



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV MANAGEMETNU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

# **ANALÝZA VYBRANÉHO SPORTOVNÍHO KLUBU**

ANALYSIS OF SELECTED SPORTS CLUB

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**DAVID BÍLÝ**

**VEDOUcí PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Doc. PaedDr. JIŘÍ DRNEK, CSc.**

BRNO 2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Bílý David**

---

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

### **Analýza vybraného sportovního klubu**

v anglickém jazyce:

### **Analysis of Selected Sports Club**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrh řešení  
Závěr  
Literatura  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha : Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha : Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- DOVALIL, J. a kol. Výkon a trénink ve sportu. 3. vyd. Praha : Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-130-1.
- DRUCKER, Peter F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 1. vydání. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšíř. vyd. Praha : Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PaedDr. Jiří Drnek, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 14.05.2012

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na řízení a ekonomiku vybraného sportovního klubu. Vymezuje všechny pojmy, které mohou se sportovními kluby jakožto obchodními společnostmi souviset. Bakalářská práce uvádí marketingové a další nástroje, které v praktické části analyzuje.

## **Abstract**

The thesis is focused on management and economics of selected sports club. It defines all terms that can be sports clubs as related trading companies. Bachelor thesis provides marketing and other tools to analyze the practical part.

## **Klíčová slova**

Sportovní klub, financování, analýza současného stavu

## **Keywords**

Sports Club, financing, analysis of current state

## **Bibliografická citace mé práce**

BÍLÝ, D. *Analýza vybraného sportovního klubu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 68 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PaedDr. Jiří Drnek, CSc..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2012

.....  
David Bílý

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval panu Doc. PaedDr. Jiřímu Drnkovi, CSc. za odbornou pomoc, rady a vstřícné vedení při realizaci této bakalářské práce.

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1 Teoretická část.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Sport .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Lední hokej.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Ekonomika ve sportu .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Podnik.....</b>	<b>14</b>
1.4.1 Podnikání ve sportu.....	14
<b>1.5 Formy obchodních společností .....</b>	<b>14</b>
1.5.1 Společnost s ručením omezeným .....	15
1.5.2 Akciová společnost .....	15
1.5.3 Veřejná obchodní společnost.....	15
1.5.4 Komanditní společnost .....	16
1.5.5 Družstvo.....	16
1.5.6 Občanské sdružení .....	16
<b>1.6 Finanční zdroje .....</b>	<b>17</b>
<b>1.7 Aplikace reklamy v hokejovém klubu.....</b>	<b>19</b>
<b>1.8 Management.....</b>	<b>20</b>
1.8.1 Sportovní management.....	20
1.8.2 Činnosti sportovního manažera.....	20
<b>1.9 Marketing.....</b>	<b>21</b>
1.9.1 Marketingové prostředí .....	21
1.9.2 Porterova analýza .....	22
1.9.3 Marketingový mix.....	23
1.9.4 Analýza SWOT .....	24
<b>1.10 Ekonomická analýza .....</b>	<b>24</b>
1.10.1 Finanční analýza .....	25
1.10.2 Výkaz zisku a ztráty .....	27
<b>1.11 Historie blanenského hokeje.....</b>	<b>27</b>
<b>2 Praktická část .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1 Charakteristika klubu Dynamiters Blansko HK .....</b>	<b>30</b>
2.1.1 Cíle uvedené ve stanovách.....	30
2.1.2 Orgány sdružení: .....	30
2.1.3 Realizační tým .....	32
2.1.4 Družstva.....	33
<b>2.2 Vznik klubu Dynamiters Blansko HK.....</b>	<b>34</b>
2.2.1 Podměty k založení hokejové klubu.....	34
<b>2.3 Analýza externího prostředí .....</b>	<b>35</b>
2.3.1 Analýza obecného okolí .....	35
2.3.2 Analýza oborového okolí podniku .....	38
<b>2.4 Analýza interního prostřední .....</b>	<b>40</b>
2.4.1 Hmotné zdroje.....	41
2.4.2 Lidské zdroje.....	42
2.4.3 Cenová politika .....	42
2.4.4 Marketingové faktory.....	43
<b>2.5 Finanční analýza .....</b>	<b>45</b>



2.5.1	Horizontální analýza rozvahy .....	47
2.5.2	Poměrové ukazatele.....	48
<b>2.6</b>	<b>Zdroje financování.....</b>	<b>51</b>
2.6.1	Sponzorství .....	51
2.6.2	Sponzoři.....	51
2.6.3	Reklama .....	51
2.6.4	Partneři .....	52
2.6.5	Dary.....	52
2.6.6	Dárci.....	53
2.6.7	Podpora města.....	53
2.6.8	Podpora kraje .....	54
2.6.9	Diváci .....	54
2.6.10	Souhrn příjmů .....	55
2.6.11	Rozpočet na rok 2012.....	56
<b>2.7</b>	<b>SWOT analýza klubu Dynamiters Blansko HK .....</b>	<b>57</b>
<b>3</b>	<b>Návrh strategie a řešení klubu Dynamiters Blansko HK .....</b>	<b>59</b>
3.1	Cíle a vize klubu Dynamiters Blansko HK.....	59
3.2	Sportovní stránka .....	59
3.3	Ekonomická stránka .....	60
3.4	Sociální stránka.....	62
3.5	Organizační struktura .....	62
3.6	Propagace .....	62
<b>ZÁVĚR</b>	<b>.....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>65</b>
	<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů.....</b>	<b>67</b>

## ÚVOD

Lední hokej je hra označována za nejrychlejší kolektivní hru na světě. Hry, podobající se hokeji, které byly hrány za pomoci holí a podomácky vyrobených míčků, se vyskytovaly na planetě od starověku. V novodobé historii se pravidla ustálila a vzniklo mnoho sportů založených na kolektivní hře, ohraničeném hřišti mantinely nebo pomezí čarou, s holemi vypadající jako podběrák na ryby či jako důchodcovská hůl. Sporty jako lakros, pozemní hokej později hokejbal, florbal a inline hokej nejsou v České republice tolik populární jako hokej. Proč je tedy hokej tak zakořeněný v myslích českých občanů? Už v ranných začátcích v roce 1911 se tehdejší Čechy staly mistrem Evropy. Úspěch přitahuje pozornost všech občanů především dětí, kteří si chtějí tento sport vyzkoušet. Hráčů a úspěchů postupně přibývá, až se hokej stal konkurentem pro nejpopulárnější fotbal. Lední hokej se určitě nikdy nestane vítězem co do počtu registrovaných hráčů, ale zato se stal vítězem co do počtu úspěchů. Lední hokej není hra pro masu. Ve sportu, kde hrají velkou roli finance, obětování, vůle, fyzická a v poslední duševní příprava, nemůže uspět každý.

Dnešní lední hokej a vůbec celý sport charakterizuje business. Klub je firma. Hráči a trenéři jsou zaměstnanci. Určitě existují faktory, které odlišují výrobní podnik od sportovního podniku, ale principy zůstávají stejné. Každý klub chce hospodařit se ziskem. Po revoluci nebylo podnikání ve sportu běžné. Manažeři museli zajistit finanční prostředky pro chod klubu. Tento obtížný úkol, se kterým se manažeři neměli možnost po revoluci setkat, vedl ke krachu mnoha klubů.

Bakalářská práce se zabývá analýzou hokejového klubu Dynamiters Blansko HK v období let 2010/2011 a přináší návrhy na řešení, tak aby tento klub neměl problém v oblasti financování, marketingu a managementu.

## **Cíle práce, postupy a metody zpracování**

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na popis teoretických pojmů. Popsány jsou pojmy úzce související s ekonomikou ve sportu. Například: sport, podnik, obchodní společnost, občanské sdružení, analýza makroprostředí a mikroprostředí, finanční analýza.

Poznatky uvedené v teoretické části budou použity pro část praktickou, kde bude rozkryto reálné fungování sportovního klubu.

### **Cíle práce:**

- Vypracovat teoretickou část.
- Analyzovat aktivity klubu Dynamiters Blansko HK.
- Popsat příjmovou a výdajovou stránku klubu.
- Na základě vypracovaných analýz navrhnout organizační a ekonomického řešení umožňující zefektivnění chodu klubu.

K dosažení dílčích cílů budou v práci použity následující metody. Pro analýzu vnějšího prostředí bude použita analýza PEST. Dále bude použita finanční analýza a SWOT analýza pro zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ze kterých budou navrhovány organizační a ekonomická řešení pro zefektivnění chodu klubu.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Sport

Existuje mnoho definic sportu. Donedávna se v české odborné terminologii pracovalo s pojmy tělesná výchova, pohybová rekreace a sport. Za tělesnou výchovu byla považována pohybová aktivita povinná ve škole, armádě apod. jako součást vzdělávacího a výchovného procesu. Tělesná výchova se zaměřovala na celkový rozvoj člověka, optimální tělesnou zdatnost, na udržení zdraví, vytvoření vztahu k pohybu jako součástí životního stylu. Pohybovou rekreací se rozumí volnočasová zájmová pohybová aktivita, primárně směřovaná na obnovu sil, na udržení tělesné a duševní kondice, příjemné a účelné prožívání volného času. Sport představoval převážně dobrovolnou pohybovou aktivitu, kde se maximalizoval sportovní výkon za přispění tréninkové činnosti a výsledky této dlouhodobé činnosti byly demonstrovány v soutěžích. Významný dokument charta Evropského sportu (1992), k níž se Česká republika připojila, definuje sport jako: *„všechny formy tělesné činnosti, které – ať již prostřednictvím organizované účasti či nikoli – si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenský vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních.“* (MŠMT, 2002).

Evropská charta sportu vymezuje sport velice široce, proto je vhodné pro konkrétní případy připojit ke slovu sport další slovo např.: školní sport, rekreační sport, závodní (soutěžní) sport (DOVALIL, 2009).

## 1.2 Lední hokej

Lední hokej je tvořivá sportovní hra pevně organizovaného kolektivu, ve kterém se uplatňuje myšlenka trenéra, zdatnost, umění hráčů a vliv prostředí. Dominantou hry je rychlost, technika a tvrdost. Je to hra, ve které se prosazují jedinci, jejichž úspěch roste úměrně s tím, jak dovedou svou individualitu spojit s hrou celého družstva. Hokej, je tedy hra kolektivní, dávající vyniknout individuálním vlastnostem a schopnostem hráčů i individuálním záměrům trenéra. Je plný dramatických okamžiků, které vytvářejí atmosféru neklidu a budí zájem diváků, neboť v rychlém sledu jim připravuje stále nová

překvapení v bleskovém řešení vzniklých situací. Bezprostřední kontakt hráčů má charakter individuálních soubojů, které diváka přitahují a dávají mu prožít intenzivně děj na hřišti s tím, zda bude obrana účinná a s nadějí, že útok jeho mužstva bude úspěšný a přinese branku (KOSTKA, 1984).

Lední hokej, jako všechny kolektivní hry, je charakteristický záměrnou spoluprací hráčů družstva na ledě. Jen tak jsou vytvořeny předpoklady pro přehrání protivníka a tím i na výhru. Snad pouze v dětských kategoriích je možné, aby jeden hráč přehrál 5 soupeřových, poté i brankáře a vstřelil branku. To dokážou jen skutečně výrazné talenty a jejich výskyt není až tak běžný. Proto uvažujeme o hře dvou družstev (PERIČ, 2002).

### **1.3 Ekonomika ve sportu**

Eskalace sportu v novodobé historii přisuzuje nové role sportovcům, státu i podnikatelským subjektům. Podle „Bílé knihy“ sport tvoří skoro 4 % HDP a zaměstnává přes 5 % lidí. Je větším zdrojem HDP než zemědělství. Od roku 1989 výdaje na sport klesají ve srovnání s výdaji státního rozpočtu i HDP. Česká republika patří k zemím s nejnižší podporou sportu. V roce 2008 sportovním trhem proteklo téměř 60 miliard korun, z nichž do státního rozpočtu plynulo 11 miliard, ale zpátky do sportu bylo vloženo jen 7,7 miliard. Předseda ČOV Milan Jirásek podotkl a připomněl, co vyplynulo ze závěrů ekonomického fóra v Davosu, které se konalo v roce 2009, že úloha sportu ve společnosti stále roste a také dodal, že jeden investovaný dolar do sportu znamená úsporu 4 dolarů ve zdravotnictví. Proto musíme brát sport, jako zdravotní prevenci (MŠMT, 2009).

Po revoluci se změnila struktura financování sportu, financování sportovních organizací státem, či příspěvky sázkových organizací přešlo na financování podnikatelskými subjekty a sponzory. Sport se komercializoval. Firmy využívají popularity sportu, hlavně prostřednictvím reklam, které jsou součástí televizních přenosů, reklamních ploch na sportovištích, nebo také samotní sportovci slouží jako reklamy nejrůznějších výrobců nejen sportovních potřeb.

