2017–2022 (v tis. Kč) .....	32
<b>Obrázek 8:</b> Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů (v tis. Kč).....	33
<b>Obrázek 9:</b> Dlouhodobý hmotný majetek (v tis. Kč) .....	35
<b>Obrázek 10:</b> Pasiva klubu ve sledovaném období (v tis. Kč).....	35
<b>Obrázek 11:</b> Krátkodobé závazky z obchodních vztahů (v tis. Kč) .....	36
<b>Obrázek 12:</b> Cizí zdroje (v tis. Kč).....	37
<b>Obrázek 13:</b> Výnosy z běžné činnosti (v tis. Kč) .....	38
<b>Obrázek 14:</b> Výnosy z běžné činnosti – vstupenky (v tis. Kč).....	39
<b>Obrázek 15:</b> Návštěvnost ČPP Arény.....	40
<b>Obrázek 16:</b> Průměrná návštěvnost domácích zápasů Mountfieldu HK.....	41
<b>Obrázek 17:</b> Vývoj počtu zaměstnanců mezi roky 2017–2022.....	43
<b>Obrázek 18:</b> Mzdy zaměstnanců v období 2018–2022 (v tis. Kč) .....	44
<b>Obrázek 19:</b> Výsledek hospodaření za účetní období 2017/18 až 2021/22 (v tis. Kč) .....	47
<b>Obrázek 20:</b> Výdaje na energie (v tis. Kč) .....	48

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Charakteristika subjektů soukromého sektoru v tělesné kultuře.....	16
<b>Tabulka 2:</b> Nestátní neziskové organizace ve sportu – přehled organizací a příjmů (v tis. Kč) .....	17
<b>Tabulka 3:</b> Průměr ceny zaplacené návštěvníkem za vstup .....	42
<b>Tabulka 4:</b> Domácí zápasy Mountfieldu HK.....	43
<b>Tabulka 5:</b> Náklady na zaměstnance klubu .....	44



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

AD	Agregátní poptávka
AS	Agregátní nabídka
CHL	Champions hockey league
HDP	Hrubý domácí produkt
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NSA	Národní sportovní agentura
NH	Národní hospodářství
NNO	Nestátní neziskové organizace
NOV	Národní olympijský výbor
SR	Státní rozpočet
TELH	Tipstort extraliga ledního hokeje

## ÚVOD

Sport a ekonomika jsou dvě neoddelitelné složky moderní společnosti. Profesionální sportovní kluby jsou nejen zdrojem zábavy, ale také ekonomickými subjekty, které mají vliv na místní i globální ekonomiku. Finanční stabilita klubu má výrazný vliv na rozvoj klubu, zlepšování infrastruktury a zázemí klubu. Dále ovlivňuje také skladbu hráčského kádru a následné sportovní úspěchy. Tato bakalářská práce je proto zaměřena na analýzu financování hokejového klubu Mountfield HK. Cílem této práce je nejen představit aktuální stav financování klubu, ale také identifikovat trendy a výzvy, kterým klub čelí. Hospodaření klubu je analyzováno za pomoci položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Zvoleným obdobím pro tuto práci jsou sezony 2017/18 až sezona 2021/22.

V první kapitole je představen význam sportu v ekonomice. Pro účely další práce jsou definovány základní pojmy, které se sportem souvisí. Sport je představen jakožto jeden z důležitých participantů národního hospodářství. Jsou definovány formy sportovních oddílů a popsány soukromé firmy ve sportu a nestátní neziskové organizace. V závěru první kapitoly jsou popsány mikroekonomické, makroekonomické a mezoekonomické aspekty sportu. Druhá kapitola je zaměřena na způsoby financování sportovních organizací. Je popsáno financování sportu z veřejných zdrojů, skrz státní rozpočet či rozpočty měst a obcí. Následně jsou uvedeny druhy dotací, prostřednictvím kterých je sport financován. Je představeno také financování sportovních organizací ze soukromých zdrojů. Druhá kapitola je zakončena problematikou ekonomiky profesionálního sportovního klubu, na kterou navazuje následná analýza financování klubu. Zkoumány jsou příjmy a výdaje profesionálních sportovních klubů. Popsán je také jeden z největších zdrojů finančních prostředků klubů, kterým je sponzorství.

V rámci analytické části práce je představen klub Mountfield HK. Nejprve je nastíněna jeho historie a současnost. Uvedeny jsou základní orgány vedení klubu, a popsána je také organizační struktura klubu. Ve zbytku kapitoly je provedena analýza vybraných částí rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Na vybraných složkách hospodaření klubu je komentován jejich růst či pokles. Následně jsou tyto hodnoty zasazeny do kontextu fungování klubu a do celospolečenské situace. Jsou zkoumány příčiny poklesu příjmů ze vstupenek a od sponzorů. Dále jsou analyzovány výdaje na zaměstnance klubu, které se i přes snížení počtu zaměstnanců v letech postupně zvyšovaly. Na základě hospodářského výsledku a analýzy vybraných složek rozvahy a výkazu zisku a ztrát je provedeno vyhodnocení financování klubu a navržena doporučení.

# 1 SPORT A JEHO VÝZNAM V EKONOMICE

V této kapitole je definován sport a jeho jednotlivé složky – tělesná kultura, tělesná výchova a sportovní svazy. Poté je představeno členění sportu a jeho účastníci. Následuje znázornění sportu v národním hospodářství a vysvětlení dvou složek – soukromých firem a nestátních neziskových organizací, které se vyskytují ve sportu. Nakonec jsou vyjmenovány a podrobněji uvedeny ekonomické aspekty sportu, mikroekonomické a makroekonomické.

## 1.1 Definice základních pojmů

V literatuře není možné nalézt jednu ucelenou, všeobecně uznávanou, definici sportu, proto je uvedeno více definic. Pro účely této práce je nepřesnější následující definice sportu, podle které je sport: *„rekreační fyzická aktivita tvořící složku volného času a životního stylu ve vrcholové podobě, prováděná i jako profese. Plní funkce zdravotní i relaxační, zahrnuje momenty soutěživosti, výkonu, regulované ventilace agrese, příslušnosti ke skupině. Je taktéž charakterizovaná jako pohybová činnost soutěžního charakteru, prováděná podle určitých pravidel. Dělí se na relaxační, vrcholovou a výkonnostní. Počet mezinárodně uznávaných sportů je v současné době přibližně 150. Základní dělení sportu: sport individuální a kolektivní“* (Hobza, Rektořík a kol., 2006, s. 9). Sport lze považovat za pohybovou činnost, od ostatních se odlišuje speciální formou a obsahem. Sportovní činnost je často vymezena pravidly sportu a formou. Může být prováděn na různých úrovních, ať už amatérsky, nebo profesionálně. Sport přispívá ke zlepšování fyzické kondice v celé společnosti. Zároveň sport přesahuje pouze fyzickou část a přispívá také k začleňování jedinců do společnosti (Kunz, 2018).

Výkonnostní a vrcholový sport charakterizují Hodaň a Hobza (2010). Podle autorů je výkonnostní sport činnost, která je vykonávána organizovaně ve volném čase mimo zaměstnání. Aktéři působící ve výkonnostním sportu jsou zpravidla dobrovolníci, kteří ale disponují určitými znalostmi o daném sportovním odvětví. Výkonnostní sport je jednoznačně společensky prospěšný, hlavně díky své podpoře společenského vyžití jedince, podpoře zdraví a efektivního trávení volného času. U vrcholového sportu nelze přesně určit, zda spadá do veřejně prospěšné činnosti. Profesionální sportovci jsou zaměstnanci klubů, které jsou podnikatelskými subjekty orientující se na zisk. Veřejně prospěšný je vrcholový sport pro jednoznačně pro diváky. Za sport se nepovažuje taková činnost, při které nedochází k tělesné pohybové aktivitě. Z této definice jsou ze sportu vyloučeny například šachy, ačkoliv Mezinárodní olympijský výbor šachy zahrnuje do seznamu sportů. Dále musí mít sportovní aktivita jasně stanovená a vymezená pravidla, podle kterých je provozována (Lisse, 2020).

Postupem doby se sport stal důležitým kulturně-sociálním jevem, k tomuto rozvoji došlo především na počátku 21. století. Sport ovlivňuje život lidí v oblasti ekonomické, zdravotní, kde je především nástrojem prevence, dále také v oblasti politické. Sport je v současnosti více a více uznáván jako prostředek k podpoře pozitivních změn ve společnosti.

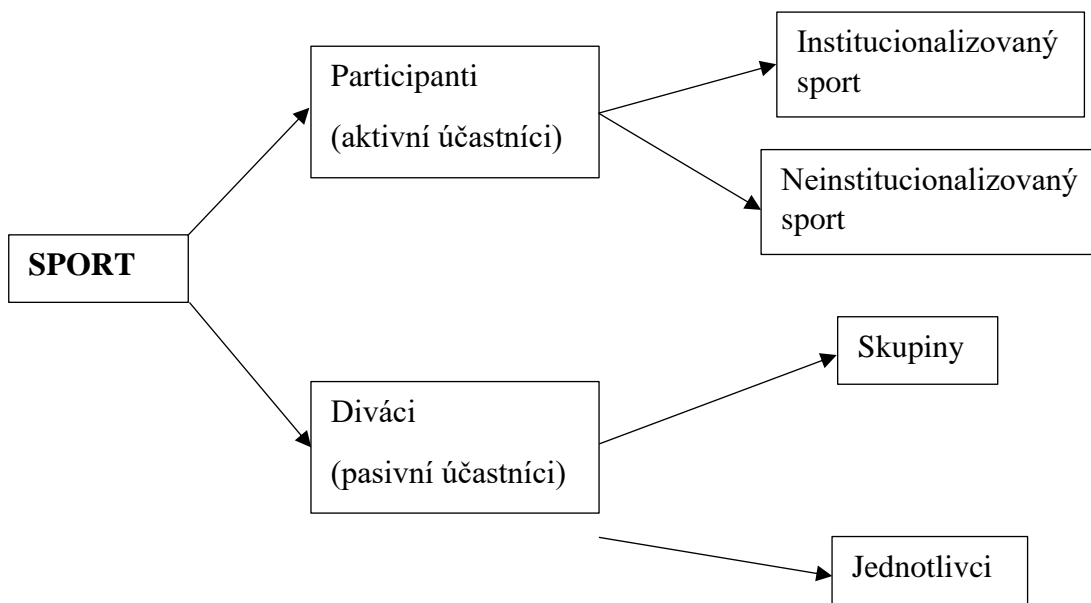
Základní složkou sportu je **tělesná kultura**, toto označení se používá v dalších rozděleních sportu, například při dělení do bloků veřejného sektoru. Tělesnou kulturu tak lze považovat za provozování takové aktivity, při které dochází k rozvoji osobnosti, zlepšování tělesného stavu, dochází zde také k sociálně-kulturní činnosti člověka, která je způsobená prolínáním různých skupin obyvatelstva během vykonávání sportu, například ve sportovních organizacích (Novotný a kol., 2011). Výsledkem vykonávání tělesné kultury je vedle zlepšování fyzické kondice také tvorba sociálních vztahů a sociálního rozvoje. Mezi tělesnou kulturu dále zařadit tělesnou výchovu a pohybovou rekreaci (Hobza, Rektořík a kol., 2006).

**Tělesná výchova** je proces pedagogický. Tělesná výchova se vyskytuje především ve školství. Během tělesné výchovy dochází ke zlepšování všestrannosti člověka a také k rozvoji jeho osobnosti. Tělesná výchova na školní úrovni formuje i postoj konkrétního člověka ke sportu v budoucnu. **Pohybovou rekreací** se rozumí takové využití volného času, které přispívá ke kultivaci sil člověka, ovlivňuje jeho psychický stav, tělesný rozvoj. Během pohybové rekreace dochází k efektivnímu využití volného času. Pro zajištění rozvoje tělesné kultury jsou potřebné instituce, které sdružují jednotlivé organizace a zajišťují tak jejich rozvoj (Hobza, Rektořík a kol., 2006). Soustavou institucí, které zajišťují rozvoj různých forem tělesné kultury, jsou **tělovýchovná hnutí**. V České republice je tato soustava tvořena hlavně občanskými sdruženími zaměřenými na sport. Dále pak organizacemi státního a spolkového charakteru.

Jednotlivé kluby jsou spojovány **sportovními svazy**, čímž je zajišťována jejich lepší organizovanost. Sdružování do svazů má také ekonomicky příznivé dopady. Pro kluby organizované ve svazu je snadnější získávat finanční prostředky na výkon své činnosti. Kluby sdružené ve svazech jsou provozovány na základě principu sounáležitosti a vzájemné spolupráce. Konkrétní příklad uvádí Novotný a kol. (2011, s. 22): „*Chtěl-li někdo například veslovat, bylo výhodnější, aby se sdružil s dalšími zájemci a společně si koupili loď a o její využívání se dělili*“.

## 1.2 Členění sportu

Pro další práci s konkrétními dopady sportu nejenom na ekonomiku je důležité představit klasifikační schéma sportu, ze kterého jsou zřetelné jednotlivé subjekty vyskytující se ve sportovním prostředí a jejich členění.



**Obrázek 1:** Klasifikační schéma sportu

*Zdroj: vlastní zpracování dle Novotný a kol. (2011)*

Osoby, které přímo vykonávají sportovní činnost a jsou tedy aktivními účastníky sportu, jsou považovány za **participanty sportu**. Participanti jsou děleni na institucionalizované a neinstitucionalizované. **Institucionalizovaný sport** jako subsystém by bylo možno považovat za součást veřejné ekonomiky. Toto rozdělení je jednoznačné u sportu školního a z části u sportu komunálního (Novotný a kol., 2011). Institucionalizovaný sport lze dělit dále na školní a organizovaný. Školní je realizován prostřednictvím školních soutěží, nebo v rámci rozvoje – školní tělesná výchova. Organizovaný sport je provozován buď v rámci soutěží – profesionálních, nebo amatérských, nebo jako rozvoj člověka (organizované zájmové kroužky).

Lze identifikovat tři druhy vztahů, podle kterých lze institucionální rámec sportu ujasnit. Jedná se o následující vztahy (Novotný a kol., 2011):

- vládního sektoru, státní správy, samosprávy,
- sportu organizovaného v rámci sportovních federací,
- sportu organizovaného v rámci olympijského hnutí.

Podle výše uvedených vztahů je patrné, že jednotlivé vládní úrovně zabezpečují konkrétní sportovní činnosti. Dále tyto vládní úrovně ovlivňují činnosti jednotlivých sportovních federací, svazů a klubů i přímo konkrétních sportovců svým rozhodováním, například o množství finanční podpory. Institucionalizovaný sport lze dělit dále na školní a organizovaný. Školní je realizován prostřednictvím školních soutěží, nebo v rámci rozvoje – školní tělesná výchova. Organizovaný sport je provozován buď v rámci soutěží – profesionálních, nebo amatérských.

Vládní úrovně – vláda, krajské a obecní úřady mají mezi sebou rozdělené kompetence, dle kterých zabezpečují sportovní rozvoj občanů ve státě. Do kompetencí vlády spadá zastřešení základních sdruženích jako jsou například: Český svaz tělesné výchovy nebo Sokol. Stát by měl vytvořit především legislativní podmínky pro rozvoj sportu a zabezpečit povinnou tělesnou výchovu a sport na školách, v armádě, policii apod. (Novotný a kol., 2011). Krajské úřady zastřešují sportovní svazy, které se nachází na jejich území. Zde se jedná například o Krajský svaz ledního hokeje nebo Olomoucký krajský fotbalový svaz. Horizontální vztahy mezi jednotlivými hierarchickými úrovněmi, ale i celými subsystemy jsou velmi volné. Neexistují zde vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Vláda nemůže nic nařizovat národnímu sportovnímu svazu ani národnímu olympijskému výboru (NOV). NOV nemůže nic nařizovat sportovnímu svazu a opačně. Sportovní organizace musí vždy respektovat právní řád státu.

**Neinstitucionalizovaný sport**, neorganizovaný a dobrovolný neformálně organizovaný sport, je z ekonomického pohledu zdánlivě záležitostí ekonomiky domácností. Je spojen především s výdaji rodinných rozpočtů, a proto je ve velké míře součástí privátního sektoru (Novotný a kol., 2011). Do odvětví neinstitucionalizovaného sportu tak zařazujeme především například volnočasové aktivity, které jedinec vykonává ve své vlastní vůli a na své vlastní náklady. Neinstitucionalizovaný sport je vykonáván buď jednotlivci, nebo v rámci skupin, kdy se jedná o soutěže, nebo rozvojové sportovní činnosti.

**Diváci – pasivní účastníci sportu** – sport bez účasti pasivních účastníků by nikdy nemohl dosahovat takové společenské poptávky, které dosahuje. Pasivními účastníky rozumíme diváky či sázkaře. Bez pasivních účastníků by nemohl existovat vrcholový sport ve kterém obíhají obrovské finanční částky. Právě díky příjmům z finančních prostředků, které do sportu vkládají diváci prostřednictvím nákupu vstupenek, suvenýrů a dalších propagačních předmětů na sportovních událostech, je zabezpečen chod mnoha klubů na všech úrovních. Diváci se sdružují ve skupinách, nebo vystupují jako jednotlivci. Jednotlivci podporují své oblíbené kluby, nebo sportovce buď přímo na soutěžích, nebo na dálku u televizních obrazovek, či textových

přenosů. U diváků ve skupinách dochází k větší interakci a prohlubování vztahu ke klubu. Skupiny fanoušků jsou institucionální, nebo vnitřní, kdy se jedná o skutečně přesvědčené fanoušky. Pro osoby se vztahem k danému klubu je mnohem snadnější projevit své sympatie ve skupině než pouze jako jednotlivce.

### 1. 3 Sport v národním hospodářství

Sport má neoddiskutovanou roli v rámci celého **národního hospodářství** (NH), které lze definovat „jako souhrn odvětví a sfér ekonomiky země vzájemně spjatých společenskou dělbou práce. Národní hospodářství je možné též označit za organismus, v němž probíhají děje, které zajišťují fungování společenského systému“ (Blažek, 2014).