Do sportu pronikly velké peníze, které často sport jako myšlenku znehodnocují. Stává se, že sportovní kluby jsou spojovány s dalšími institucemi, kterým nejde o sportovní výkony, ale primárně o zisk. Tím není řečeno, že velký příliv peněz do sportu je na škodu. Bylo by naivní se domnívat, že bez ekonomické podpory by sport dnes mohl existovat a rozvíjet se. Prostředky, které jsou určeny pro sport, bývají přerozdělovány nepřehledně, nerovnoměrně a nezřídka kdy ve prospěch těch, kteří se na financování podílí (DOVALIL, 2009).

## **1.4 Podnik**

Při založení sportovního klubu je důležité vědět, co je to podnik. Každý sportovní klub má statut podniku.

Podnik je soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomu účelu sloužit (Zákon č. 513/1991 Sb. obchodního zákoníku).

### **1.4.1 Podnikání ve sportu**

Podnikání ve sportu, se liší v mnoha směrech od podnikání v jiných hospodářských odvětvích. Především výsledným produktem, zákazníky, konkurencí, ale zejména nejistotou.

## **1.5 Formy obchodních společností**

Je důležité, jaký typ společnosti si sportovní klub vybere. Musí vědět, co je pro činnost klubu to nejlepší. Také záleží na cílech, které si klub určí a jaké má počáteční prostředky při založení klubu.

Podnikání extraligového klubu je zaměřeno především na zisk, proto má většinou status kapitálové společnosti. S klesající sportovní úrovní převládají kluby s osobní účastí nebo neziskové organice se statutem občanského sdružení.

## **Obchodní společnosti**

- osobní – veřejná obchodní společnost, komanditní společnost,
- kapitálové – akciová společnost, společnost s ručením omezeným,
- družstvo

### **1.5.1 Společnost s ručením omezeným**

Společnost vzniká podpisem společenské smlouvy, nebo zakladatelské listiny, když zakládá společnost jedna osoba. Společnost může založit maximálně 50 osob. Společnost vzniká jako všechny společnosti zapsáním do obchodního rejstříku. Společnost ručí celým svým majetkem, ale společníci jen do výše nesplaceného vkladu zapsaného do OR. Minimální základní kapitál je 200 000 Kč a minimální základní vklad jednoho společníka je 20 000 Kč. Za společnost jednají jednatelé. Další orgány S. R. O. jsou valná hromada a dozorčí rada, S. R. O. zaniká výmazem z OR. To se týká i ostatních společností (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník).

### **1.5.2 Akciová společnost**

Společnost vzniká podpisem společenské smlouvy, nebo zakladatelskou listinou v případě, že zakladatelem je 1 právnická osoba. Společnost může založit 1 právnická nebo 2 fyzické osoby. Minimální základní kapitál je 2 000 000 Kč bez veřejného vypsání akcií a 20 000 000 Kč s veřejným vypsáním akcií. A. S. ručí celým svým majetkem. Akcionáři za majetek neručí. Za společnost jedná představenstvo. Další orgány A. S. jsou valná hromada a dozorčí rada (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník).

### **1.5.3 Veřejná obchodní společnost**

Společnost vzniká podpisem společenské smlouvy. Společnost může založit 1 právnická, nebo 2 fyzické osoby. Minimální základní kapitál není stanoven. V. O. S. ručí celým svým majetkem i společníci ručí celým svým majetkem. Za společnost jednají všichni společníci (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník).

#### **1.5.4 Komanditní společnost**

Společnost vzniká podpisem společenské smlouvy. Společnost mohou založit 2 fyzické osoby (komplementář + komanditista). Minimální vklad do společnosti komplementářem je neomezen. U komanditisty činí 5000 Kč. Společnost ručí celým svým majetkem. Komplementáři také ručí celým svým majetkem, zato komanditisté ručí jen do výši nesplaceného vkladu zapsaném v OR. Za společnost jednají komplementáři (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník).

#### **1.5.5 Družstvo**

Družstvo zakládá 5 fyzických osob, nebo 2 právnické osoby. Maximální počet členů není omezen, jestliže není předem stanoven. Minimální výše základního kapitálu je 50 000 Kč. Družstvo ručí celým svým majetkem. Členové družstva za své závazky neručí. Nejvyšším orgánem je členská schůze. Představenstvo řídí činnost družstva a rozhoduje o všech záležitostech družstva (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník).

#### **1.5.6 Občanské sdružení**

Většina sportovních klubů působících v krajských soutěžích má formu neziskové organizace. Hlavní příčinou je jednoduché založení této organizace. Občanské sdružení zakládají lidé se společnými zájmy. Při založení O. S. nemusí členové družstva vkládat žádný kapitál.

O. S. vzniká registrací. Návrh na registraci podávají nejméně 3 občané, z nichž alespoň 1 musí být starší 18 let. O. S. musí vést účetnictví. Organizační struktura O. S. se odvíjí od základního dokumentu a to jsou stanovy. Orgány jsou valná hromada (členská schůze), prezident klubu (předseda), výkonný výbor a dozorčí rada.

Ve sportovním odvětví mají občanská sdružení následující formy. Tato struktura členění O. S. ukazuje finanční toky ze státního rozpočtu.



- **Zastřešující sportovní asociace**

Zastřešuje jeden či více sportů. Ohledně dotací má přímé vazby na ministerstvo. Zastřešující organizace má právní subjektivitu. V České republice jsou těmito asociacemi Český svaz tělesné výchovy a sportu (ČSTV), Česká obec sokolská (ČOS), Orel a další.

- **Samostatná sportovní asociace**

Tyto organizace se věnují jednomu sportu nebo jedné skupině sportů. Dotace většinou čerpají prostřednictvím své zastřešující asociace. Samostatná sportovní asociace má právní subjektivitu a vystupuje ve vztahu ke sponzorům.

- **Sportovní klub, tělovýchovná jednota**

Tento typ občanského sdružení má přímo ekonomickou vazbu na zastřešující asociaci. Pokud čerpá prostředky ze státního rozpočtu, děje se tak prostřednictvím zastřešující asociace. Ke vztahu k ostatním rozpočtům vystupuje jako samostatný subjekt. Sportovní klub může mít i formu obchodní společnosti.

- **Sportovní oddíl nebo odbor**

Tento typ organizace není občanské sdružení. Je to organizace, která funguje v rámci sportovního klubu. Má jistá ekonomická omezení. Prostředky čerpá prostřednictvím klubu. Nedisponuje právní subjektivitou a řídí se podle norem klubu, může vystupovat za klub vůči sportovnímu svazu (ČÁSLAVOVÁ, 2009).

Je patrné, že peníze vydané ze státního rozpočtu jednotlivým asociacím nemusí dorazit až ke konečnému subjektu. V době recese se státní rozpočty jednotlivých ministerstev krátí, to vede kluby k získávání finančních prostředků z jiných zdrojů.

## **1.6 Finanční zdroje**

- **Dotace**

Dotace jsou peněžní prostředky, které jsou poskytovány fyzickým nebo právnickým osobám na stanovený účel. Pro využití dotace je organizace povinna vést přehled o

čerpaní a používání prostředků. Při nevyužití prostředků je povinná organizace dotační prostředky vrátit.

- **Příspěvek**

Příspěvek je možné poskytnout pouze fyzické osobě. Nemusí se doložit přehled o čerpání, protože příspěvek je poskytnut na konkrétní účel.

- **Sponzoring**

Sponzoring je nejdůležitějším zdrojem získávání financí. V současné době se sponzorování stalo nedílnou součástí podnikání. Subjekt, který poskytne sponzorský dar, zvyšuje svoji prestiž. Je lidem více na očích, z toho důvodu zvyšuje počet svých potencionální zákazníků. Náklady na sponzorování se firmě mohou několikanásobně vrátit.

- **Dar**

Darem je jednostranné plnění ze strany dárce vůči obdarovanému. Obdarovaný se v darovací smlouvě nezavazuje k protiplnění. To však neznamená, že nemůže dárci žádné plnění poskytnout. Toto plnění musí být dobrovolné bez právní povinnosti.

Dary se uzavírají na základně darovací smlouvy. Dary lze poskytnout pouze právnické osobě, jestliže má být dar poskytnut fyzické osobě je zapotřebí řešit smluvní vztahy s příslušnou právnickou osobou, kde je sportovec členem.

- **Příjmy z reklam**

Tento způsob sponzoringu je řešen na základně smlouvy o reklamě. Příjmy z reklam jsou předmětem daně u právnických osob, jenž nejsou založeny za účelem zisku. Především se to týká občanských sdružení, kterými jsou tělovýchovné jednoty a sportovní kluby.

## **1.7 Aplikace reklamy v hokejovém klubu**

V občanském sdružení tento příjem financí není příjmem majoritním. Příjem z reklam je důležitý především u profesionálních klubů, kterým plynou z reklam mnohamilionové částky. To neznamena, že by malý regionální klub nemohl na příjmy z reklam dosáhnout. Určitě je vhodné oslovit místní podnikatelské subjekty, které jsou schopny jakoukoliv sebemenší částku poskytnout. Jako protiváhu poskytnutého finančního obnosu je klub schopen poskytnout různé reklamní plochy.

### **Reklama na oblečení hokejisty:**

- reklama na dresu
- reklama na kalhotách
- reklama na přilbě

### **Reklama v prostorách zimního stadionu:**

- reklama na mantinelu
- reklama na ochozech zimního stadionu
- reklama na ledě
- reklama na technickém zařízení – reklama na rolbě

Reklamy mohou být jakéhokoliv druhu. Reklama může být cokoliv, co si člověk vymyslí a za dostane peníze. Rozdíly v poskytování sponzorských zdrojů jsou dány výkonnostní úrovní klubu.

Extraligový klub HC SPARTA PRAHA přijme za průměrnou reklamu na dresu až 6 mil. Kč, protože je to špičkový klub s dlouholetou tradicí. Klub HC VSETÍN, kdy ještě hrál v extralize, inkasoval za stejnou reklamu pouze 1,2 mil. Kč. V druhé lize se částky poskytnuté za reklamu na dresu pohybují ve statisících a v krajském přeboru v desítkách tisíců korun. Z těchto údajů plyne, že je důležité, jakou úroveň klub hraje, jaká je jeho tradice a v jakém městě působí (PAVLIŠ, 2003).

## **1.8 Management**

Slovo management je obtížné charakterizovat. Existuje mnoho autorů, kteří se o to snaží. Ani anglický překlad není schopen přesně vymezit pojem management. Označuje nejen funkci, ale také činnost. V USA se použití slova management nehodí do nepodnikatelské sféry. Vládní instituce má administrátory, vojáci velitele a jiné instituce vedoucí.

Management je činnost, jak dosáhnout co nejlepší produktivity práce lidí (DRUCKER,2002).

Management je prostředí, kde jednotlivci pracují společně a dosahují stanovených cílů. (WEIHRICH,1993).

Management jsou typické činnosti, co manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd. (MÜLLER, 1988).

### **1.8.1 Sportovní management**

Sportovním managementem se rozumí řízení sportovních organizací ve všech činnostech tzn. finanční politiky, sponzoringu, transfery hráčů, využití marketingových nástrojů (PAVLIŠ, 2003).

### **1.8.2 Činnosti sportovního manažera**

Manažera nelze oddělit od pojmu management. Manažeři jsou součástí managementu a mají za úkol realizovat poslání a cíle managementu. Jejich činnosti mohou být rozděleny do jednotlivých kruhů desatera:

1. strategické plánování
2. organizování
3. výběr a rozmístování lidí
4. vedení lidí

5. komunikace
6. marketing
7. sportovní reklama
8. sponzoring
9. právní znalosti
10. věcné a formální náležitosti k transferu hráčů a trenérů (PAVLIŠ, 2003).

- **Strategie**

Strategie je soubor manažerských rozhodnutí určující dlouhodobou výkonnost organizace. Strategie zahrnuje všechny základní manažerské funkce. Strategické řízení musí být plánované, organizované, vedené a kontrolované (GRASSEOVÁ, 2010).

## **1.9 Marketing**

Marketing je další nedílnou součástí každého podniku jakožto součástí řízení a určování strategie managementu.

Marketing je proces plánování a implementace koncepcí cen, propagace a distribuce idejí a produktů pro vytváření změn, které uspokojují cíle jednotlivců a podniků (KOTLER, 2001).

Cílem marketingu je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávaly samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit si daný výrobek (DRUCKER, 2002).

### **1.9.1 Marketingové prostředí**

V každém marketingovém prostředí existují určité vlivy a síly, které ovlivňují schopnost podniku rozvíjet se a udržovat transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky.

Marketingové prostředí lze rozdělit na:

- a) mikroprostředí
- b) makroprostředí

**Faktory mikroprostředí jsou:**

- podnik
- zákazníci
- dodavatelé
- distribuční články
- konkurence (KAŇOVSKÁ, 2009, str. 21).

**Faktory makroprostředí, také často nazývány SLEPT, (STEP, PESTLE...) analýza, jsou:**

- social (společenské a demografické faktory)
- legal (právní faktory)
- economic (ekonomické faktory)
- political (politické faktory)
- technological (technologické faktory). (HANZELKOVÁ, 2009, str. 96-97).

### **1.9.2 Porterova analýza**

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí předpokládá, že strategická pozice podniku působící v daném odvětví je určována pěti základními činiteli.

- intenzita konkurence uvnitř odvětví
- bariéry vstupu

- vyjednávací síla dodavatelů
- vyjednávací síla odběratelů
- substituční produkty (PORTER, 1994).

### 1.9.3 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které podnik využívá k tomu, aby dosáhl marketingových cílů na cílovém trhu.

Klasické členění marketingové mixu se zakládá na čtyřech P (product, prices, place, promotion). Někteří autoři přidávají paté P (people), sedmé P (processes, physical evidence) a dokonce i osmé P (packaging) (KOTLER, 2001).

Dále můžeme členit marketingový mix z hlediska zákazníka do 4C.

<b>4P</b>	<b>4C</b>
produkt	hodnota z hlediska zákazníka
cena	náklady vznikající zákazníkovi
propagace	komunikace se zákazníkem
distribuce	dostupnost (KAŇOVSKÁ, 2009).

- **Produkt**

Produkt je cokoliv, co může být poskytováno na trhu k uspokojování potřeb nebo přání. Produkt může být: zboží, služba, zkušenosti, události, osoby, místa, vlastnosti, organizace, informace a myšlenky (KOTLER, 2001).

V hokeji je produkt samotné hokejové utkání, které v divácích vyvolává emoce. Jde o neopakovatelný zážitek. Každé utkání je originální. Herní situace jsou dané, ale jsou ovlivněny velkou škálou faktorů.

- **Cena**

Cena je jediným prvkem marketingového mixu tvořícím příjmy podniku. Je důležitá pro zákazníky, protože určuje hodnotu, za kterou musí vynaložit danou sumu peněžních prostředků (KAŇOVSKÁ, 2009).

- **Propagace**

Jedná se o komunikace mezi podnikem a zákazníkem. Propagace hledá nové zákazníky, nebo motivuje stávající k další spolupráci. Tedy jde o přenos informací přesvědčující zákazníka o koupi produktu. Nástroje, které propagace používá, jsou např. reklama, podpora prodeje, publicita a osobní prodej (HORÁKOVÁ, 1992).

- **Distribuce**

Hlavním cílem distribuce je prodej produktu. Jeho přemístění od dodavatele k zákazníkovi. Jde o procesy fyzického přemístění, dále o změny vlastnických vztahů a další podpůrné činnosti (KOTLER, 2001).

#### **1.9.4 Analýza SWOT**

Jde o metodu, která identifikuje a posuzuje významnost faktorů okolí a interního prostředí z pohledu silných a slabých stránek zkoumaného objektu a dále z pohledu příležitostí a hrozeb, kterými bude podnik v budoucnu vystaven. Vnitřní prostředí je ovlivnitelné činností firmy a na vnější faktory reaguje. SWOT analýza je důležitá pro určování strategie. Je vhodné provádět analýzu periodicky. Periodická analýza zjistí, zda některé zkoumané oblasti ztratily na významu a dále na tyto změny firma reaguje. SWOT analýza se provádí jako poslední analýza a obsahuje výsledky předchozích analýz a sumarizuje je dohromady (KEŘKOVSKÝ, 2002).

#### **1.10 Ekonomická analýza**

Ekonomická analýza je pozorování vybraného ekonomického celku rozloženého na menší části, které jsou zkoumány a hodnoceny za účelem nalezení nejlepšího možného řešení ke zlepšení. Rozložené části jsou následně znovu složeny do upraveného celku s cílem zvýšení jeho výkonnosti (SYNEK, 2003).



Ekonomická analýza se může týkat celého podniku, všech jeho činností, výsledků, jednotlivých útvarů a některých činností v nich probíhajících. Předmětem mohou být také neekonomické ukazatele (SYNEK, 2009).

### **1.10.1 Finanční analýza**

Finanční analýza je založena na vertikální a horizontální analýze rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Dále používá poměrové ukazatele, které čerpají data z rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

- **Horizontální a vertikální analýza**

Horizontální analýza sleduje změny jednotlivých položek v čase. Výsledky analýz mohou být vyjádřeny sumou v měnové jednotce, nebo procentním podílem na bilanční sumě. Bazický index představuje změny hodnot ke společnému výchozímu období.

Vertikální analýza umožňuje srovnání struktury podniku a jeho porovnání s jinými podniky. Porovnávání podniků je vhodné pouze stejného charakteru (konkurenti v odvětví). (SUCHÁNEK, 2007).

- **Poměrové ukazatele**

Důležitost poměrových ukazatelů je dána skutečností, že umožňují podniku dávat jednotlivé jevy do vzájemných souvislostí. Poměrové ukazatele lze rozdělit do několika samostatných okruhů: ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a ukazatele likvidity.

- **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability poměřují celkový zisk k výši podnikových zdrojů. ROE, ROA a ROS jsou časté ukazatele rentability (SUCHÁNEK, 2007).

#### Ukazatel rentability vloženého kapitálu

ROE = hospodářský výsledek po zdanění / vlastní kapitál

### Ukazatel rentability aktiv

ROA = hospodářský výsledek po zdanění / aktiva

### Ukazatel rentability tržeb

ROS = hospodářský výsledek po zdanění / tržby

## • **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložených prostředků. Měří celkovou rychlost jejich obratu, nebo rychlost obratu jejich jednotlivých složek. Hodnota ukazatelů se vyjadřuje v jednotkách času (SUCHÁNEK, 2007).

### Ukazatel obratu aktiv

obrat aktiv = tržby / aktiva

### Ukazatel doby obratu zásob

doba obratu zásob = zásoby / denní tržby

### Ukazatel doby obratu pohledávek

doba obratu pohledávek = krátkodobé pohledávky / denní tržby

## • **Ukazatel zadluženosti**

Ukazuje vztah mezi cizími a vlastními zdroji podniku. K těmto ukazatelům patří míra celkové zadluženosti, míra zadluženosti vlastního kapitálu a úrokové krytí. (SUCHÁNEK, 2007).

### Ukazatel míry celkové zadluženosti

míra celkové zadluženosti = cizí zdroje / aktiva

### Ukazatel míry zadluženosti vlastního kapitálu

míra zadluženosti vlastního kapitálu = cizí zdroje / vlastní kapitál

### Ukazatel úrokového krytí

úrokové krytí = zisk před zdaněním + nákladové úroky / nákladové úroky

- **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity analyzují platební schopnost podniku splácet své závazky. Každé aktivum by mělo být financováno zdrojem s dobou splatnosti, která odpovídá době využívání tohoto aktiva.

### Ukazatel likvidity prvního stupně (běžná, okamžitá likvidita)

běžná likvidita = oběžná likvidní aktiva / krátkodobá pasiva

### Ukazatel likvidity druhého stupně (krátkodobá, pohotovostní likvidita)

krátkodobá likvidita = likvidní aktiva + krátkodobé pohledávky / krátkodobá pasiva

### Ukazatel likvidity třetího stupně (dlouhodobá, celková likvidita)

dlouhodobá likvidita = likvidní aktiva + krátkodobé pohledávky + zásoby /  
krátkodobá pasiva (SUCHÁNEK, 2007).

#### **1.10.2 Výkaz zisku a ztráty**

Tento účetní výkaz se jinak nazývá výsledovka a je povinnou součástí účetní uzávěrky. Z účetní uzávěrky lze zjistit, jakého hospodářského výsledku společnost dosáhla. Zda dosáhla zisky nebo ztráty. Je to přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Zachycuje pohyb výnosů a nákladů. Nezabývá se příjmy a výdaji (DLUHOŠOVÁ, 2008).

### **1.11 Historie blanenského hokeje**

V blanenském a boskovickém regionu se hokej začal rozvíjet až po roce 1930, kdy začínaly se svou činností hokejové kluby v Černé Hoře, Blansku, Rájci nad Svitavou, Boskovicích. Později se přidávaly další jako Sloup, Lysice, Bořítov, Letovice, Jedovnice, Křtiny, Vilémovice, Olomučany.

Po druhé světové válce hrály hokej další oddíly - Adamov, Valchov, Březina, Dolní Lhota, Ostrov, Rudice, ČKD Blansko, Kotvrdovice, Doubravice, Kunštát, Suchý, Šebetov, Velké Opatovice, Rašov, Sudice, Spešov, Horní Poříčí.

Doba, kdy v tomto regionu hrálo pětadvacet až třicet klubů je nenávratně pryč. Za zhruba sedmdesátiletou historii hokeje na Blanensku dosáhly kluby různých úspěchů. Tak například divizi hrály nejdříve Černá Hora a Boskovice. Následovaly je Rájec-Jestřebí a Sloup. Naposledy Metra Blansko, která již pod novým názvem odehrála několik sezon ve II. lize.

Mimo těchto výše jmenovaných hrály v krajských soutěžích ještě Adamov, Vilémovice, Lysice, Březina, Rudice a Letovice.

Titul krajského přeborníka získaly Blansko, Rájec-Jestřebí a Sloup. V soutěžích dorostu hrálo prim Blansko, které mělo dorost dokonce v dorostenecké lize, i když jen krátce. V krajském přeboru dorostu hrála ještě družstva Blanska a Boskovic.

- **Zimní stadion**

Pro rozvoj hokeje bylo významným krokem rozhodnutí vybudovat zimní stadion. Po dobu výstavby stadionu byla činnost hokejového oddílu Metry Blansko přerušena, neboť zimní stadion se budoval na místě stávajícího přírodního kluziště. Slavnostní otevření zimního stadionu bylo 14. ledna 1972 a tím také začala nová kapitola blanenského hokeje.

Družstvo mužů muselo začínat v okresním přeboru. Muži po vítězství v okresním přeboru a kvalifikaci postoupili do krajského přeboru II. třídy a následně v sezóně 1973-74 do krajského přeboru I. třídy.

- **Práce s mládeží**

Oddíl ledního hokeje se staral i o družstvo dorostu, které vedl trenér Bedřich Hrazdára. V uvedeném období byla ustavována i družstva mladších a starších žáků při ODPM Blansko. U jejich zrodu byli bývalí hráči a trenéři Alois Boháč, Vladimír Čepa a Alois Chalupa. V této době vznikla na ZŠ Borisoglebská (nyní Dvorská) v Blansku hokejová

třída pod vedením učitele a trenéra Aloise Boháče. Začala tak cílevědomá výchova mladých hokejistů v Blansku.

## **2 Praktická část**

### **2.1 Charakteristika klubu Dynamiters Blansko HK**

- občanské sdružení: Dynamiters Blansko HK o. s.
- sídlo: Poříčí 2471/23 Blansko, PSČ 678 01
- právnická forma: občanské sdružení

#### **2.1.1 Cíle uvedené ve stanovách**

- podpora sportovních, společenských aktivit členů zejména v oblasti ledního hokeje.