Sport ovlivňuje nejen zdravotní nebo sociální oblast společnosti, ale také tu ekonomickou. Výroba a distribuce sportovního vybavení, provoz a výroba sportovních zařízení, to vše jsou aktivity, které potvrzují fakt, že sport svou činností ovlivňuje ekonomiku. Vedle těchto aktivit sport pomáhá i k rozvoji života občanů, například stavbou nové sportovní haly mimo sportovního vyžití vzniknou nové pracovní příležitosti (Hobza, Rektořík a kol., 2006). Právě z důvodu těchto ekonomických aktivit lze na sportovní týmy a svazy nahlížet jako na součásti národního hospodářství, které zabezpečuje jejich činnost a podílí se na jejich aktivitách. Nová a kol. (2016) uvádějí, že na sport lze nahlížet jako na odvětví národního hospodářství, které produkuje ekonomické hodnoty.

Národní hospodářství je členěno na soukromý a veřejný sektor, kdy spolu oba sektory úzce spolupracují a jsou propojeny. Tělesná kultura se vyskytuje v obou oblastech – ve veřejném i soukromém sektoru (Hobza, Rektořík a kol., 2006). Veřejný sektor se dělí následně do 6 bloků (Rektořík a kol., 2007):

- blok odvětví společenských potřeb (veřejná správa, policie, armáda, justice),
- blok odvětví rozvoje člověka (školaství, **tělesná kultura**, kultura, zdravotnictví, sociální služby),
- blok odvětví technické infrastruktury (doprava, energetika, spoje, vodní hospodářství, odpadové hospodářství),
- blok odvětví privátních statků podporovaných z veřejných rozpočtů (bydlení, zemědělství, lesnictví, rybolov),
- blok existenčních jistot (zaměstnanost, sociální zabezpečení, životní prostředí).

Jak je uvedeno výše, v rozdělení veřejného sektoru se nachází tělesná kultura v bloku odvětví rozvoje člověka. Tělesná kultura rozvíjí člověka převážně v tělesné výchově (školství). Právě z tohoto důvodu je sport podporován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Z důvodu velkého množství činností v oblasti sportu je důležité, aby byly jednotlivé ekonomické kroky odlišně posuzovány, je důležité vždy specifikovat, o jakou součást tělesné kultury se jedná. V oblasti tělesné kultury lze nalézt ziskové i neziskové organizace. Ziskové organizace jsou ve výrazně menším zastoupení, ale mají větší vliv na ekonomickou oblast větším podílem na produkci hrubého domácího produktu (HDP), což je zapříčiněno hlavně větší komercializací profesionálního sportu (Hobza, Rektořík a kol., 2006).

### 1. 3. 1 Soukromé firmy ve sportu

Jak uvádí Hobza, Rektořík a kol. (2006), tělesná kultura a její produkty jsou zabezpečeny převážně subjekty soukromého sektoru, které rozdělujeme na ziskové a neziskové. Jednotlivé složky tělesné kultury v soukromém sektoru a jejich rozdělení podle ziskovosti, či neziskovosti jsou uvedeny v Tabulce 1.

**Tabulka 1:** Charakteristika subjektů soukromého sektoru v tělesné kultuře

Tělesná kultura	Sektor	Soukromý sektor	
		Ziskový	Neziskový
Tělesná výchova		X	Privátní školství
Pohybová rekreace		Živnosti	Nestátní neziskové organizace
Sport		Živnosti	Nestátní neziskové organizace

*Zdroj: vlastní zpracování dle (Hobza, Rektořík a kol., 2011)*

Jak je viditelné z Tabulky 1, tělesnou výchovu obstarává především školství. Soukromý sektor se podílí na nabídce pohybové rekreace a vrcholového či výkonnostního sportu. Vrcholový a výkonnostní sport je zajišťován ziskovými i neziskovými subjekty.

Většina sportovních klubů, jak je v České republice známe dnes, vznikla z dobrovolných spolků a sdružení. V dnešní době můžeme stále vidět odkaz na tradici zakladatelů, kdy jsou profesionální kluby propojeny se spolky, v některých případech mají tyto spolky možnost podílet se na řízení klubu. Nejdůležitějšími zdroji příjmů soukromých profesionálních klubů jsou finanční prostředky ze vstupného, sponzorství nebo prodeje televizních práv. Výdaje jsou tvořeny platy hráčů a trenérů, dále platy zaměstnanců klubu a peněžní prostředky vynaložené na nákup hráčů na trhu (Nová a kol., 2016).



### 1. 3. 2 Nestátní neziskové organizace ve sportu

**Nestátní neziskové organizace (NNO)** jsou odloučené od příjmů ze státu. Jedná se o soukromé organizace, které zakládají zdola občané. Pelikánová (2015) uvádí následující základní rysy NNO – veřejná prospěšnost, dobrovolnost, neziskovost, samosprávnost, soukromé vlastnictví, funkce ekonomické, sociální, politické, informační a kontrolní. Z uvedených rysů je patrné, že NNO se zajímají především o zkvalitnění života veřejnosti. Spravují se samy bez ohledu na vládu a státní instituce. Financování nestátních neziskových organizací je z více zdrojů, například: dary, příjmy z vlastní činnosti, nadace, nebo soukromé zdroje. Běžně jsou NNO financovány kombinací velkého množství zdrojů. V případě samofinancování (členské příspěvky, pronájmy, prodej výrobků) je zde ovlivněna nezávislost NNO na její schopnosti získávat vlastní prostředky na svou činnost – čím více získá prostředků, tím více je nezávislá. Vyšší schopnost samofinancování ovlivňuje i míru flexibility a nakládání s finančními prostředky, není zde totiž stanoveno žádné omezení využití finančních prostředků, ať už termínové nebo účelové (Pelikánová, 2018).

Jak uvádí Hobza, Rektořík a kolektiv (2006), díky existenci NNO je zajištěno fungování tělesné kultury v České republice. Občané se zdržují ve sportovních organizacích, pořádají sportovní závody, aniž by k jejich uspořádání nutně potřebovali oficiální organizaci. Ze státního rozpočtu bylo v roce 2020 vynaloženo nejvíce finančních prostředků na provoz NNO figurujících v oblasti sportu těmito organizacím následujícím organizacím, uvedeným v Tabulce 2 včetně částek, které na jejich provoz připadly.

**Tabulka 2:** Nestátní neziskové organizace ve sportu – přehled organizací a příjmů (v tis. Kč)

Organizace	Částka
Fotbalová asociace České republiky	496 670 Kč
Český svaz ledního hokeje z. s.	237 902 Kč
Český atletický svaz	168 544 Kč
Česká basketbalová federace	168 135 Kč
Český volejbalový svaz	152 775 Kč
Svaz lyžařů České republiky z. s.	137 770 Kč
Český tenisový svaz z. s.	137 090 Kč
Český olympijský výbor	96 451 Kč
Český svaz kanoistů, z. s.	84 142 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování podle Ministerstva financí ČR pro rok 2020*

## **1.4 Ekonomické aspekty sportu**

Sport nemá vliv pouze na fyzickou stránku obyvatelstva, neovlivňuje pouze zdraví občanů. Vedle sociálních aspektů sportu, lze sledovat i aspekty ekonomické. V poslední době jsou právě ekonomické aspekty sportu stále významnější a v některých případech, například při pořádání Mistrovství světa ve fotbale v Kataru 2022, je možné vyzorovat, že ekonomické aspekty poráží společenskou stránku sportu. Ekonomické aspekty sportu se rozlišují na mikroekonomické, makroekonomické a mezoekonomické.

### **1. 4. 1 Mikroekonomické aspekty sportu**

Podle Jurečky a kol. (2018) je mikroekonomie studium chování ekonomických jednotek, kterými je tvořeno národní hospodářství. Jedná se o chování spotřebitelů a firem, svazů, vlastníků majetku či investorů. Vedle studování chování ekonomických jednotek mikroekonomie studuje také fungování dílčích trhů, jako jsou trh výrobků a služeb, práce, kapitálu a přírodních zdrojů. Jak uvádí Nová a kol. (2017), sport se vyskytuje převážně na mikroekonomické úrovni, a to vzhledem k právním formám subjektů, které zajišťují tělesnou kulturu.

**Poptávka po produktech a službách tělesné kultury** je ovlivňována množstvím finančních prostředků, které jsou ochotni uvolňovat lidé za aktivity vykonávající ve volném čase. Jednou z veličin, která rozhodování ovlivňuje je čas, v případě velkého množství volného času není problém pro domácnosti vynaložit finanční prostředky na tělesnou kulturu. Pokud mají méně volného času, často uvažují nad tím, jak tento čas využít, a ne pokaždé zvolí sport jako výplň volného času. Dalším faktorem, který ovlivňuje poptávku jsou ceny zboží a služeb tělesné kultury. Při růstu ceny za produkty tělesné kultury se snižuje zájem o tyto produkty mezi veřejností, naopak snížení ceny vede ke zvyšování zájmu o sport mezi občany. Dalším faktorem je dostupnost informací o sportovních akcích (Hobza, Rektořík a kol., 2006). Podle Novotného a kol. (2011) jsou významným faktorem, který ovlivňuje poptávku po produktech a službách tělesné kultury celospolečenské trendy. Společenské trendy jsou specifické, jejich charakteristickým znakem je posloupnost, jsou souvislé, ale v některých případech může dojít ke krátkodobým odchylkám od rostoucího trendu. Mezi trendy, které ovlivňují sport řadíme například: globalizaci, kdy se sport stává více dostupný po celém světě, olympijské hry vedou k setkávání zástupců nejen sportu na jednom místě, pomocí sportu dochází k propagaci sportovních produktů. Dalším trendem jsou služby, v tomto případě služby sportovní. O sportovní služby roste zájem s narůstajícím zájmem o volnočasový sport. Třetím trendem je flexibilita a mobilita, o které nasvědčuje fakt, že sportovci pocházející z rozvojových zemích

mohou dosahovat podobných sportovních výkonů jako zástupci špičkových sportovních družstev.

**Nabídka produktů tělesné kultury** je podle Hobzy, Rektořika a kol. (2006) ovlivňována kritérii rozdělení těchto subjektů:

- podle právní formy (živnosti, s. r. o., a. s., atd.),
- podle cílové orientace,
- podle funkčnosti a způsobu plnění věcných úkolů (města, spolky, svazy),
- podle šířky nabídky sportu (sportovní areály, multifunkční centra).

Subjekty nabízející tělesnou kulturu jsou ziskové a neziskové. Obě tyto formy subjektů se orientují na zajištění, co nejefektivnějších produktů a služeb tělesné kultury, jejich cílem je dosahování efektivnosti prostředků, které na svou činnost vynakládají. Rozdílem mezi subjekty je pouze to, že u ziskových organizací dochází k rozdělování zisku mezi vlastníky subjektu. O velikosti nabídky produktů tělesné kultury rozhoduje cena, která je za ni požadována. V souvislosti s rostoucí nabídkou produktů tělesné kultury dochází k růstu finančních prostředků, které jsou za nabízený produkt vybírány. Zprvu je nárůst příjmu prudký, růst příjmu zpomaluje v případě dosažení maximální možné kapacity nabídky produktu.

#### **1. 4. 2 Makroekonomické aspekty sportu**

Makroekonomie pohlíží na ekonomiku jako na celek, zkoumá faktory, které ovlivňují národní produkt celé země. Nepohlíží na výdaje domácností, jednotlivých firem ani odvětví. Zabývá se oblastí celkové výroby, zaměstnanosti a nezaměstnanosti, sleduje státní rozpočet nebo inflaci. Každá oblast spadající do makroekonomie má své mikroekonomické základy (Jurečka a kol., 2017). Podle Novotného a kol. (2011) se sport v makroekonomii začal projevovat postupem nabývání na celospolečenském významu. Z makroekonomického pohledu sport lze sledovat v agregátní poptávce, či nabídce. **Agregátní poptávku (AD)** představují výdaje domácností na sport, výstavba nové sportovní infrastruktury a její údržba, podstatná část je tvořena i vládními výdaji na sport – především výdaje na provoz tělovýchovy ve školách.

**Agregátní nabídku (AS)** charakterizují výrobky a služby, které nabízejí firmy orientující se na produkci sportovního zboží, materiálu a služeb. Další složkou nabídky sportovních služeb je nabídka sportovních akcí. Podle Hobzy, Rektořika a kol. (2006) je agregátní nabídka ovlivněna dotacemi, granty a jinými finančními podporami, které jsou cílené na především na NNO.

Vzájemné působení AD a AS je ovlivněno dotacemi a podporami, které v konečném důsledku mají vliv na cenu a spotřebu statků tělesné kultury.

Tělesná kultura se také podílí na **HDP**, který je složen ze spotřebních, investičních a vládních výdajů a čistých vývozů. Spotřebními výdaji se rozumí peněžní prostředky vynaložené na technické zabezpečení aktivit (oblečení, pomůcky). Do oblasti investičních výdajů jsou řazeny investice do rozvoje infrastruktury nebo tělesné výchovy na školách. Vládní výdaje jsou takové výdaje, které rozšiřují sportovní činnost a vychází ze státního rozpočtu a rozpočtu obcí. Do čistých vývozů řadíme rozdíl vývozu a dovozu zboží a služeb nezbytných k zajištění pohybových aktivit a sportu (Hobza, Rektořík a kol., 2006).

### **1. 4. 3 Mezoekonomické (regionální) aspekty sportu**

Mezoekonomickými aspekty sportu se rozumí takové ekonomické dopady, které se odrážejí na regionální úrovni. Sportovní události, fungování klubů, spolků a dalších forem tělesné kultury se promítá do ekonomiky jak municipalit, tak regionálních podnikatelů a obyvatel dané oblasti. Do rozpočtů těchto subjektů proudí finanční prostředky například z turistického ruchu, kdy do měst a krajů přijíždějí diváci z jiných měst. Příkladem může být město Birmingham, které hostilo v roce 2022 Hry Commonwealthu a do města přijelo v průběhu her více než 5 milionů návštěvníků, což znamenalo nárůst návštěvnosti města o 200 % oproti stejnému období v roce 2021 (Irwin Mitchell, report). Tito návštěvníci vynakládají peněžní prostředky za ubytování nebo v restauracích a zvyšují tak finanční příjmy podnikatelů v oblasti konání sportovní události. Vedle pořádání sportovních akcí je prospěšnost sportu pro města vidět i na počtu a kvalitě sportovních klubů v dané lokalitě. Například postup Anglického fotbalového klubu Bournemouth do nejvyšší soutěže v roce 2015 znamenal pro městskou pokladnu zisk ve výši 50 milionů liber. Při postupu Swansea City do Premier League byl čistý ekonomický dopad pro celý Wales zhruba 46 milionů liber (University of Huddersfield, 2017).

Ve první kapitole byl definován sport jako celek, včetně jednotlivých složek, dále bylo představeno rozdělení sportu na základě klasifikačního schémata sportu. Následně bylo popsáno, jak sport funguje v národním hospodářství a jak jej ovlivňuje. Závěrem první kapitoly byly vysvětleny ekonomické aspekty sportu – makroekonomický, mikroekonomický a mezoekonomický. Ve druhé kapitole budou rozebrány způsoby financování sportovních organizací – z veřejných a soukromých zdrojů. Nakonec bude představena ekonomika profesionálního sportovního klubu.

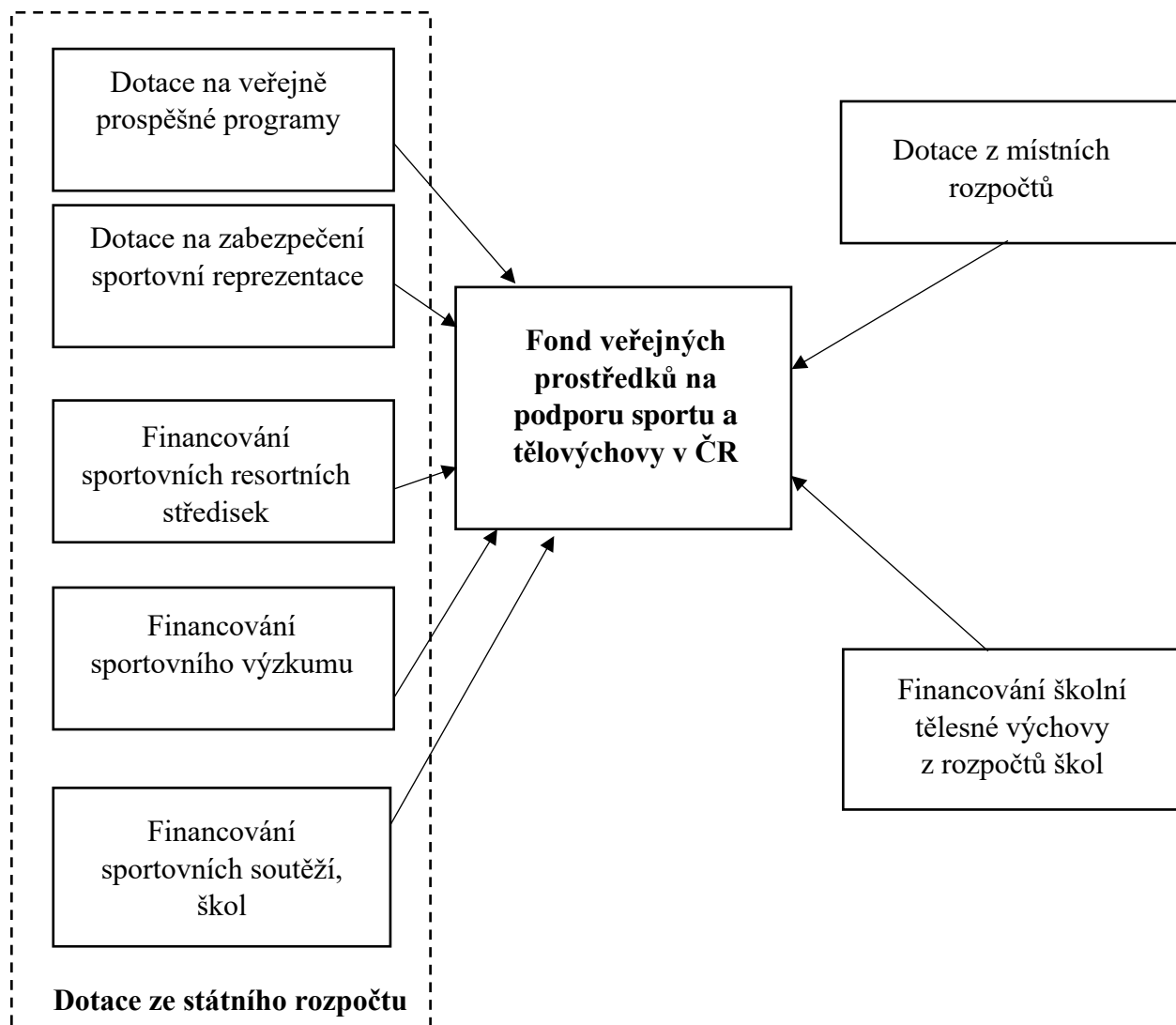
## 2 ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ

Ve druhé kapitole jsou uvedeny způsoby, kterými jsou sportovní organizace různých forem financovány. Sportovní organizace jsou financovány z veřejných zdrojů a ze soukromých zdrojů. Obě formy financování se v konečné ekonomice klubů vzájemně prolínají. Dále je představena ekonomika profesionálního sportovního klubu, jeho příjmy a výdaje.

### 2.1 Financování sportovních organizací z veřejných zdrojů

Jak uvádí Hobza a Rektořík (2006), i přes velký počet pozitivních externalit je podpora tělesné kultury ze soukromých prostředků nedostatečná. Z tohoto důvodu musí být výrazně zapojeny do podpory sportu veřejné prostředky a také státní rozpočet. Největší podíl na financování mají dotace – ze státního rozpočtu, který představuje jednu třetinu celkových zdrojů, a krajských, městských rozpočtů, kterými jsou tvořeny zbylé dvě třetiny zdrojů. O přidělování finančních prostředků rozhoduje Rada pro tělovýchovu a sport, která svá rozhodnutí předkládá ministru školství, mládeže a tělovýchovy. Podle Durdové (2004) je **státní rozpočet (SR)** největším veřejným rozpočtem, sportovní kluby na něm participují na výdajové i příjmové stránce. Výdajová stránka klubů ve vztahu k SR je tvořena například daňové povinnosti nebo platby za užívání státního majetku, na straně příjmů klubů ze SR jsou právě zmíněné dotace.

Dalším rozpočtem, ze kterého plynou dotace, je **rozpočet kraje**, kdy rada kraje rozhoduje o poskytnutí dotací na jeden kalendářní rok. Posledním rozpočtem je **rozpočet měst a obcí**, který je nejvíce podobný rozpočtům sportovních organizací. Výdaje z těchto rozpočtů na dotace sportovním organizacím jsou řízeny metodikou, která je schvalována zastupitelstvem. Z hlediska významu pro kluby jsou výdaje měst a obcí na sportovní činnost nejdůležitějším ze všech typů dotací. Rozhodnutí o výši poskytnuté dotace je plně v kompetenci zastupitelstva obce, avšak dotace do rozvoje sportování dětí a mládeže jsou velice významnou investicí. Důležitou roli v oblasti dotací mimo měst a obcí sehraje také Národní sportovní agentura (NSA) či Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT).



**Obrázek 2:** Dotace ze státního rozpočtu

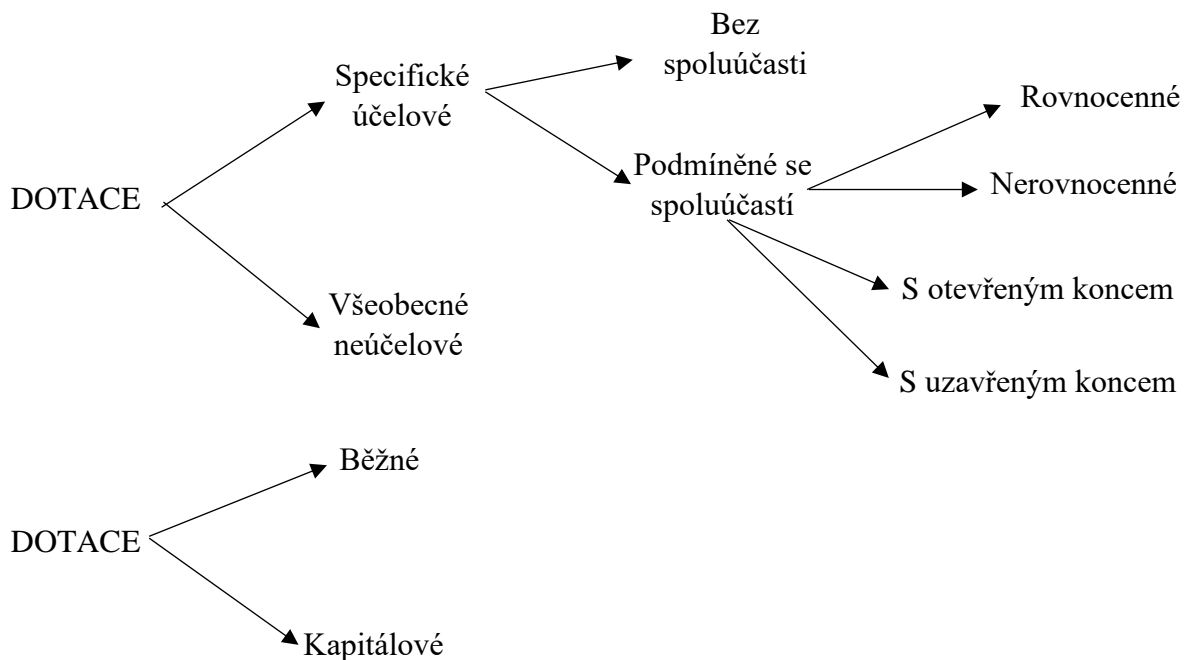
*Zdroj: vlastní zpracování dle Hobza Rektorič (2006)*

Podle Novotného a kol. (2011) jsou rozlišovány dva druhy dotací:

- **účelové dotace** jsou vynaloženy za konkrétním účelem, který je předem stanoven. Finanční prostředky přijaté formou dotace musí být použity pouze na účel, ke kterému byly poskytnuty. Účelové dotace jsou poskytovány buď bez spoluúčasti příjemce, nebo jsou podmíněné spoluúčastí příjemce, který se musí podílet rovnou měrou na výdaji, pro který je dotace přijatá. Podmíněné dotace se dále rozdělují na otevřené, kde se bere v potaz činnost příjemce dotace, a uzavřené u kterých je stanoven strop dotace. Dotace

poskytnuté se spoluúčastí jsou pro příjemce motivací k větší zodpovědnosti při selekci výběru projektů, na který budou dotace použity,

- **dotace neúčelové.** K jejich obdržení příjemci stačí splnit předem stanovená kritéria. Nakládání s přijatou finanční částkou je plně v kompetenci příjemci. Tento typ dotací se poskytuje buď fixně nebo podle příjmového úsilí jedince. Neúčelové dotace dále rozdělujeme na nárokové, o které není třeba žádat a nárok vzniká příjemci automaticky. Dalším druhem jsou dotace nenárokové, o tento druh je potřeba vždy zažádat a splnit stanovená kritéria. Tento typ dotací je poskytován z rozpočtu MŠMT.



**Obrázek 3:** Rozdělení dotací

*Zdroj: vlastní zpracování dle Novotný a kol. (2011)*

## 2. 2 Financování sportovních organizací ze soukromých zdrojů

Hobza, Rektořík a kolektiv (2006) uvádí, že největší podíl na financování tělesné kultury ze soukromých zdrojů je tvořen domácnostmi, jejichž výdaje přesáhly i zdroje ze státního rozpočtu nebo rozpočtů měst a obcí. Rostoucím zdrojem financí pro sportovní organizace jsou příjmy ze sázkových her, provozovatelé hazardu jsou legislativou podmíněni k odvodu části zisku na programy se společenskou prospěšností. Postupně rostou také příjmy z reklam.

Další podstatnou položkou, kterou jsou tvořeny rozpočty sportovních organizací jsou členské příspěvky, které členové klubů platí v menších, ve většině případu neprofesionálních, oddílech.

Vybrané členské příspěvky jsou využívány na rozvoj klubu, zajištění účasti na soutěžích, pokrytí mzdových nákladů na trenéry Specifickým sportovním odvětvím z hlediska členských příspěvků je tenis a golf, oba sporty omezují počet členů klubu výší vstupního poplatku za zápis člena. Dalším zdrojem příjmů ze soukromého sektoru jsou dary klubu, za které dárci neočekávají žádnou protislužbu v podobě například reklamního plnění. V mnoha případech je dárcem osoba s hlubokým vztahem k oddílu (Novotný a kol., 2011).

### **2. 3 Ekonomika profesionálního sportovního klubu**

Podle Nové a kol. (2016) označuje sportovní klub jako firmu neoklasická teorie. Prapůvod opodstatnění této teorie najdeme v USA, kde oproti Evropě sportovní kluby nevznikaly na základě dobrovolnictví zakládajících členů. V Evropě můžeme vidět, že i ty největší sportovní kluby mají počátky právě ve spolcích, či dobrovolnických sdruženích. Jak je uvedeno v předchozí kapitole, profesionální sportovní kluby mají nejčastěji právní podobu ve formě společnosti s ručením omezeným, nebo akciové společnosti. Tato označení je vedou k hospodárné činnosti se snahou o generování co nejvyrovnanějšího rozpočtu. Jednotlivé sportovní kluby spolu na sportovním poli se střetávají ve sportovních ligách. U kolektivních sportů je poptávková část ekonomiky ovlivněna:

- preferencí diváků po daném sportovním odvětví,
- příjmy,
- cenou substitutů za aktivity, kterými si mohou návštěvu sportovního utkání nahradit,
- médii,
- infrastrukturou,
- očekáváním fanoušků,
- počtem obyvatel v místě fungování klubu.

Ekonomická oddělení profesionálních klubů mají stejně jako v jiných odvětvích stanovený hlavní cíl v podobě maximalizace zisku. V některých případech lze se stejnou vážností přistupovat ke snaze o maximalizaci užitku. Pod pojmem maximalizace užitku je ve sportovním prostředí ukryta především snaha po dosažení co nejlepšího výsledku na poli sportovním – zvítězit v lize, vyhrát pohár. V případě úspěchu klub předpokládá i dosažení ekonomických cílů a maximalizace zisku. Sportovní úspěchy jdou ruku v ruce s ekonomickou prosperitou především v oblasti návštěvnosti sportovních utkání. V době sportovních úspěchů se zvyšuje zájem o konkrétní klub, fanoušci si hledají cestu na utkání a dochází ke zvětšování naplněnosti sportovišť, která vede k vyšším příjmům do klubové pokladny (Nová a kol., 2016)



### **2. 3. 1 Příjmy a výdaje profesionálních klubů**

**Příjmy profesionálních klubů** jsou tvořeny mnoha kapitolami. Velikost příjmových složek se odlišuje v závislosti na zvolených marketingových a obchodních strategiích v každém jednotlivém klubu. Druhy příjmů jsou ale ve většině klubu totožné. Jednou ze složek příjmů profesionálních klubů je vstupné. Příjmy ze vstupenek a permanentek jsou odlišné v závislosti na velikosti kapacity stadionu na kterém klub hraje svá domácí utkání. U týmů ledního hokeje hraje roli také fakt, zda se klub probouje do play-off a jak daleko se v něm dostane. Jednou z největších složek příjmové strany rozpočtu klubů jsou finanční prostředky plynoucí ze sponzorství. Kluby oslovují jak menší regionální firmy a živnostníky, tak velké celonárodní korporáty a nabízejí jim své reklamní plochy k dispozici za finanční protiplnění. V ledním hokeji můžeme vidět například u klubu Dynamo Pardubice snahu o prodej co nejvíce reklamních ploch sponzorům, jelikož ledová plocha i dres klubu jsou posety reklamami. Postupem času se stává více důležitou složkou rozpočtů příjem z prodeje televizních práv. Televizní práva zpravidla spravuje zastřešující marketingová agentura pro celou ligu, nebo více lig včetně nižších soutěží – odvíjí se od typu sportu. V ledním hokeji je správcem těchto práv společnost BPA sport marketing, a. s., která prodává nejen televizní práva klubů profesionálních soutěží. Televizní práva jsou prodávána jednotlivým vysílatelům v závislosti na výsledcích tendrů (Nová a kol., 2016).

**Výdaje profesionálních klubů** se stejně jako příjmy různí v závislosti na obchodním nastavení klubů. Jsou ovlivněny například tím, zda stadion, na kterém klub hraje a trénuje je v jeho vlastnictví, nebo zda je klub pouze v nájmu. Výraznou složkou výdajové stránky jsou platy hráčů a trenérů. V České republice jsou běžně platy neveřejné, tudíž je složité odhadovat jejich přesnou výši a procentuální podíl na výdajích, avšak v zahraničí (Anglie, Španělsko) představují platy až 70 % výdajů. Další mzdovou nákladovou položkou jsou platy zaměstnanců klubu. Zde opět závisí na nastavení klubu a jeho velikosti. Počet zaměstnanců pracujících na plný úvazek je nejčastěji mezi 10 až 30 a jejich mzdy představují maximálně 8 % výdajů klubu. Transfery hráčů do klubu jsou výdajem klubu, který je závislý na sportovním nastavení daného klubu. Pokud disponuje kvalitní akademií, ze které je schopen vychovávat si hráče pro dospělý tým, nemusí klub vynakládat finance na příchod hráčů z jiných oddílů.

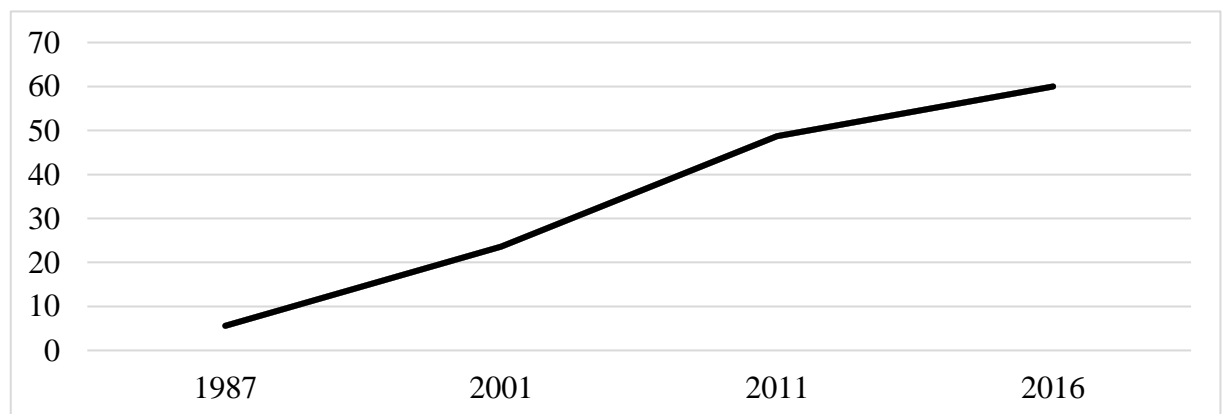
### **2. 3. 2 Sponzorství u profesionálních sportovních klubů**

Podle Kunze (2018), je sponzoring definován jako reciproční obchodní vztah mezi sponzorem a sponzorovaným. Sponzor poskytuje sponzorovanému finanční nebo materiální zabezpečení na realizaci svých cílů, sportovních, marketingových či obchodních. Za svou podporu očekává

sponzor protihodnotu. Nejběžnější formou protihodnoty je vizibilita partnera, umístění názvu společnosti do jména klubu či události. Očekávání sponzora od přínosů sponzoringu jsou nejčastěji následující:

- zvýšením povědomí o jeho značce nebo produktu,
- zvýšení prodeje,
- zlepšení všeobecného postoje veřejnosti k jeho značce,
- podpora loajality ke značce,
- pozitivní motivace zaměstnanců (například pokud fandí klubu, který zaměstnavatel sponzoruje).

Ačkoliv sponzoring sportovních klubů nese určitá rizika, jak je vidět na Obrázku 4, výdaje, které firmy investují do sponzoringu stále rostou. Mezi rizika, která sponzorovi hrozí lze řadit například dopingové aféry, korupce nebo negativní vystupování členů klubu. To samé platí i pro sponzorovaného, jehož značka může v případě negativní kauzy sponzora také utrpět.



**Obrázek 4:** Celosvětové výdaje na sponzoring (v mld. USD)

*Zdroj: vlastní zpracování dle Kunz (2018)*

Protislužby, které očekává sponzor za svoji podporu klubu jsou dle Čáslavové (2020) nejčastěji spojeny s vizuální stránkou. Řadí se sem například:

- umístění loga na mantinel, pás,
- umístění loga na dres,
- umístění loga na propagační materiály,
- umístění loga na webové stránky,
- umístění loga na výsledkové tabule.

Sponzor je při svém rozhodování často ovlivňován vnějšími faktory, podle kterých si vybírá klub nebo událost se kterou spojí svou značku. Hlavním faktorem bývá popularita daného sportu, kdy mezi nejvíce sponzorované sporty v České republice je řazen dlouhodobě lední hokej a fotbal. S popularitou je spojen i faktor návštěvnosti, která zvyšuje dosah povědomí o značce nebo produktu nejen přímo na stadionech, ale také v médiích. Výběr může také ovlivňovat mediální obraz sportovců působící v klubu. Důležitou roli sehrávají také sportovní výsledky, kdy je pro úspěšné kluby jednodušší přivést do klubu nové partnery. Nejčastěji jsou rozlišovány čtyři formy sponzorování:

- sponzoring jednotlivých sportovců,
- sportovních akcí,
- sportovních klubů,
- sportovních lig.

V oblasti sponzoringu se stále více uplatňuje moderní trend vytváření sponzorských aktivit, které nezahrnují pouze zvýšení vizibility sponzora, ale také jeho zapojení do činností klubu. Kluby a ligy si uvědomují, že úspěšný sponzoring není ukončen podpisem smlouvy, ale je důležité pečovat o vztah se sponzorem. Jednou z nejčastěji využívaných forem těchto aktivit jsou přestávkové soutěže pro fanoušky, sponzoři se dále také zapojují do sociálně odpovědných aktivit klubů. Každá sponzorská aktivace musí být pečlivě promyšlena jak ze strany klubu, tak ze strany sponzora. Je nezbytné mít přesně definované cíle, kterých má daná aktivace dosáhnout (Čáslavová, 2020).

Druhá kapitola byla věnována financování sportovních organizací. Bylo představeno financování z veřejných a soukromých zdrojů, včetně konkrétních příkladů způsobu financování. Dále byla popsána ekonomika profesionálních sportovních klubů, jeho příjmy a výdaje, včetně popsání sponzoringu těchto klubů. V nesledující kapitole bude představen profesionální klub ledního hokeje Mountfield HK. Představena bude historie ledního hokeje v Hradci Králové. Dále bude provedena analýza financování klubu Mountfield HK.