#### **2.1.2 Orgány sdružení:**

##### **Valná hromada**

- nejvyšší orgán
- schází se minimálně jedenkrát ročně
- je usnášení chopená, je-li přítomnou více než 50% členů sdružení

##### **Pravomoc valné hromady:**

- přijímat a měnit stanovy
- přijímat nové členy, vzít na vědomí ukončení členství a vylučovat členy
- rozhodovat o zániku sdružení způsobu jeho likvidace a převodu práv a povinností na právního nástupce, o sloučení či způsobu transformace
- schvalovat rozpočet a výsledky hospodaření
- stanovit výši řádného ročního členského příspěvku
- rozhodovat o názvu a symbolice sdružení

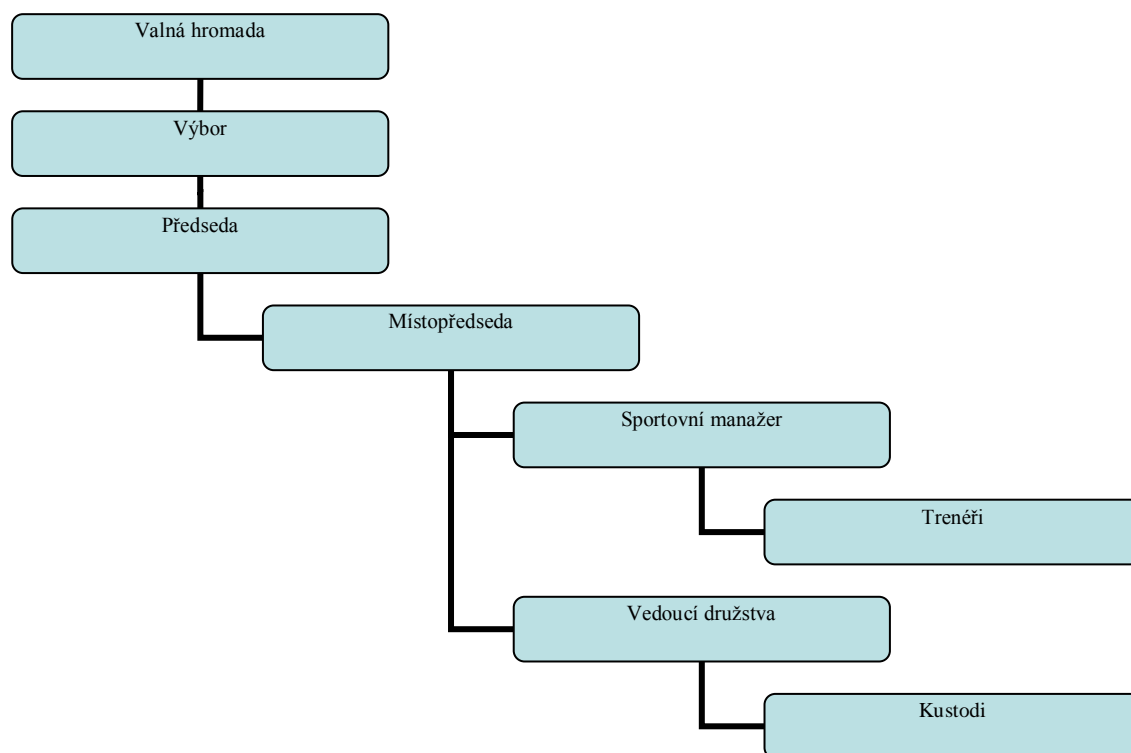
## **Výkonná rada**

- statutární orgán
- jedná jménem sdružení
- členové VR – předseda, místopředseda a členové.
- VR má nejméně tři členy
- rozhoduje o všech záležitostech sdružení, pokud nejsou stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady
- VR se schází minimálně jedenkrát ročně
- při rozhodování musí být přítomna nadpoloviční většina

*Dynamiters Blansko HK vede podvojně účetnictví dle platných předpisů. Za hospodaření zodpovídá VR jako statutární orgán.*

### 2.1.3 Realizační tým

- předseda
- místopředseda
- sportovní manažeři
- vedoucí mužstva
- trenér
- asistenti trenéra
- kustodi



Obrázek 1: Organizační schéma klubu Dynamiters Blansko HK (Zdroj: Vlastní zpracování)



#### **2.1.4 Družstva**

- **Sezona 2010/2011**

##### **„A“ tým**

Tento tým byl sestaven v roce 2010 z blanenských odchovanců a doplněn hráči z blízkého okolí. V prvním roce se mohl „A“ tým pyšnit věkovým průměrem 21,7 let. Na kategorii dospělých je to ojedinělý úkaz. V dalším roce věkový průměr logicky vzrostl na 24,1 let. Byl navýšen i z důvodu příchodu některých zkušených hráčů ve věku kolem 35 let, kteří měli za úkol pomoci v růstu výkonnosti mladších hráčů.

Tým pod vedením Antonína Veselého naskočil do první sezony ve slušném tempu, kdy si připisoval do tabulky střídavě vítězství a porážky. Na sklonku roku 2010 přišla mírná krize zapříččená studentskými povinnostmi 90 % hráčského kádru. Krize pokračovala až do samotného play-off, kde „Dynamiti“ vypadli už v prvním kole s týmem z Velkého Meziříčí. Po základní části obsadilo mužstvo Dynamiters Blansko HK desáté místo z třináctičlenné tabulky.

- **Sezona 2011/2012**

##### **„A“ tým**

Starší hráči do týmu přinesli nový impuls. Pro zdravotní potíže hlavního trenéra Veselého byl povolán nový trenér Petr Drahovzal. Změny měly vliv na vzestup výkonnosti. Po čtvrtém kole se „Dynamiti“ vyjímali v popředí tabulky. Toto umístění bylo přeceňované z důvodu příznivého losu v první části sezóny, kdy Blansko narazilo na slabší soupeře. V dalším průběhu se výkonnost soupeřů a tabulka vykryštovala a blanenský tým se umístil na solidním šestém místě. Do play-off nastoupil s nejhůře umístěným celkem v Jihomoravském kraji s celkem z Velké Bíteše, který se i v celkové tabulce umístil na posledním místě. Blanenský celek se na postup do semifinále nadřel, kde nastoupil s odvěkým okresním rivalem z Boskovic. Blansko bylo v semifinále lepším celkem, ale smolně dvakrát prohrálo a předčasně ukončilo sezonu.

## **„B“ tým**

Hráči, kteří neměli výkonnost odpovídající krajské lize, byli přeřazeni do nového „B“ týmu. „B“ tým byl založen v roce 2011 nejen pro hráče neodpovídající výkonnosti pro krajskou ligu, ale hráče navrátilivšími k tomuto sportu a hráče rozehrávajícími po herním výpadku či po ztrátě výkonnosti z jiných důvodů.

„Béčko“ vlétlo do sezony s velkým elánem a poráželo soupeře jak na běžícím pásu. V první polovině sezony se pralo o první místo s mužstvem z Rájce-Jestřebí a s místními harcovníky z Anderlechtu. Výsledky a marodka mužstva „A“ měla velký vliv na „B“ mužstvo. V průběhu sezony byli někteří hráči přeřazeni do „áčka“, tím bylo oslabeno „béčko“. Nakonec to došlo do fáze neschopnosti postavit konkurenceschopný tým. „B“ tým ve zkušební sezoně vybojoval čtvrtou příčku z devíticelenné okresní soutěže.

## **2.2 Vznik klubu Dynamiters Blansko HK**

Po skončení juniorské soutěže v roce 2010 se sešlo 7 lidí, kteří měli společnou myšlenku. Myšlenka spočívala v tom, že po dovršení věku pro hráče mužské kategorie by stávající junioři neměli kde hrát. Junioři působili v klubu HC Blansko pod vedením bývalého místostarosty Ing. Jindřicha Krále, jak bylo dlouholetou tradicí, žili v nejistotě, zda se začlení v dalších letech do kádru mužů. Ještě zde byla otázka, jestli se tým mužů pod hlavičkou HC Blansko přihlásí do nadcházející sezony. Budoucí představitelé klubu jmenovitě, David Bílý, Jan Horák, MUDr. Zdeněk Grünwald, Milan Dobiášek, Ing. Karel Keprt, Václav Hrazdira a Antonín Veselý se domluvili a šli do projektu tvorby nového klubu s velkým elánem.

### **2.2.1 Podměty k založení hokejové klubu**

To, že junioři v následujících letech neměli kde hrát, nebyl jediný důvod, proč zakládat novou neziskovou organizaci. Další odpovědi na otázku, proč zakládat nový klub:

- cílené začleňování blanenských odchovanců do mužské kategorie
- zviditelnění hokeje

- obnovení zájmu o hokej
- úspěch v manažerské roli
- finanční zhodnocení vloženého kapitálu
- spolupráce s dalšími sportovními subjekty

Tyto podmínky k založení klubu nejsou jen krátkodobým východiskem. Práce s mládeží je trať na dlouho vzdálenost a také může být nedosažitelná v době, kdy se o rozvoj práce s mládeží začal znovu zabývat klub HC Blansko.

## **2.3 Analýza externího prostředí**

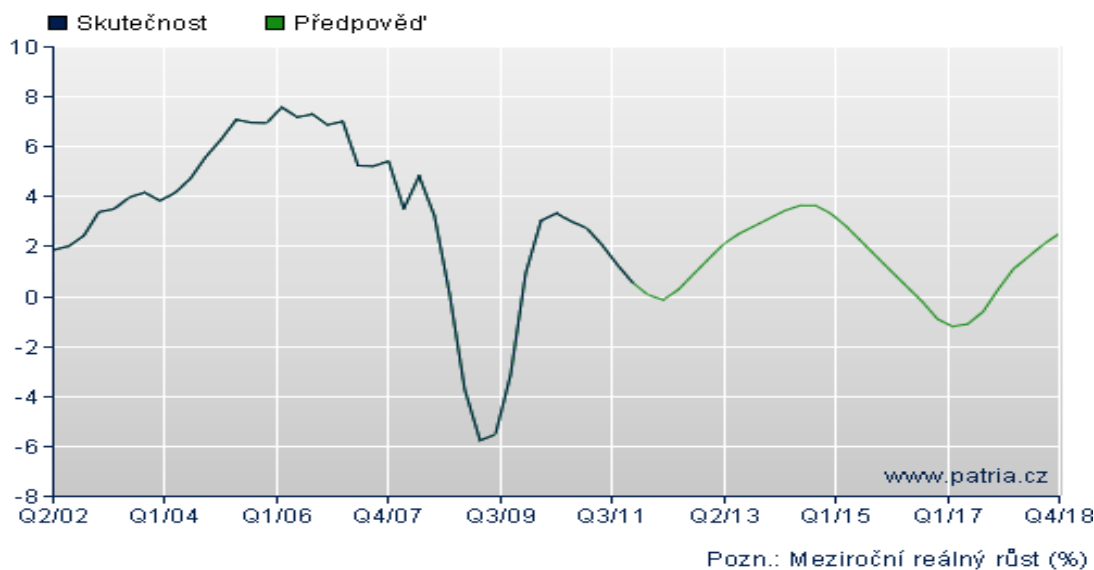
Analýza externího prostředí se věnuje důležitým faktorům především v rámci České republiky.

### **2.3.1 Analýza obecného okolí**

Pro analýzu obecného okolí byla zvolena analýza PEST. Dílčím důvodem pro zvolení této analýzy je vliv ekonomických faktorů na hokejový klub. Zejména je to vliv ekonomické krize a s tím související financování klubu.

#### **Ekonomické**

Období krize je pro všechny sportovní kluby velkým rizikem. Mnoho klubů musí snižovat své rozpočty z důvodu snižování příjmů ze sponzorských darů. I malý klub jako Dynamiters Blansko HK je závislý na příjmech z darů a dotací, které dostává od města, regionálních podniků a živnostníků, proto je důležité, aby místní firmy prosperovaly, což blíže souvisí s HDP. Další faktory, které ovlivňují především profesionální kluby, jsou saldo obchodní bilance, inflace a směnný kurz české koruny.



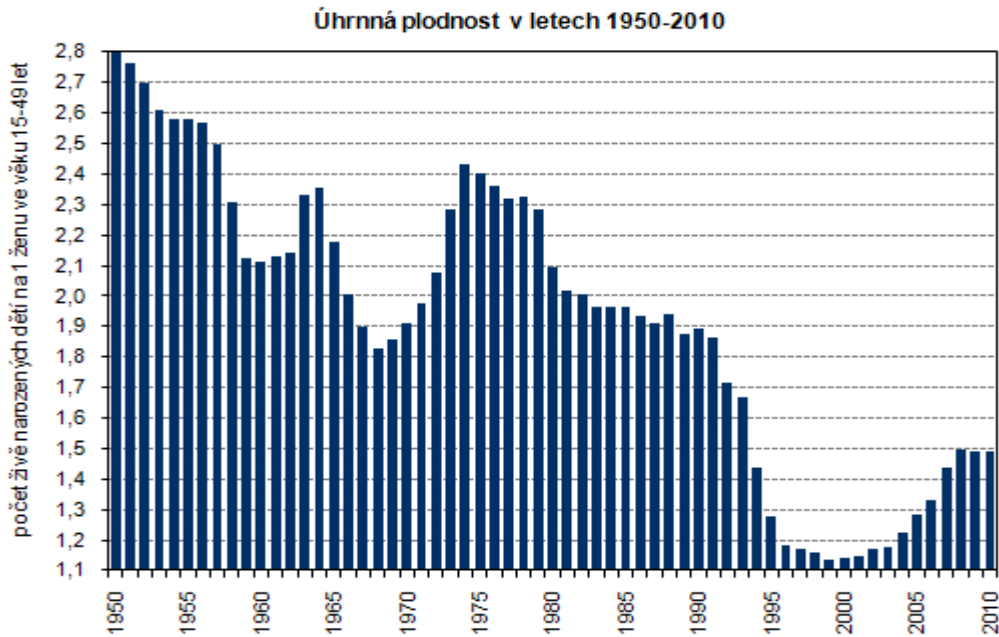
Graf 1: Vývoj HDP v ČR (Zdroj: Patria, 2012)

## Sociální

Již řadu let lední hokej soupeří s fotbalem o nejoblíbenější sport v České republice. Popularita ledního hokeje souvisí s dlouholetou tradicí a s nespočtem úspěchů českého hokeje. Lední hokej může být příkladný i pro děti sledující zápas, jako jistý druh společenského chování. Kdy nečestné a nesportovní chování hráče je posouzeno v souladu s pravidly a hráč, který přestupek učinil je po zásluze potrestán, tak jako v normálním životě. Pro děti má hokej blahodárný výchovný účinek stejně jako ostatní sporty, které učí děti dodržovat disciplínu a pravidla.

Další pozitivním ukazatelem je, že v podvědomí veřejnosti nejsou zakotveny korupční aféry známé z fotbalového prostředí. Na hokej mohou přijít celé rodiny z důvodu nízké agresivity diváků a velké míry bezpečí, zato neblahým trendem je zvýšená agresivita na hrací ploše, kde se občas naskytne pohled na brutální zákroky v očích veřejnosti negativně působící.

Velký vliv na sportovní kluby má demografický vývoj populace. Porodnost klesá, tím i klesá mladých sportovců. Nyní už se nedělají náborové akce, jak tomu bylo dříve, ale přijímají se děti do oddílů jako do zájmového kroužku.



Graf 2: Úhrnná plodnost v letech 1950 2 2010 v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2012)

### **Legislativní –Politické**

Hokejový klub se řídí dle řádů a předpisů ČSLH. Mezi hlavní řády patří: soutěžní a disciplinární řád, registrační řád, přestupní řád mimo kluby extraligy a I. ligy, přestupní řád pro kluby extraligy a I. arbitrážní řád. Jestliže klub poruší některý předpis, je potrestán. Je důležité mít znalosti těchto předpisů a předejít tak problémům, které mohou být finančního i sportovního charakteru.

### **Technologické**

Nároky k technologickým faktorům se většinou vztahují na klubový stadion. Požadavky na stadion vymezuje řídicí orgán soutěže. Nejvyšší instance, která řídí mezinárodní utkání je IIHF. Nejvyšším orgánem v České republice je ČSLH řídicí krajské a okresní svazy.

Dynamiters Blansko HK hraje na městském stadionu Blansko, na kterém se hrála druhá liga i baráž do první ligy. Proto nároky na krajskou ligu splňuje s přehledem.

### **2.3.2 Analýza oborového okolí podniku**

Mikrookolí klubu je analyzováno modelem pětifaktorového konkurenčního prostředí od Portera.

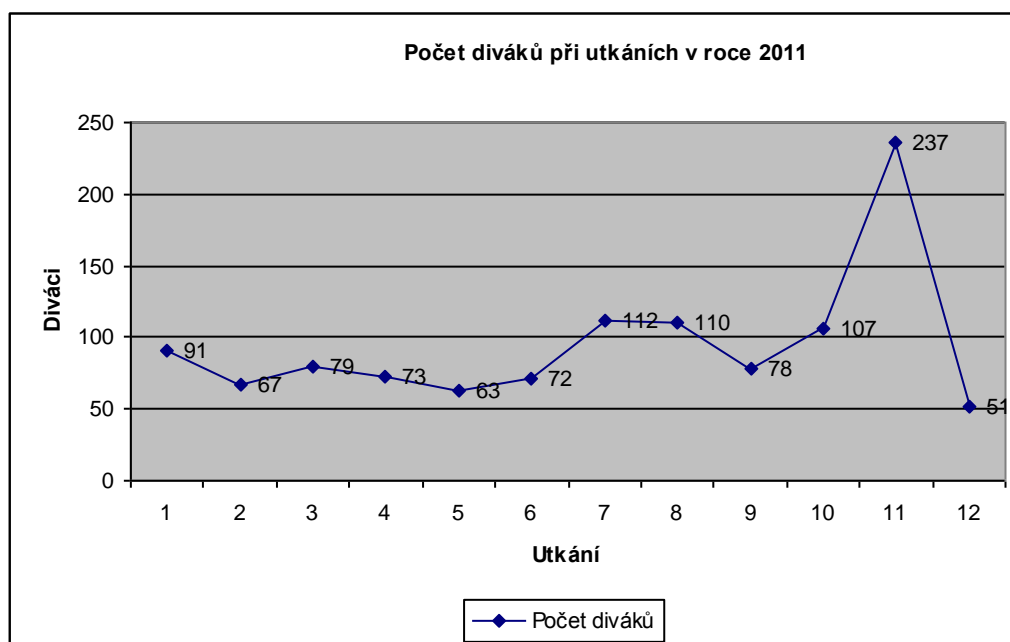
#### **Zákazníci**

Zákazník je každý fanoušek bez ohledu na věk a pohlaví ochotný zaplatit za utkání konající se na stadionu a také je ochotný si koupit propagační materiál. Cílem sportovního klubu by mělo být zaplnění kapacity stadionu, což se v České republice daří málo klubům.

Návštěvnost utkání se liší podle jednotlivých fází soutěže. V předzávodním období, kdy klub ladí formu je návštěvnost minimální. Při zahájení základní části je návštěvnost nejvyšší, tak jako na konci sezony a v play-off.

Konkrétně Dynamiters Blansko HK je závislý na výkonnosti. Diváci jsou nároční a při špatných výsledcích návštěvnost klesá. Dobrým lákadlem pro diváky jsou hráči žijící v Blansku. Tito hráči jsou vesměs známé osoby mající mnoho přátel a rodinných příslušníků chodící se na své oblíbené dívat. Proto je důležité, aby menší regionální klub byl sestaven z hráčů narozených a žijících v Blansku a blízkém okolí.

Průměrná návštěvnost v Blansku je 100 platících diváků a maximální byla při zápase v play-off proti dlouholetému okresnímu rivalovi z Boskovic. Tato návštěva činila 528 platících diváků. Z toho lze usoudit, že návštěvnost je to nadprůměrná z pohledu návštěvnosti na ostatní kluby působící v krajské lize.



Graf 3: Počet diváků při jednotlivých utkáních v roce 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Dodavatelé**

Nejvyšší nákladovou položku zabírají mzdy hráčů, co se týče profesionální klubů. U amatérských klubů, kde hráči hrají jen za požitek ze hry, jsou tyto náklady minimální.

V Dynamiters Blansko HK je maximální zápasový výdělek vybraných hráčů 500 Kč. Někteří hráči místo mzdy dostávají hokejové vybavení. Dynamiters Blansko HK se řadí v krajském přeboru mezi kluby s nejmenší mzdovou vytížeností.

### **Konkurence a substituty**

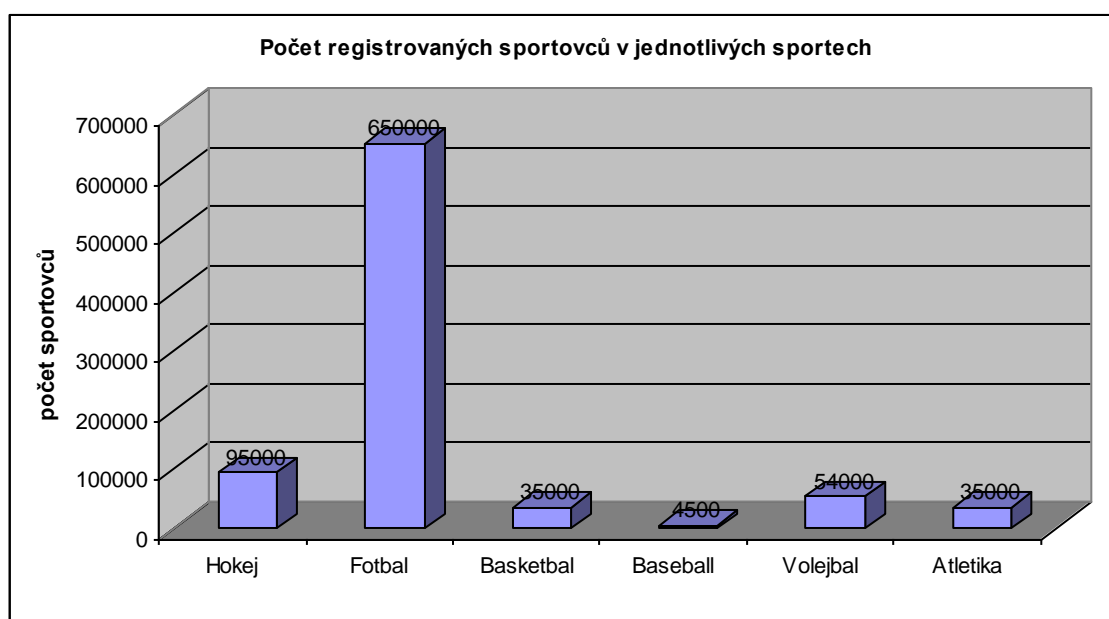
Největším konkurentem v Blansku není fotbal, jak by se dalo čekat, ale je to samotný hokej. Brněnská Kometa stahuje mnoho diváků z celého okolí. Brněnský hokej je dobře přístupný pro hokejového fanouška z Blanska.

Dalším konkurentem je už zmiňovaný fotbal. Fotbalisté hrající pátou nejvyšší ligu – krajský přebor, dá se říct, že je to ekvivalent krajské soutěže hokeje, sází na stejnou strategii jako Dynamiters Blansko HK, sestavováním týmu z blanenských odchovanců.

Konkurence nespočívá jen ve sledovanosti jednotlivých sportů. Sporty si konkurují v nábořech mladých sportovců do přípravek. Rodiče většinou volí levnější sporty, než je hokej. Proto je nutné, aby hokejové oddíly na toto byly připraveny a umožnily rodičům nenákladné provozování drahého hokeje.

Substitutem může být hokejový přenos vysílaný v TV. V TV se vysílají mnohé soutěže NHL, KHL, EHL, které zaručují nevšední hokejový zážitek.

Analýza konkurence a substitutů poukázala na to, že tyto dva pojmy se velmi kryjí a substituty jsou stejné jako konkurenti a naopak.



Graf 4: Počet registrovaných sportovců v jednotlivých sportech v ČR (Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.4 Analýza interního prostředí

V analýze interního prostředí budou analyzovány hmotné zdroje, lidské zdroje, marketink klubu.

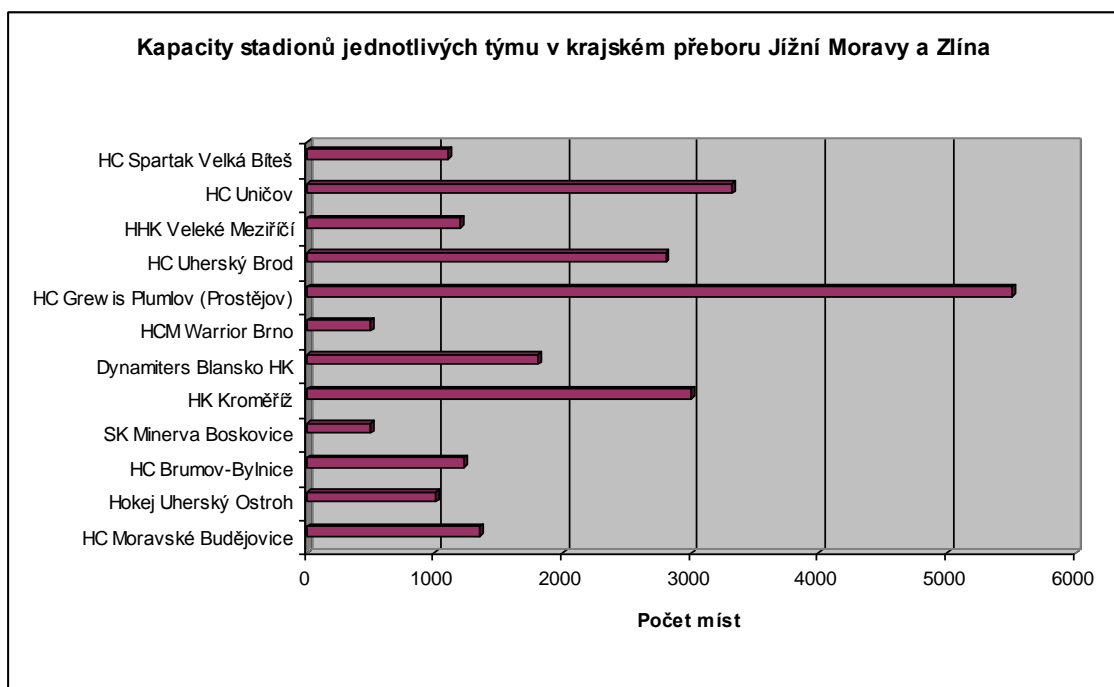


### 2.4.1 Hmotné zdroje

Do hmotných zdrojů je zařazen zimní stadion. V roce 1972 byla vybudována na ulici Mlýnská umělá ledová plocha. Náklady na výstavbu činili 4 636 000 Kč. Tato ledová plocha byla zastřešena až v roce 1989 ocelovou příhradovou konstrukcí a až do současnosti byly na zimním stadionu prováděny stavební úpravy. Byla postavena tribuna pro 2100 diváků z toho 300 míst pro sezení, restaurace a ubytovna. Náklady na celou rekonstrukci zimního stadionu ležícího v areálu Sportovního ostrova Ludvíka Daňka činili 34 990 000 Kč. Další opravy budou provedeny v roce 2012 (VOJTA, 2008).