## 3 ANALÝZA FINANCOVÁNÍ HOKEJOVÉHO KLUBU MOUNTFIELD HK

V následující kapitole bude představen hokejový klub Mountfield HK, včetně jeho historie, úspěchů a současného stavu. Dále bude provedena finanční analýza vybraných položek účetnictví klubu za pomoci veřejně dostupných dokumentů – výroční zprávy, která obsahuje výkaz zisku a ztrát a rozvahu.

### 3. 1 Představení klubu Mountfield HK

Hokejový klub Mountfield HK působí v nejvyšší české hokejové soutěži – Tipsport extralize ledního hokeje. Extraliga se hraje v Hradci Králové nepřetržitě od sezony 2013/14. V této sezoně společnost Mountfield, podnikající v oblasti zahradního nábytku, bazénů a zahradní techniky, přesunula licenci na nejvyšší hokejovou soutěž právě do Hradce Králové. Byla uzavřena akcionářská smlouva s vedením města Hradec Králové a tímto krokem došlo k návratu hokejové extraligy do Hradce Králové po 20 letech. Podobné přesuny nejsou v České republice běžné, a tak se tento krok setkal s velkou nevolí z řad hokejové veřejnosti, především ze strany fanoušků Českých Budějovic.

Vedle hlavního týmu spadají pod klub také všechny mládežnické kategorie. Klub je držitelem licence Akademie Českého hokeje. Jednou z podmínek pro získání licence je působení juniorského a dorosteneckého týmu v nejvyšší soutěži. Klub na základě dalších ukazatelů hodnotí například zázemí klubů, možnosti pro hráče v oblasti vzdělávání nebo ubytování. Klubům jsou podle splnění těchto kritérií přidělovány finanční prostředky na rozvoj mládežnického hokeje. Mountfield HK je aktivně zapojen do působení týmu SC Marimex Kolín ve druhé nejvyšší hokejové soutěži – Chance lize. Extraligový klub využívá možnost umísťovat do klubu mladé hráče a takové hráče hlavního týmu, pro které nezbude místo v kádru. Dále obě družstva spolupracují na mládežnické úrovni formou vzájemných přátelských utkání, tréninků a trenérských seminářů (Mountfield HK, 2023).



**Obrázek 5:** Logo klubu Mountfield HK

*Zdroj: webové stránky Mountfield HK*

### **3. 1. 1 Historie klubu Mountfield HK**

První zmínky o začátku ledního hokeje v Hradci Králové se datují k roku 1926, kdy Bruslařský klub vstoupil do svazu ledního hokeje. Postupně tým nastupoval v prvních organizovaných soutěžích napříč republikou – takzvaná župní mistrovství. V roce 1957 byl v Hradci Králové otevřen zimní stadion s umělou ledovou plochou, což pomohlo místním hokejistům s přípravou, jelikož už nebyli závislí na přírodních kluzištích. V průběhu 50. a 60. let bojoval Spartak Hradec Králové ve 2. nejvyšší soutěži bez větších ambicí na postup o vyšší soutěže. Do sezony 1976 vstoupil klub s novým názvem, nově hráči nastupovali pod jménem Stadion Hradec Králové. V sezoně 1972/73 spadl do Stadion do nově vzniklé 2. Národní hokejové ligy, ze které mu trvalo další 3 sezony, aby se vrátil zpět o soutěž výše. Také v následujících letech působil Stadion ve 2. nejvyšší lize, a to až do roku 1993/94.

Před ročníkem 1992/93 vstoupil do klubu MUDr. Jan Voda jako majitel, přivedl několik posil včetně nového trenéra a klub zapsal historický postup do extraligy. V nejvyšší soutěži klub strávil pouze jednu sezonu a putoval zpět do druhé nejvyšší soutěže. Došlo na finanční problémy a klub spadl i z této soutěže do 2. ligy. Klubu hrozil i pád do krajského přeboru, pomohl mu vznik akciové společnosti HC Hradec Králové a.s., jedním z jejichž akcionářů bylo město Hradec Králové. Tento krok pomohl klubu a v roce 2002 se vrátil do 1. hokejové ligy, ve které nastupoval tým dalších 20 let. Postupně si vybudoval pověst stabilního prvoligového mužstva.

Nová éra královehradeckého hokeje se píše od sezony 2013/14 kdy společnost Mountfield, a.s. přesunula extraligovou licenci právě pod Bílou věž. V prvních sezonách ještě nedošlo k přejmenování mládežnických oddílů, a tak mládež působila pod hlavičkou Královští lvi, což způsobovalo legislativní problémy s přestupy a hostováním hráčů. Extraligový klub si postupně získával sympatie fanoušků a hokejové výkony znamenaly také zvýšenou podporu partnerů. Největšími úspěchy klubu zůstávají bronz ze sezony 2016/17, finálová účast ve finále Champions hockey league v roce 2019/20 a 2. místo v sezoně 2022/23 ([www.mountfieldhk.cz](http://www.mountfieldhk.cz), 2023).

### **3. 1. 2 Organizační struktura klubu**

V čele klubu stojí předseda představenstva pan Ing. Aleš Kmoníček. Orgány klubu jsou představenstvo a dozorčí rada. Dále v klubu fungují jednotlivá oddělení dle druhu pracovní činnosti – provozní a marketingové.

**Představenstvo klubu** má výkonnou funkci, podílí se na krocích, které ovlivňují řízení klubu, například schvalováním rozpočtu klubu. Dále disponuje funkcí kontrolní, kdy jsou zasedání představenstva zahajována kontrolou úkolů z předchozího zasedání. Správní funkcí představenstva se rozumí rozhodování o správě klubu – příkladem může být přijímání návrhů na zvyšování mezd zaměstnanců, které přijímá představenstvo na základě požadavků a návrhů od řídicích pracovníků jednotlivých oddělení (provozní, marketingové, obchodní apod.). Představenstvo také plánuje a projednává návrhy vedoucí k rozvoji organizace v oblasti sportovní či provozní. V čele představenstva stojí předseda představenstva, jeho zástupcem je místopředseda představenstva. V představenstvu je dalších 5 členů, celkem má tento orgán tedy 7 členů. Představenstvo se schází pravidelně jedenkrát za měsíc.

**Dozorčí rada** má za úkol z funkce kontrolní sledovat práci generálního manažera a představenstva. Ověřuje, zda jsou jednotlivé procesy v klubu nastaveny a realizované správně. Kontroluje, zda se nenachází chyby v dotacích, prověřuje plnění úkolů stanovených představenstvem. V čele dozorčí rady je předsedkyně dozorčí rady, primátorka města Hradec Králové, paní Mgr. et Mgr. Pavlína Springerová, Ph.D.

V klubu dále působí **marketingové oddělení**, které má za úkol pracovat na propagaci klubu, budování dobrého jména, pečuje o fanoušky a podílí se také na péči o partnery klubu, realizuje reklamní plnění plynoucí ze sponzorských smluv nebo zajišťuje aktivity pro partnery. V čele marketingového oddělení je marketingový ředitel Mgr. Jan Vavřina, který vede tým 4 pracovníků na marketingovém oddělení, konkrétně se jedná o pozice – média manažer, ticketingový manažer, moderátor utkání a event manažer. Druhým oddělením v klubu je **provozní oddělení**, jehož úkolem je péče o zimní stadion, zajištění údržby či řešení vzniklých technických problémů. Provozní oddělení vede ředitel ČPP Arény pan Bc. Petr Picka, jehož nejbližším spolupracovníkem je vedoucí provozu, pod kterého spadají strojníci či ledaři. **Obchodní oddělení** vede obchodní ředitel pan Ing. Michal Skaunic. Společně s týmem obchodních zástupců je jeho náplní udržování stávajících obchodních partnerů a získávání nových. Podílí se svojí prací na příjmech klubu od partnerů klubu.

### **3. 2 Finanční analýza klubu za využití zvolených ukazatelů**

V další části bude na základě zvolených ukazatelů provedena finanční analýza hokejového klubu Mountfield HK za období 2017–2021. Pro účely analýzy budou využity dostupné zdroje – výroční zpráva, obsahující výkaz zisku a ztrát a rozvahu. Účetní období, se kterým klub pracuje kopíruje sezonu Tipsport extraligy ledního hokeje – fiskální rok je stanoven od 1.

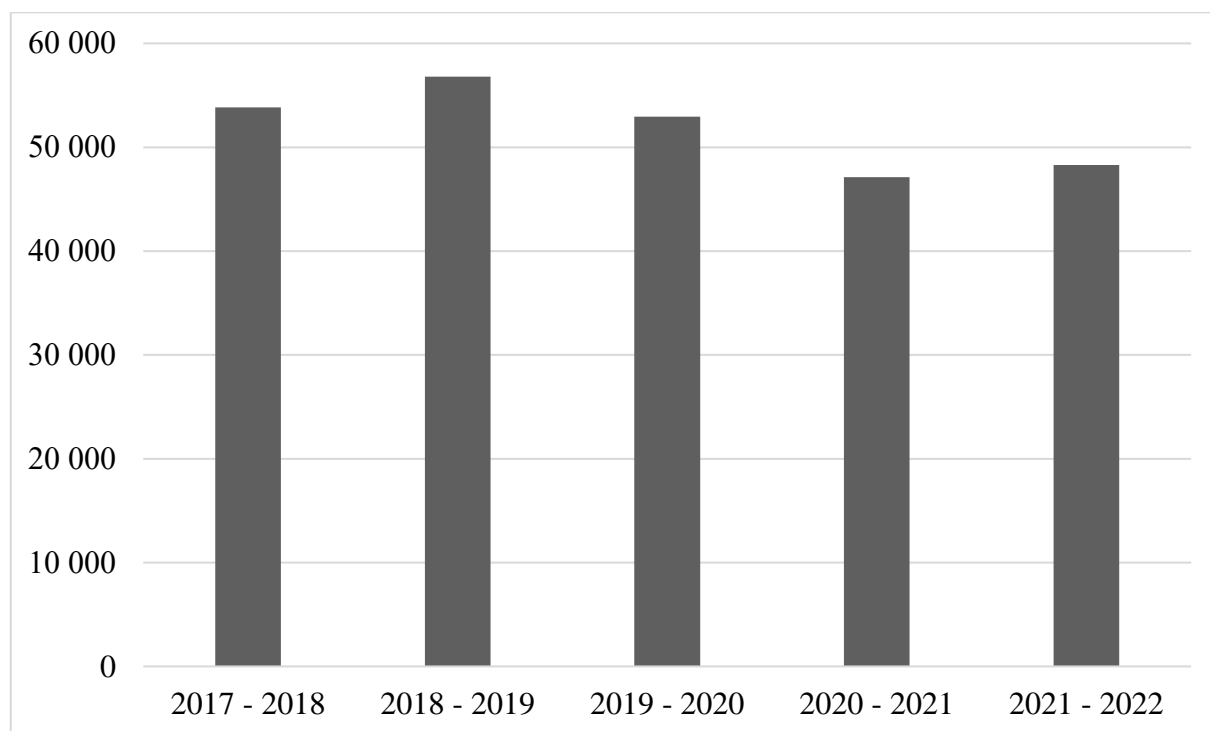
května do 30. dubna následujícího kalendářního roku. Z tohoto důvodu jsou v dalších částech práce uváděny v grafech a tabulkách vždy roky dle jednotlivých fiskálních období – sezón.

### 3. 2. 1 Finanční analýza za použití rozvahy

Jak uvádí Máče (2020), rozvaha představuje v účetnictví záznam, jehož obsahem je přehledný a uskupený přehled aktiv a pasiv dané účetní jednotky. Podle Vochozky (2021) mezi aktiva podniku řadíme například dlouhodobý majetek nebo oběžná aktiva. Na položku pasiv jsou zařazovány prostředky, sloužící k financování majetku. Tyto finanční zdroje rozlišujeme na vlastní a cizí.

Při sledování rozvahy, za vybraná účetní období budou nejprve porovnány celkové výsledky aktiv a pasiv klubu Mountfield HK. Následně budou vybrané části rozvahy podrobeny hlubšímu rozboru a také budou představeny příčiny růstu či poklesu financí v dané oblasti.

Na Obrázku 6 jsou porovnána **aktiva** klubu v jednotlivých sezónách. Klubová aktiva nejvíce ovlivňoval dlouhodobý nehmotný majetek, krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů a dlouhodobý hmotný majetek. Veškeré částky jsou udávány v hodnotě netto, tedy částky po odečtení oprávek a jedná se tedy například o zůstatkovou cenu hmotného majetku.

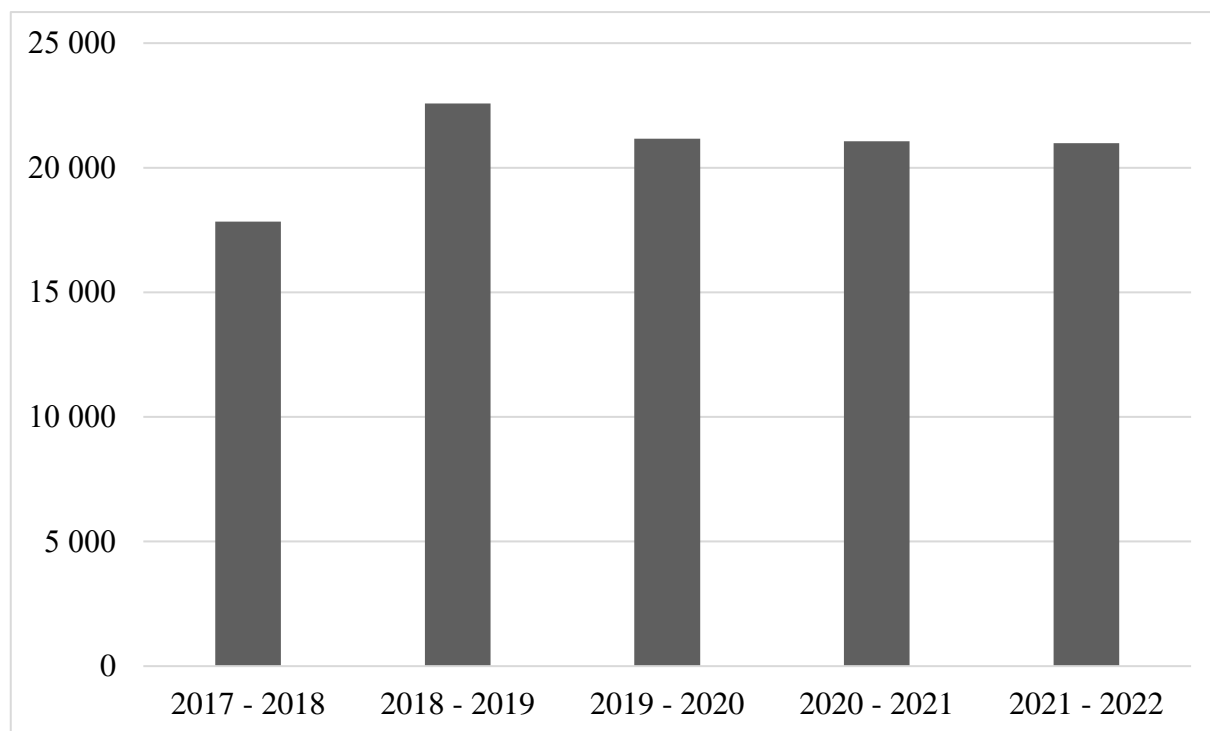


**Obrázek 6:** Celková aktiva v období 2017–2022 (v tis. Kč)

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních rozvah Mountfieldu HK*

První z položek, které budou analyzovány je **dlouhodobý nehmotný majetek**. Položky, představující dlouhodobý nehmotný majetek v hokejovém klubu, jsou nejčastěji hráčská práva k hráčům A-týmu. Hráčská práva připadnou klubu v momentě, kdy daný hráč dosáhne statutu kategorie hráče A-týmu a je evidován dle řádů Českého hokeje. Druhou možností, jak může klub tato práva získat je koupě práv od jiného klubu a schválení transferu hráče orgány Českého hokeje. Cena těchto přestupů je stanovena dle podmínek a cen Přestupního řádu pro kluby extraligy a I. ligy. Tato cena by měla kompenzovat náklady spojené s výchovou hráče až do doby kdy hráč dosáhne statutu hráče A-týmu.

Na Obrázku 7 je vidět vývoj dlouhodobého majetku klubu ve stanoveném období. Lze vidět, že došlo k výraznému zvýšení mezi sezonami 2017/18 a 2018/19. Vyšší dlouhodobý nehmotný majetek v sezoně 2018/19 byl způsobem nákupem hráčů pro A-tým, který souvisel s ambicemi vedení klubu dosáhnout historického úspěchu v play-off Tipsport extraligy. V dalších letech klub upustil od těchto transferů a zaměřoval se více na využívání vlastních odchovanců. Do následujících ročníků se také promítla pandemie Covid-19, která vedla k úsporám klubu a tím pádem nedocházelo k nákupu velkého množství hráčů.



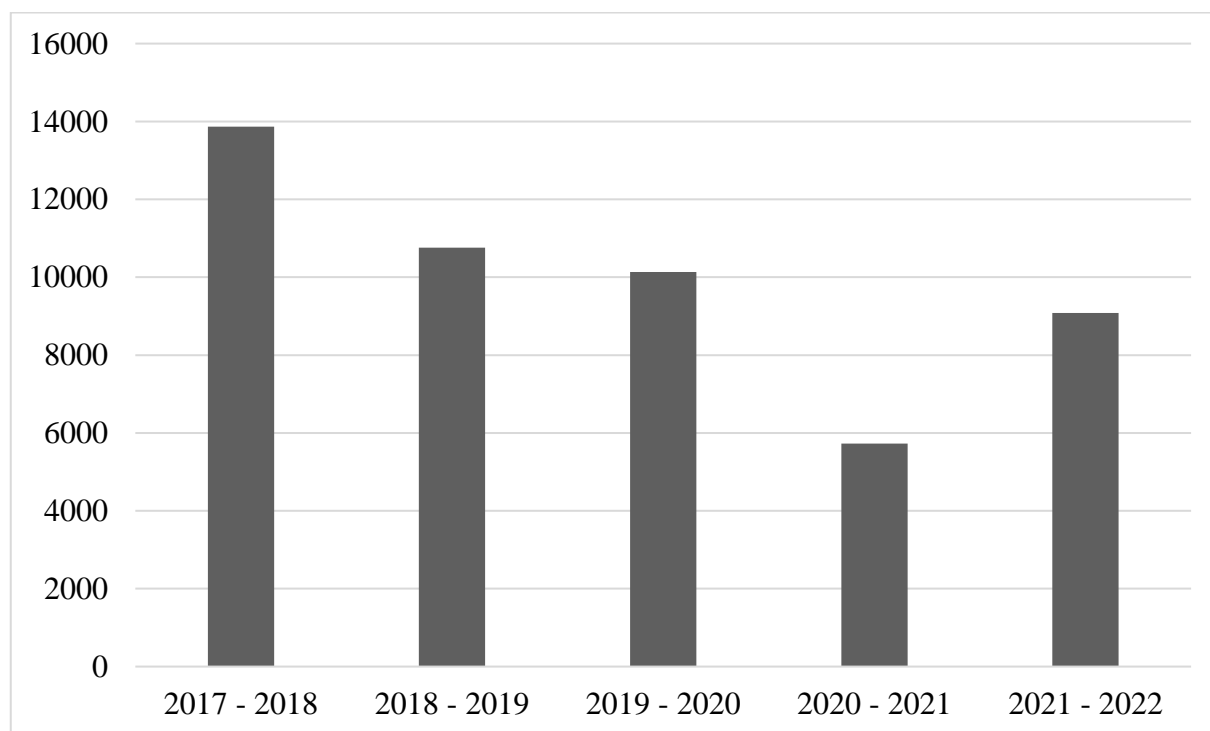
**Obrázek 7:** Dlouhodobý nehmotný majetek klubu mezi roky 2017–2022 (v tis. Kč)

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních rozvah Mountfieldu HK*



Dalším ukazatelem hospodaření klubu, se kterým bude pracováno jsou **krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů**. Jedná se o pohledávky splatné do jednoho roku, v případě delší splatnosti těchto pohledávek by spadaly do kategorie dlouhodobých pohledávek z obchodních vztahů. Do této položky rozvahy se řadí příjmy z nájemného, nejčastěji za pronájem ledové plochy ostatním subjektům (školy, zájmové skupiny), dále příjmy z pronájmu prostor cateringové agentuře, která zajišťuje občerstvení v průběhu utkání extraligy ledního hokeje a také při jiných akcích, které se v aréně konají (koncerty).

Největší položkou jsou příjmy od sponzorů klubu. Jejich skladba je tvořena podnikateli provozující svůj předmět podnikání v blízkosti města Hradec Králové. Většinu partnerů je tvořena patrioty a osobami, které mají k městu, a tím pádem i klubu, vybudovaný osobní vztah. Jak bylo uvedeno výše, o získávání partnerů se stará obchodní oddělení. Do sezony 2023/24 vstupoval klub se zhruba 130 partnery, počet sponzorů se v průběhu sezony navyšuje o jednotky nových partnerů. Jak je patrné na Obrázku 8, do příjmů kategorie krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů se výrazně zapsala pandemie Covid-19, která snížila příjmy klubu v sezoně 2020/21 o zhruba 50 % oproti sezoně předchozí a jen prohloubila sestupný trend z předchozích ročníků. V tomto propadu lze pozorovat dva hlavní důvody – výrazný propad příjmů z nájemného i příjmů od sponzorů.



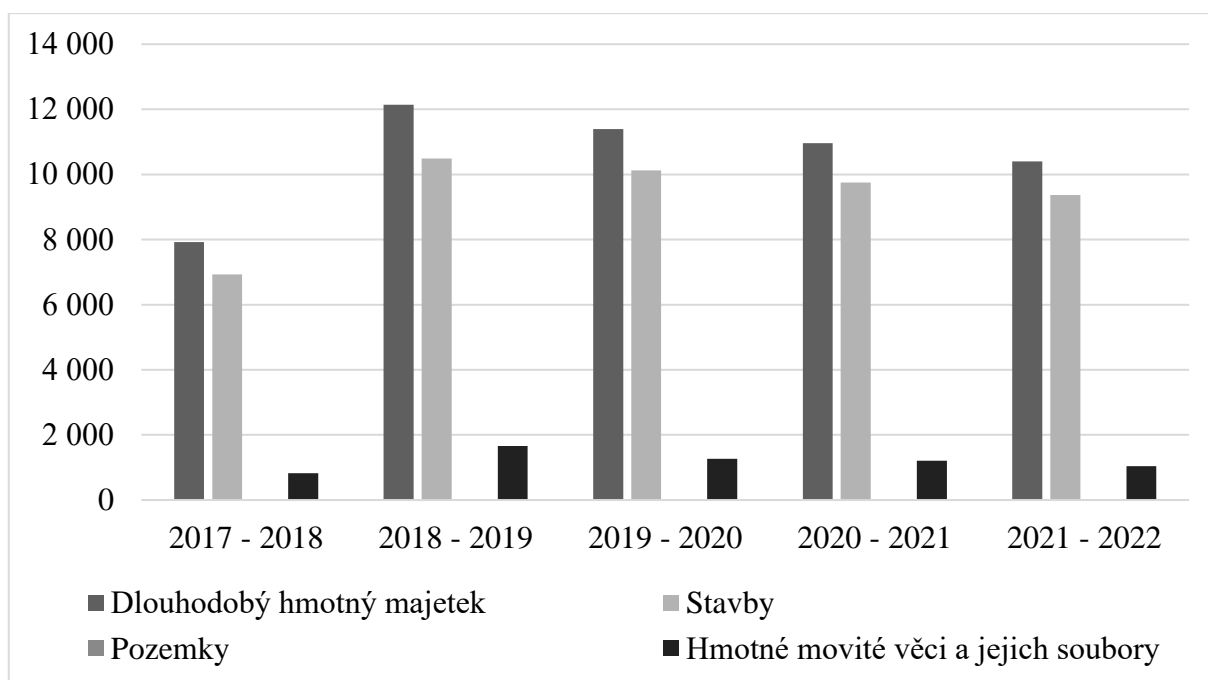
**Obrázek 8:** Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů (v tis. Kč)

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních rozvah Mountfieldu HK*

Sezona 2020/21 byla poznamenána v této oblasti především dlouhodobým zákazem nebo omezením sportování ve vnitřních prostorech a ve větší skupině osob. V ČPP Aréně se dlouhodobě hraje amatérská Hradecká hokejová liga, která obsadí pravidelně kolem 10 hodin pronájmu ledu týdně. O příjmy z této aktivity klub přišel. Dále nedocházelo ani k pravidelnému bruslení základních a středních škol, které využívají ledovou plochu ke zpestření tělesné výchovy žáků. Stejně tak nedocházelo k pronájmům arény pro účely konání dalších kulturních akcí.

Hlavní propad příjmů z krátkodobých obchodních vztahů byl zapříčiněn snížením plnění ze strany partnerů klubu. Období nejistoty podnikání se podepsalo do ochoty partnerů investovat peníze jinak než do svého podnikání. Docházelo k razantním škrtnům a úsporám, což se dotklo také klubu. Klub také nemohl nabídnout takové možnosti protiplnění jako v běžné sezoně, jelikož například reklamu partnerů na multimediální kostce v průběhu zápasů vidělo naprosté minimum návštěvníků. Zákaz pořádat sportovní aktivity s plnou kapacitou diváků také vedl ke snížení příjmů z pronájmu prodejních ploch pro catering. V následujícím ročníku 2021/22 došlo k opětovnému růstu těchto příjmů klubu z důvodu opětovného uvolnění restrikcí nařízených vládou České republiky. Bude zajímavé pozorovat v dalších letech, zda se klubu vrátí na úroveň, které dosahoval v letech před nástupem pandemie.

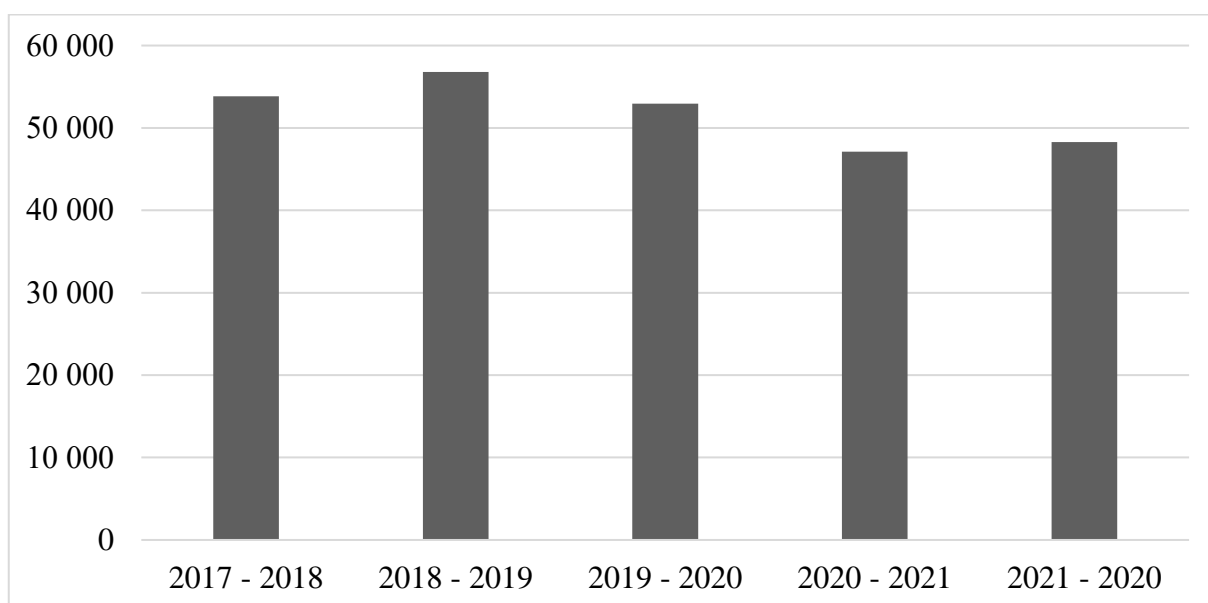
Posledním vybraným ukazatelem z aktiv klubu v rozvaze je **dlouhodobý hmotný majetek**. Do této skupiny se řadí stavby, pozemky či hmotné movité věci a jejich soubory (hmotné věci s dobou použitelnosti delší než 1 rok). Na Obrázku 9 je představen vývoj této skupiny ve zvoleném období. Jak lze sledovat, hokejový klub nebyl v období 2017-2022 vlastníkem žádných pozemků. Tato skutečnost komplikuje klubu plánovanou, mezi veřejností velmi diskutovanou, přístavbu zimního stadionu. Jedná se o dostavbu zázemí pro hráče, jelikož počet šaten neodpovídá velikosti klubu. S případnou přístavbou je klub zcela závislý na vedení města Hradec Králové, které je vlastníkem všech pozemků přilehlých zimnímu stadionu. Největší podíl na skupině dlouhodobého hmotného majetku mají stavby. Klub je provozovatelem zimního stadionu Hradec Králové a také Hotelu Stadion. Do této položky jsou zahrnuty také vynaložené finanční prostředky na provoz obou staveb. Mezi lety 2017/18 a 2018/19 zaznamenala tato položka nárůst, který byl způsoben



**Obrázek 9:** Dlouhodobý hmotný majetek (v tis. Kč)

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních rozvah Mountfieldu HK*

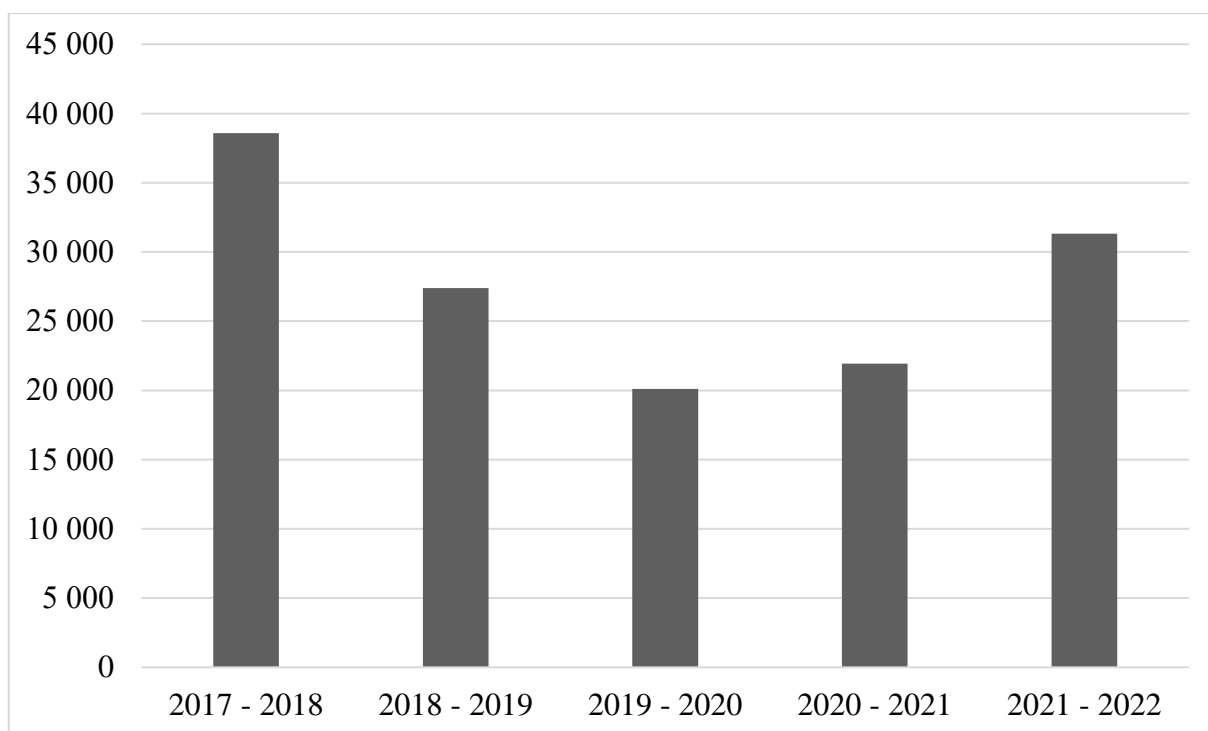
Položka celkové výše **pasiv** ve sledovaném období je zobrazena na Obrázku 10. Jedná se o stav za běžné účetní období, tj. od 1. května dané roku do 30. dubna roku následujícího. Položky, které budou podrobeny analýze a zároveň nejvíce ovlivňují pasiva jsou: krátkodobé závazky z obchodních vztahů a cizí zdroje.



**Obrázek 10:** Pasiva klubu ve sledovaném období (v tis. Kč)

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních rozvah Mountfieldu HK*

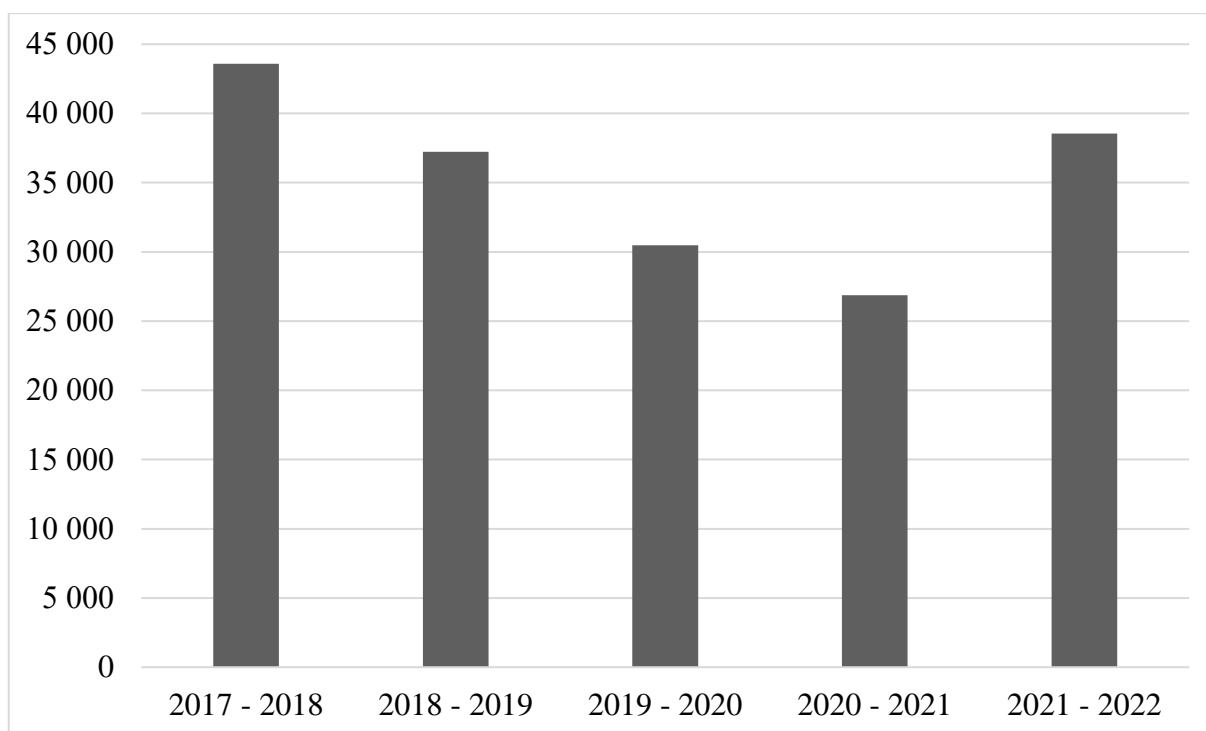
Mezi **krátkodobé závazky z obchodních vztahů** jsou řazeny takové závazky, které klub má vůči svým dodavatelům. Jedná se o závazky při nákupu zboží či materiálu, který klub potřebuje na vykonávání své činnosti. Závazky mají splatnost kratší než jeden rok. Vývoj těchto závazků je představen na Obrázku 11. Lze sledovat propad těchto závazků v období sezón 2019–2020 a 2020–2021. Tento pokles je způsoben šetřením finančních prostředků klubu po vypuknutí pandemie Covid-19 na přelomu kalendářních roků 2019 a 2020. Klub si uvědomil možné dlouhodobé dopady a omezil tak své výdaje. V následující sezoně 2021-2022 došlo k opětovnému růstu krátkodobých závazků z obchodních vztahů.



**Obrázek 11:** Krátkodobé závazky z obchodních vztahů (v tis. Kč)

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních rozvah Mountfieldu HK*

Na Obrázku 12 je zobrazeny cizí zdroje klubu ve sledovaném období. Jedná se o takové zdroje, které klub získal například jako úvěr v bance, závazky vůči dodavatelům nebo zaměstnancům. Cizí zdroje lze také považovat za dluh vůči jiným subjektům. Jejich vývoj je velice podobný krátkodobým závazkům z obchodních vztahů.



**Obrázek 12:** Cizí zdroje (v tis. Kč)

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních rozvah Mountfieldu HK*

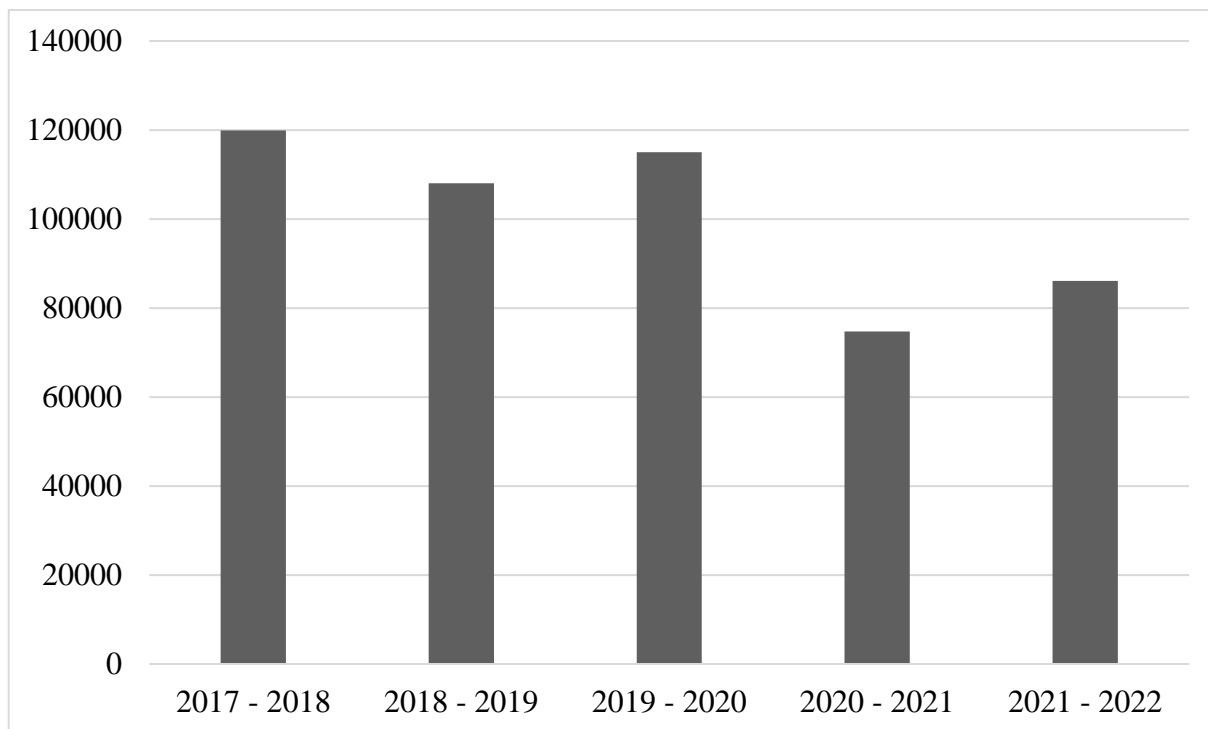
### 3. 2. 2 Finanční analýza za použití výkazu zisku a ztrát

Hlavním důvodem využití výkazu zisku a ztrát je podrobně rozvést částku, která je uvedena jako výsledek hospodaření dané účetní jednotky (Máče, 2020). V následující podkapitole budou analyzovány vybrané části výkazu zisku a ztrát. Výsledek hospodaření a příčiny jeho výše budou zkoumány v kapitole 4.

První položkou z výkazu zisku a ztrát, která bude hodnocena, jsou **Výnosy z běžné činnosti**. Do oblasti výnosů z běžné činnosti se řadí: výnosy z reklam, vstupenek, pronájmů ledové plochy a haly, výnosy z ubytování na Hotelu Stadion, který klub provozuje a dále prodej zboží a materiálu (merchandising). Přehled těchto výnosů je zobrazen na Obrázku 13.

Na základě dostupných údajů lze vyčíst, že výnosy z běžné činnosti klubu byly výrazně zasaženy pandemií Covid-19. V roce 2020 došlo k propadu o 35 % oproti výnosům v roce 2019. Jedním z důvodů razantního poklesu byla vydaná vládní nařízení o omezení počtu návštěvníků sportovních utkání. Konkrétně výnosy z prodeje vstupenek mezi lety 2019 a 2020 zaznamenaly 66% propad. Naopak na nejvyšší výnosy z běžné činnosti dosahoval klub v sezoně 2017-2018. Tento fakt je opět z největší míry zapříčiněn příjmy ze vstupného, které byly z těchto pěti sledovaných sezón nejvyšší právě v ročníku 2017/18, kdy klub na vstupenkách získal do

pokladny více než 19 milionů Kč. Některé složky výnosů z běžné činnosti, včetně detailního vývoje výnosů z prodeje vstupenek, jsou popsány v následující části kapitoly.

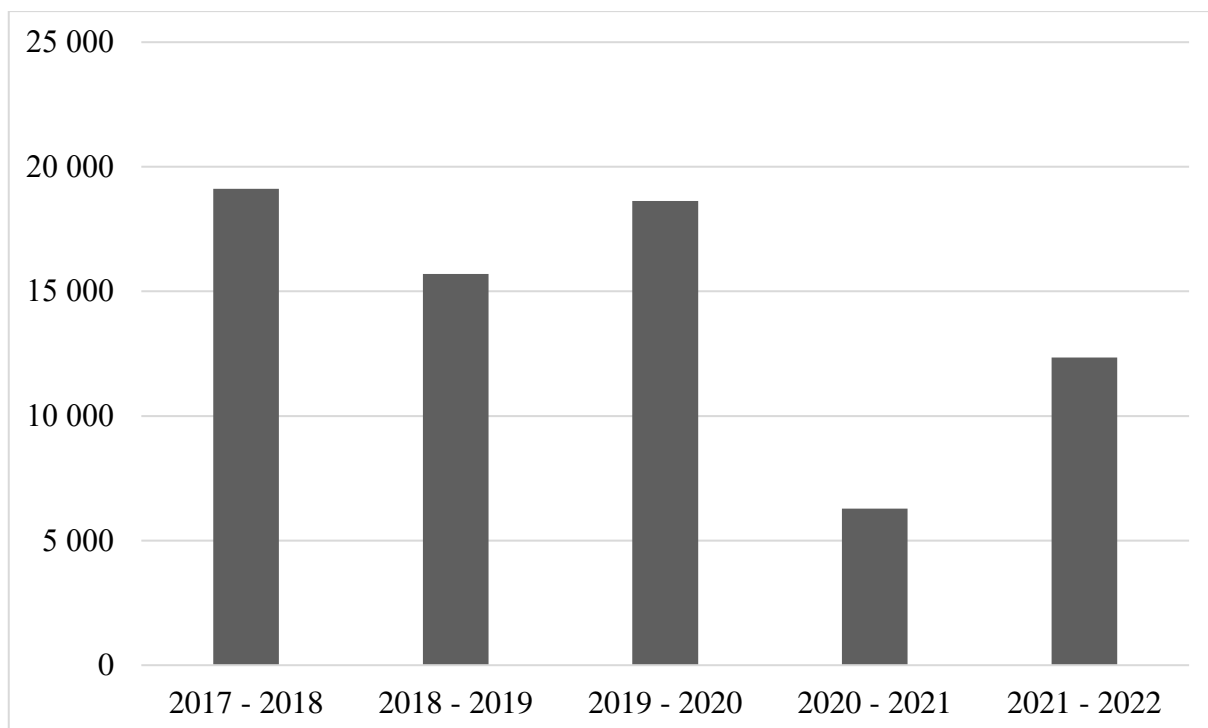


**Obrázek 13:** Výnosy z běžné činnosti (v tis. Kč)

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních rozvah Mountfieldu HK*

Jednou z největších příjmových položek klubu jsou **Výnosy ze vstupenek**. Jejich výše je ovlivněna nastavenou cenovou hladinou, která musí být přijatelná pro fanouškovskou skupinu v daném regionu a kolidovat s výší příjmů. Výpočet ceny vstupenek je pro spoustu organizací, nejen v oblasti sportu, velkou otázkou. V klubech častokrát na ticketingových odděleních pracují odborníci na danou oblast, kteří dobře znají své zákazníky a systémy prodeje a distribuce vstupenek. V posledních letech se moderním pomocníkem při procesu nastavování cen vstupenek stala práce s daty. Organizace mezi své příznivce distribuují dotazníky, z jejichž výsledků následně vycházejí při stanovení cenových hladin. Mimo cen vstupenek je důležitým faktorem také marketing. Kluby, ve kterých si je vedení vědomo skutečnosti, že finanční prostředky vynaložené na kvalitní marketing a jeho vhodné zacílení se v budoucnu vrátí buď ve formě zvýšení prodeje vstupenek, či navýšení prodeje klubových suvenýrů, dokážou maximalizovat příjem ze vstupného. I přes kvalitní marketingové kampaně hrají v prostředí České republiky stále nejvýraznější roli sportovní výsledky. Týmy s vysokou návštěvností a prodejem vstupenek, které hrají na spodních příčkách tabulky nedokážou maximalizovat své tržby ze vstupného tolik jako kluby bojující o mistrovské tituly. Sportovní úspěch se pojí také

s větším množstvím zápasů ve vyřazovacích bojích, na které je návštěvnost pravidelně nejvyšší a tím pádem také příjmy ze vstupenek dosahují maxima. Vývoj výnosů ze vstupenek ve sledovaném období je zobrazen na Obrázku 14.

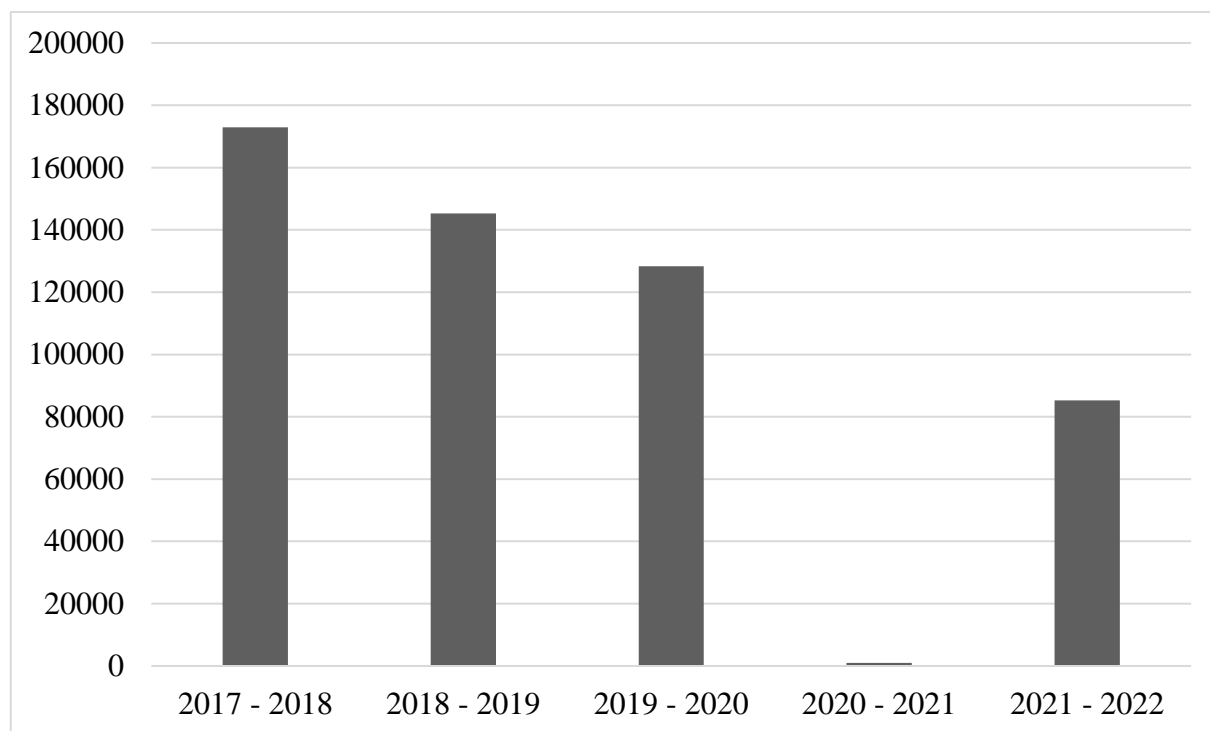


**Obrázek 14:** Výnosy z běžné činnosti – vstupenky (v tis. Kč)

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních rozvah Mountfieldu HK*

Na Obrázku 14 lze sledovat razantní pokles z výnosů z prodeje vstupenek v sezoně 2020-2021. Jak je uvedeno výše, tato sezona byla výrazně ovlivněna pandemií Covid-19. Nejvyššího příjmu z prodeje vstupenek dosahoval klub v sezonách 2017-2018 a 2019-2020, nejprve z důvodu účasti v semifinále play-off Tipsport extraligy ledního hokeje, následně se klub probojoval až do finále CHL, tudíž odehrál větší množství domácích zápasů. Je také vidět, že i přes uvolnění restriktivních opatření v sezoně 2021-2022 nedošlo ihned k návratu na původní hodnoty příjmů ze vstupenek. Jedním z důvodů je ne stoprocentní rozvolnění, z počátku sezony mohli utkáni navštěvovat pouze fanoušci očkovaní proti Covid-19. Snížení návštěvnosti ovlivnil také dopad pandemie na oblíbenost sledování sportovních událostí prostřednictvím televizních přenosů nebo streamovacích platform. Tento způsob sledování sportu si mnozí přenesli i do budoucna a raději sledovali sport prostřednictvím přenosů nežli přímo na stadionu. Na Obrázku 15 je zobrazen graf návštěvnosti ČPP Arény při zápasech Mountfieldu HK. Propad návštěvnosti v sezoně 2020-2021 je zcela jasný a důvodný. Stejně tak docházelo k postupnému snižování

návštěvnosti i v letech před nástupem pandemie. K poklesu celkové návštěvnosti došlo i přes vyšší počet odehraných zápasů na domácím ledě.

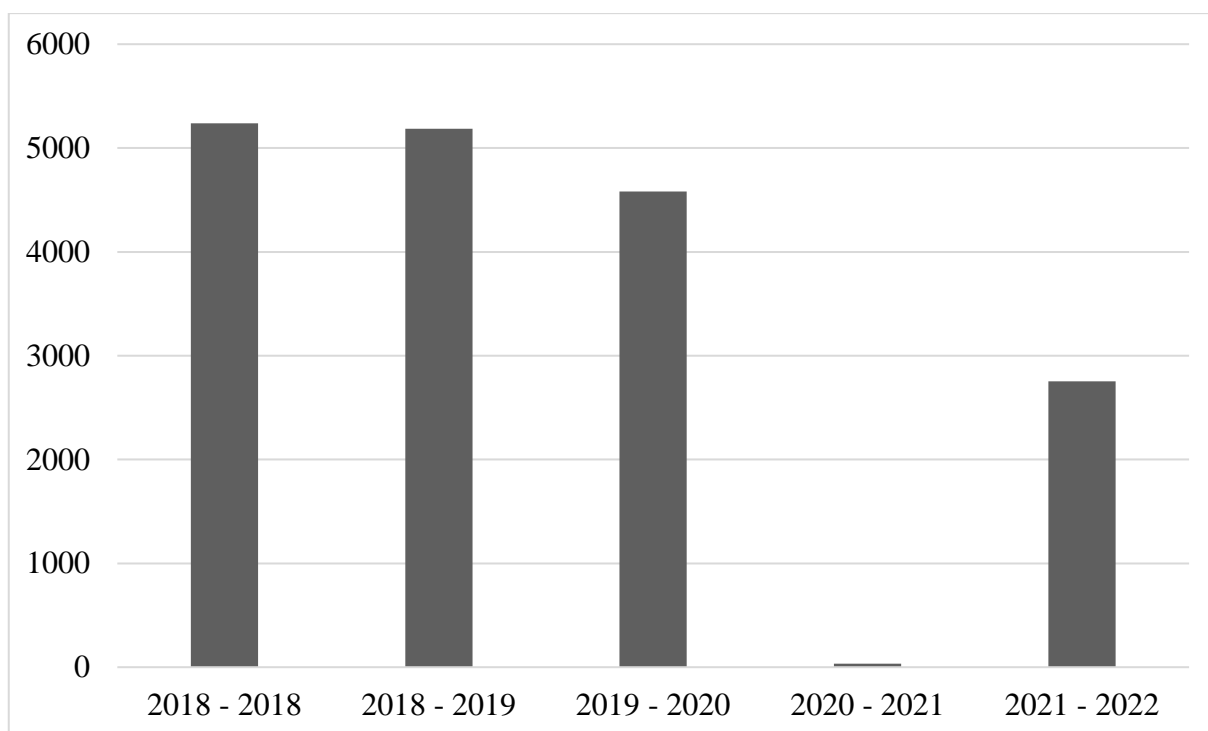


**Obrázek 15:** Návštěvnost ČPP Arény

*Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek Mountfieldu HK*

Propad návštěvnosti v sezoně 2020-2021 je zcela jasný a důvodný. Stejně tak docházelo k postupnému snižování návštěvnosti i v letech před nástupem pandemie. K poklesu celkové návštěvnosti došlo i přes vyšší počet odehraných zápasů na domácím ledě v sezoně 2019/20, když se klub probojoval do finále CHL. Průměrná návštěvnost je zobrazena na Obrázku 16. Pokles průměrné návštěvnosti ovlivnily také sportovní výsledky. V sezoně 2017-18 klub došel do semifinále play-off TELH. V sezoně 2018/19 pouze do čtvrtfinále, ve kterém před vlastními fanoušky odehrál jen 2 zápasy. Ročník 2019/20 předčasně ukončil nástup pandemie Covid-19 a ukončené vyřazovací boje po 2 utkáních, z nichž se pouze první zápas odehrál s účastí diváků v ochozech arény.





**Obrázek 16:** Průměrná návštěvnost domácích zápasů Mountfieldu HK

*Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek Mountfieldu HK*

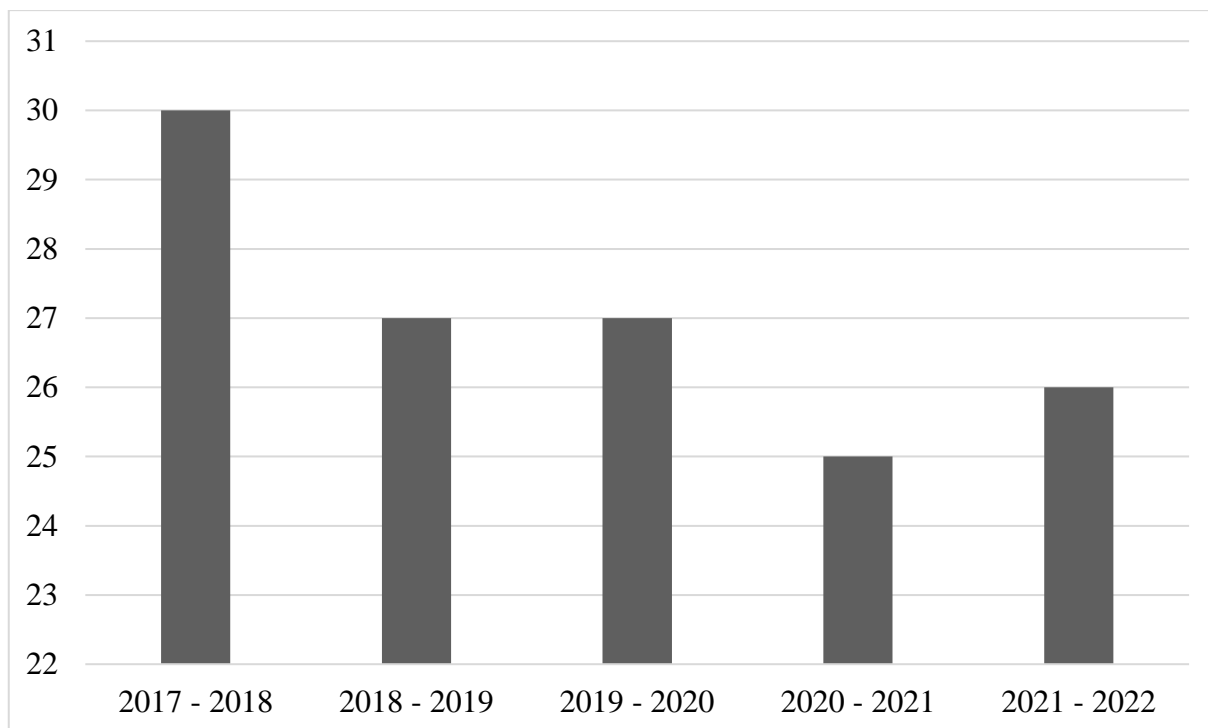
V Tabulce 3 je porovnána celková návštěvnost s výnosy z prodeje v jednotlivých sezonách. Pomocí průměru lze zjistit cenu, kterou jeden návštěvník zaplatil za vstup na jedno utkání. Díky tomu je patrné, že i přes nižší celkovou návštěvnost se výnosy ze vstupenek v sezoně 2019/20 dokázaly dostat na vyšší hodnotu jako výnosy ze vstupenek v sezoně 2018/19. Rozdíl v celkové návštěvnosti mezi sezonami 2018/19 a 2019/20 byl téměř 17 tisíc návštěvníků ve prospěch sezony 2018/19. Avšak výnosy z prodeje vstupenek byly v sezoně 2019/20 o skoro 3 miliony Kč vyšší než v ročníku 2018/19. Důvodem vyšších výnosů ze vstupenek v sezoně 2019/20 oproti výrazně nižší návštěvnosti ČPP Arény je vyšší cena za vstupenky. Tento fakt je způsoben tím, že na play-off CHL neplatily permanentní vstupenky zakoupené na extraligu a majitelé těchto vstupenek si museli zakoupit jednotlivé vstupenky na každý zápas vyřazovacích bojů, včetně finále, a ceny postupně rostly. Nejvíce tedy zaplatil návštěvník za vstup v sezoně 2019/20 a to 145,2 Kč. Nejméně to bylo v sezoně 2018/19, ve které návštěvník za vstupenku zaplatil 108,1 Kč.

**Tabulka 3:** Průměr ceny zaplacené návštěvníkem za vstup

Sezona	2017–2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Celková návštěvnost	172 871	145 246	128 288	1 000	85 298
Výnosy z prodeje vstupenek (v Kč)	19 121 000	15 700 000	18 630 000	6 285 000	12 343 000
Průměr	110,6	108,1	145,2	6285	144,7

*Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek Mountfieldu HK*

Nákladovou položkou hokejového klubu Mountfield HK jsou **Mzdové náklady**, které jsou spojeny se mzdami zaměstnanců. Počet zaměstnanců se ve sledovaném období měnil v jednotkách zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců je zobrazen na Obrázku 17. Počet zaměstnanců postupně ve sledovaném období klesal. Z původních 30 zaměstnanců v sezoně 2017/18 jich klub měl v sezoně 2021/22 pouze 26. Mezi sezónami 2017/18 a 2018/19 klub snížil počet zaměstnanců o 3. Snížení bylo způsobené odchodem několika zaměstnanců do penze. Klub za tyto zaměstnance nehledal 100% náhradu z důvodu plánovaného snížení počtu pracovníků provozního oddělení na jednotlivých směnách. Byl snížen počet personálu, který zajišťuje úpravu ledové plochy v aréně při běžném provozu ze 4 pracovníků na 2. K dalšímu snížení se klub uchýlil v roce 2020, kdy došlo k propuštění 2 zaměstnanců. Snížení stavu zaměstnanců bylo zapříčiněno poklesem provozu na zimním stadionu z důvodu pandemie Covid-19. Především došlo k omezení provozu Hotel Stadion, jehož je klub provozovatelem. V důsledku omezení provozu hotelu klub propustil 2 zaměstnance.



**Obrázek 17:** Vývoj počtu zaměstnanců mezi roky 2017–2022

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních rozvah Mountfieldu HK*

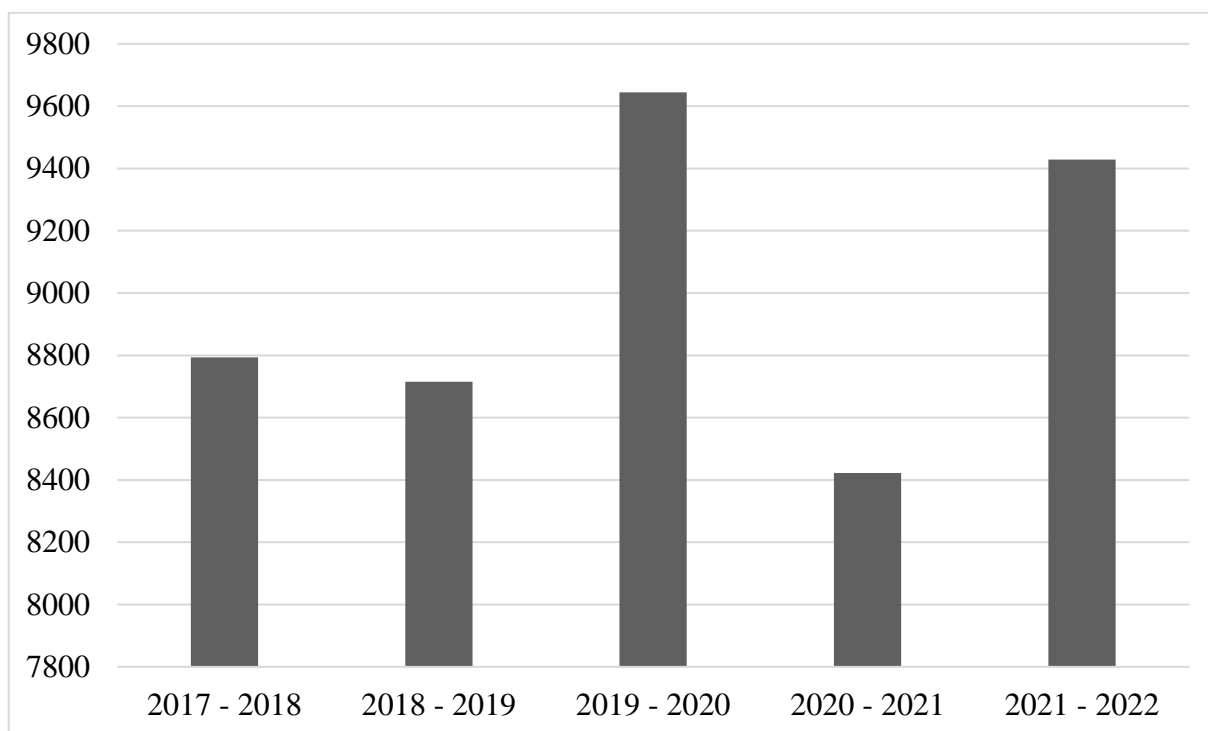
I přes udržování stejného počtu zaměstnanců, došlo ve sledovaném období ke změnám ve vynaložených finančních prostředcích na mzdy zaměstnanců, což je vidět na Obrázku 18. Lze sledovat fakt, že v letech 2018 a 2019 disponoval klub stejným počtem zaměstnanců, avšak došlo ke skokovému nárůstu mezd o téměř 10 %. Nárůst byl způsoben účastí klubu v Champions hockey league (CHL) a tím zvýšení počtu domácích zápasů v daném období. Počet domácích zápasů a počet domácích zápasů v CHL je uveden v Tabulce 4.

**Tabulka 4:** Domácí zápasy Mountfieldu HK

Sezona	2017–2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Počet domácích zápasů	42	36	39	34	36
Z toho domácích zápasů v CHL	3	3	7	0	0

*Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek Mountfieldu HK*

Pořádání zápasů v CHL je spojeno s vyšším nákladem na zaměstnance oproti běžnému provozu. Klub odehrál v sezoně 2019/20 celkem 7 domácích utkání CHL, v sezoně 2018/19 se jednalo pouze o 3 zápasy. Účast v CHL ovlivnila pracovníky provozu především v oblasti přípravy ledové plochy. Z důvodu marketingového plnění, které CHL poskytuje svým partnerům docházelo v zápasech play-off CHL k výrobě nových reklam na ledové ploše, což obnášelo rozpuštění ledové plochy a po umístění reklam opět přípravu ledové plochy.



**Obrázek 18:** Mzdy zaměstnanců v období 2018–2022 (v tis. Kč)

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních rozvah Mountfieldu HK*

**Tabulka 5:** Náklady na zaměstnance klubu

Rok	2017–2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Mzdy zaměstnanců (v tis. Kč)	8 793	8 715	9 644	8 422	9 428
Počet zaměstnanců	30	27	27	25	26
Průměrná mzda jednoho zaměstnance (v tis. Kč)	293	322	357	336	362

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních rozvah Mountfieldu HK*

Porovnání průměrných nákladů za účetní období na jednoho zaměstnance je uvedeno v Tabulce 5. Lze sledovat fakt, že nejvyšší počet zaměstnanců neznamenal nejvyšší náklady ve sledovaném období. Tento fakt je způsoben jednak nárustem mezd ve sledovaném období, dále je také ovlivněn výše zmiňovanou účastí klubu v play-off CHL.

V této kapitole byl nejprve představen klub Mountfield HK. Byla prezentována jeho historie a současnost, popsána byla jeho organizační struktura. Následně byla provedena analýza financování klubu. Na základě veřejně dostupných dat byly porovnány a vyhodnoceny vybrané položky uvedené v rozvaze a výkazu zisku a ztrát. V následující části budou zhodnoceny výsledky analýzy, a současně budou navržena doporučení, na základě kterých by klub měl zlepšit svůj hospodářský výsledek.

## **4. Zhodnocení výsledků a navržená doporučení**

Následující kapitola bude zaměřena na zhodnocení výsledků získaných v předchozí části. Dále dojde ke srovnání hospodářského výsledku a jeho vyhodnocení. Budou také navržena doporučení pro klub.

### **4.1 Zhodnocení zjištěných výsledků**

Při práci s rozvahou klubu bylo zjištěno, že se klubová aktiva pohybovala v sezonách 2017/18 až 2019/20 nad úrovní 50 milionů Kč. V sezoně 2020/21 došlo k propadu o 5 milionů Kč. Tento propad byl způsoben především snížením krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. Příčinou tohoto poklesu bylo snížení příjmu finančních prostředků od partnerů klubu, kteří v reakci na pandemii a s ní spojené restriktce omezovali své výdaje a tím pádem i finanční podporu klubu. Mezi partnery klubu lze najít také společnosti z oboru gastronomie, které byly restrikcemi zasaženy nejvíce z důvodu omezení provozu svých podniků. Druhým faktorem, který ovlivnil krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů je snížení příjmů z pronájmů ledové plochy a stánků s občerstvením. Sportování v uzavřených prostorách bylo výrazně omezeno a klub přišel o příjmy z pronájmu ledové plochy zájmovým skupinám. Další položkou je dlouhodobý majetek. Klub investuje do provozu ČPP Arény a Hotelu Stadion. Nárůst v sezoně 2018/19 byl způsoben výstavbou nových skyboxů. Jejich počet nedostačoval na poptávku, kterou představoval zájem partnerů klubu a došlo k jejich přístavbě. I v následující sezoně 2019/20 došlo k udržení dlouhodobého hmotného majetku v kategorii stavby nad 10 miliony Kč, a to z důvodu nákupu nové rolby.

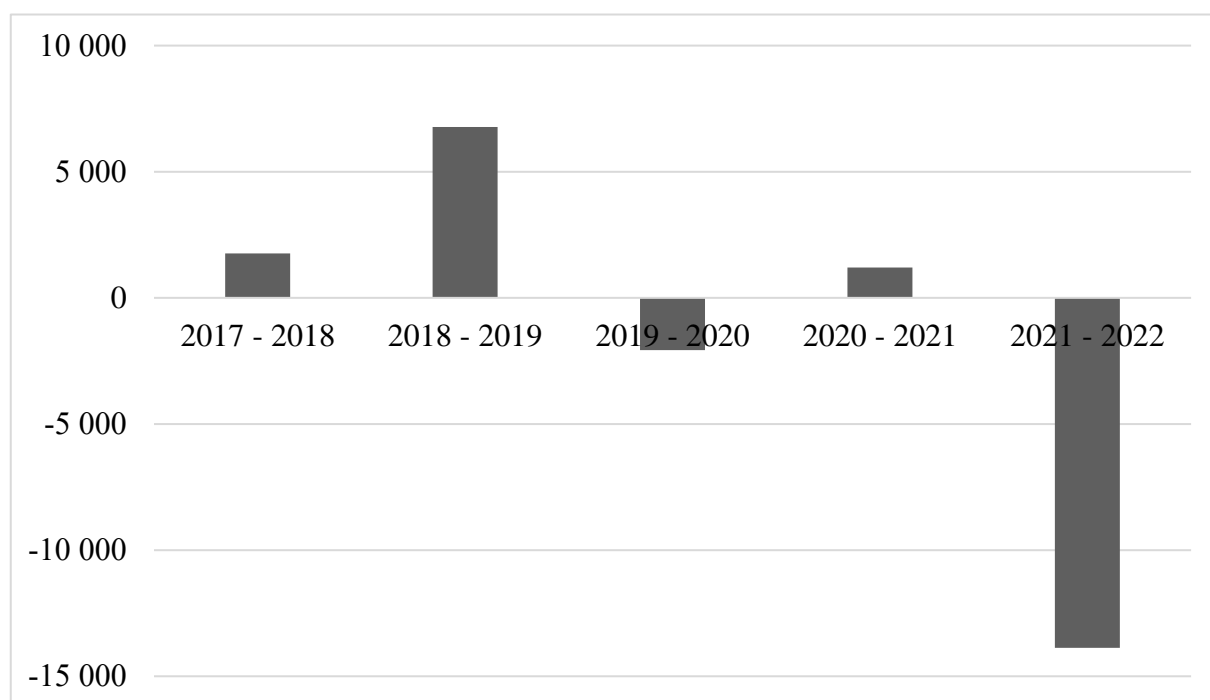
Při analýze výkazu zisku a ztrát bylo zjištěno výrazné snížení výnosů z běžné činnosti v období sezony 2020/21, které bylo opět způsobené restrikcemi spojenými s pandemií Covid-19. Tyto výnosy jsou tvořeny například příjmy z pronájmů pokojů na Hotelu Stadion, jehož je klub správcem. Oblast hoteliérství byla poznamenána omezením cestování a přísnými podmínkami na možnost ubytovat se v hotelu. Nejvýraznější položkou výnosů z běžné činnosti jsou příjmy ze vstupného. Tato položka zaznamenala největší zásah z hlediska pandemie. V závislosti na omezení kapacity fanoušků na sportovních událostech zaznamenaly výnosy ze vstupenek propad o 12 milionů Kč oproti sezoně předcházející. Klubový rozpočet ovlivnil také fakt, že fanoušci, kteří si nakoupili permanentní vstupenky, ve většině případů nevyžadovali vrácení peněz, na které měli nárok z důvodu omezení vstupu na stadion. Průměrná návštěvnost zápasů v sezoně 2020/21 dosáhla pouhých 33 diváků. Výnosy ze vstupenek byly ovlivněny v sezoně 2019/20 účastí klubu ve finále CHL. Na zápasy play-off neplatily permanentní vstupenky, a tak

si i permanentkáři museli zakoupit vstupenku speciálně pro dané utkání. Klubovému rozpočtu pomohlo také konání finále přímo v ČPP Aréně, která byla do posledního místa vyprodaná.

Položkou ovlivňující náklady klubu jsou mzdové náklady na zaměstnance. Klub ve sledovaném období zaměstnával mezi 26 až 30 zaměstnanců. Další pracovníci pro klub fungují na základě dohody o provedení práce, nejčastěji se jedná o trenéry mládeže. Bylo zjištěno, že náklady na mzdy zaměstnanců ve sledovaném období nebyly ovlivněny počtem zaměstnanců, ale množstvím práce a odpracovaných hodin. Nejvyšší náklady na mzdy zaměstnanců klub vynaložil v sezoně 2019/20, při své účasti ve finále CHL. Participace na mezinárodní soutěži, ve které nastupují týmy ze soutěží v Evropě, je spojená s mnoha technickými požadavky na úpravu hrací plochy. Požadavky, které má vedení soutěže souvisí s přípravou ledové plochy speciálně pro každý zápas. Na tom se podílí zaměstnanci klubu, pro které to znamená práci nad běžné pracovní povinnosti. Docházelo k navyšování počtu pracovníků na směnách a také k práci v noci, například při úpravě ledové plochy pro potřeby CHL.

## 4.2 Výsledek hospodaření klubu

Výše uvedené složky hospodářství klubu se promítly do závěrečného výsledku hospodaření klubu za vybrané účetní období. Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem je zajímavé sledovat stav hospodářského výsledku v sezoně 2021–2022, který je zobrazen na Obrázku 19.

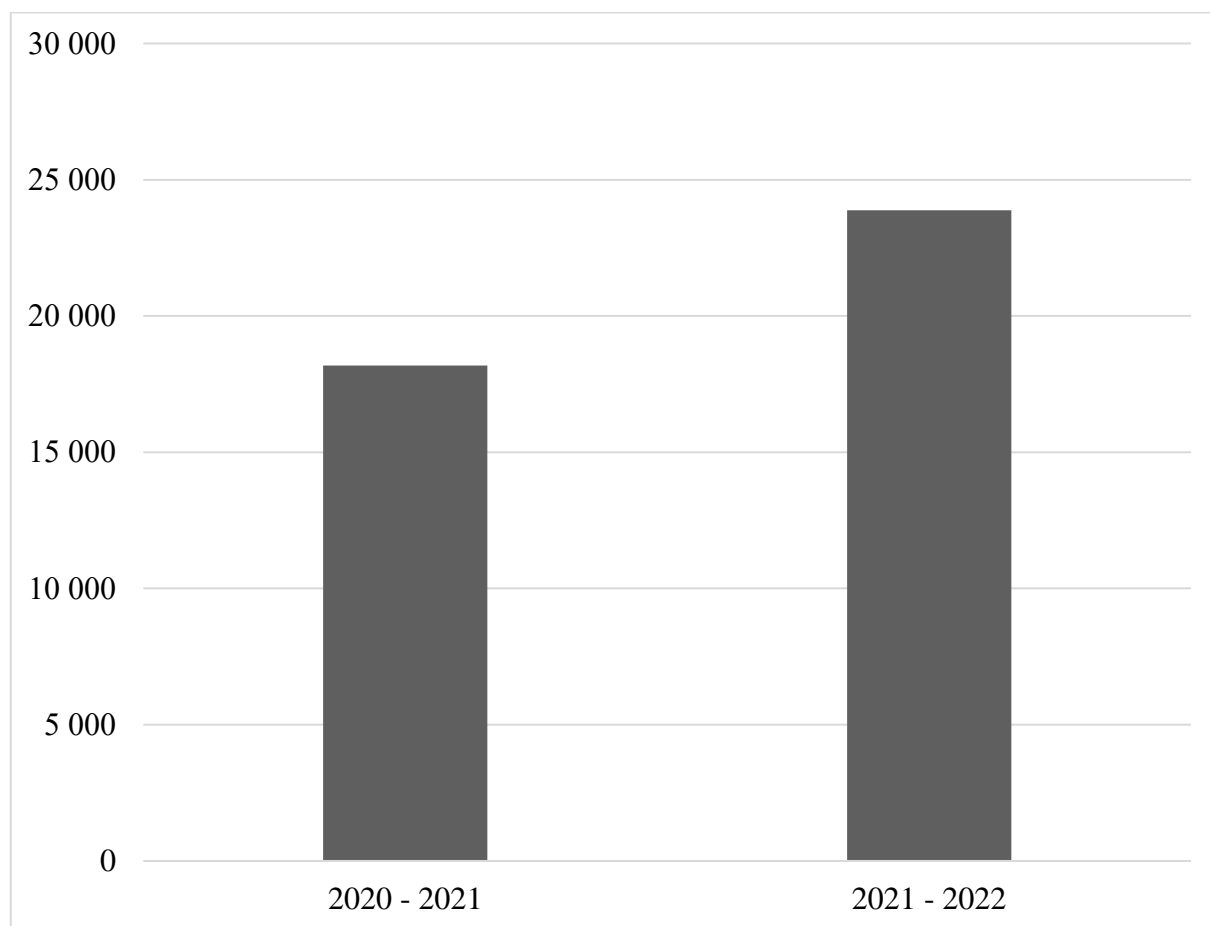


**Obrázek 19:** Výsledek hospodaření za účetní období 2017/18 až 2021/22 (v tis. Kč)

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních rozvah Mountfieldu HK*

Sezonu 2021/22 dokončil klub ve ztrátě téměř 14 milionů Kč. Mimo celosvětové pandemie Covid-19 byl jedním z důvodů ztráty zisk Prezidentského poháru pro vítěze základní části Tipsport extraligy ledního hokeje. S tímto prvenstvím klub dostal povinnost, na základě uzavřených hráčských smluv, vyplatit hráčům a členům realizačního týmu peněžní odměny za tento úspěch. Klub vyplatil na odměnách hráčům přes 83 milionů Kč, což bylo o 7 milionů Kč více než v sezoně předcházející. Zároveň bylo klub v play-off nedokázal navázat na sportovní úspěch ze základní části. Ve vyřazovacích soubojích pro něj skončila sezona hned ve čtvrtfinále po odehrání pouhých 3 zápasů před vlastními fanoušky.

Klub byl také zasažený energetickou krizí, která ovlivnila klub jakožto provozovatele ČPP Arény a Hotelu Stadion. Na Obrázku 20 lze sledovat nárůst finančních prostředků, které klub vynaložil na pokrytí nákladů spojených s energiemi mezi sezonami 2019/20 a 2020/21. Celkem vzrostly náklady na energie o 5 milionů Kč.



**Obrázek 20:** Výdaje na energie (v tis. Kč)

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních rozvah Mountfieldu HK*



Zaměstnanci klubu, se kterými autor konzultoval bakalářskou práci, taktéž uvádějí, že hospodaření klubu negativně ovlivnila tragická smrt člena představenstva klubu, a zástupce jednoho z největších partnerů klubu, pana Martina Žítka. Jeho smrt se podepsala na hospodaření klubu spojeného se ztrátou partnerů. Pan Žitek jakožto člen představenstva dokázal přivést do klubu několik firem, které klub finančně podporovali. Po úmrtí Martina Žítka klub o většinu z těchto partnerů přišel.

Vypořádání se ztrátou schválila jednomyslně valná hromada klubu na svém zasedání dne 21. září 2022. Ztráta 13 866 976 Kč byla rozdělena mezi akcionáře klubu, město Hradec Králové a společnost Mountfield a.s., a to rovným dílem 50:50. Splatnost ztráty byla stanovena na 31. března 2023.

### **4.3 Navržená doporučení**

Na základě výsledků, které byly zjištěny při analyzování rozvahy a výkazu zisku a ztrát hokejového klubu, bylo zjištěno, že celosvětová pandemie Covid-19 měla na hospodaření klubu významný dopad. Klub se v důsledku restrikcí dostal v sezoně 2021/22 do mnohamilionové ztráty, která byla vyrovnána akcionáři. Další důvod špatného hospodářského výsledku klubu lze sledovat v poklesu návštěvnosti a s tím spojené ztráty finančních prostředků z prodeje vstupenek. Stejně tak se v hospodaření klubu negativně odráží snížení příjmu finančních prostředků od partnerů.

Následné doporučení se týká oblasti návštěvnosti a zaměření se na zvýšení příjmů finančních prostředků z prodeje vstupenek. V sezoně 2023/24 klubu přibyl ve městě nový konkurent, kterým klub do této doby nebyl příliš ovlivněn. Po mnohaletém čekání byl vybudován nový fotbalový stadion pro FC Hradec Králové. S postavením nového stadionu došlo také k pozvednutí poptávky po fotbale v Hradci Králové. V souvislosti s nepříznivým vývojem hospodářství v celé společnosti si každý fanoušek rozmyslí, za který ze sportů utratí své finanční prostředky. Mountfield HK by měl využít své fanouškovské základny, kterou si po dobu působení v TELH vybuďoval. Pokud klub dokáže udržet věrné fanoušky, nejčastěji je lze definovat jako majitele permanentních vstupenek, měl by zvážit rozšíření marketingové komunikace hlouběji do regionu Východních Čech a Královehradeckého kraje.

Severně od Hradce Králové k hranicím s Polskem klub může navázat spolupráci s hokejovými oddíly v menších městech a postupně zde budovat vztah ke značce Mountfield HK. Aktivita, kterou klub aktuálně vyvíjí, je zvaní hráčů z kategorie mladších žáků působících v krajských týmech na své domácí zápasy. Jedná se však pouze o jedinou aktivitu a klub by měl ve své

propagaci v regionu přidat další aktivity. Jednou z navrhovaných aktivit jsou zápasy dorosteneckých a juniorských kategorií Mountfieldu HK na stadionech krajských týmů. Dojde tak k navázání vztahu mezi hokejovými fanoušky v konkrétním městě ke klubu Mountfield HK. Do takové akce se mohou zapojit i členové A-týmu, například autogramiádou nebo besedou s malými hokejisty. Výsledkem takovéto aktivity bude zvýšený zájem o návštěvu zápasů klubu a klub si bude vytvářet novou generaci vlastních fanoušků se vztahem ke klubu.

Klub by se měl také zaměřit na prohloubení fanouškovského zážitku. Nabízí se zavedení propracovanějšího předzápasového programu, kdy se stále více populárními stávají fanouškovské fanzóny s doprovodným programem, food zónou či sportovními aktivitami. Do této aktivity klub může zapojit i partnery, pro které by šlo o zajímavou formu prezentace, která není zatím v klubu běžná. Jedná se o aktivitu, která nabídne fanouškům zážitek, který si z utkání odnesou a nemusí se jednat jen o sportovní výkon. S tím je spojená také úprava zápasového programu. Klub by se měl dále více zaměřit na zábavu fanoušků v hledišti prostřednictvím většího využívání multimediální kostky nebo zavedením interaktivních her pro fanoušky. Mezi fanoušky na jiných stadionech se stává oblíbenou aktivitou například možnost zvolit si zápasový playlist nebo poslat vzkaz na kostku prostřednictvím unikátních QR kódů. V oblasti péče o fanoušky může klub také zavést větší využívání moderních technologií spojených s využíváním mobilní aplikace. Prostřednictvím získaných dat může klub kontaktovat každého vybraného fanouška zvlášť na základě požadovaných kritérií. Moderní aplikace umožňují vyhledat si fanouška dle vybraných filtrů, lze tak například poblahopřát fanouškovi k narozeninám. Klubu je také umožněno vyhledat si fanoušky, kteří například už měsíc nenavštívili žádné utkání a zaslat jim volné vstupenky na nejbližší zápas. V rámci zavedení většího využití pro fanoušky společně se zapojením moderních technologií může klub podpořit prohloubení vztahu klubu a fanoušků. Prohloubení těchto vztahů povede v budoucnu k udržení stávajících fanoušků.

Další návrh se vztahuje k oblasti práce s klubovými partnery. Z důvodu vzniklé konkurence v podobě fotbalové klubu, jak je popsáno výše, se musí klub o své partnery starat a zajímat s co největší aktivitou. Jednou z možných forem práce s partnery je obnovení neaktivního Mountfield HK Business clubu. Tento spolek byl založen v roce 2015 za účelem sdružování podporovatelů ledního hokeje v Hradci Králové. Za roční poplatek nabízel klub svým členům aktivity, díky kterým se setkávali mimo běžné prostředí zimního stadionu. Business club pořádal různé workshopy či exkurze. S nástupem pandemie Covid-19 došlo k omezení aktivit, které Business club podnikal. Jeho obnovením by klub opět nabídl svým sponzorům zajímavou

přidanou hodnotu. Fungování Business clubu je ve sportovním prostředí rozšířené především v západní části Evropy. V České republice se v této oblasti nejvíce angažuje fotbalový klub AC Sparta Praha. Fungování business clubu je spojené s nutností posílit personální obsazení klubu. I přes náklady vynaložené na zaměstnání dalšího člena managementu by se tyto finanční prostředky klubu vrátily v budoucnu prostřednictvím navýšení sponzorského plnění na základě vybudovaného dobrého vztahu a spolupráce mezi klubem a partnery.

Výše uvedená doporučení by se v budoucnu měla projevit pozitivně na výsledku hospodaření klubu. Klub by tím dokázal přecházet vzniku ztráty a akcionáři by nebyly povinni ztrátu vypořádávat. V sezoně 2022/23 klub došel až do finále TELH. V budoucnu bude zajímavé sledovat, jak se tento sportovní úspěch podepsal na výsledku hospodaření klubu Mountfield HK.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo provést analýzu financování profesionálního hokejového klubu hrajícího nejvyšší soutěž v České republice. Pro práci byly využity veřejně dostupné zdroje, kterými byly Výroční zpráva klubu, obsahující rozvahu a výkaz zisku a ztrát. Dále bylo pracováno s knižními zdroji, které se zaměřují na oblast sportu, hospodářství a ekonomiky sportovních organizací. Pro účely práce bylo vybráno 5leté období, které zahrnuje důležité milníky pro ekonomickou stránku klubu. Jedním z nich byla účast klubu ve finále Champions hockey league, druhou důležitou událostí byla celosvětová pandemie Covid-19. Ukázalo se, že obě tyto období měla na klubový hospodářský výsledek významný dopad.

V teoretické části této práce byly definovány základní pojmy související se sportem. Představeny byly například jednotlivé složky tělesné kultury, do které spadá i samotný sport. Z obsahu této části práce je zřejmé, že sport má pro ekonomiku velký význam a každá forma sportovního spolku či klubu má odlišné ekonomické aspekty. Dále jsou uvedeny příklady, které potvrzují důležitost sportu v národním hospodářství. Jsou popsány také jednotlivé makroekonomické, mikroekonomické a mezoekonomické aspekty sportu.

Analytická část práce je zaměřena na financování klubu. Na vybraných položkách rozvahy a výkazu zisku a ztrát je pomocí grafů a tabulek zobrazen pokles či nárůst daných položek ve zvoleném období. Vybrané položky jsou zařazeny do kontextu událostí v klubu a do celospolečenské situace. Na základě provedené analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztrát lze konstatovat, že ekonomika klubu byla ve vybraném období nejvýrazněji ovlivněna dvěma faktory – účastí týmu ve finále Champions hockey league a s tím souvisejícími výdaji na provoz zimního stadionu. Druhým faktorem byla pandemie Covid-19, která zapříčinila razantní pokles příjmů z prodeje vstupenek a odliv finančních prostředků od sponzorů, například z důvodu snížené návštěvnosti zápasů.

Podle zjištěných skutečností byla navržena doporučení, která by v budoucnu měl klub realizovat, pokud chce předejít hospodaření ve ztrátě. Bakalářská práce popisuje fakt, že kluby jsou ovlivňovány na jedné straně sportovními výsledky, ale na straně druhé se do jejich hospodaření také propisují další vlivy způsobené marketingovou aktivitou klubu, a především situací ve společnosti. Pokud chce klub zlepšit svůj hospodářský výsledek, měl by se zaměřit na získávání nových fanoušků a tvorbu nové fanouškovské základny. Dalším krokem ke zlepšení výsledku hospodaření je udržení stávajících sponzorů a jejich finanční podpory. Jedním z možných kroků k jejich udržení je obnovení fungování Mountfield HK Business klubu.

# POUŽITÁ LITERATURA

## Knižní zdroje

BLAŽEK, Ladislav, 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. vydání. GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.

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

DURDOVÁ, Irena, 2004. Sociálně-ekonomické aspekty sportu. Ostrava: Repronis. ISBN 80-7329-075-8.

HOBZA, Vladimír, 2014. Aplikovaná ekonomie sportu. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-4321-8.

HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK, 2006. Základy ekonomie sportu. Praha: EKOPRESS. ISBN 80-86929-04-3.

HODAŇ, Bohuslav a Vladimír HOBZA, 2010. Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2658-7.

JUREČKA, Václav, 2017. Makroekonomie 3., aktualizované a rozšířené vydání. 3. vydání. GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-9265-6.

JUREČKA, Václav, 2018. Mikroekonomie. 3. vydání. GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0146-7.

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

LISSE, Luděk, 2020. Sportovní právo. Rozhodování sporů v oblasti sportu v ČR. C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-789-7.

MÁČE, Miroslav, 2020. Účetnictví, analýza a řízení financí. Brno: Václav Klemm. ISBN 978-80-87713-20-4.

NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ, 2016. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8346-2.

NOVÁ, Jana, Oldřich RACEK, Jiří NOVOTNÝ, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ, REKTOŘÍK, Jaroslav, ed., 2016. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8346-2.

NOVOTNÝ, Jiří, Sylvie EYSSELTOVÁ, Nina FUKALOVÁ, et al., 2011. Sport v ekonomice. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-666-0.

PELIKÁNOVÁ, Anna, 2015. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0998-2.

PELIKÁNOVÁ, Anna, 2018. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 3. vydání. GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-2117-5.

REKTOŘÍK, Jaroslav, 2007. Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru. 2. vydání. Ekopress. ISBN 978-80-86929-29-3.

VOCHOZKA, Marek. Finance podniku: komplexní pojetí. Praha: Grada Publishing, 2021. Finance. ISBN 978-80-271-3267-6

## Elektronické zdroje

BREŠŤAN, Robert, 2021. Státní peníze pro neziskovky: fotbalisté i s 496 miliony skončili druží, nejvíc dostal CESNET. In: Hlídací pes [online]. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://hlidacipes.org/statni-penize-pro-neziskovky-fotbaliste-i-s-496-miliony-skoncili-druzi-nejvic-dostal-cesnet/>

Competing for Growth: The Impact of the Sports Industry on UK City Economies 2022/23, 2022. In: Irwin Mitchell [online]. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://www.irwinmitchell.com/news-and-insights/in-focus/powerhouse/importance-of-sport-to-local-economies>

Historie, 2023. Mountfield HK [online]. [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: <https://www.mountfieldhk.cz/zobraz.asp?id=historie>

Local economy benefits by £5m with Hudds Town in Premiership: Researcher's assess the financial impact for the town of the Terriers' promotion to Premier League football, 2017. In: University of Huddersfield [online]. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://www.hud.ac.uk/news/2017/september/localeconomybenefitsby5mwithhuddstowinpremiership/>

Návštěvnost stadionu, 2023. Mountfield HK [online]. [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: <https://www.mountfieldhk.cz/statistiky-navstevnost.asp>

Vedení klubu, 2023. Mountfield HK [online]. [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: <https://www.mountfieldhk.cz/zobraz.asp?id=vedeni-klubu>

Zápasy, 2023. Mountfield HK [online]. [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: <https://www.mountfieldhk.cz/zapasy.asp>