Výhodou zimního stadionu je, že má velice dobré zázemí pro tým „A“ i „B“ Dynamiters Blansko HK. Dynamiters Blansko HK může využívat dvě kabiny a „rozvíčovnu“ mající samostatně oddělené sociální zařízení. Klub má k dispozici trenérskou kabinu a sklad propojený s kabinou. A v neposlední řadě je zde kuchyňka nacházející se u střídaček sloužící k přípravě nápojů.

Provoz zimního stadionu se dá srovnat s extraligovými kluby. Provoz zimního stadionu začíná už začátkem července a sezona končí dle výsledků nebo zájmu o ledovou plochu. Tento brzký začátek mají na svědomí kempy. Největší nevýhodou zimního stadionu je nedostatečná kapacita parkoviště sloužícího současně pro aquapark, skatepark, tenisové kurty a fotbalový stadion. Jako nevýhody pro hokejový tým jsou tradiční časy tréninků zakotvené už z dřívějších dob, kdy se v Blansku hrála druhá liga. Tréninkové jednotky mohou probíhat v úterý, čtvrtek, pátek od 18:00 hodin. Začátek tréninkové jednotky se může lišit v rozmezí +-30 minut. Zápasový striktní čas nevyžadují. Musí se nahlásit před sezonou pevný hrací den a hodina, ale zde je prostor pro přesuny termínů po dohodě s příslušnými institucemi (svaz, soupeř, vedoucí provozu zimního stadionu).



Graf 5: Kapacity stadionů jednotlivých týmů v krajském přeboru Jižní Moravy a Zlína  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 2.4.2 Lidské zdroje

Klub nemá žádného zaměstnance a také v klubu nikdo nepracuje jako OSVČ. V České republice je zakotvena v profesionálních i v poloprofesionálních klubech práce hráčů jako OSVČ a jednou povinností hráče pracujícího jako OSVČ je odvádění daně z příjmu.

#### 2.4.3 Cenová politika

Příjmy ze vstupného v České republice nehrají zásadní roli v rozpočtové politice klubů. Tvoří kolem 10 % rozpočtu. V krajské soutěži se vybírá 20-50 Kč za jednu návštěvu, podle toho, jestli se hraje přípravné utkání, základní část, nebo play-off. V Blansku se vybírá jednotné vstupné na sezení/stání 30 Kč. Za permanentní vstupenku musí divák zaplatit 200 Kč.

#### **2.4.4 Marketingové faktory**

Ve sportu existují dva faktory marketingu. Jeden se zaměřuje na propagaci výrobku (zápas) a druhý faktor se zabývá reklamou a sponzoringem, které přinášejí finanční prostředky pro chod hokejového klubu.

Důležitost propagace hokeje směrem k divákům je důležitá. Diváci představují zpětnou vazbu, na kterou musí klub reagovat. V Blansku se začíná tvořit nový fanklub, s nimž chce Dynamiters Blansko HK navázat spolupráci. Už v sezoně 2011/2012 někteří členové tohoto nového fanklubu vyjížděli s týmem na venkovní zápasy a byli důstojnou podporou. Ve vztahu k širšímu okolí je zapotřebí komunikovat s lidmi prostřednictvím místních médií. Klub Dynamiters Blansko HK se nejednou dostal do popředí místních novin a internetových zpravodajských serverů, proto je vhodné vystupovat v pozitivním světle. V neposlední řadě jsou důležitým propagačním nástrojem letáky vystavené na strategických místech zvoucí diváky na nejbližší domácí utkání

Co se týče reklamy a sponzoringu nabízí klub velké množství reklamních ploch pro propagaci sponzorů. Reklamy a loga sponzorů mohou být vyobrazeny na mantinelech, ledové ploše, ochozech, hráčské výstroji, vstupenkách a plakátech. Důležitou součástí propagace sponzora jsou internetové oficiální stránky „Dynamitů“, kde tito sponzoři jsou uvedeni na úvodní stránce.

Dynamiters Blansko HK využívá téměř všech dostupných reklamních prostředků. Z důvodu vysokých nákladů na pořízení reklamy se klub rozhodl vynechat reklamy na ledové ploše, mantinelech a reklamy v rádiu.

#### **Souhrn a zhodnocení poznatků z analýzy interního prostředí**

V analýze interního prostředí bylo cílem identifikovat silné a slabé stránky klubu Dynamiters Blansko HK. Mezi největší přednost patří stadion a zázemí pro přípravu hráčů. Blanenský stadion se může pyšnit jedním z nejlepších stadionů v krajské lize. Nevýhodou je fakt, že vlastníkem stadionu je město Blansko, což je limitujícím faktorem pro maximalizaci využívání pro marketingové aktivity.

Lidské zdroje by měly být silnou stránkou tohoto klubu, ale z důvodu špatné delegace pravomocí a určování pravomocí dochází k častému nedorozumění v řízení klubu. Nepochopení pojmů majitel, manager, kouč a trenér v klubu vyvolává rozporuplné pocity nejen v očích hráčů, kteří jsou přítomni při řízení klubu, ale také v očích veřejnosti vnímající tuto situaci. Dynamiters Blansko HK má pod záštitou dva týmy, což je v období krize maximálně udržitelný počet. Při současné ceně vstupenky nebylo shledáno negativního ohlasu diváků. Tato cena je přiměřená a v souladu s průměrem vstupného v krajské lize. Marketing může stavět na historii hokeje v okrese. Dynamiters Blansko HK se vhodně prezentuje v médiích a jeho mladší zástupci využívají v komunikaci s okolím i nové komunikační prostředky (Facebook), kde lidé najdou nejaktuálnější informace o klubu.

## 2.5 Finanční analýza

Následující kapitola se zabývá finanční situací Dynamiters Blansko HK.

### Rozvaha Aktiva

Tab.1: Aktiva v letech 2010 a 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Údaje jsou v Kč	2010	2011
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Zásoby	32 500	56 200
Dlouhodobé pohledávky	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	10 000
Krátkodobý finanční majetek	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>32 500</b>	<b>66 200</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>32 500</b>	<b>66 200</b>

Klub Dynamiters Blansko HK vykazoval v roce 2010 pouze zásoby, které se v roce 2011 navršily, a k tomu přibyla jedna pohledávka v hodnotě 10 000 Kč.

## Rozvaha pasiva

Tab. 2: Pasiva v letech 2010 a 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Údaje jsou v Kč	2010	2011
Základní kapitál	0	0
Kapitálové fondy	0	0
Výsledek hospodaření min. let	0	-112 743
Výsledek hosp. účetního období	- 112 743	30 506
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>- 112 743</b>	<b>- 82 237</b>
Dlouhodobé závazky	0	0
Krátkodobé závazky	70 743	148 437
Bankovní úvěry	0	0
<b>Cizí zdroje</b>	<b>70 743</b>	<b>148 237</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>32 500</b>	<b>66 200</b>

V roce 2010, kdy klub vznikl, bylo zapotřebí vynaložit prvotní náklady na chod klubu. Bylo nutné složit 20 000 Kč jako vratné startovné, ze kterého se odečítají pokuty a sankce za přestupky klubu. Tyto ubyté finance se každý rok musí dorovnat před zahájením soutěže. Dalšími financemi vynaloženými v první fázi vzniku byly finance na dresy, puky, permanentky a pronájem ledu. Výsledek těchto vkladů do soutěže se promítl v záporných číslech výsledku hospodaření. V roce 2011 bylo dosaženo kladné hodnoty výsledku hospodaření. Tento fakt je dán finanční závislostí sportovních klubů na cizích zdrojích, které byly získány v roce 2011.

### **2.5.1 Horizontální analýza rozvahy**

Pro horizontální analýzu rozvahy bylo využito bazického indexu. Výchozí rok porovnávaných roků následující byl zvolen rok 2010.

V rámci aktiv byl přírůstek 103 %, který představoval zvýšení zásob a jedna nesplacená pohledávka. Tento trend by měl pokračovat i v následujících letech, kdy by zásoby a další majetek měly narůstat.

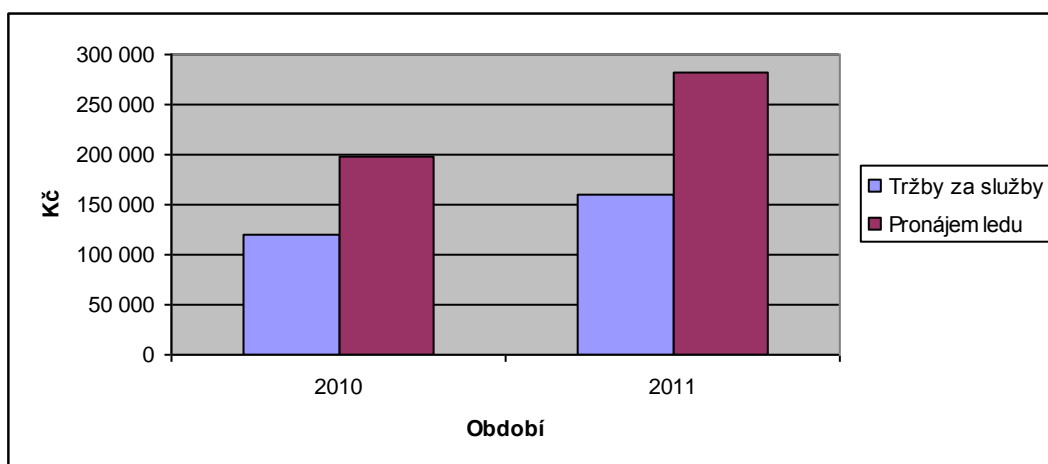
Z pohledu pasiv nejsou výsledky horizontální analýzy pozitivní. V roce 2010 hodnota vlastního kapitálu vykazovala zápornou hodnotu. Příčinou tohoto výsledku bylo ztrátové hospodaření. Toto ztrátové hospodaření se projevilo i ve výsledku hospodaření v roce 2011.

### **Vertikální analýza rozvahy**

Vertikální analýza odhalila 100% zastoupení oběžných aktiv v roce 2010 z důvodu vzniku klubu a počátečních nákladů na chod klubu. V roce 2011 se do aktiv promítla nesplacená pohledávka, která snížila hodnotu oběžných aktiv na 85 %.

### **Horizontální a vertikální analýza**

Největší pozornost v této části je položka tržby z prodeje vlastní výroby a služeb. Jsou to získané finanční prostředky plynoucí ze sponzoringu. Tato suma slouží k financování „A“ týmu i „B“ týmu současně. Naproti tomu vykonaná spotřeba je z převážné části tvořena výdaji na pronájem ledu.



Graf 6: Tržby za služby vs. výdaje za pronájem ledu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že tržby za služby nestačí k pokrytí nákladů za pronájem ledu. Tento jev kompenzují provozní dotace od kraje a města. Dotace od kraje, která činila 100 000 Kč, byla příčinou zisku v roce 2011.

### 2.5.2 Poměrové ukazatele

V důsledku specifického typu podnikání je nutné se zaměřit na následující hodnotu s jistým odstupem. Tato čísla nám umožňují vyhodnotit následující ukazatelé. Ukazatelé rentability, aktivity, zadluženosti a platební schopnosti.

#### Ukazatele rentability

V rámci ukazatelů důležitých zejména pro vlastníky klubu Dynamiters Blansko HK je vhodné se zaměřit na rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), rentabilitu aktiv (ROA) a na ukazatel označený jako rentabilita tržeb, který udává, jak velký zisk připadá na jednu korunu tržeb.



Tab. 3: Výpočet ukazatelů rentability v letech 2010 a 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2010	2011
<b>ROE</b>	1	-0,37
<b>ROA</b>	-2,65	0,40
<b>ROS</b>	-0,93	0,37

Hodnoty v roce 2010 jsou ovlivněny vznikem klubu a také prvotními náklady. V roce 2010 klub hospodařil se ztrátou, to se projevuje v záporných číslech některých ukazatelů. Výsledek ROE vykazuje hodnotu 1, která je ovlivněna totožnou hodnotou výsledku hospodaření a vlastního kapitálu. V roce 2011 ukazatel rentability vykazuje zlepšení finanční situace.

#### **Ukazatele aktivity**

Mezi ukazatele aktivity patří schopnost podniku využívat vložené prostředky.

Tab. 4: Výpočet ukazatelů aktivity v letech 2010 a 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2010	2011
<b>Obrat celkových aktiv</b>	3,69	2,42
<b>Doba obratu pohledávek</b>	0	22,81

Ukazatel obratu aktiv vyjadřuje, jakou tržbu vygeneruje 1 Kč vložených aktiv. Doporučené hodnoty pro výrobní podniky jsou v rozmezí 1,6 až 3. V roce 2010 a 2011 bylo dosaženo optimálního obratu aktiv. Tato skutečnost je ovlivněna tím, že převážná část finančních prostředků pochází ze sponzoringu a dotací.

V roce 2010 nebyla evidována v klubu žádná pohledávka a v roce 2011 byla evidována jedna pohledávka. Ukazatel udává pohled o průměrném počtu dní, po který zůstávají odběratelé podniku dlužní. To znamená, že v roce 2011 tato hodnota činila 22,82 dní.

### Ukazatele zadluženosti

Zde se sleduje celkové zadlužení a úrokové krytí klubu Dynamiters Blansko HK.

Tab. 5: Výpočet ukazatelů zadluženosti v letech 2010 a 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2010	2011
<b>Míra celkové zadluženosti</b>	2,33	2,24
<b>Úrokové krytí</b>	0	0

Ideální míra pro celkovou zadluženost má hodnotu mezi 0,3 a 0,6. Z tabulky lze usoudit vysoké věřitelské riziko. Tyto hodnoty souvisejí se závislostí hokejového klubu na cizích zdrojích financování. Úrokové krytí nelze s nulovými úrokovými náklady stanovit.

### Ukazatele likvidity

Analyzuje platební schopnost podniku. Jsou dělena do tří stupňů uvedených v tabulce.

Tab. 6: Výpočet ukazatelů zadluženosti v letech 2010 a 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2010	2011
<b>Běžná likvidita</b>	0,46	0,38
<b>Krátkodobá likvidita</b>	0	0,07
<b>Dlouhodobá likvidita</b>	0,46	0,45

Doporučená hodnota pro běžnou likviditu je 0,2, která byla dosažena v roce 2010 i 2011. Ostatní ukazatelé likvidity mají značně negativní hodnoty. Problém nedostatečné likvidity je dán specifickým druhem podniku závislým na cizích zdrojích.

## **2.6 Zdroje financování**

### **2.6.1 Sponzorství**

Příjem ze sponzoringu a reklamy je v současnosti nejvýznamnějším faktorem příjmové stránky rozpočtu klubu. V profesionálních klubech sponzorské dary čítají až 95 % příjmů do rozpočtu klubu. S klesající úrovní soutěže podíl příjmů od sponzorů klesá až na 50 %, kdy přebírá značnou část financování klubu město a kraj.

### **2.6.2 Sponzoři**

Kluby působící v regionálních soutěžích mají těžkou úlohu při získávání peněz od sponzorů. Tyto kluby jsou zaměřené jen na jednu oblast z celého územního celku České republiky, nejsou tolik vidět v médiích, proto nenesou takovou prestiž, jako kluby působící na první či druhé nejvyšší úrovni. Proto největšími sponzory klubů působících na nižší úrovni bývají lépe finančně zajištění sportovní nadšenci, místní továrny, podniky a podnikatelé.

### **2.6.3 Reklama**

Smlouvu o reklamě v prvním roce působení podepsalo 5 sponzorů, v následujícím roce přibyli další 4 sponzoři. Po dvou letech působení klubu nelze usoudit, zda tento trend nárůstu počtu sponzorů je trvalý. Je zřejmé, že klub hned v prvním roce udělal mnoho práce, které na veřejnost působí věrohodně v postavení vůči sponzorům. Klub Dynamiters Blansko nerozděluje sponzory na různé typy (generální, hlavní, mediální atd.), jak to dělají velké kluby.

#### 2.6.4 Partneři

AUTOBAZAR HRAZDIRA s. r. o., AutoCont CZ a. s., KOREKT AUTO s. r. o., TEKOSTAV spol. s r.o., Prezent.CZ s. r. o., TERRABAU s. r. o., APOS Blansko a. s., Components Engine, Ertrág

Tab. 7: Partneři za rok 2010 a 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Údaje jsou v Kč	2010	2011
KOKERKT AUTO	20 000	20 000
AUTOBAZAR HRAZDIRA	20 000	20 000
TEKOSTAV	20 000	20 000
Prezent		10 000
TERRABAU	40 000	40 000
AutoCont		20 000
APOS Blansko	10 000	10 000
Components Engine		10 000
Eltrág		10 000
<b>Celkem</b>	<b>110 000</b>	<b>160 000</b>

#### 2.6.5 Dary

Dar poskytuje klubu jen málo subjektů. Poskytují se vesměs malé částky, za které není plněna protislužba. U dárců se vyskytuje vysoká míra fluktuace zapříčiněna například finanční situací fyzické osoby, nebo právnické osoby.

### 2.6.6 Dárci

PILART s.r.o., Karel Ťoupek, Kalcit s. r. o., FMU spol. s r. o., EKI AUDIT

Tab. 8: Dárci za rok 2010 a 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Údaje jsou v Kč	2010	2011
Karel Ťoupek		5 000
PILART	5 000	
Kalcit	5 000	
FMU spol. s r. o.		5 000
EKI AUDIT		2 000
Další	20 000	10 000
<b>Celkem</b>	<b>30 000</b>	<b>22 000</b>

### 2.6.7 Podpora města

Město Blansko se nedílnou součástí podílí na financování klubu. V roce 2010 činila podpora města o 80 000 Kč méně než v roce 2011, z důvodu vzniku klubu a zapojení se do sezony 2010/2011 začínající v říjnu.

Tab. 9: Finanční prostředky přijaté od města za rok 2010 a 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Údaje jsou v Kč	2010	2011
Činnost	10 000	10 000
Ledy	100 000	180 000
<b>Celkem</b>	<b>110 000</b>	<b>190 000</b>

### 2.6.8 Podpora kraje

Klub se v roce 2011 pustil do jednání s Jihomoravským krajem a úspěšně se mu podařilo získat na podporu klubu 100 000 Kč, což klub považuje za velice citelný nárůst příjmů do klubové kasy.

Tab. 10: Finanční prostředky přijaté od kraje za rok 2010 a 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Údaje jsou v Kč	2010	2011
Jihomoravský kraj	0	100 000
<b>Celkem</b>	<b>0</b>	<b>100 000</b>

### 2.6.9 Diváci

Nepřehlédnutelným zdrojem příjmů jsou diváci. Diváci slouží také jako zpětná vazba. Podle počtu diváků přihlížejících na utkání může klub měřit míru spokojenosti diváků a míru úspěšnosti své činnosti. Počet platících diváků se od reálného počtu návštěvníků značně liší. Do počtu platících diváků nejsou zahrnuti diváci s předplacenou vstupenkou čítající počet několika kusů. Dále do počtu platících diváků nejsou započtení lidé s volným přístupem na zimní stadion a lidé navštěvující zápasy zadarmo takzvaně „ze známosti“. Z těchto důvodů se průměrný počet reálného obecnstva na jedno utkání zvedá až na 150 diváků. V tabulce nebyl zahrnut rekordní výnos z posledního finálového utkání konajícího se v roce 2012, kde se střetli odvěcí regionální rivalové. Utkání Dynamiters Blansko HK vs. SK Minerva Boskovice sledovalo v novodobé historii klubu rekordních 528 diváků a přineslo do klubové kasy přes 15 000 Kč.

Tab. 11: Finanční prostředky přijaté od diváků za rok 2010 a 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Údaje jsou v Kč	2010	2011
Příjem za prodané vstupenky	15 880	30 400
Příjem za prodané permanentky	600	1 800
<b>Příjem celkem</b>	<b>16 480</b>	<b>32 200</b>
Počet platících diváků	794	1138
Průměr na utkání	99	95

#### 2.6.10 Souhrn příjmů

Je důležité zmínit, že v roce 2010 se odehrála pouze část sezony, proto příjmy nebyly tak vysoké jako v roce 2011. Účetní období nezohledňuje sportovní sezonu, proto je nutné dělit sezonu na dvě části.

Tab. 12: Souhrn příjmů za rok 2010 a 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Údaje jsou v Kč	2010	2011
Sponzoři	110 000	160 000
Dary	32 000	20 000
Město	110 000	190 000
Kraj	0	100 000
Diváci	16480	32 200
<b>Celkem</b>	<b>268 480</b>	<b>502 200</b>

### 2.6.11 Rozpočet na rok 2012

Rozpočet pro následující rok vychází z roku 2011. Příjmy by měly zůstat stejné. Sponzoři, dárci, město i kraj zachovají stejnou úroveň poskytnutých finančních prostředků.

Tab. 13: Rozpočet na rok 2012 v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příjmy		Výdaje	
Sponzoři	160 000	Nájem ledu	241 800
Dary	20 000	Zápasy	45 000
Město	190 000	Hokejky	15 000
Kraj	100 000	Materiál	50 000
Diváci	35 000	Autobus	25 000
Další příjmy	10 000	Hostování	16 000
		Odměny	20 000
<b>Celkem</b>	<b>515 000</b>	<b>Celkem</b>	<b>412 800</b>



## **2.7 SWOT analýza klubu Dynamiters Blansko HK**

Poznatky a informace získané z výše provedených analýz vnějšího i vnitřního prostředí, finanční analýzy i rozborů zdrojů financování klubu Dynamiters Blansko HK jsou shrnuty v následující SWOT analýze. SWOT analýza je rozdělena do čtyř polí. Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

### **Silné stránky**

- stabilní sponzoři
- stadion a zázemí
- odchovanci Blanenského hokeje
- atraktivní útočná hra

### **Slabé stránky**

- absence mládežnických kategorií
- vysoký podíl cizích zdrojů
- nízká návštěvnost na méně důležité utkání
- hráči na hostování

### **Příležitosti**

- podpora ze strany města
- podpora ze strany kraje
- popularita hokeje v ČR
- rozšíření fanklubu
- tvorba strategických aliancí

## **Hrozby**

- odliv sponzorů
- stárnutí blanenských odchovanců
- ekonomická krize
- odměny hráčů
- registrace hráčů

Za nejvýznamnější silnou stránku jsou považováni sponzoři, kteří pravidelně přivádí do klubového rozpočtu finanční prostředky.

Slabou stránkou je financování z cizích zdrojů, kdy je klub závislý na ekonomice podniků v okolí a na ekonomice státu.

V příležitostech je zahrnuta podpora města a kraje. Zároveň se tento bod dá umístit i do hrozeb, které by mohly postihnout klub. Důležitou roli hraje obecnostvo – fanklub, který si teprve zvyká na nový klub. Hledá si cestu na stadion, a proto je v této oblasti ještě veliký potenciál.

Hrozby spočívají hlavně ve financování klubu, který je závislý na cizích zdrojích. Největší hrozbou je odliv sponzorů zapříčinený ekonomickou krizí. Druhou hrozbou by mohla být stárnoucí generace zkušených hráčů. S tím souvisí úbytek hráčů a nedostatek nových perspektivních. A na to dále navazuje finanční ohodnocení hráčů a udržení si je v týmu a následná problematika registrací.

### **3 Návrh strategie a řešení klubu Dynamiters Blansko HK**

Na základě vyhotovených analýz v praktické části bakalářské práce a vyhotovení SWOT analýzy byl vypracován materiál pro vhodný strategický rozvoj klubu Dynamiters Blansko HK. Navrhovaná strategie se bude týkat všech oblastí: vize a cíle klubu, zlepšení a změna struktury hmotných zdrojů, sportovní, ekonomické a sociální sféry.

#### **3.1 Cíle a vize klubu Dynamiters Blansko HK**

Cíl klubu je dát možnost klukům z Blanska ukázat, čeho sportovec může dosáhnout dlouholetou dřinou a pílí. Dynamiters Blansko HK působí v krajském přeboru, ale je to klub, který dává možnost hráčům, kteří odehráli spoustu let v kvalitnějších soutěžích a chtějí ukončit hráčskou kariéru na nižší úrovni. Hokej je pro tyto starší hráče životní styl a po ukončení kariéry se hokeji budou dále věnovat jako trenéři či funkcionáři. Hráči klubu mohou být velikou motivací ve sportovním, pracovním i rodinném životě, pro rodiče, kteří ještě neví, co svému dítěti nabídnout. Jedna varianta je vést své dítě ve sportovním duchu.

V době, kdy mladých sportovců ubývá, je důležité mladým lidem ukázat možnost, jak trávit své dlouhé chvíle. Proto se klub nebrání spolupráci s klubem HC Blansko, kde znovu ožívá mládežnický hokej. V klubu už v této době figuruje několik trenérů z klubu Dynamiters Blansko HK. Tato spolupráce napomáhá dobrým vztahům mezi těmito kluby.

#### **3.2 Sportovní stránka**

Sportovním cílem klubu Dynamiters Blansko HK je atraktivní hra přitahující obecenstvo na zimní stadion v Blansku. Tohoto potenciálu může využít dobře vybraný trenér s kvalitní tréninkovou přípravou. Při předpokladu, že klub bude hrát na čele krajského přeboru a bude hrát atraktivní hokej, vzroste návštěvnost až o 100 %, což je v průměru 200 platících diváků na zápas. Tento výsledek navýšení počtu diváků by do klubové pokladny přinesl více než 30 000 Kč.

### 3.3 Ekonomická stránka

Ekonomická stránka klubu je faktorem, kde se dají snadno ovlivnit příjmy a výdaje.

Největší úsporné opatření by se mělo týkat počtu tréninkových jednotek. Tréninkovými jednotkami se v roce 2011 plýtvalo. Tréninků bylo mnoho a neměly patřičnou kvalitu. Návrh snížení počtu tréninkových jednotek na dvě týdně plus jeden zápas. V tomto případě je upřednostněna kvalita před kvantitou, která uspoří **40 850 Kč** za rok.

Tab. 14: Navržené úspory za pronájem ledu pro rok 2012 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Údaje jsou v Kč	Ledy	Ledy po úsporách
Cena za hodinu	2150	2150
Počet objednaných hodin	131	112
<b>Cena Celkem</b>	<b>281 650</b>	<b>240 800</b>
<b>Úspora</b>		<b><u>40 850</u></b>

Výdaje za pořízený materiál, zboží a služby lze několikanásobně snížit. Při koupi většího množství, nebo při koupi lepených hokejek, které neztrácí svou kvalitu, lze ročně ušetřit desítky tisíc korun (viz tab. 14). Dále lze kupovat materiál s množstevní slevou. Např. dresy, štulpny, lepicí pásy, pásy na hokejku, puky a další.

Tab. 15: Navržené úspory za nákup hokejek pro rok 2012 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Údaje jsou v Kč	Hokejky	Hokejky se slevou
Průměrná cena za 1 kus	2147	750
Počet kusů	14	15
<b>Cena celkem</b>	<b>30060</b>	<b>11250</b>
<b>Úspora v Kč</b>		<b><u>18810</u></b>

Jestliže se v roce 2011 koupilo 14 hokejek, lze předpokládat, že stejný, nebo podobný počet se nakoupí i v roce 2012. Hokejka lepená stojí v průměru 750 Kč, to znamená, že úspora na jednu hokejku je cca 1400 Kč a celková úspora za rok činí **18 810 Kč**. Za tyto ušetřené peníze se dají koupit další hokejky pro hráče, nebo jiný materiál.

Klub Dynamiters Blansko HK má pouze několik hráčů na přestup, proto každoročně platí za hostování hráčů nemalou částku. Především klubu HC Blansko a SK Horácká Slavia Třebíč. Oběma klubům zaplatil Klub Dynamiters Blansko HK shodně po 15 000 Kč. Vyjednávání o této částce s klubem HC Blansko by nemělo být složité. 3 hráči působící v klubu Dynamiters Blansko HK jsou trenéry v klubu HC Blansko, to by mělo vést k řešení. U hráče hostujícího z Třebíče není reálné snížení nákladů na hostování. Předpokladem je snížení nákladů pouze u hráčů z HC Blansko a to o **15 000 Kč**.

Další návrh v příjmové stránce jsou příspěvky členů občanského sdružení. Tyto příspěvky by byly nezanedbatelnou sumou v celkovém rozpočtu klubu. Jednalo by se o částku 200 Kč za rok. I tato symbolická částka by utvrdila působnost v klubu Dynamiters Blansko HK. Do rozpočtu by tento návrh přinesl **8000 Kč** od 40 členů v prvním roce.

Motivační řešení pro hráče je možné zařadit do meziskupiny ekonomicko-sportovní. Je to motivační částka, která by byla vyplácena hráči s dobrými výkony v zápasech, ale i

pocitivou tréninkovou činností. Tato částka by vedla ke zlepšení výkonnosti nejen jednotlivce, ale i celého týmu. Investiční řešení vede k následnému zvýšení tržeb z prodeje vstupenek. Lepší výkony hráčů motivují lidi k většímu zájmu o hokej. Motivační částka by se pohybovala v rozmezí 100 Kč až 300 Kč na zápas. Každý zápas by vybrali 0 až 3 hráče sportovní manažeři Dynamiters Blansko HK.

V příjmové stránce klubu jsou veliké rezervy. Každý člen či hráč se může zapojit do příjmové politiky klubu tím, že sám získá finanční prostředky svou činností při získávání nových partnerů, sponzorů a dárců.

### **3.4 Sociální stránka**

Hokejový svět nezasáhl tolik korupčních afér jako svět fotbalový. Na tomto aspektu by hokejový klub Dynamiters Blansko HK mohl stavět. V očích veřejnosti není spojen s žádnou korupční aférou ani s netransparentním financováním. Všechny příjmy a výdaje jsou lehce dohledatelné v klubovém účetnictví. Na tomto „čistém“ chodu by klub měl stavět a dále v tomto pokračovat.

### **3.5 Organizační struktura**

Aby klub byl ještě transparentnější je vhodné přijmout organizační opatření. Opatření spočívá v lepší manažerské činnosti, která by měla dokázat efektivnější rozvržení struktury managementu, delegování pravomocí a kompetencí. V klubu vládne autoritativní management. Stává se, že v klubu převládá hlas člena managementu s menšími pravomocemi. Je důležité naslouchat všem členům, a aby následné rozhodnutí provedla oprávněná osoba a posléze za rozhodnutí zodpovídala.

Návrh o zefektivnění managementu by vedl k efektivnější spolupráci členů uvnitř klubu a také k lepšímu pohledu ze vnějšku.

### **3.6 Propagace**

Pro zlepšení propagace hokeje v okrese Blansko byly navrženy následující body uvedené níže.

- Při utkání by se hrála klasická hokejová soutěž, kdy tři vylosovaní střelí do prázdné brány přes půl hřiště a kdo se trefí ze tří pokusů vícekrát, vyhrává cenu.
- Mladí diváci by měli možnost v průběhu sezony nahlédnout do tréninkového prostředí. Hráči by předvedli, co všechno si hokejista na sebe musí obléknout a co všechno potřebují k přípravě na zápas a trénink.
- Veřejný trénink pro diváky.
- Hráči Dynamiters Blansko a HC Blansko by měli mít vstup na utkání zdarma. To platí pro mládež ve věku do 12 let.

## ZÁVĚR

Hlavním cíle bakalářské práce bylo navrhnout strategii a řešení pro efektivnější chod hokejového klub. Sportovní stránka činnosti odlišuje sportovní klub od klasického podniku, ale stále vykazuje znaky podnikové ekonomiky.

V dílčích teoretických poznatkách je zpracována problematika podnikání ve sportu, na ně navazuje SWOT analýza, která identifikuje důležité silné a slabé stránky klubu, příležitosti a hrozby vnějšího okolí.

V praktické části bakalářské práce jsou aplikovány poznatky a teoretická východiska do prostředí konkrétního sportovního klubu. V bakalářské práci je zpracována ekonomika a management klubu. Byla provedena analýza mikroprostředí a makroprostředí, marketing, management a v neposlední řadě finanční stránku klubu. Všechny poznatky zjištěné z analýz byly použity ve SWOT analýze klubu a podle ní byla zvolena strategie, shodná s cíli a vizí klubu - vhodná ekonomická, sportovní a sociální opatření.

Klub Dynamiteres Blansko HK je již od počátku spjat se ztrátovým hospodařením. Proto výsledky bakalářské práce navrhly úsporná opatření, která by omezilo plýtvání finančních prostředků. S tímto nejdůležitějším opatřením byla navržena další významná řešení na zlepšení chodu klubu spojená s delegací pravomocí a lepší propagace klubu.

Ztráta z minulých let by měla být v následujících letech splacena a dále by se měl výsledek hospodaření pohybovat v kladných číslech, což vede ke stabilnímu dlouholetému chodu klubu.

Cíle uvedené v úvodu práce byly tímto splněny. Hlavním přínosem pro autora bakalářské práce je zpracování strategické analýzy z teoretického i praktického hlediska důležité pro rozvoj sportovního manažera. Nabyté poznatky a vědomosti je důležité nadále rozšiřovat, tak aby manažer byl schopen okamžitě reagovat na situace vyplývající z řízení sportovního klubu. Všechny poznatky uvedené v bakalářské práci byly předneseny na schůzi výboru, kde byly některé přijaty a o dalších se bude dále vést diskuze.



## Seznam použité literatury

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

ČSÚ. *Úhrnná plodnost v letech 1950 - 2010*. ČSÚ [online]. 2012 [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/uhrnna\\_plodnost\\_v letech\\_1950\\_2010](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/uhrnna_plodnost_v letech_1950_2010)

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

DOVALIL, Josef. *Výkon a trénink ve sportu*. 3. vyd. Praha: Olympia, 2009. 331 s. ISBN 978-807-3761-301.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-x.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8 (BROŽ.).

HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha, 1992. ISBN 80-854-2483-5.

KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. 123 s. ISBN 9788021438385.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-717-9578-X.

- KOSTKA, V. *Moderní hokej*. Praha: Olympia, 1984
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- MŠMT. *Evropská charta sportu*. [online]. 19.2.2002, 12:10.2006 [cit. 2012-03-05]. Vrba Jiří. Dostupné z: <http://aplikace.msmt.cz/PDF/ECHS.PDF>
- MŠMT. *Ministerstvo školství chce zefektivnit financování sportu* [online]. 16.4.2009 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/sport-cz-ministerstvo-skolstvi-chce-zefektivnit-financovani?highlightWords=ministerstvo+%C5%A1kolstv%C3%AD+chce+zefektivnit+financov%C3%A1n%C3%AD+sportu>
- MÜLLER, K. *Management für Ingenieure*. Berlin: Springer Verlag, 1988.
- PATRIA. *Obchodní bilance ČR*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/hdp.html>
- PAVLIŠ, Zdeněk. *Školení trenérů ledního hokeje: vybrané obecné obory*. 1. vyd. Praha: Český svaz ledního hokeje, 2003. Věda a trénink. ISBN 80-900-0638-8.
- PERIČ, Tomáš. *Lední hokej: trénink budoucích hvězd*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 127 s. ISBN 80-247-0472-2.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003, 79 s. ISBN 80-245-0603-3.
- SUCHÁNEK, Petr. *Finanční management*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 127 s. Distanční studijní opora. ISBN 978-802-1042-773.

VOJTA, Ivan. *Historie hokeje v blanenském a boskovickém regionu. Blansko, 2008.*

WEIHRICH, Heinz. *Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-856-0545-7.*

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 1. ledna 1992

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů ze dne 27. března 1990

## **Seznam obrázků, tabulek a grafů**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Organizační schéma klubu Dynamiters Blansko HK.....32

### **Seznam tabulek**

Tab. 1: Aktiva v letech 2010 a 2011 .....	45
Tab. 2: Pasiva v letech 2010 a 2011 .....	46
Tab. 3: Výpočet ukazatelů rentability v letech 2010 a 2011 .....	49
Tab. 4: Výpočet ukazatelů aktivity v letech 2010 a 2011 .....	49
Tab. 5: Výpočet ukazatelů zadluženosti v letech 2010 a 2011 .....	50
Tab. 6: Výpočet ukazatelů zadluženosti v letech 2010 a 2011 .....	50
Tab. 7: Partneři za rok 2010 a 2011 .....	52
Tab. 8: Dárci za rok 2010 a 2011 .....	53
Tab. 9: Finanční prostředky přijaté od města za rok 2010 a 2011 .....	53
Tab.10: Finanční prostředky přijaté od kraje za rok 2010 a 2011 .....	54
Tab.11: Finanční prostředky přijaté od diváků za rok 2010 a 2011.....	55
Tab.12: Souhrn příjmů za rok 2010 a 2011 .....	55
Tab.13: Rozpočet na rok 2012 .....	56
Tab.14: Navržené úspory za pronájem ledu pro rok 2012 .....	60
Tab.15: Navržené úspory za nákup hokejek pro rok 2012 .....	61

### **Seznam grafů**

Graf 1: Vývoj HDP v ČR, zdroj.....	36
Graf 2: Úhrnná plodnost letech 1950 2 2010 v ČR.....	37
Graf 3: Počet diváků při jednotlivých utkáních v roce 2011 .....	39
Graf 4: Počet registrovaných sportovců v jednotlivých sportech v ČR .....	40
Graf 5: Kapacity stadionů jednotlivých týmu v krajském přeboru .....	42
Graf 6: Tržby za služby vs. výdaje za pronájem ledu .....	48

## **Seznam zkratek**

ČOV	Český olympijský výbor
ČSÚ	Český statistický úřad
EHL	Extraliga ledního hokeje
HC	Hockey club
HDP	Hrubý domácí produkt
HK	Hokejový klub
IIHF	International Ice Hockey Federation
KHL	Kontinentální hokejová liga
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NHL	National hockey league
OR	Obchodní rejstřík
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná