UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Ekonomika HC ČSOB Pojišťovna Pardubice

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Procházka**

Vypracoval: **Daniel Každan**

Praha, srpen 2012

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

……

podpis diplomanta

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:	Fakulta / katedra:	Datum vypůjčení:	Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval Mgr. Janu Procházkovi za jeho pomoc při psaní této diplomové práce a za jeho připomínky, rady a konzultace.

Abstrakt

Název: Ekonomika HC ČSOB Pojišťovna Pardubice

Cíle práce: Hlavním cílem je použití teorie strategického managementu na zvolený hokejový klub HC ČSOB Pojišťovna Pardubice, a navrhnout doporučení po sportovní, ekonomické a sociální stránce.

Metody: Pro analyzování současné situace klubu bude použita případová studie, metoda analýzy dokumentů a polostrukturovaný rozhovor s vedením klubu. Dále pak použiji analýzu interních a externích faktorů sportovního klubu, kde je obsažena i analýzy PEST. Silné a slabé stránky klubu nám pak odhalí SWOT analýza.

Výsledky: Návrhy a doporučení pro zlepšení a zefektivnění aktivit ve sportovních, ekonomických a sociálních oblastech.

Klíčová slova: Sportovní management, PEST analýza, Porterův model pěti sil, externí analýza, interní analýza, Finanční analýza, SWOT analýza

.

Abstract

Title: Economics of HC ČSOB Pojišťovna Pardubice

Objectives: The main goal is to use the theory of strategic management in selected hockey club HC ČSOB Pojišťovna Pardubice, and to propose recommendations for sporting, economic and social areas.

Methods: To analyze the current situation of the club will be used case study method of analysis of documents and interviews with club management. Furthermore, the analysis will use internal and external factors sports club which also contains PEST analysis. The SWOT analysis will then reveal strengths and weaknesses of the club.

Results: Proposals and recommendations for improvement and streamlining of activities in sports, economic and social areas.

Keywords: Sports Management, PEST analysis, Porter's five forces model, external analysis, internal analysis, financial analysis, SWOT analysis

Obsah

1 ÚVOD 13
2 Cíl práce 15
2.1 Úkoly práce 15
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA 16
3.1 PODNIK 16
3.1.1 Pojem „podnik“ ve sportovním prostředí 16
3.2 SPORTOVNÍ KLUB 17
3.2.1 Organizační struktura sportovních klubů 17
3.2.2 Cíle sportovních klubů 18
3.2.3 Vztah sportovního klubu a investory sportovní infrastruktury 19
3.2.4 Sportovní marketing 19
3.2.4.1 Definice sportovního marketingu 19
3.2.4.2 Rozdíly mezi všeobecným marketingem a sportovním marketingem 21
3.3 ORGANIZOVÁNÍ VE SPORTU 22
3.3.1 Úloha organizování ve sportu 22
3.3.2 Management 23
3.3.2.1 Sportovní management 24
3.3.2.2 Činnost sportovního manažera 25
3.3.3 Strategie a plánování 25
3.4 EXTERNÍ STRATEGICKÁ ANALÝZA 27
3.4.1 Analýza obecného okolí podniku - PEST analýza 27
3.4.2 Analýza oborového okolí podniku 28
3.4.3 Zákazníci 29
3.4.4 Dodavatelé 30
3.4.5 Potenciální noví konkurenti a současná konkurence 30
3.4.6 Substituty 31
3.5 INTERNÍ ANALÝZA 33
3.6 ZDROJE FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH KLUBŮ 36
3.6.1 Tradiční zdroje financování 36
3.6.2 Zdroje financování z doplňkových činností 38
3.6.3 Sponzoring 39

3.6.3.1 Sponzor x dárce ... 40
3.6.3.2 Druhy sponzorství ... 40
3.6.3.3 Sponzorské příspěvky ... 41
3.6.3.4 Výhody a nevýhody sponzoringu ... 42
3.7 FINANČNÍ ANALÝZA ... 44
3.7.1 Uživatelé finanční analýzy ... 45
3.7.2 Zdroje informací pro finanční analýzu ... 46
3.7.2.1 Rozvaha ... 46
3.7.2.2 Výkaz zisku a ztrát ... 47
3.7.2.3 Cash flow ... 48
3.7.3 Základní metody finanční analýzy ... 49
3.7.4 Absolutní ukazatele ... 49
3.7.4.1 Horizontální analýza ... 49
3.7.4.2 Vertikální analýza ... 50
3.7.5 Metoda poměrových ukazatelů ... 50
3.7.5.1 Analýza ukazatelů rentability ... 50
3.7.5.2 Analýza ukazatelů aktivity ... 51
3.7.5.3 Analýza ukazatelů zadluženosti ... 53
3.7.5.4 Analýza ukazatelů likvidity ... 54
4 METODOLOGIE ... 57
4.1 Zkoumání dokumentů ... 57
4.2 Interview ... 58
4.3 Případová studie ... 59
4.4 Finanční poměrové ukazatele ... 60
4.5 SWOT analýza ... 60
4.6 Analýza interních a externích faktorů sportovní organizace ... 62
4.6.1 PEST analýza ... 62
5 ANALYTICKÁ ČÁST ... 63
5.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU ... 63
5.1.1 Základní údaje o HC ČSOB Pojišťovna Pardubice ... 63
5.1.2 Pohled do historie klubu ... 64
5.1.3 Cíle klubu ... 66
5.2 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ ... 67

5.2.1 Analýza obecného okolí ... 67
5.2.1.1 Ekonomické faktory ... 67
5.2.1.2 Sociálně - kulturní faktory ... 68
5.2.1.3 Technologické faktory ... 69
5.2.1.4 Politicko – právní faktory ... 70
5.2.2 Oborová analýza ... 71
5.2.2.1 Zákazníci ... 71
5.2.2.2 Dodavatelé ... 73
5.2.2.3 Potenciální noví konkurenti a současná konkurence ... 75
5.2.2.4 Substituty ... 77
5.2.3 Souhrn a zhodnocení poznatků z analýzy externího prostředí ... 79
5.3 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ ... 81
5.3.1 Hmotné zdroje ... 81
5.3.2 Lidské zdroje ... 83
5.3.3 Oddíly ... 84
5.3.3.1 A“ tým ... 84
5.3.3.2 Mládež ... 85
5.3.4 Cenová politika ... 88
5.3.5 Marketingové faktory ... 89
5.3.6 Souhrn a zhodnocení poznatků z analýzy interního prostředí ... 90
5.4 NÁSTIN EKONOMICKÉ SITUACE KLUBU ... 92
5.5 FINANČNÍ ANALÝZA ... 93
5.5.1 Horizontální analýza ... 95
5.5.1.1 Horizontální analýza rozvahy ... 96
5.5.1.2 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát ... 98
5.5.2 Vertikální analýza ... 100
5.5.2.1 Vertikální analýza rozvahy ... 100
5.5.2.2 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát ... 104
5.5.3 Analýza poměrových ukazatelů ... 106
5.5.3.1 Ukazatele rentability ... 106
5.5.3.2 Ukazatele aktivity ... 107
5.5.3.3 Ukazatele zadluženosti ... 109
5.5.3.4 Ukazatel likvidity ... 109

5.5.4 Zhodnocení finanční analýzy 110
5.6 ZDROJE FINANCOVÁNÍ - ROZPOČTY HOKEJOVÝCH KLUBŮ 112
5.6.1 Složení rozpočtu klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice 112
5.6.1.1 Sponzoring 112
5.6.1.2 Podpora města 114
5.6.1.3 Diváci 115
5.7 SWOT ANALÝZA 116
5.8 NÁVRH STRATEGIE 120
5.8.1 Hmotné zdroje 120
5.8.2 Sportovní oblast 121
5.8.3 Ekonomická oblast 122
5.8.4 Sociální oblast 123
6 ZÁVĚR 125
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 128
PŘÍLOHY 134

Seznam zkratek

a.s.	-	akciová společnost
aj.	-	a jiné
apod.	-	a podobně
BK	-	basketbalový klub
č.	-	číslo
ČEZ	-	České Energetické Závody
ČR	-	Česká republika
ČSOB	-	Československá obchodní banka
ČSTV	-	Český svaz tělesné výchovy
EAT	-	earnings after taxes
EBIT	-	earnings before interest and taxes
EBITDA	-	earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
EBT	-	earnings before taxes
ELH	-	Extraliga ledního hokeje
ELH	-	Extraliga ledního hokeje
FIFA	-	Federation Internationale de Football Association
FK	-	fotbalový klub
HC	-	hokejový klub
IHF	-	International Hockey Fedaration
Ing.	-	inženýr
JIP	-	Jan a Ivo Plškovi
Kč	-	koruna česká
KHL	-	Kontinentální hokejová liga
Mgr.	-	magistr
MHD	-	městská hromadná doprava
mil.	-	milion
mld.	-	miliarda
např.	-	například
NBA	-	National Basketball League
NBL	-	Národní basketbalová liga
NFL	-	National Football League

NHL	-	National Hockey League
PEST	-	prostředí: politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technologické
ROA	-	return on assets
ROE	-	return on common equity
ROS	-	return on sales
SK	-	sportovní klub
SLEPT	-	prostředí: sociální, právní a legislativní, ekonomické, politické, technologické
SWOT	-	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
tis.	-	tisíc
TJ	-	tělovýchovná jednota
TV	-	televizor
VIP	-	very important person

1 ÚVOD

Nejprve bych rád zmínil, proč jsem si vybral ekonomiku hokejového klubu jako téma své diplomové práce. Poněvadž jsem velkým sportovním fanouškem a hokeje zvláště, chtěl jsem se pokusit v tomto odvětví realizovat svojí diplomovou práci. Nejblíže mému bydlišti se z extraligových týmů nacházejí Pardubice, a to je asi i důvodem, proč tomuto klubu fandím nejvíce. Proto jsem se rozhodl analyzovat právě tento hokejový klub reprezentující Pardubický kraj. Jeho ekonomický a sportovní vývoj pro mě není zrovna příliš známým faktem, proto doufám, že se o této problematice dozvím více informací. Například jak je na tom klub se sponzorstvím, reklamou, rozpočtem, jaká je celková finanční situace klubu apod. Tato diplomová práce by mi měla přinést na tyto otázky odpověď. Doufám, že pomocí výstupů práce se dostane nejen mně, ale i čtenářům bližšímu nastínění problematiky fungování klubu po jeho sportovní, ekonomické stránce a organizační stránce.

Hokej je v současnosti v Česku nejnavštěvovanější a druhý nejpopulárnější sport, při čemž se stal zábavou pro nespočet lidí či diváků. Už to není pouze sportovní záležitost, ale hokej i jednotlivé hokejové kluby stále více podléhají ekonomickému světu a měřítkem úspěchu se stal mimo jiné i zisk vykázaný za uplynulou sezónu. Tento fenomén prodělal za posledních 20 let obrovských změn. Sportovní kluby již přestaly být primárně dotovány státem a zejména na nejvyšší úrovni nastal jejich postupný přerod do obchodních společností. Tato změna však sebou přináší nové problémy pro manažery, jakými jsou získávání finančních prostředků pro tyto kluby. Manažeři jednotlivých klubů tedy museli začít s tvorbou nových strategií, aby v tomto výnosném obchodě udrželi svojí ekonomickou stabilitu.

Teoretická část práce se kromě vymezení samostatných pojmů jako podnik a sportovní management a marketing dále zabývá konkurenčním prostředím a to jak vnějším, tak vnitřním (bude použita PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil jako nástroj k hodnocení oborového prostředí firmy a v rámci analýzy mikroprostředí podniku pak i analýza jeho vnitřních zdrojů a schopností). Poté blíže zaměřím svou pozornost na finanční analýzu, a v závěru pak financováním sportovních klubů v České republice.

V praktické části, v níž budou teoretické předpoklady a definice porovnány s reálným fungováním sportovního klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice, byl stanoven následující cíl:

Použití teorie strategického managementu na zvolený hokejový klub HC ČSOB Pojišťovna Pardubice, a navrhnout doporučení po sportovní a ekonomické stránce.

V této části nejprve blíže představím analyzovaný HC ČSOB Pojišťovna Pardubice. Výše uvedené analytické metody pak budou aplikovány na tomto konkrétním podniku. Získané údaje a informace pak budou zdrojem pro SWOT analýzu, kde budou identifikovány slabé a silné stránky klubu, příležitosti a hrozby. V poslední kapitole praktické části budou navržena doporučení na možné zlepšení stávající situace klubu.

2 Cíl práce

Použití teorie strategického managementu na zvolený hokejový klub HC ČSOB Pojišťovna Pardubice, a navrhnout doporučení po sportovní, ekonomické a sociální stránce.

2.1 Úkoly práce

K dosažení výše zmíněného hlavního cíle mé diplomové práce mi poslouží následující dílčí úkoly:

- První úkol je zaměřen na popis vývoje, historie a současné situace klubu.
- Druhým úkolem je provedení externí a interní analýzy vybrané sportovní organizace.
- Dalším úkolem je aplikace jednotlivých metod finanční analýzy. V tomto případě je nutné zdůraznit, že se jedná o analýzu prováděnou na základě veřejně dostupných zdrojů, které hokejový klub jako akciová společnost musí každoročně zveřejňovat. Musím však podotknout, že finanční analýza sportovního klubu je velmi specifická a její výstupy nelze srovnávat s jinými finančními analýzami například výrobního sektoru.
- Na základě získaných informací sepsání SWOT analýzy marketingového prostředí klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 PODNIK

Definice podniku je v obchodním zákoníku uvedena jako soubor hmotných, nehmotných a osobních forem podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty patřící podnikateli, které slouží k provozu podniku. Soubor majetkových hodnot náležící podnikateli a které slouží podnikateli, se nazývá obchodní majetek. Podnikatelem se může stát jakákoli fyzická nebo právnická osoba. Podmínkou je udělení živnostenského oprávnění. (25)

3.1.1 Pojem „podnik“ ve sportovním prostředí

Novotný 2010 uvádí: „Pojmem „podnik“ rozumíme kteroukoliv hospodářsky činnou jednotku, která se zabývá vykonáváním činností jako výrobou nebo distribucí zboží, nebo vykonáváním služeb. Rozhodující je zde přitom, zda je společnost hospodářsky činná, nikoliv její právní forma nebo způsob financování.“

Dále také dodává, že pokud profesionální sportovní kluby organizují utkání s jinými kluby, požadují za vstup nějakou peněžní částku a docílí značných příjmů z prodeje přenosových práv pořádaný zápas, tak lze sport považovat za hospodářskou činnost. V tomto smyslu lze např. hokejové kluby, které „produkují utkání za účelem zisku“, považovat za podniky (18). Ovšem někteří autoři v jejich dílech také tvrdí, že základní podnikatelskou jednotkou ve sportovním prostředí může být ligová soutěž, případně sportovní svaz, který tuto soutěž organizuje.

Sportovní klub můžeme také samozřejmě zařadit do typologie podniků podle různých charakteristik. Základními třídícími kategoriemi teorie podnikového hospodářství jsou (29):

- Podle hospodářských odvětví – existují podniky průmyslové, obchodní, bankovní, dopravní, pojišťovací a ostatní podniky poskytující služby.
- Podle druhu výkonů – rozdělujeme podniky na produkující hmotné výkony a podniky poskytující služby.
- Podle způsobu zhotovování výkonů – rozlišujeme podniky podle výrobních principů a podle výrobních způsobů.

- Podle převládajícího výrobního faktoru – diferencujeme pracovně intenzivní podniky, investičně náročné podniky a materiálově intenzivní podniky.
- Podle velikosti podniku – velké, střední a malé podniky (podle počtu zaměstnanců).

3.2 SPORTOVNÍ KLUB

Sportovní klub je základní organizační jednotkou sportovního hnutí s právní subjektivitou. Hlavním cílem sportovního klubu je zabezpečení všech podmínek, které souvisejí s provádění sportovní činnosti členů klubu. Tady pak samozřejmě největší význam má ekonomika a převážně finance. Každý klub by si měl vést záznamy svého hospodaření, v kterých pak jsou zaznamenány veškeré náklady a příjmy oddílů a odborů, jak ze sportovní i společenské činnosti. (19)

Základní poslání sportovního klubu podle (5):

- zajistit a vytvářet podmínky pro provozování sportovní činnosti a tréninku,
- umožnit veřejnosti a hlavně mládeži využívat sportoviště klubu,
- získat potřebné finance na provozování klubu a splnění stanovených cílů,
- vést své členy k základním etickým, estetickým a mravním povinnostem,
- hájit zájmy vlastních členů klubu.

3.2.1 Organizační struktura sportovních klubů

Sportovní kluby nabývají v České republice tří právních forem:

- Občanské sdružení – založené na základě zákona o sdružování občanů, nevýdělečné organizace založené převedším za cílem podporovat sport jako rekreační aktivity
- Společnost s ručením omezeným – musí respektovat obchodní zákoník
- Akciová společnost – také založena na základě obchodního zákoníku, v české praxi spolu s s.r.o. nejčastější právní forma u sportovních klubů

Profesionální klub se chová jako obchodní společnost, což má následující zásadní důsledky. Vlastníci mají možnost s klubem zacházet jako se svým vlastním obchodním majetkem, v některých případech nemusí existovat shoda mezi ekonomickými a

sportovními zájmy, proto může vlastník udělat určitá opatření, která mohou být na úkor sportovního výkonu.

Organizační struktura profesionálního hokejového klubu odpovídá modelu akciové společnosti. Hlavními orgány jsou valná hromada (nejvyšší orgán), dozorčí rada (kontrolní orgán), představenstvo (statutární orgán, který společnost řídí a jedná jejím jménem) a vrcholový management, který představuje profesionální operativní řízení (3).

U sportovních klubů, stejně jako v podnicích je většina činností rozdělena do úseků, jejichž struktura bude vždy jiná, neboť je závislá na postavení právnické osoby.

Zde je možná klasifikaci dle Čáslavové (2009):

- Administrativní oddělení – koordinace a vnitřní rozdělení úkolů
- Finanční oddělení – peněžní operace, pokladna, účetnictví, daně
- Sportovní oddělení – selekce a skladby A mužstva
- Oddělení mládeže – sportovní činnost mládeže
- Komerční oddělení – obchodní činnost klubu
- Oddělení infrastruktury – péče o vlastní stadion
- Oddělení pro styk s veřejností – péče o image klubu

3.2.2 Cíle sportovních klubů

Synek (2002) v knize Podniková ekonomika popisuje cíl takto: „Cíl = stav nebo výsledek, kterého má podnik (jednotlivec) dosáhnout. V podniku závisí na účelu, pro který byl podnik založen a který je důvod jeho existence.“

Hlavním úkolem organizační struktury ve sportovních klubech by mělo být vytváření prostředí pro efektivní naplňování jejich cílů. Po obsahové stránce je většina cílů ve sportovních klubech velice podobná. Tyto cíle jsou především sportovní a ekonomické, někdy i cíle sociální. Existuje určitá souvislost mezi cíli a to, že cíle sportovní vždy odpovídají konkrétní sociálně ekonomické situaci organizace. Finančně movitější kluby, si při sestavování koncepce svých cílů stanovují vyšší, prestižnější a dlouhodobější cíle.

Sportovní cíle mají na starost zviditelnění sportu, které klub provozuje a jeho neustálé pronikání do povědomí veřejnosti. Můžeme mezi ně zařadit plánované úspěchy

v umístění družstev v soutěžích, pořádaných příslušnými sportovními svazy, zvyšování úrovně a doplňování hráčů nebo rozvoj vlastní členské základny.

O proti tomu ekonomické cíle jsou orientovány na vytváření finančních zdrojů, především těch, které můžou zajistit stabilní klima v organizaci. Dalším zaměřením jsou investice a materiální vybavení.

Je pak na samotné organizaci, jakou si zvolí strategii po naplňování svých cílů.

Ve sportovních klubech, vytvořených jako obchodní společnosti, je jejich strategii podmíněna výsledky své podnikatelské činnosti. Zvláště ekonomické efekty této činnosti zabezpečují prosperitu daného sportovního klubu, na jehož produkci se vztahují charakteristické rysy tržního hospodářství, včetně působení konkurence. O to pak významnější z hlediska všech jeho činností je vysoce profesionální a kvalifikovaný přístup sportovního manažera. (3)

3.2.3 Vztah sportovního klubu a investory sportovní infrastruktury

Sportovní klub je hlavním uživatelem sportovní infrastruktury a většinou stoí za iniciativou modernizovat nebo postavit nový stadion popř. arénu. Motivace pro klub je především vidina zvýšení příjmů ze vstupného. Tento vzestup příjmů by byl dán jednak zvýšením kapacity stadionu a jednak lepší kvalitou poskytovaných služeb. Častým jevem v současnosti je, že sportovní kluby mají pronajaté stadiony buď za symbolickou částku a plně hradí jenom provozní náklady, nebo hadí snížené nájemné, které ovšem někdy majiteli ani nepokryje již zmíněné náklady na provoz a údržbu. Z toho všeho plyne, že splácení investice z nájemného je pro provozovatele často velmi složité a občas i nemožné. V posledních letech, kdy se ze sportu stal lukrativní obchod, ale ani teď se neplánuje s financováním sportovní infrastruktury pouze z klubové kasy. Je to dáno sportovním rizikem a celkovou nejistotou spojenou s podnikáním ve sportu. (18)

3.2.4 Sportovní marketing

3.2.4.1 Definice sportovního marketingu

Mullin aj. (2000, citovaný v Čáslavové 2009) tvrdí: „Sportovní marketing vyznačuje všechny aktivity beroucí v úvahu podněty a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny. Sportovní marketing vyvinul 2 hlavní linie: marketing

sportovních výrobků a služeb vztažených přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím propagace ve sportu.“

Na celém světě existuje mnoho organizací, klubů, jednotlivců a společností, které aktivně působí a vydělávají ve sportovním odvětví. Čáslavová (2009) uvádí, že tyto obchodní společnosti a sportovní organizace si čím dál více uvědomují velký význam sportovního marketingu jako nástroje identifikace a analýzy zákazníků. Tito zákazníci mohou významně přispět k příznivému rozvoji jejich sportovního klubu nebo obchodní organizace ve sportu. Z tohoto důvodu se snaží lépe poznat přáním a požadavky jejich zákazníků.

Freyer (2005, citovaný v Novotném 2006) upozorňuje na dva rozdílné pohledy na sportovní marketing:

Sport v marketingu

Sport v marketingu zde souží jako nástrojové použití sportu v rámci marketingu jednotlivých organizací, které nevytváří žádné sportovní výkony. Sport zde však pouze zaujímá pozici jakéhosi pomocného média. Jinými slovy podniky, které jsou sportu vzdálené a nemají s ním blíže nic společného, prodávají sportu vzdálené produkty sportu vzdáleným spotřebitelům. Sport jim má posloužit pouze k zviditelnění. Podnik využívá známé sportovce či sportovní náčiní jako reklamní médium k přenosu reklamních sdělení, aby zvýšily image daného podniku či jeho produktů. I když většina těchto spotu vzdálených podniků neposkytuje sportovní produkty, poptávka po jejich produktech j hlavně ze strany sportovců či lidí zajímajících se o sport.

Příkladem v ČR mohou být společnosti, které se angažují do fotbalové a hokejové nejvyšší soutěže a tyto soutěže pak nesou jejich název.

Marketing ve sportu

Z tohoto pohledu se jedná o rozvoj koncepcí marketingu managementu pro sportovní organizace a podniky prodávající sportovní produkty sportovcům nebo osobám či institucím sportovně zainteresovaným. Tyto organizace a společnosti pak používají metody marketingu k reklamnímu sdělení a publicitě svých produktů.

Rozsah a rozšíření marketingu ve sportu se v současné době rozvíjí velmi odlišně. Je to zapříčiněno s ohledem na význam podniko-hospodářských metod pro sport. Existují totiž dvě extrémní pojetí:

- první bere sportovní marketing a management jako jakýkoliv běžný marketing a management,
- druhé zdůrazňuje potřebu samostatného sportovního marketingu.

Nehledě na toto pojetí se může použití moderního marketingu ve sportu omezit jen na nástroje jako reklama, public relations („sportovní marketing jako dílčí marketing“). Existuje ovšem také rozvoj kompletní marketingové různých sportovních oblastí („sportovní marketing jako univerzální koncept“): svazy, kluby, Fitness studia…

3.2.4.2 Rozdíly mezi všeobecným marketingem a sportovním marketingem

Wakefield (2007) ve své publikaci poukazuje na nejméně 10 rozdílů, které rozlišují sportovní marketing od marketingu typického spotřebního zboží a služeb. V tabulce č.1 je možné vidět tyto oblasti největších rozdílů seřazené dle důležitosti.

Tabulka č. 1: Top 10 rozdílů mezi marketingem typického spotřebního zboží a služeb a sportovním marketingem

	Oblast	**Zboží/služby**	**Sportovní týmy/události**
1.	*Kupující*	Zákazníci	Fanoušci
2.	*Oddanost*	Věrnost – opakované nákupy stejné značky	Psychologické ztotožnění s jednotlivci a týmy, které jde za
3.	*Propagace a média*	Vlastník platí médiím za propagaci	Fanoušci, sponzoři, a média platí za propagaci týmu/události
4.	*Distribuční kanál*	Statický; více limitovaný polohou	Mobilní; více flexibilní
5.	*Produkt*	Lokální adaptace	Globální
6.	*Cena*	Zákazníci platí danou cenu za zboží/službu	Fanoušci si často předplácejí právo na nákup vstupenky
7.	*Zařízení*	Vlastník kupuje/staví vlastní zařízení	Vláda (daňový poplatníci) platí za zařízení typickým způsobem
8.	*Konkurence*	Individuální prosazování značky na konkurenčních trzích	Spolupracující smluvní vztahy → monopolní síla a antimonopolní
9.	*Směna*	Hlavně ekonomická směna	Hlavně sociální směna
10.	*Zaměstnanci*	Vyjednávací síla na straně vlastníků	Vyjednávací síla na straně zaměstnanců (hráčů)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Wakefield (2007)

3.3 ORGANIZOVÁNÍ VE SPORTU

Čáslavová (2009) uvádí, že Vodáček L. a Vodáčková O. ve své práci „Management – teorie a praxe 80. a 90. Let“ rozebírají názory jiných autorů na problematiku organizování v managementu. Jejich závěrem je, že organizování se skládá z těchto dílčích procesů:

- *Stanovení a uspořádání činností* nezbytných k fungování řízeného celku;
- *Stanovení a zajištění racionální dělby práce* pro provádění vymezených činností a to s využitím výhody specializace i profesní a kvalifikační úrovně lidí;
- *Seskupení dříve vymezených činností* tak, aby odpovídaly potřebě sladěného řízení a hospodárného provádění k dosažení stanovených dílčích cílů;
- *Stanovení a přiřazení rolí lidí* především pak vedoucích pracovníků, kteří budou se stanovenou pravomocí a zodpovědností zabezpečovat plnění daných úkolů;
- *Koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností* v prostoru a čase tak, aby to odpovídalo hospodárné realizaci plánovaných cílů.

Organizační struktury jsou pak výsledkem organizačního procesu. Dnes se většinou tyto struktury definují pomocí systémového přístupu, kdy jsou prvky systému tvořeny organizačními jednotkami a informační vazby jsou vztahy mezi těmito prvky. V praxi neexistuje jediná optimální organizační struktura, ale je mnoho modelů, které je možno použit a konkrétní případy. Čáslavová (2009) ve své knize ještě uvádí: „Dále se projevuje tendence podporovat jednoduchost a pružnost metod i forem organizování, snaha o autonomnost chování organizačních jednotek.“ Kritici tvrdí, že často dochází k přeceňování úlohy organizačních struktur, což je důsledkem neúměrné pozornosti a rozvíjení složitých forem místo racionální řídící činnosti.

3.3.1 Úloha organizování ve sportu

V současné době stále více proniká tržní ekonomika do oblasti sportu a s tím i neustále roste role organizování a organizačních struktur. Je velice náročné organizovat tak, aby byly splněny cíle společnosti. Řídící pracovníci vědí, že nedostatky v organizační struktuře je finančně náročné a nepodporuje plnění cílů sportovní organizace. Vnějšího prostředí je čím dál častěji vyvíjen tlak od sponzorů na to, aby se občanská sdružení přetvořil na ziskové, a to vše z důvodu většího tlaku vzhledem k prosperitě. Dalšími

důvody, které kladou důraz na organizování sportovních subjektů, jsou autonomnost a podnikavost. Pouze zdroje z veřejného sektoru sportovní instituci vystačit nemohou, proto si vytváří své vlastní zdroje, aby mohly splnit své sportovní a sociální cíle. Tyto zdroje jsou podmíněny celou řadou aktivit, které nemají nic společného s hlavní sportovní činností nebo s ní souvisí jenom okrajově. Další promýšlení účelné organizace je zapříčiněno důvody, jako je např. transfer hráčů a trenérů, zautomatizovaná administrativa, práce s mládeží či vedení personálu sportovních organizací. (3)

Zde je příklad z Čáslavové (2009), který je zaměřen na oblast fotbalu, poněvadž „ve světě fotbalu je nejdéle provozován profesionální management“. Priority organizování se především týkají:

- *Práce s rozpočty financí* nutných k pokrytí vysokých přestupních částek za fotbalové hráče či trenéry;
- *Pokrytí platu hráčů*, což nutí stále hledat nové zdroje příjmů;
- *Volnost a labilnost fotbalových rozpočtů* – management klubu nemá pevně v rukou všechny faktory ovlivňující jejich výši, což může být např. počet utkání odehraných v Lize mistrů;
- *Činnost v konkurenčním prostředí* – špičková konkurence je představena zejména španělskými, anglickými, italskými, německými, ruskými, portugalskými a francouzskými fotbalovými kluby, které nabízejí fotbalovým talentům takové platy, kterým se nemohou kluby z horších soutěží rovnat.

3.3.2 Management

V současné světové literatuře existují desítky nebo dokonce i stovky slovních vysvětlení a definic pojmu „management“, které e snaží co nejlépe toto slovo vystihnout.

Názorovou pestrost chápání tohoto pojmu lze rozdělit zhruba do tří skupin, a to na definice zdůrazňující (3):

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

Prvním pojetím se vyznačuje Koontz a Wehrich (USA): „Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci, pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.“

Do druhé skupiny, která preferuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, patří např. K. H. Chung (USA): „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů.“

Do třetí charakteristické skupiny lze zařadit např. S.P. Robinse (USA): „Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnou cíle organizace.“

I přes odlišné pojetí, mají tyto definice mnoho společných rysů (3):

- management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem,
- management lze aplikovat na různých organizačních úrovních (na různých stupních organizačního uspořádání zkoumané jednotky),
- vykonavateli managementu jsou lidé,
- obecným posláním manažerské činnosti je dosažení prosperity dané jednotky či procesu.

3.3.2.1 Sportovní management

„Tento pojem si můžeme vysvětlit jako „způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování.“ (3)

Sportovní management se nyní člení na dva základní póly – jedním je sport a druhým management a komerce. První část management a komerce obsahuje nejen manažerské řídící funkce jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrola, ale i například účetnictví, právo, marketing, ekonomii a finance. Druhá komponenta sportu se z hlediska sportovního managementu zabývá oblastí diváctva, která je zaměřena na konzumování zábavy a oblast zdatnosti, obsahující ve středu svého zájmu účast diváků na sportovních aktivitách. Přitom obě části sport-managementu mají nezanedbatelný dopad na předmět zkoumání, kterým může být (3):

- základní manažerské činnosti a funkce v oblasti sportu, které jsou předmětem zkoumání obecného managementu;

- specifické manažerské činnosti související pouze s oblastí sportu;
- organizace a instituce ve sportovní oblasti, které představují ucelený okruh manažerských činností v jejich podnikovém klimatu;
- lidé v různých řídících pozicích oblasti sportu.

Metodologický aparát oboru sportovní management zahrnuje (3):

- *Kvantitativní metody* – matematické modely, algoritmové postupy, formalizované metody;
- *Psychologicko-sociální metody* - čerpající především z poznatkové základní školy lidských vztahů (chování lidí, motivace, komunikace);
- *Systémové metody* – systémová analýza, systémová syntéza, systémové techniky;
- *Procesní přístupy*, zaměřené na kompaktní zkoumání zvolených organizačních jednotek;
- *Empirické přístupy* – účelově využívané poznatky zobecněním kladných i záporných zkušeností z manažerské praxe.

3.3.2.2 Činnost sportovního manažera

.Sportovní manažer ve své řídící funkci řeší typické úkony klasického manažera pouze doplněné o specifické úkony. Jednotlivé činnosti nejsou mezi sebou nikterak izolovány, když jejich uplatnění a různé kombinace jsou značně proměnlivé. Vždy však přitom záleží na třech determinantech – prostředí, specializaci a kvalifikaci.

Čáslavová (1996) uvádí 9 základních činností manažera ve sportu: plánování – organizování - vytváření organizačních struktur - výběr, rozmisťování a vedení lidí – kontrola – marketing – finance – právo – komunikace.

3.3.3 Strategie a plánování

Vodáček a Vodáčková (2001, citováno z Čáslavové, 2009) definují podnikatelskou strategii jako: „plánovací informační základnu pro stanovení základních cílů rozvoje firmy a postupů pro jejich dosažení“. Strategické plánování můžeme pojmout jako nepřetržitý cyklus. Dle porovnání přístupů různých prací ze světové literatury ke strategickému plánování, lze shrnout toto plánování do několika etap (28):

- *stanovení poslání (mise) společnosti* – jedná se o filozofii, sjednocující názory vlastníků společnosti, vedení a jejich pracovníků,
- *analýza výchozího stavu, rozbor silných a slabých stránek společnosti* – zjištění reálné pozice společnosti, informace o jejím podnikatelském okolí a informace o případném využití příležitostí,
- *analýza zdrojů a možností jejich rozvoje a vytvoření specifických podnikatelských předností společnosti* – jde o propojení silných a slabých stránek s předpokladem pro vytvoření určité konkurenční pozice během určitého časového intervalu,
- *určení cílů podnikatelské strategie*,
- *výběr vhodné podnikatelské strategie*,
- *ověření vhodnosti zvolené strategie*,
- *realizace zvolené strategie* – jedná se o vyhodnocování, plnění popř. o přehodnocování dřívějších provedených kroků.

Nezbytnou součástí celého strategického cyklu by mělo být průběžné monitorování a vyhodnocování dosažených výsledků. Společně s měnícími se okolními podmínkami by mělo docházet k pravidelným kontrolám strategického plánu a vhodným modifikacím. Tito zmínění autoři také zdůrazňují „je třeba úkoly spojené s tvorbou a přípravou podnikatelské strategie nezbytně chápat jako organický celek, tzn. komplexní zpracování, upřesňování i realizaci podnikatelské strategie“. Hlavní myšlenka strategického plánování spočívá v dosažení budoucích cílů, které umožní společnosti její bezproblémový a efektivní vývoj. Cíle sportovního klubu lze rozdělit na cíle sportovní, ekonomické a sociální. Tyto cíle jsou vzájemně propojené s operativním řízením, a to z důvodu realizovatelnosti strategických cílů (3).

3.4 EXTERNÍ STRATEGICKÁ ANALÝZA

Mnoho firem působících na trhu je neschopných reagovat na změny okolního prostředí jako příležitost. Toto okolní prostředí v sobě skýtá nejen příležitosti ale i hrozby. Tím že firma správně pochopí prostředí, které ho obklopuje, dokáže pak lépe využít tyto příležitosti a minimalizovat rizika. Samotná analýza prostředí se zabývá vším, co firma potřebuje vědět o trhu a své pozici na něm.

Analýza externího prostředí podniku bývá zpravidla rozdělována na dvě samostatné části. Prvním z nich je analýza obecného okolí a druhým analýza oborového okolí podniku. Já si konkrétně zvolil pro analýzu obecného okolí metodu PEST analýzy. (15)

3.4.1 Analýza obecného okolí podniku - PEST analýza

PEST analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů (26):

- **P**olitické a legislativní,
- **E**konomické,
- **S**ociální a kulturní,
- **T**echnologické.

Často se také používá pojem SLEPT analýza, která je identická s analýzou PEST s tím rozdílem, že pořadí a počet faktorů se mění: **S**ocial, **L**egal, **E**conomic, **P**olicy a **T**echnology.

Obrázek č. 1: Faktory PEST analýzy

Ekonomické faktory

- *Trendy, vývoje HDP, míra inflace, nezaměstnanost, cena energií, ekonomické cykly, úrokové sazby, vývoj peněžní zásoby, …*

Politicko - právní faktory

- *Antimonopolní opatření, zákony na ochranu životního prostředí, politika zdanění, sociální politika, stabilita vlády, …*

Sociálně - kulturní faktory

- *Demografický vývoj, rozdělení důchodů, mobilita obyvatelstva, přístup k práci, míra vzdělanosti obyvatelstva, …*

Technologické faktory

- *Vládní výdaje na výzkum a vývoj, trendy ve vývoji a výzkumu, rychlost technologických změn, míra zastarávání technologií, …*

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kováře, 2008.

V předešlém rozdělení je možné vidět jednotlivé externí faktory včetně jejich příkladů. Například konkrétně pro sportovní organizace může mít výrazný vliv stav ekonomiky (je nutné sledovat současnou ekonomickou situaci a tu pak také přesně zanalyzovat). Výrazně se odlišuje přístup ke sponzorování ze strany ekonomicky silných firem, které vycházejí ze své marketingové strategie a preferují sponzorské projekty s kombinací služeb, popř. dalších produktů. Zatímco malé a střední podniky upřednostňují oblast nákupu jednotlivých reklam na sportovištích, o kterých i často ztrácejí přehled. Dalším příkladem z minulosti tentokrát z politického prostředí může být zdaňování příjmů z reklam u občanských družení v sportu, v současné době je to DPH, které musí Sazka a další loterijní společnosti platit. Významným pro rozvoj sportovní organizace je také znalost kulturních a sociálních tradic. O mnoho snazší je získání finančních prostředků pro tradiční sporty s širokou základnou mládeže – především hokej a fotbal. (3)

Důležité je rovněž zmínit vznik nových technologií, zvyšující možnosti podniku a to nejen jako snižování nákladů. Analýza těchto faktorů nám může poskytnout mnoho důležitých informací. Doporučení pak směřují k jejich úpravě podle důležitosti pro konkrétní společnost.

3.4.2 Analýza oborového okolí podniku

Na oborové okolí podniku mají vliv zejména jeho konkurenti, dodavatelé a zákazníci. Atraktivita odvětví, v němž se podnik nachází, ovlivňuje jeho strategickou situaci.

K analýze oborového okolí, nebo také mikrookolí, se jako nástroj často používá Porterův model pětifaktorového konkurenčního prostředí. Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je hlavně určována působením pěti základních činitelů (11):

- Vyjednávací síla zákazníků (zákazníci)
- Vyjednávací síla dodavatelů (dodavatelé)
- Hrozba vstupu nových konkurentů (potenciální noví konkurenti)
- Hrozba substitutů (substituční výrobky, služby)
- Rivalita firem působících na daném trhu (současná konkurence)

3.4.3 Zákazníci

Zákazníci a jejich vyjednávací značně ovlivňují výši zisků podniku v daném odvětví, proto je v zájmu samotné společnosti jejich podrobné sledování. Kupující mohou stlačit ceny, požadovat vyšší kvalitu nebo více služeb nebo tlačit konkurenci proti sobě navzájem (15). Analýza zákazníků poskytuje spoustu odpovědí týkajících se produktů a trhů. Mezi zkoumané faktory patří odhadované roční nákupy, růst prodejů, demografické a socioekonomické faktory zákazníka, aj. Kotler (2007) uvádí šest typů cílových trhů:

- *Spotřebitelské trhy* (se skládají z jednotlivců a domácností kupujících zboží a služby pro osobní spotřebu)
- *Průmyslové trhy* (kupuje zboží a služby pro další zpracování)
- *Trh obchodních mezičlánků* (kupuje zboží a služby, aby je se ziskem prodal)
- *Institucionální trh* (tvoří ho školy, nemocnice, vězení, a další instituce, které poskytují zboží a služby lidem v jejich péči)
- *Trh státních zakázek* (je tvořen vládními institucemi, které kupují zboží a služby s cílem vyprodukovat veřejnou službu nebo přesunout zboží a služby k potřebným lidem)
- *Mezinárodní trh* (skládá se z kupujících v jiné zemi – spotřebitelé, výrobci, mezičlánky, vlády)

Ve sportovním prostředí mají zájem o produkt především příznivci klubu, tzv. fanoušci, ti představují pro klub hlavní kupní sílu. Na zákazníky konkrétního sportovního klubu mají důležitý vliv faktory, jako jsou cena vstupného na utkání, prodej a výměna hráčů, přístup klubu k fanouškům atd. Většina klubů má snahu upevňovat vztah se svými fanoušky prostřednictvím spolupráce s fanklubem, což je většinou dobrovolné sdružení příznivců klubu. Dobrý vztah se zákazníky upevňuje také nabídka klubových produktů ve fanshopech. U většiny kolektivních sportů zpravidla nezáleží na věkové hranici, ovšem k patřičné různorodosti návštěv na stadionech např. z hlediska pohlaví diváků, přeci jenom dochází. Sportovní kluby se snaží působit na různé typy zákaznických segmentů. Nabízený produkt (sportovní utkání) je směřován jednak fanouškovi přímo na stadionu a jednak televizním a rozhlasovým stanicím, které jej zprostředkovávají koncovým uživatelům.

3.4.4 Dodavatelé

Jsou to obchodní firmy a jednotlivci, poskytující potřebné zdroje pro podnik i jeho konkurenty, aby měli možnost vyrábět zboží nebo poskytovat služby. Všichni dodavatelé ovlivňují podnik obzvláště cenou, dostupností, dostatečnými zásobami. Obecně platí, že čím vyšší je závislost producenta na jednom dodavateli, tím vyšší je i vyjednávací síla tohoto dodavatele. Jejich značná vyjednávací síla může vést k růstu cen, za které podnik nakupuje své vstupy, a tím se snižuje jeho celkový zisk. Umění také je včas odejít od dodavatele při porušení podmínek smlouvy, či stále se horšící kvalitě dodávek. V současné době je nepředstavitelné, aby podnik nespolupracoval s finančními institucemi, zejména s bankami, úvěrovými společnostmi a pojišťovnami. (4)

Dle Kováře (2008) má za následujících okolností dodavatel výhodu:

- Dodatelů je málo a jsou koncentrovanější než odvětví, kterému dodávají.
- Nemusí konkurovat jiným substitučním výrobkům dodávaným do odvětví.
- Odvětví není pro dodavatele klíčovým zákazníkem.
- Výrobek dodavatele je klíčovým vstupem v oboru podnikání kupujícího.
- Výrobek dodavatele je diferencován nebo má zabudovány náklady na změnu dodavatele.
- Dodavatel hrozí reálnou možností dopředné integrace.

3.4.5 Potenciální noví konkurenti a současná konkurence

Do této podkapitoly jsem záměrně spojil tyto dva faktory, jelikož mi z pohledu hokejového klubu nepřijde tak zásadní, tyto činitele rozdělovat. Domnívám se, že většina klubů se soustřeďuje na hrozbu aktuální konkurence, než na týmy, co by mohly hrát extraligu za pár let. Toto sloučení jsem následně použil i v praktické části.

Konkurenci pro stávající podnik představuje skupina podniků, jejichž výrobky jsou vzájemně snadno nahraditelné. Cílem je produkovat výrobky s pokud možno nejlepší konkurenční schopností. Podnik provádí analýzu konkurence, která poskytuje informace o cílech, strategiích a postavení konkurence na trhu, její konkurenční schopnosti podniku, míře ohrožení podniku.

Máme tři typy konkurence (4):

- Konkurence přímo v oboru
- Konkurence v náhradním oboru (gramofonová deska vytlačena kazetami, CD)
- Konkurence o kupní sílu (boj o záliby lidí)

Typy soutěže (4):

- Volná dokonalá soutěž – mnoho prodávajících a mnoho kupujících, nikdo nemá trh pod kontrolou. Výrobky jsou homogenní. - spíše jen teoretický ideál
- Monopolní soutěživá - mnoho prodávajících a mnoho kupujících snaží se odlišit své výrobky a to i cenou. – nejčastější typ soutěže
- Oligopolní soutěž – málo velkých výrobců, kteří prodávají podobné výrobky.
- Klasický monopol – na trhu je jedna firma a neexistuje náhrada, jsou regulovány zákonem.

Novým potenciálním konkurentům brání v rozhodnutí o vstupu na daný trh dle Portera existence či neexistence specifických vstupních bariér. Tyto bariéry vstupu se mezi jednotlivými odvětvími či produkty mohou výrazně lišit, tudíž nelze přesně říci, které z nich jsou nejdůležitější. Další výraznou překážkou může být reakce současných konkurentů vůči nově vstupující firmě.

Zde jsou některé překážky proti vstupu: vlastnická technologie, vysoké požadavky na kapitál, vládní systém licencí či dobrá distribuční síť stávající konkurence. (15)

3.4.6 Substituty

Jsou to výrobky, které se dokáží navzájem funkčně nahradit. Tyto substituty pak snižují cenu a tím i výsledný zisk podniku. Velikost hrozby ze strany substitutů je pak závislá na (4):

- tom, zda substitut je považován jako pokrok nebo jako provizorní řešení.
- nákladech přechodu na nový výrobek.
- trendu obratu substitutů.
- ochotě zákazníků akceptovat změnu.

Pro podnik je tedy nezbytné, aby zkoumal i chování podniků, které tyto náhražky vyrábějí.

Výstupem Porterovy analýzy by mělo být identifikování nejen potenciálních hrozeb (např. rostoucí hrozba vstupu nových konkurentů), ale i příležitostí, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb na firmu eliminováno. Porterův model je výhodné využít jak při strategické analýze prostředí firmy, tak při hodnocení navržené strategie (11).

3.5 INTERNÍ ANALÝZA

Po analýze okolního prostředí se management musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové působnosti a specifické přednosti podniku. Analýza interního prostředí je v podstatě pohledem na podnikové zdroje. Nejprve je nutné identifikovat významné zdroje, které má podnik k dispozici a následně provést jejich analýzu. Zdroje lze rozdělit do čtyř skupin:

Hmotné zdroje

Zde se jedná v podstatě o klubový hmotný majetek. Mezi něj patří především budovy, stroje, pozemky, dopravní prostředky, kterými podnik disponuje, apod. Zvýšenou pozornost je třeba věnovat využití kapacity těchto hmotných zdrojů. V hokejovém klubu je klíčovým bodem jak pro hráče, tak i pro diváky zimní stadión, který je sídlem klubu i místem, kde dochází k prodeji produktu, jinými slovy sportovnímu zápasu. Nabízí se zde otázka, zda je společnost vlastníkem stadionu, či si ho pouze pronajímá. Důležité je si odpovědět, zda je dostačující stávající popř. budoucí kapacita zařízení, a jak splňuje kvalitativní požadavky fanoušků. (3)

Lidské zdroje

V současné době jsou lidské zdroje nejvýznamnější složkou podniku, protože především lidé mohou vytvořit rozhodující konkurenční výhodu podniku. Management podniku musí zabezpečit, aby organizace měla nejen správné lidi s potřebnými znalostmi a kvalitou, ale rovněž jim poskytovat vhodné pracovní podmínky, co nejvíce je motivovat, informovat je o dění uvnitř podniku apod. (79)

Ve sportovním prostředí se nejedná pouze o hráče či sportovce, kteří zajišťují fanouškům jejich spokojenost, ale jde také o trenéry (jejich kvalitu, zkušenosti, počet, pověst). Mezi další funkce, které se starají o personální zabezpečení, patří maséři, kustodi, lékaři, skauti pro výběr mládeže atd. Lze sem zařadit také pracovníky z marketingového, ekonomického, technického a jiných oddělení. Podstatnou roli hrají v klubové filosofii také funkcionáři. U každé z těchto skupin je sledován zejména počet pracovníků, kvalita, schopnost týmové práce, způsob zaměstnaneckého poměru. (3)

Finanční zdroje

Zde se jedná o finanční zdroje zahrnující informace o vlastním a cizím kapitálu a o možnostech, jak ho získat. Informace o zjištění poměru cizích a vlastních zdrojů získáváme z účetních výkazů.

Tyto zdroje mají vliv na finanční strukturu a stabilitu podniku. Jejich analýza je zaměřena na mnoho aspektů jako např. získávání finančních prostředků, velikost vlastního kapitálu, míra zadluženosti, vztah s věřiteli a dlužníky atd. Hlavním cílem by mělo být zjištění, které zdroje jsou základem pro konkurenční výhodu, které lze dosáhnout i díky kvalifikovaným manažerům či šikovným prodejním zástupcům. Více o finanční analýze bude pojednáno ve stejnojmenné pozdější kapitole. (79)

Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje patří jednak oblast technologie, např. patenty, know-how, licence, obchodní tajemství a jednak oblast, která zahrnuje pověst podniku, ochrannou známku, značku atp. Mezi klíčové ukazatele lze zařadit počet a význam patentů, výnosy z patentů a licencí, podíl pracovníků ve výzkumu a vývoji na celkovém počtu zaměstnanců apod. Podobně jako v ostatních případech by mělo být dbáno na to, zdali tyto zdroje nemohou přinést vytouženou konkurenční výhodu podniku. Tento zdroj bývá v mnoha případech zařazován do jedné skupiny spolu se zdrojem hmotným. Chyba, která může nastat při analýze zdrojů, je přehlédnutí či nedostatečná pozornost věnovaná významu nehmotných zdrojů (75).

Ostatní

Vedle těchto oblastí je však nutné sledovat i další specifické faktory. Dle Čáslavové (2009), lze ještě mezi interní faktory sportovních organizací zařadit:

Sportovní oddíly

- Sledování počtu členů jednotlivých oddílů, úrovně jejich funkcí, činností a jejich hlavních problémů.

Určování cen

- = cenová politika
- Jedná se zejména o určování cen vstupného na jednotlivé zápasy, prodejní ceny klubového zboží. Lze sem zařadit i ceny občerstvení na stadionu, pokud to nevlastní jiné firmy.

Propagace a komunikace

- = marketing
- zda je propagace dostatečná a také efektivní
- patří sem interní komunikace, ale i komunikace s veřejností, jinými sportovními organizacemi, státními orgány, sponzory a reklamními partnery.

Cílem analýzy je posouzení strategického potenciálu základny zdrojů podniku, zejména pak rozsah dostupných existujících zdrojů, jejich míru a kvalitu, unikátnost a jedinečnost a jak jsou pro konkurenty obtížně dosažitelné, respektive napodobitelné. V analýze by se měly objevit veškeré zdroje, které jsou v podniku k dispozici na podporu naplnění jeho strategických cílů a neměla být omezena pouze na zdroje, které podnik vlastní v právním slova smyslu – tedy finanční aktiva, přičemž je nezbytné identifikovat zdroje, které jsou kritické z hlediska strategické pozice podniku strategie. Některé strategicky důležité zdroje navíc mohou existovat mimo přímé vlastnictví podniku, například přístup k síti odběratelů, strategické aliance.

Dále by se nemělo jednat o soubor zdrojů, finančních prostředků a lidí, ale mělo by být nastíněno, jak jsou tyto zdroje využívány, jaké jsou mezi nimi vazby a jak jsou seskupeny do určitých systémů, které umožní výrobu výrobku takovým způsobem, že výrobek dosahuje hodnoty, kterou zákazník ocení. Jinými slovy řečeno, činnosti a vazby mezi podnikovými zdroji jsou často mnohem důležitější než zdroje samy o sobě. (75)

3.6 ZDROJE FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH KLUBŮ

Jak a kde získat další finanční prostředky? To je asi v současnosti nejdůležitější otázka většiny sportovních klubů. Bez adekvátních prostředků, klub zkrátka fungovat nemůže. Je celkem samozřejmě, že jiné nároky má například fotbalový Real Madrid (který má rozpočet kolem 11mld. korun) a jiné české ligové kluby. Složení rozpočtů zahraničních velkoklubů se výrazně lišší od rozpočtů tuzemských klubů, proto tedy dále popsané zdroje poukazují nejlépe na situaci v ČR.

Získané finanční zdroje lze rozdělit na vlastní a cizí, dále pak na finanční a nefinanční a podrobněji na peněžní a nepeněžní zdroje. Daně pak rozdělují příjmy z hlavní činnosti vedlejší činnosti, neboli zkráceně na daňové a nedaňové příjmy. Z odlišného hlediska se u neziskových organizací, kam TJ a SK můžeme jistě zařadit, používá hledisko samofinancování. Sem patří zdroje získané, vytvořené vlastní činností klubu a ty, které pro svoji činnost získává z jiných (cizích) zdrojů mimo sportovní prostředí, zejména z veřejných rozpočtů, firem atd. Nevýhodou těchto jiných zdrojů je pak jejich značná nestabilnost, což znamená také notné riziko.

Prostřednictvím následujících dvou podkapitol se pokusím nastínit základní strukturu a možnosti financování sportovních klubů (18).

3.6.1 Tradiční zdroje financování

Zde bych se rád pokusil nastínit zdroje financování sportovních klubů z hlavních činností. Jelikož je to bráno spíše z hlediska neziskových organizací, a jednotlivé hokejové extraligové kluby jsou zakládány za účelem zisku, budu se tomuto tématu věnovat pouze okrajově. Nejdůležitější ovšem je, že většina z těchto zdrojů není pro kluby nikterak zásadní, s výjimkou z příjmu ze vstupného.

Mezi tradiční zdroje financování patří (18):

- *členské příspěvky*

1. zápisné (tzv. poplatek za evidenci, platilo se pouze jedenkrát při vstupu nového člena)
2. členské příspěvky (placeny jedenkrát ročně)
3. oddílové příspěvky (jedenkrát měsíčně, někdy ročně, slouží čistě k financování oddílu)

Rozdíl ve výši příspěvků je jednak mezi jednotlivými zastřešujícími organizacemi (ČSTV, Sokol apod.) a dále dle jednotlivých sportovních odvětví (záleží na finanční náročnosti). Nesmíme přehlédnout také výraznou diferenciaci mezi jednotlivými regiony (není překvapením, že nejvyšší příspěvky jsou v Praze, nejnižší na vesnicích).

- *dary*
  - bez nároku na protislužbu (často to jsou dlouholetí členové, kteří mají hluboký osobní vztah ke sportovní organizaci)
  - mohou být peněžní i nepeněžní
- *patronáty*
  - typické zejména u velkých firem, které věnují veliké finanční prostředky na podporu mládežnických družstev v klubu. V našem sportovním prostředí je tato otázka řešena darovacím zákonem.
- *příspěvky municipalit*
  - obce všeobecně v ČR pomáhají TJ a sportovním klubům – často se využívá nepeněžního plnění a například pronájmu městského sportovního zařízení TJ za symbolickou cenu.
- *příspěvky od zastřešující sportovní organizace*
  - je to díky tomu, že zastřešující organizace jsou spoluvlastníci loterijní společnosti SAZKA a.s., to umožňuje následně poskytovat příspěvky nižším článkům jednak na hlavní činnosti, a jednak na údržbu a provoz sport. zařízení.
- *dotace od státu*
  - vždy se jedná o účelovou dotaci
- *vstupné na sportovní akce*
  - jeden z tradičních peněžních zdrojů, u nás jeto významný příjem zejména ve sportech jako lední hokej a fotbal a dále pak také u motoristických soutěží.
- *startovné*
  - především v individuálních sportech a několikadenních turnajích. Slouží organizátorům k pokrytí nákladů spojených s pořádáním sortovní akce.
- *úroky z uložených vkladů*

3.6.2 Zdroje financování z doplňkových činností

U neziskových organizací je problém jasného kritéria, které nám vymezí, co lze zahrnout mezi doplňkové činnosti klubu, které jsou jednoznačně zdaňovány a co nikoliv. Proto je pro občanské sdružení důležité, co mají ve stanovách vyjmenováno jako hlavní činnosti. V českém sportovním prostředí znamená tento zdroj příjmů velmi výraznou roli pro sportovní organizace, a dovoluje jim značnou nezávislost na státních orgánech.

Zdroje z doplňkových aktivit mohou zahrnovat (18):

- *Sponzorské příspěvky*
  - nejvýznamnější zdroj peněz pro hokejové kluby; jedná se o získávání účelových finančních prostředků od sponzora, které jsou pak vynaloženy na účast v dané soutěži, na ceny atd.
  - sponzorovi je v závislosti na sumě peněz vložené do klubu nabídnuta tzv. protislužba; nejčastějšími jsou:
    - loga na klubových dresech
    - loga na vstupních branách, mantinelech, hrazení apod.
    - reklama v klubových novinách, na webových stránkách klubu apod.
  - sponzorování je velice častým při pořádání sportovních akcí, kde je pak sponzor náležitě prezentován
- *drobné klubové suvenýry, upomínkové předměty se symbolikou klubu*
  - v českých podmínkách je vhodné praktikovat tuto komerční aktivitu pouze u nejpopulárnějších sportů, a u pořádání sportovních akcí typu mistrovství světa a Evropy.
- *nájemné z klubových sportovních zařízení*
  - typické pro ČR, kde jsou 2/3 všech sportovních zařízení v majetku TJ a SK.
- *klubové restaurace a ubytovací zařízení*
- *výpůjčky od členů klubu*
  - v ČR nepatří mezi často využívané formy, ale tato možnost zde existuje.

- *bankovní půjčky (kluby se jim vyhýbají)*
  - dnes si mohou oddíly vypůjčit i u bank, protože mají většinou majetek. Většina klubů se tomu ale vyhýbá, to důvodu vysokého úročení a při nesplacení hrozí exekuce majetku.

3.6.3 Sponzoring

V dnešní době v českých podmínkách je sponzorování jedním z hlavních dodatečných finančních zdrojů sportovních klubů, které se tímto způsobem snaží získat dostatečné množství finančních prostředků na svou činnost. Získávání sponzorů se čím dál více stává důležitější činností sportovních klubů. Sponzorství ve sportu můžeme nazvat jako vztah služby a protislužby. Sponzor očekává, že za peníze, které poskytne, se mu vrátí ve formě protislužby. (18)

Mullin aj. 2000 citovaný z Čáslavové (2009), uvádí definici sponzoringu jako: „Termín sponzorování se využívá k získání práv přičleněných, nebo přímo spojených s produktem nebo akci s cílem získat užitek z toho spojení. Sponzor pak používá tento vztah k dosažení svých propagačních cílů k podpoře širších marketingových cílů. Práva získaná z toho vztahu mohou zahrnovat maloobchodní společnosti, koupi práva na užití jména ve vysílacích časech nebo programu hospitality.“

Je samozřejmostí, že ze sponzoringu se snaží profitovat obě strany. Motivující důvody ke sponzoringu pro sponzory jsou zejména: zviditelnění firmy nebo produktu, podpora mládeže, osobní důvody, získávání potenciálních zákazníků, podpora image firmy, pojení značky s daným sportem (3).

Důvodem proč si sponzoři tak často jako objekt svého zájmu vybírají právě sport, je stále rostoucí jeho popularita. Sport v dnešní době oslovuje téměř 50% světové populace, je univerzální a nejsou zde takové rozdíly jak v kulturách jednotlivých zemí. Z těchto důvodů směřuje až 70% sponzorských výdajů do oblasti sportu. (19)
Italská marketingová skupina StageUp uvedla, ž Evropské společnosti vydaly na sponzorství sportu v roce 2008 přes 5,3 mld. Euro. Zároveň dodávají, že to je více jak polovina ze všech sponzorských příspěvků v Evropě. Tyto sponzorské příspěvky měly rostoucí tendenci až do roku 2008. Poté ekonomická krize donutila firmy snížit sponzorství v Evropě o 11,3%. (31)

3.6.3.1 Sponzor x dárce

Často dochází k zaměňování těchto dvou termínů: *dar – sponzoring (sponzorský dar)*, což není správně. Základní rozdíl spočívá v tom, že dar je jednostranný právní úkon bez poskytnutí

protihodnoty (někdo někomu něco poskytne a nic za ně nechce), zatímco již zmíněný sponzoring je dvoustranným právním aktem s protiplněním. Toto je základní velmi podstatný rozdíl.

Hlavní rozdíly mezi dárcovstvím a sponzorstvím jak uvádí Bartošová (2005):
Dárcovství je souhrn hmotných i nehmotných statků, které dárce dává obdarovanému. Proces darování je upraven darovací smlouvou podle občanského zákoníku, § 628. Základní úprava darů je stanovena Zákonem o daních z příjmů a Zákonem o dani darovací, dědické a o dani z převodu nemovitostí. Hlavním principem je fakt, že dárce neočekává žádnou protihodnotu. Dar nemusí být určen za přeesným účelem, ale občas je vhodné účel definovat, např. i pro potřeby zdanění. Až do výše 5% ze zisku lze odepsat dar ze základu daně. Nejčastěji se jedná o dlouhodobou podpora jedné aktivity nebo organizace.

Sponzoring je nástroj komunikace na podporu určité události, akce, produktu či služby. Sponzor poskytuje finance nebo jiné prostředky a za to dostává určitou protislužbu. Často se vztahy mezi sponzorem a sponzrovaným uzavírají na základě smlouvy o reklamě, kde nezisková organizace vykáže činnosti směřující k naplnění marketingových cílů sponzora. Tato nezisková organizace je povinna zaplatit daň z příjmů právnických osob, která činí 31%. Co se týče účtování, řadíme tyto výdaje do nákladů firemních rozpočtů a nijak nesouvisejí s odpočtem z daní, jako je tomu u darů. Nejčastěji jde o krátkodobou, jednorázovou akci mediálního charakteru.

3.6.3.2 Druhy sponzorství

Ve sportu může být sponzorství různých forem. Podle podílu sponzora na celkovém objemu příspěvku rozlišujeme 3 skupiny sponzorů (19):

1) Titulární sponzor – přímé spojení firmy s názvem sponzorované aktivity. Např.: ČEZ Aréna.
2) Spolusponzor – existuje-li několik sponzorů, mají tito sponzoři podobná práva za podobnou cenu.

3) Sponzor dodavatel – firma raději místo finančních prostředků dodává určité hotové výrobky.

Podle specializace na určitý druh sportu či konkrétní klub sponzorství dělíme na (19):

- Jednostranné – sponzor se zaměřuje pouze na jedno sportovní odvětví nebo akci.
- Mnohostranné – sponzorování více sportovních organizací (akcí).

Čáslavová (2009) ve své knize uvádí tyto formy sponzorování:

1) Sponzorování jednotlivců – je nejvíce rozšířena především ve vrcholovém sportu. Osobnost sportovce je zárukou kvality a úspěchu.
2) Sponzorování sportovních týmů – dnes se často používá i ve výkonnostním sportu a sportu pro všechny,
3) Sponzorování sportovních akcí – pro sponzora velice populární typ. Velké akce jsou často spojeny se jménem určité firmy. Je zde využívána obrovská plejáda reklamních možností.
4) Sponzorování sportovních klubů – tato forma představuje nejširší možnosti z hlediska činností, které lze nabídnou sponzorovi.
5) Sponzorování ligových soutěží (v ČR je tato situace dominantní především ve fotbale a hokeji. Např. Tipsport extraliga, kterou sledovalo dle marketingové agentury BPA v sezoně 2002/2003 celkem 2 137 441 diváků).

Bylo také zjištěno, že v ČR firmy využívají nejvíce sponzorování týmů, a to hlavně z důvodů dlouhodobé spolupráce, podpory image a svých specifických osobních důvodů.

3.6.3.3 Sponzorské příspěvky

V oblasti sponzoringu je nezbytné brát ohled na dva aspekty, jimiž jsou:

1. Hledisko sponzora – jaký má důvod k podpoře dané činnosti.
2. Hledisko sponzorovaného – co nás nutí hledat sponzory a co mu můžeme nabídnout. (3)

Příklady produktů, které lze nabídnout sponzorovi (3):

- *nabídka sportovních produktů* (nejrůznější kondiční cvičení, nabídka prostor pro sportovní činnost zaměstnanců sponzora, sportovní akce všeho druhu, nabídka výkonů sportovních týmů či jednotlivých sportovců, zvláštní akce jako různé školící semináře),

- *nabídka reklamních produktů* (jedná se o reklamu na dresu a sportovním oblečení, mantinelu, startovních číslech, sportovním nářadí, výsledkové tabuli plus další klasické reklamní prostředky související s danou společností),
- *nabídka společenských akcí až po cílené programy VIP programy „hospitality*“ (nabídnout lze např. oslavy činnosti sportovního klubu, účast na významných akcích, parkovací prostor, speciální VIP prostory na sportovištích atd.),
- *nabídka image sportu a sportovního klubu* (sem patří abstraktní produkty. Můžeme nabídnout tradici, rozsáhlé působení na populaci, modernost, zdravotní přínos apod.).

3.6.3.4 Výhody a nevýhody sponzoringu

Výhody sponzoringu:

- umožňuje navázat kontakt i s lidmi, které příliš nezajímá reklama,
- oslovuje zákazníka, když je v dobré náladě,
- přenosem médii nějaké masové akce se dostane logo, značka sponzora do povědomí mnoha lidí najednou,
- vysoká akceptace u cílových skupin,
- možnost rychle a flexibilně reagovat na změny tržních podmínek,
- možnost vyhnout se odmítnutí a zákazu klasické reklamy některých produktů. (4; 9)

Mezi další *výhody*, které uvádí jiný autor Zumrová (2003), patří:

- nabídka, resp. oslovení zákazníka se uskutečňuje v uvolněné atmosféře a atraktivním prostředí,
- je realizován velice selektivní dosah sponzorských aktivit, to znamená, že lze velice přesně oslovit cílové skupiny, speciální události přilákají určitou zájmovou skupinu, která bývá často identická s potřebnou cílovou skupinou,
- dochází k multiplikačním efektům díky televizním přenosům sponzorovaných akcí (fotografiím v tisku),
- je pravděpodobný transfer image ze sponzorovaného na výrobek a sponzora,
- pomocí sponzoringu lze obejít zákazy v reklamě,

- umožňuje lepší průnik na mezinárodní trhy.

Nevýhody sponzoringu:

- při špatně zvoleném výběru akce může dojít ke zhoršení firemní image,
- peníze jsou vynaloženy neúčinně, pokud firma nesprávně vybere předmět sponzorování, který neodpovídá správné cílové skupině. Firma si musí vylepšit image u cílové skupiny, a ne u jiných skupin, které nekupují,
- problém kontroly úspěchu,
- velké riziko závislosti od jednotlivců a událostí,
- předpoklad určité známosti sponzora, jinak to nemá žádný nebo pouze malý efekt,
- vysoké požadavky na odbornost pracovníků v této oblasti. (4; 9)

3.7 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza představuje významnou součást soustavy podnikového řízení. Účetnictví samo o sobě není cílem a nekončí sestavením účetních výkazů, posluhuje k předávání informací, které pak pomáhají svým uživatelům dělat vhodná rozhodnutí. Je však nutné zdůraznit, že účetnictví slouží zejména pro ekonomické rozhodování. Finanční analýza je formalizovaná metoda, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a umožňuje tak využít tyto informace pro řízení a rozhodování o následné situaci podniku. Vyhodnocuje údaje z účetních výkazů, které vedou k závěrům o celkovém hospodaření, majetkové a finanční situaci. Finanční analýza představuje zhodnocení minulosti, současnosti a doporučení vhodných řešení pro budoucnost finančního hospodaření podniku. V souhrnu nás informuje o jeho silných a slabých stránkách, nebezpečích, příležitostech, finančním zdraví a celkové kvalitě hospodaření. (7)

Finanční analýzu můžeme rozdělit na interní analýzu, kterou provádějí finanční manažeři, která vychází z údajů finančního a manažerského účetnictví, vnitropodnikových podnikových kalkulací atd. Interní analýza se zaměřuje na srovnávání skutečnosti s plánem, se skutečností minulých období a na stanovení trendů vývoje, srovnávání s podniky téhož odvětví a konkurenčními podniky, srovnávání skutečnosti se standardními hodnotami.

Externí analýza je prováděna zvnějšku např. bankami, investory, obchodními partnery (jako jsou dodavatelé, odběratelé), zaměstnanci (odbory), státem (jeho finančními institucemi, orgány státní správy), konkurenčními podniky. Zdrojem údajů jsou běžně dostupné údaje, které poskytují finanční výkazy, jako je rozvaha, výkaz zisků a ztrát, příloha (ty tvoří tzv. účetní závěrku), výkaz o cash flow, výroční zpráva, výroky auditora, popř. jsou-li dostupné některé z dalších údajů z účetnictví jak finančního, tak manažerského nebo i z různých statistických šetření.

Řada ukazatelů i postupů je ovšem v externí i interní analýze stejná. Hlavním cílem finanční analýzy je zlepšení (zvýšení) výkonnosti firmy a tím přispět ke zvýšení její hodnoty. (24)

3.7.1 Uživatelé finanční analýzy

Informace týkající se finančního stavu podniku jsou předmětem zájmu nejen manažerů, ale i mnoha dalších subjektů přicházejících do nějakého kontaktu s podnikem. Uživatelé finančních analýz lze rozdělit na (12):

Externí uživatelé: investoři,
banky a jiní věřitelé,
stát a jeho orgány,
obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé),
manažeři, konkurence apod.

Interní uživatelé: manažeři,
odboráři,
zaměstnanci.

- **investoři**, tj. akcionáři a ostatní investoři (např. společníci firmy) – jejich prioritní zájem je o finančně-účetní informace. Hlavní zájem akcionářů se soustřeďuje na míru rizika a míru výnosnosti jimi vloženého kapitálu. Investoři se pak zajímají o informace ohledně budoucího rozhodování o investicích, tzn. Pro výběr portfolia cenných papírů, které odpovídá požadavkům z hlediska rizika, kapitálového zhodnocení… Pokud
  již do podniku investovali, požadují průběžné zprávy o tom, jak manažeři nakládají se zdroji financí, jimi vložených. (7)
- **banky a ostatní věřitelé** – využívají informací především pro závěry o finančním stavu potenciálního nebo již existujícího dlužníka. Věřitel se rozhoduje, zda poskytne nebo neposkytne úvěr, v jaké výši a za jakých podmínek.
- **stát a jeho orgány** – stát vykazuje pozornost na kontrolu daňových povinností, kontrolu podniků se státní majetkovou účastí, rozdělování finančních výpomocí (dotace, garance úvěrů) a získávání přehledů o finančním stavu podniků, kterým byly svěřeny státní zakázky v rámci veřejné soutěže.
- **obchodní partneři** – Dodavatele zajímá především schopnost podniku hradit splatné závazky, přičemž sledují zejména solventnost, likviditu a zadluženost. Odběratelé vybírají dle příznivé finanční situace dodavatele, hlavním cílem je bezproblémové zajištění výroby. (12)
- **manažeři** – Manažeři využívají informace poskytované finanční analýzou pro strategické a operativní řízení podniku. Dobrá znalost finanční situace podniku jim

umožňuje lépe se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při zajišťování optimální majetkové struktury, při alokaci volných peněžních prostředků apod. (7)

- **zaměstnanci** – mají přirozený zájem na prosperitě, hospodářské a finanční stabilitě svého podniku, poněvadž jim záleží zejména na udržení svých pracovních míst a na mzdových a sociálních podmínkách. Někdy jsou zaměstnanci také hmotně zainteresováni na výsledcích hospodaření. (12)
- **konkurenti** – zajímají se za účelem srovnání s jejich výsledky hospodaření, především o rentabilitu, cenovou politiku, investiční aktivitu apod.
- **ostatní uživatelé** - kromě výše uvedených existují ještě další zájemci o informace finanční analýzy. Patří sem například daňoví poradci, odborové svazy, analytici, burzovní makléři, univerzity, novináři, a nakonec i nejširší veřejnost. (7)

3.7.2 Zdroje informací pro finanční analýzu

Základními zdroji informací pro finanční analýzu účetní závěrka. V České republice upravuje tuto oblast především zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a dále od 1. 1. 2003 soubor opatření, kterými se stanoví účetní osnova a postupy účtování. (12)

Základními dokumenty účetní závěrky jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow). Dále je pak nezanedbatelnou součástí také příloha, která je důležitá pro správné pochopení údajů v rozvaze, výsledovce a cash flow. V příloze lze nalézt obecné údaje o společnosti, informace o použitých účetních metodách a zásadách a o způsobech oceňování a odepisování, nebo třeba doplňující informace k účetním výkazům.

Účetní závěrka a výroční zpráva, která obsahuje i výrok auditora a je také významným zdrojem informací pro zpracování finanční analýzy, podléhají tzv. zveřejňovací povinnosti, která je upravena v § 20 a 21zákona o účetnictví. (12)

3.7.2.1 Rozvaha

Rozvaha je účetním výkazem, který zachycuje bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a zdrojů jejich financování vždy k určitému datu, neboli také aktiv a pasiv. Bilanční princip znamená, že součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv.

Aktiva představují majetkovou strukturu společnosti. Aktivy se v širším pojetí rozumí celková výše ekonomických zdrojů, jimiž podnik disponuje v určitém časovém okamžiku.

Na druhé straně pasiva představují zdroje financování firmy. Podnik může krýt svá aktiva buď zdroji vlastními (což je vlastní kapitál), nebo zdroji cizími. Cizí zdroje získal podnik od jiných ekonomických subjektů, a které mu byly zapůjčeny na určitou dobu. Podnik obvykle platí za zapůjčení cenu, která se jinak nazývá úrok. Základní strukturu cizích zdrojů tvoří rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky, bankovní úvěry a finanční výpomoci a časové rozlišení. (12)

Při analýze rozvahy, je důležité sledovat zejména (21):

- Stav a vývoj bilanční sumy,
- Strukturu aktiv, jejich vývoj s důrazem na podíl vlastního kapitálu, bankovních a podnikatelských úvěrů,
- Strukturu pasiv, její vývoj s důrazem a podíl vlastního kapitálu, bankovních a dodavatelských úvěrů,
- Relaci mezi složkami aktiv a pasiv

3.7.2.2 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát zachycuje vztahy mezi výnosy podniku za určité období a náklady, které byly vynaloženy na jejich vytvoření, nikoliv pohyb příjmů a výdajů. Výkaz zisku a ztrát je sestaven na tzv. akruálním principu, podle kterého se za výnosy považují peněžní částky, které podnik získal svou činností za dané účetní období, bez ohledu na to, zda došlo v tomto období k jejich inkasu. Náklady jsou pak účelně vynaložené peněžní částky podniku na získání výnosů v určitém období, i když ve stejném období nemuselo dojít k jejich zaplacení. V České republice má výkaz zisků a ztrát stupňovité uspořádání: odděluje tím část provozní, finanční a mimořádnou. Ve finanční analýze existují různé formy zisku. Klíčovým pro konstrukci je zejména účel, pro který je samotná analýza zpracována. Příklady některých druhů zisku (12):

- *Hospodářský výsledek za účetní období – čistý zisk (EAT)*

  = zisk po zdanění

- *Zisk před zdaněním (EBT)*

+ daň z příjmu za mimořádnou činnost a daň z příjmu za běžnou činnost

- *Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)*

= EBT + nákladové úroky

- *Zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA)*

= *EBIT + odpisy*

Podle naší právní úpravy je výkaz zisků a ztrát uspořádán stupňovitě tak, aby bylo možné vyčíslit:

- Provozní výsledek hospodaření - před zdaněním
- Finanční výsledek hospodaření
- Výsledek hospodaření za běžnou činnost - po zdanění
- Mimořádný výsledek hospodaření po zdanění
- Výsledek hospodaření za účetní období

3.7.2.3 Cash flow

Pro lepší přehled dále pouze zmíním další druh výkazu, i když v praktické části s ním pracovat nebudu.

Oproti výsledovce, která zachycuje výnosy a náklady podniku, výkaz cash flow informuje o jeho příjmech a výdajích za minulé účetní období. Tento výkaz zachycuje skutečný pohyb peněžních prostředků. Jeho koncepce je založena na příjmech a výdajích, resp. na skutečných hotovostních tocích a je tak doplňkem dvou předešlých výkazů. Podstatou je časový nesoulad hospodářských operací a jejich finančního zachycení, tj. rozdíl mezi náklady a výnosy na straně jedné a výdaji a příjmy na straně druhé.

Výkaz cash flow rozlišuje peněžní toky ze tří základních činností, a to (12):

- Peněžní toky z provozní činnosti
- Peněžní toky z investiční činnosti
- Peněžní toky vztahující se k financování podniku

Výkaz o peněžních tocích lze sestavovat pomocí dvou metod, a to metoda přímá a nepřímá. Každý podnik si volí metody podle svého vlastního uvážení. Podstata přímé metody je, že jsou vykázány hlavní skupiny peněžních příjmů a výdajů. Nepřímá

metoda je pak založena na vykázání peněžních toků za provozní činnost a úpravě hospodářského výsledku o nepeněžní operace (odpisy, tvorba a čerpání rezerv a opravných položek apod.), pohledávky a závazky, změny stavu zásob a položky, které náležejí do finanční nebo investiční činnosti, např. zisk nebo ztráta z prodeje dlouhodobého majetku. (12)

3.7.3 Základní metody finanční analýzy

Ve finanční analýze jsou zpravidla používána dvě základní rozborové techniky, a to tzv. procentní rozbor a poměrová analýza. Obě tyto techniky vycházejí z absolutních ukazatelů, tj. jak stavových, tak tokových veličin, které vytvářejí obsah účetních výkazů. Technika procentního rozboru je založena na rozboru absolutních vstupních dat a zpracování rozboru vertikální a horizontální struktury účetních výkazů. Druhou používanou rozborovou technikou je poměrová analýza, která pracuje s poměrovými ukazateli vypočítaných z poměru jedné nebo několika položek účetních výkazů k jiné položce nebo skupině. (12)

3.7.4 Absolutní ukazatele

Údaje pro určení stavových ukazatelů se získávají přímo ve finančních výkazech podniku. Mimo absolutních změn jednotlivých položek účetních výkazů můžeme zjistit také změny oproti předcházejícímu období, vyjádřené v procentech. Veličinami stavovými jsou nazývány absolutní ukazatele vyjadřující určitý stav. Jestliže veličiny informují o údajích za určitý časové období, hovoříme o veličinách tokových. Každá finanční analýza používá jako počáteční krok právě horizontální a vertikální rozbor účetních výkazů.

3.7.4.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza struktury účetních výkazů hledá odpověď na dvě základní otázky:

- O kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase?
- O kolik % se změnila příslušná jednotka v čase?

Horizontální analýza si tedy klade za cíl změřit absolutní a relativní pohyby jednotlivých veličin a změřit jejich intenzitu. Horizontální analýza může být zpracovávána buď meziročně, kdy jsou porovnávány dvě po sobě jdoucí období, nebo za několik účetních období. (12)

3.7.4.2 Vertikální analýza

Zkoumá podíl jednotlivých položek výkazů na zvoleném základu. Pokud jde o rozvahu, bývají položky výkazu vyjádřeny jako procento z celkových aktiv, resp. z celkových pasiv. Ve výkazu zisků a ztrát se jako základ procentního vyjádření určité položky bere obvykle velikost celkových výnosů nebo tržeb. Vertikální analýza slouží především pro porovnání výsledků z účetních výkazů za více období nebo s konkurencí ze stejného odvětví. Nevýhodou procentní analýz je zejména to, že změny pouze konstatuje, neukazuje ale na jejich příčiny, může však upozornit na problémové oblasti, které třeba budou podrobeni hlubšímu rozboru. (7)

3.7.5 Metoda poměrových ukazatelů

V současné době tvoří nejoblíbenější a nejčastěji používanou metodu pro hodnocení hospodaření podniku, ať už z hlediska využitelnosti nebo např. odvětvové analýzy. Je to hlavně proto, že analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů. Finanční poměr se vypočítá vydělením kterékoliv položky nebo souboru položek z rozvahy nebo výkazu zisku a ztrát jakoukoli jinou položkou. (21)

Analýza by se měla zabývat jenom těmi poměry, které testují jen ty nejzávažnější souvislosti. Vypočtené hodnoty poměrových ukazatelů ukazují základní rysy společnosti. Jejich vypovídací schopnost se může zvýšit, pokud použijeme srovnání s obvyklou hodnotou v oboru. Výpočtem a interpretací poměrových ukazatelů finanční analýza nekončí, nýbrž začíná. (7)

3.7.5.1 Analýza ukazatelů rentability

Tyto ukazatele jsou někdy označovány jako ukazatele výnosnosti, návratnosti, profiability ratio. Ukazatele rentability patří v praxi k nejvýznamnějším ukazatelům vzhledem k tomu, že informují o efektu dosaženým vloženým kapitálem. Zobrazují pozitivní nebo naopak negativní vliv řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentabilitu. Základní tvar vzorce rentability je: *rentabilita = výnos / vložený kapitál*

Který vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisků a ztrát a z rozvahy. Poměřuje se tedy zisk dosažený podnikatelskou činností k vloženému kapitálu, jehož rentabilita má být počítána (21). Zisk je možné rozdělit do několika kategorií, jako např. zisk před úroky a zdaněním (EBIT), před zdaněním (EBT), po zdanění (EAT), před odpisy, úroky a zdaněním (EBITDA). (7)

Proto v některých pramenech bývá rentabilita zaměňována za výraz „ziskovost“. Ukazatele rentability obecně udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. (12)

V praxi se nejčastěji používají následující ukazatele (21) :

Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA (Return on Assets)

Rentabilita celkového vloženého kapitálu vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její výdělečnost nebo také produkční sílu. Tento ukazatel odráží celkovou efektivnost vloženého kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány podnikatelské činnosti. Nejčastěji se používá tento vzorec s EBIT v čitateli.

ROA = čistý zisk / celková aktiva

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return on common Equity)

Tento ukazatel měří, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč investovaného kapitálu. Je středem zájmu především pro akcionáře, společníky, investory, atd.

ROE = čistý zisk / vlastní kapitál

Rentabilita tržeb ROS (Return on Sales)

„Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.“

Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. V praxi se tomu někdy říká ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže.

ROS = čistý zisk / tržby

3.7.5.2 Analýza ukazatelů aktivity

Tyto ukazatele jsou využívány především pro řízení aktiv a využívá vzájemných vztahů mezi jednotlivými položkami účetních výkazů, z rozvahy to je majetek a z výkazu zisků a ztrát to jsou tržby. (12)

Má-li podnik aktiv více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nižší zisk. Naopak má-li jich nedostatek, musí se vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází tak o výnosy, které by bylo možno získat. Obvykle jsou uvedeny jako ukazatele vyjadřující vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv. (22)

Ukazatele aktivity tvoří jeden ze tří základních ukazatelů efektivnosti, mající zásadní vliv na ukazatele ROA a ROE. Můžeme je vyjádřit buď jako počet obratů nebo jako dobu obratu.

Nejpoužívanějšími ukazateli aktivity jsou (12):

Obrat celkových aktiv

Tento komplexní ukazatel měří efektivnost využívání celkových aktiv a udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok.

Pokud je intenzita využívání aktiv podniku ve srovnání s odvětvovým průměrem nízká, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodány některá aktiva. (22)

Obrat aktiv = Tržby / Aktiva celkem

Doba obratu celkových aktiv

Tento ukazatel vystihuje průměrný počet dní, který je potřeba k uskutečnění jednoho obratu celkových aktiv.

Doba obratu celkových aktiv = celková aktiva / (tržby /360)

Obrat zásob

Ukazatel udává, kolikrát se každá položka zásob v průběhu roku prodá, a poté je opětovně uskladněna. Pokud ukazatel vychází v porovnání s oborovým průměrem příznivý (vyšší), znamená to, že podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nějaké nadbytečné financování. Přebytečné zásoby jsou neproduktivní, a jsou v nich umrtveny prostředky, které musí být profinancovány. Naopak nízký obrat a vysoký obrat likvidity znamená, že společnost má zastaralé zásoby, jejichž reálná hodnota je nižší, než oficiální cena. (22)

Obrat zásob = tržby / zásoby

Doba obratu zásob

Vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby (v případě surovin a materiálu) nebo do té doby, než se prodají (u zásob vlastní výroby).

Doba obratu zásob = zásoby / (tržby /360)

Obecně platí, jestliže se obratovost zásob zvyšuje a doba obratu snižuje (zrychluje), pak je i dobrá situace podniku. Avšak musí zde existovat určitý vztah mezi optimální velikostí zásob a rychlostí jejich obratu, aby byla zajištěna plynulost výroby a schopnost podniku reagovat na poptávku. (12)

Obrat pohledávek

Ukazatel udává v počtu obrátek, jak rychle jsou pohledávky přetvářeny v peněžní prostředky. (7)

Obrat pohledávek = tržby / pohledávky

Doba splatnosti pohledávek

Doba splatnosti pohledávek měří dobu, během které je inkaso peněz zadrženo v pohledávkách. Cílem podniku, aby tato doba byla co nejkratší. Je zde však nutné vzít v úvahu nejen zvyklosti dané země, tak i velikost společnosti, její postavení na trhu a další faktory. (12)

Doba splatnosti pohledávek = pohledávky / (tržby/360)

Doba splatnosti krátkodobých závazků

Doba splatnosti krátkodobých závazků udává počet dní, během nichž zůstávají krátkodobé závazky neuhrazeny, a podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. Podnik by se měl snažit, aby tato doba byla co nejdelší.

Doba splatnosti krátkodobých závazků = krátkodobé závazky / (tržby/360)

Rozdíl mezi dobou splatnosti pohledávek a doba vyrovnání krátkodobých závazků vyjadřuje počet dní, které je třeba profinancovat. (12)

3.7.5.3 Analýza ukazatelů zadluženosti

Aktiva každého podniku jsou financována buď vlastními zdroji, nebo zdroji cizími. Pokud podnik využívá k financování druhou variantu, tedy cizí zdroje, znamená tato skutečnost zadluženost. Podnik musí zvolit vhodný poměr obou forem financování, dnes je u velkých firem takřka nemyslitelné, aby používaly pouze jednu tuto variantu. Ukazatele zadluženosti tedy sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, měří rozsah používání k financování dluhů. (12)

K analýze zadluženosti slouží mnoho ukazatelů, pro příklad zde jich je pár uvedeno:

Celková zadluženost *(koeficient napjatosti, dluh na aktiva, ukazatel věřitelského rizika, debt ratio)*

Je to základní ukazatel pro vyjádření celkové zadluženosti. Obecně lze říci, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je i riziko věřitelů. Je-li například tento ukazatel vyšší než je průměr v oboru, bude pak pro společnost náročné získat dodatečné zdroje, aniž by nejprve zvýšila vlastní kapitál. (21)

Ukazatel věřitelského rizika = Celkové cizí zdroje / Celková aktiva

Kvóta vlastního kapitálu *(finanční nezávislost, vybavenost vlastním kapitálem, equity ratio)*

Je to doplněk ukazatele celkové zadluženosti. Jeho hodnota vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Součet obou ukazatelů je roven 1 a informují o skladbě kapitálu podniku.

Kvóta vlastního kapitálu = Vlastní kapitál / Celková aktiva

Míra zadluženosti vlastního kapitálu *(koeficient zadluženosti, debt to equity ratio)*

Je stejné vypovídací schopnosti jako celková zadluženost. Oba rotou s rostoucí proporcí dluhů ve finanční struktuře podniku. Celková zadluženost roste lineárně až do 100%, zatímco tento koeficient roste exponenciálně až k ∞. (22)

Míra zadluženosti vlastního kapitálu = Celkové cizí zdroje / Vlastní kapitál

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí vypovídá o tom, kolikrát celkový efekt reprodukce pokryje úrokové platby. Za hranici mezi investicemi a spekulacemi je dnes považována hodnota ukazatele 3. Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že vše co podnik vyprodukuje, jde na úhradu nákladových úroků a na akcionáře nic nezbyde. (12)

Úrokové krytí = EBIT / Celkový nákladový úrok

3.7.5.4 Analýza ukazatelů likvidity

K tomu, aby podnik dlouhodobě existoval, musí být nejen přiměřeně rentabilní, výdělečný, ale musí přitom být schopen uhradit své potřeby. Z tohoto důvodu je likvidita nezbytným předpokladem pro dlouhodobou existenci podniku. Na druhé straně je ale v přímém protikladu s rentabilitou, poněvadž k tomu, aby byl podnik likvidní,

musí vlastnit určité prostředky v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtu. Některé základní pojmy, souvisící se touto oblastí (12):

- Solventnost – je vyjádřením schopnosti podniku hradit včas, v požadované výši a na požadovaném místě všechny splatné závazky.
- Likvidita – je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky.
- Likvidnost – vyjadřuje míru obtížnosti přeměny majetku do hotovostní formy. Likvidnost se váže především k oběžným aktivům na straně aktiv a na straně pasiv ke krátkodobým závazkům.

Likvidita 3. stupně - Běžná likvidita (Current Ratio)

Tento ukazatel běžné likvidity měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil všechna oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Dle průměrné strategie by se měla tato likvidita pohybovat v rozmezí od 1,6 do 2,5, podle konzervativní strategie má být vyšší než 2,5 a podle agresivní 1,0-1,6. (12)

Běžná likvidita = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky

Likvidita 2. stupně – Pohotová likvidita (Quick Asset Ratio)

Je konstruována aby vyloučila nejméně likvidní část oběžných aktiv, tj. zásoby. Odstraněny jsou i dlouhodobé pohledávky. Doporučená hodnota optimální výše tohoto ukazatele je v rozmezí od 0,7 do 1,0, u konzervativní strategie 1-1,5, a opačným směrem jsou pak hodnoty 0,4-0,7 u vysoce agresivní strategie. Pokud je hodnota rovna 1, znamená to, že podnik by měl být schopen vyrovnat své závazky bez toho, aby prodal své zásoby. (12)

Pohotová likvidita = (Oběžná aktiva – Zásoby) / Krátkodobé závazky

Likvidita 1. stupně – Okamžitá likvidita (Cash Ratio) – Peněžní likvidita

Tato likvidita měří schopnost podniku splatit splatné závazky z dostupných zdrojů. (Sedláček). Pro úhradu těchto závazků může být použit pouze finanční majetek - tj. peníze v hotovosti, na běžných účtech v bankách a krátkodobý finanční majetek. Dle americké literatury se doporučená hodnota tohoto ukazatele pohybuje mezi 0,9-1,1, a

pro ČR bývá toto pásmo rozšířeno na 0,6-1,1 (21). Synek (2008) uvádí, že hodnota této likvidity by měla být 0,5.

Peněžní likvidita = Finanční majetek / Krátkodobé závazky

4 METODOLOGIE

V této diplomové páci využiji metody analýzy dokumentů, rozhovoru, finančních poměrových ukazatelů, SWOT a PEST.

4.1 Zkoumání dokumentů

„Analýza dokumentů patří k standardní aktivitě jak v kvalitativním, tak v kvantitativním výzkumu. Dokumenty – všechno napsané nebo prostě zaznamenané – mohou být podrobeny analýze z různých hledisek. V dokumentech se projevují osobní nebo skupinové vědomé nebo nevědomé postoje, hodnoty, a ideje. Dokumenty jsou knihy, novinové články, záznamy projevů funkcionářů, deníky, plakáty, obrazy. Za dokumenty se však mohou obecně považovat veškeré stopy lidské existence.“ (8)

Výhodou je rozmanitost dokumentů a okolnost, že data nejsou vystavena působení zdrojů chyb nebo zkreslení. Výzkumník subjektivně ovlivňuje výběr dokumentů, ale ne informace obsaženy v dokumentech.

“Za dokumenty se považují taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum. Výzkumník se tedy zabývá tím, co je již k dispozici, ale musí to vyhledat. Rozlišujeme osobní dokumenty, úřední dokumenty, archivní data, výstupy masových médií a virtuální data.” (8)

V mé diplomové práci byly použity tyto druhy dokumentů (8):

- *Úřední dokumenty* jsou to napsané, vyfotografované nebo jinak pořízené dokumenty ve firmách či institucích, tj. třeba výroční zprávy, zápisy ze schůzí, vyhlášky.
- *Archivní data* jsou to záznamy ve formě dokumentů nebo kvantitativní statistické podoby, tj. např. záznamy o počtu zákazníků ve firmě, rozpočty firmy, seznamy zaměstnanců, statistické údaje o firmě, instituci nebo zemi.
- *Výstupy masových médií* tvoří noviny, časopisy, televizní, internetové a rozhlasové programy.
- *Virtuální data* se nacházejí na internetu. Řadí se mezi ně internetové stránky, obsahy internetové pošty nebo obsahy internetových diskusí.
- *Předmětná data* jsou např. budovy knihy, umělecké předměty.

Postup analýzy dokumentů (16):

- Jasná formulace problému, cílů a výzkumných otázek.
- Určení výchozího materiálu a popis způsobů jejich získání.
- Shromáždění dokumentů a revize.
- Kritika pramenů.
- Analýza a interpretace dokumentu ve smyslu formulovaného problému a otázek.
- Zpětná reflexe a kontrola.
- Návrh a realizace závěrečné zprávy.
-

Tato metoda byla využita jak v teoretické (získávání informací o společnosti z knižních publikací, interních materiálů klubu, článků a především také z virtuálních internetových dat) tak i v analytické části, kde byla použita zejména při prostudováni jednotlivých výročních zpráv dalších informací z internetu.

4.2 Interview

Termín interview označuje moderovaný rozhovor, prováděný s určitým cílem a účelem výzkumné studie. Je založen na přímé komunikaci s maximálně třemi osobami, což tazateli umožňuje získat daleko širší obrázek o problému. Většinou je používáno otevřených otázek, které respondenta nutí k obsáhlejším odpovědím.

„Důležitými kritérii pro třídění interview jsou vnější podmínky (prostředí) a chování samotného tazatele, resp. míra standardizace jeho počínání, výrazu, oblečení apod.“ (16)

Interview dělíme následovně (16):

Strukturovaný rozhovor – tato metoda stojí na pomezí mezi dotazníkovými metodami a interview. Strukturované interview se vyznačuje pevně daným schématem, které je pro tazatele závazné a neumožňuje příliš velké změny či úpravy. Tazatel postupuje podle přesně připravených otázek, jejichž pořadí, znění i časové schéma je fixované. Tazatel u otázek neimprovizuje, pouze je čte a zaznamenává na ně odpovědi respondenta. Snahou je zajistit maximálně standardizované podmínky průběhu interview.

Nestrukturované interview – svými znaky se podobá běžnému rozhovoru mezi lidmi. Není dopředu vytvořený plán v podobě struktury, které by se dalo pevně držet, drží se

pouze hlavního tématu. Interview je průběžně přizpůsobováno danému člověku a situaci.

Polostrukturované interview – nejrozšířenější podoba metody interview, poněvadž dokáže řešit nevýhody jak nestrukturovaného, tak zcela strukturovaného interview. Je vytvořeno určité schéma, které je pro tazatele závazné a obvykle specifikuje okruhy otázek, na které se bude ptát zvolených účastníků. Polostrukturované interview umožňuje měnit a upravovat pořadí okruhů v průběhu interview tak, aby tím bylo dosaženo maximální úspěšnosti interview.

Získané informace z interview jsou použity k analýze současného stavu využití klubové identity, k sestavení SWOT analýzy a výsledným návrhům na zlepšení analýzy HC ČSOB Pojišťovna Pardubice.

Z těchto metod jsem ve své práci použil metodu polostrukturovaného rozhovoru s ekonomickou ředitelkou klubu Ing. Janou Konvalinovou a obchodním manažerem Miroslavem Novotným, který má na starosti sponzoring. Interview proběhly v pořádku, bohužel některé citlivé otázky ohledně klubu nemohli respondenti zodpovědět. K vytvoření práce také pomohly nestrukturované (neformální) rozhovory s hráčem Pardubic Tomášem Zohornou, a některými skalními fanoušky, z řad mích známých. Zde jsem si jen ujasňoval získané poznatky. Tyto rozhovory probíhaly osobně.

4.3 Případová studie

V případové studii jde o podrobné zachycení vztahů, které jsou charakteristické pro zkoumaný případ.

Hendl (2005) dělí typy případových studií podle sledovaného případu na:

1. osobní případové studie
2. studie komunity
3. studium sociálních skupin
4. studium organizací a institucí
5. zkoumání programů, událostí, rolí a vztahů

Tuto metodu jsem v práci využil při zachycení charakteristických prvků vnitřního prostředí hokejového klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice, kdy se jednalo se o případovou studii organizace.

4.4 Finanční poměrové ukazatele

Finanční poměrové ukazatele jsou základem finanční analýzy, přičemž vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů.

Má diplomová práce využívá k analýze tyto ukazatele:

- rentabilita,
- aktivita,
- zadluženost,
- likvidita.

Více je k jednotlivým ukazatelům uvedeno v kapitole 3.7.

4.5 SWOT analýza

Analýza SWOT – ustálený termín pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů.

Obrázek č. 2: SWOT analýza

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	**Slabé stránky**
Externí analýza	**Příležitosti**	*S-O-Strategie*: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	*W-O-Strategie*: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	*S-T-Strategie*: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	*W-T-Strategie*: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: www.podnikatel.cz

SW klíčové faktory: je to vymezení silných a slabých míst uvnitř podniku jako jeho vnitřních dispozic ke zhodnocení příležitostí a odvrácení hrozeb vnějšího prostředí.

Silné stránky (Strenghts) z interního auditu se vyberou takové faktory, v nichž je firma výrazně nadprůměrná, co se týče konkurence v odvětví a které se dají využít – výrazně ovlivňují její prosperitu a mohou poskytnout určitou výhodu. (např. kvalitní výrobky, tradice značky, nízké výrobní náklady, kvalifikovaná pracovní síla, vysoká úroveň marketingové komunikace aj.).

Slabé stránky podniku (Weaknesses) z interního auditu se vyberou ty faktory, v nichž je firma výrazně ve svém odvětví podprůměrná. Jsou vybrány znevýhodňující faktory, kterých by mohla využít konkurence a které mohou vyvolat rizika. (např. nekvalitní výrobky, zastaralý strojní park, vysoká zadluženost, špatná pověst podniku, vysoké náklady aj.).

OT klíčové faktory: z vnějšího prostředí vyplývají příležitosti a ohrožení a výrazně ovlivňují procesy uvnitř firmy a její organizační strukturu.

Příležitosti (Opportunities) z externího auditu se vyberou šance pro firmu (jako třeba nenasycený trh, možnosti kooperace, neexistence konkurence, snadný vstup na nové trhy).

Hrozby (Threats) z externího auditu se vybere vše, co by mohlo nějakým způsobem firmu ohrozit (klesající životní úroveň, změna věkové skladby, mzdová regulace, nasycený trh, klesající ceny, měnící se potřeby a vkus zákazníků). (23)

SWOT analýza by měla být výchozím materiálem pro hledání marketingových cílů a vhodných strategií, po dosažení těchto cílů.

Při tvorbě samotné analýzy by měly být respektovány jisté zásady. Analýza by měla být účelná, přičemž by měla být zaměřena na fakta a jevy, které jsou pro daný podnik podstatné. Je vhodné pokud je SWOT analýza objektivní, tj. nevyjadřuje jenom subjektivní názor. Silné a slabé stránky by měly většinou vycházet z interních analýz a naopak hrozby a příležitosti analýz vnějších. Hlavním přínosem SWOT analýzy je fakt, že slouží jako souhrn nejdůležitějších závěrů předešlých analýz. Z její podstaty se totiž tvoří základní strategický návrh. (11)

Dobrá strategie bude taková, která (4)**:**

- Vychází ze silných a slabých stránek a plně je využívá.
- Vyhýbá se a eliminuje, potlačuje slabé stránky a snaží se je odstraňovat.
- Směřuje k využití tržních příležitostí.

- Zmírňuje reálnost hrozeb nebo se snaží snížit riziko a rozsah dopadů.

SWOT analýza nabízí tyto možnosti:

MAX-MAX strategie – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti

MIN-MAX strategie – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti

MAX-MIN strategie – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby

MIN-MIN strategie – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

4.6 Analýza interních a externích faktorů sportovní organizace

V této metodě jde o analyzování předností a nedostatků interních faktorů sportovní organizace. Dále se pokoušíme identifikovat možnosti a ohrožení, která se pro sportovní organizaci nabízejí ve vnějším prostředí (externí faktory). Tuto analýzu blíže popisuje kapitola 3.4 respektive 3.5.

Výsledky analýzy vybraných interních a externích faktorů mi pomohly pří sestavování SWOT analýzy a následným návrhům na zlepšení.

4.6.1 PEST analýza

Pro charakteristiku obecného okolí, která je součástí externí analýzy, jsem použil metodu zvanou PEST analýza. Tato metoda blíže zachycuje faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Dal jsem jí přednost před analýzou SLEPT z důvodu, že nepovažuji faktory legislativní a politické nutné rozdělovat, a věnovat tak každému svojí vlastní kapitolu. Tato analýza je podrobněji rozebrána v kapitole 3.4.1.

5 ANALYTICKÁ ČÁST

5.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Tato kapitola je zaměřena na představení hokejového klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice z hlediska historického, ale i z pohledu současného sportovního dění.

5.1.1 Základní údaje o HC ČSOB Pojišťovna Pardubice

Název klubu: HC ČSOB Pojišťovna Pardubice a.s.

Sídlo: Pardubice, Sukovo nábř. 1735, PSČ 530 02

Logo: viz. Příloha č. 2 – obr. č. 1 a 2

IČ: 60112476

Právní forma: Akciová společnost

Do obchodního rejstříku zapsána 23. Března 1994

Předmět podnikání (54):

- organizování veřejných sportovních soutěží,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- reklama a propagace,
- organizování veřejných sportovních soutěží,
- činnost sportovních instruktorů a trenérů v oblasti ledního hokeje, kopané, basketbalu, házené, golfu, tenise, squashe, atletiky, posilovacích a strečinkových cvičení, in-line hokeje, ZRTV, turistiky, plavání, veslování, boxu, lyžování a cyklistice,
- zprostředkovatelská činnost v obchodě a informačním servisu,
- pořádání tělovýchovných kurzů,
- pronájem motorových vozidel,
- hostinská činnost

Statutární orgán – představenstvo:
předseda představenstva**:** Ing. Daniel Tamchyna

místopředseda představenstva: Zbyněk Kusý

místopředseda představenstva: Mgr. Augustin Kohoutek

členové představenstva: Mgr. Jindřich Tauber**,** Ing. Jiří Beran**,** Ing. Petr Beneš, MBA**,** Mgr. Anna Kučerová**,** Jaroslav Šuda

Dozorčí rada:

Předseda dozorčí rady: RNDr. Josef Kubát

Členové dozorčí rady: Ing. Jana Konvalinová, Ing. Jiří Morávek, Vladimír Martinec, Ing. Libor Joska, Karel Janeba (55)

Tabulka č. 2: Složení sekretariátu

Funkce	Jméno	Funkce	Jméno
Generální manažer	Mgr. Ondřej Šebek	Obchodní manažer	Miroslav Novotný
Asistent gen. ředitele	Vladimír Martinec	Marketing	Tomáš Bárta
Asistentka gen. ředitele	Petra Skokanová	Sekretariát	Kristina Jará
Ekonomická ředitelka	Ing. Jana Konvalinová	Historik Klubu	Milan Černický
Sportovní ředitel	Jiří Šejba	Manažer mládeže	Ing. Jaromír Jindřich
Marketingový manažer	Ing. Jan Kratochvíl	Účetní	Lada Petrlíková
Event manažer	Lenka Šmidberská	Media koordinátor	Ing. Jan Hrabal
Sportovní manažer	Petr Hemský		

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.hcpce.cz – vedení klubu

5.1.2 Pohled do historie klubu

Poprvé se hokej se v Pardubicích objevil již na začátku dvacátého století, kdy se začínalo hrát na Matičním jezeře. První zápas v novodobém tzv. „kanadském hokeji“ se odehrál v roce 1913 na Matičním jezeře proti týmu Česká sportovní společnost Praha.

Vilém Weiss založil organizovaný hokej v Pardubicích v roce 1923, kdy vznikl hokejový klub LTC Pardubice. Ale až od sezony 1930/1931 se klub zúčastňoval pravidelných soutěží. Ledová plocha byla v Pardubicích nainstalována po skončení 2. světové války a slavnostní otevření nového zimního stadionu s umělou ledovou plochou proběhlo před Vánoci. V období před sezonou 1949/1950 došlo ke sjednocení LTC Pardubice a Rapidem Pardubice. Do mužstva přišla řada nových velmi dobrých hráčů a do nové sezony vstoupila nová jednota – Sokol Pardubice I. Pardubice dokázali ve své divizi zvítězit, ale k postupu do vytoužené první ligy se museli vypořádat s dlouhým tříkolovým kvalifikačním turnajem. To vše ale zvládli Pardubičtí nejlépe, a tak do sezony 1950/1951 vstoupil do 16. ročníku nováček z Pardubic už jako Slavie Pardubice. Od té doby pardubický klub nikdy neopustil naší nejvyšší hokejovou soutěž.

Název Slavie ale Pardubicím dlouho nevydržel. Ke konci ročníku 1952/1953 se klub přejmenoval na Dynamo Pardubice. První výraznější úspěch přišel v roce 1960, kdy Dynamo zakončilo sezonu poprvé na medailové pozici (3. místo).

V dalším rozvoji pardubického hokeje měl svou roli dostavěný a nově zastřešený zimní stadion. V Pardubicích byl postupem času vybudován silný tým, který byl u diváků velmi populární, a používající ve svém znaku půlkoně. Název se opět měnil do další sezony 1960/1961 a to na Tesla Pardubice. Tesla vydržela v názvu dlouhých 31 let až do července roku 1991. V šedesátých letech se mužstvo pohybovalo kolem středu tabulky daleko od sestupových pozic.

Pardubický tým se dočkal své první velké chvíle v roce 1973, kdy nejprve vyhrál základní část s náskokem pěti bodů, potom následné play off a tím získal i první titul mistra. Následné období bylo výsledkově horší, až do let 1987 a 1989, kdy v Pardubicích slavili titul mistra ligy. V obou těchto mistrovských sezonách byl Zlatou hokejkou (pro nejlepšího hokejistu) oceněn brankář Dominika Haška, který ještě dokázal potřetí zvítězit v anketě v pardubickém dresu v roce 1990. Politické změny v závěru 80. let vedly před začátkem sezony 1991/1992 ke změně názvu klubu na HC Pardubice.

Pardubice nechyběly v play off od krizové sezony 1995/1996 (kdy hráli baráž o udržení) do roku 2006. Rok 2001 byl významným i kvůli rozsáhlé přestavbě stadionu, který byl poté znám jako Duhová aréna. Tento stadion se od té doby zařadil mezi nejkrásnější hokejové stánky v České republice. Další úspěch přišel pro Pardubice až v sezoně 2002/2003, kdy byl nad jejich síly až finálový soupeř pražská Slavie, pro kterou to byl 1. mistrovský titul v historii klubu. Čtvrtého titulu se Pardubice tedy dočkaly až v roce 2005 pod vedením kapitána Jiřího Dopity a skvěle chytajícího gólmana Jána Lašáka (díky výluce v NHL pomohli k titulu hráči jako Hemský, Bulis, Hejduk…).

O dva roky později postoupili hokejisté z východních Čech do extraligového finále, v něm však nestačili opět na pražský tým, tentokrát však Spartu, které podlehli 2:4 na zápasy. Na svůj zatím poslední triumf si museli počkat do sezony 2009/2010, kdy tým okolo trenéra Václava Sýkory a navrátivšího se brankáře Dominika Haška neprohrál v play off rekordních dvanáct zápasů v řadě a ve čtvrtek 22. dubna 2010 kapitán Petr Koukal pozvedl nad hlavu pohár pro mistra ČR.

V historii klubu se v dresu Pardubic objevilo mnoho slavných jmen, která jsou nyní uvedena v místní síni slávy. Zde jsou uvedeny alespoň některá z těch nejznámějších: Danihelka, Kuna, Rejda, Kobranov, Danda, Vohralík, Paleček, Martinec, Novák, Šťastný, Veith, Janecký, Šejba, F. Musil, M. Sýkora, Lubina, Hejduk, Hašek. (49)

5.1.3 Cíle klubu

Dlouhodobé cíle jako umisťovat se na předních příčkách tabulky či ustálení ekonomické situace v klubu, má většina týmů společné. Já tedy uvedu konkrétní stanovené cíle HC Pardubice.

Hlavním ekonomickým cílem pro nadcházející sezónu 2012/13 je zakončit účetní období s kladným výsledkem hospodaření před zdaněním na hodnotě cca 10mil.

Po sportovní stránce má klub cíl postoupit v play-off do semifinále. Tento cíl může někomu připadat jako příliš snadný pro obhájce titulu, ale play-off je většinou nevyzpytatelné. Vzpomeňme jen na nedávné čtvrtfinále Pardubic s Vítkovicemi, kdy stačila jen trocha štěstí pro Vítkovice a situace nyní by mohla být naprosto odlišná.

Sociální cíle nebývají v rámci hokejových klubů stanovovány samostatně, ale jsou většinou obsaženy jako součást ekonomických a sportovních cílů klubů. (87)

5.2 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ

Při analýze obecného okolí využívám PEST analýzu, kde se jako první zaměřuji na faktory ekonomické.

5.2.1 Analýza obecného okolí

5.2.1.1 Ekonomické faktory

Zde mají dle mého názoru největší význam na sportovní organizaci hospodářské cykly (konkrétně období recese), dále vývoj směnného kurzu a vývoj HDP. Stranou tu nestojí ani finanční expanze či recese. Zejména však nedávná světová hospodářská krize měla špatný dopad na výsledek hospodaření podniku. V období krize není lehké sehnat sponzory pro klub, jelikož i ostatní firmy se snaží šetřit. Na druhou stranu jsou ovšem následky krize částečně minimalizovány díky dlouhodobým kontraktům, které zajišťují část klubového rozpočtu.

Globální ekonomická krize, jak už byl zmíněno, se nevyhnula ani ELH. Řada z klubů nejvyšší soutěže přišla o své finanční partnery a sponzory, někteří dokonce i o sponzora generálního. Při nejlepším došlo jen na omezení finančních zdrojů. Nelepším příkladem, jak ovlivňuje ekonomická krize dění ve sportovních organizacích, budou asi konkrétní změny v jednotlivých klubech před sezónou 2009/10 (76; 77; 78):

- ***Sparta Praha*** – zařazení levnějších hráčů do kádru a při podepisování nových smluv dodržení jasně daných pravidel o výši těchto smluv.
- ***Liberec*** – odchod hráčů i některých klubových zaměstnanců a více zvažuje investice ohledně materiálního zajištění týmu.
- ***Mladá Boleslav*** – škrty ohledně hráčské výstroje a výzbroje, snížení počtu zaměstnanců v úseku managementu
- ***České Budějovice*** – změny managementu a realizačního týmu (očekávaná úspora 2,5 mil. Kč)
- ***Třinec*** – žádné změny ve vedení, protože vedoucí funkce jsou kumulované – trenér Pavel Marek je sportovním ředitelem i předsedou představenstva. Větší využití trenérů mládeže.

- ***Zlín*** – sloučení funkce generálního a obchodního manažera a funkce trenéra a sportovního manažera.

Některé týmy také řeší nedostatek financí například snižováním rozpočtu u mládeže (šetření na výstroji a vybavení hráčů). Jinou možností je zůstat na předsezónním soustředění v ČR na úkor oblíbeného zahraničí, nebo i odehrát přípravná utkání a turnaje v tuzemských podmínkách.

Tabulka č. 3: Vliv finanční krize na extraligové kluby

Klub	Přistoupili jste ke snížení hráčských platů?	Snížení rozpočtu?	Zvýšení cen vstupenek?
Karlovy Vary	Ne	Ne	ano o 70 - 90 Kč
Slavia Praha	zatím ne	cca o 15 %	Ne
Sparta Praha	cca o 20 %	Ano	Ne
Plzeň	ano, v některých případech	cca o 10 mil. Kč	ano o 10 - 20 Kč
Pardubice	o 20 - 30 %	Ano	ano o 10 - 45 Kč
Litvínov	cca o 20 %	Ano	Ne
Zlín	cca o 10 %	Ano	Ne
Vítkovice	Ne	Ano	Ne
Liberec	Ano	cca o 56 mil. Kč	Ne
Třinec	Ano	cca o 20 %	Ne
České Budějovice	probíhala jednání	Ano	snížení o 20 - 30 Kč
Kladno	zatím ne	Ano	E
Mladá Boleslav	cca o 15 %	o 10 %	Ne
Brno	odmítli odpovídat	odmítli odpovídat	ano o 70 – 100 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle (76; 77; 78)

Jiným faktorem, který má vliv na přestupy hráčů do zahraničí je směnný kurz. Tato problematika ovšem postihuje ve významnější míře především fotbal. Úroveň úrokové míry může také přihodit sportovním klubům problémy, obzvláště pokud dosahují ztráty a ty kompenzují bankovními úvěry. Pardubický klub je rovněž citlivý na vývoj cen energií, jelikož správa arény a tréninkové haly stojí nemalé peníze.

5.2.1.2 Sociálně - kulturní faktory

Pokud se vysloví HC Pardubice, tak většině lidí se ihned vybaví, že jde o špičkový český hokejový klub se slavnou historií, a hlavně jména jako Hašek, Martinec, Hejduk. Jelikož je v České republice hokej z hlediska fanoušků už možná sportem číslo jedna, má celkem stabilizovanou pozici a prozatím nedochází v této oblasti k výrazným změnám, které by jakkoli ovlivňovali hokejový klub. O hokeji se vždy mluvilo jako o sportu, který je až za fotbalem. Ale výsledky z posledních let a celkové vystupování národního týmu, si přiklonilo mnohé sportovní fanoušky na svou stranu. Ovšem

v celosvětovém měřítku dominuje všem sportům bezesporu fotbal. V hokeji se na rozdíl od fotbalu nesetkáváme tak často s rasismem, což je jeden z hlavních problémů, který by se chtěla FIFA v budoucnu odstranit. Je to samozřejmě dáno také tím, že hokejistů černé pleti je opravdu poskromnu. Mezi výhody lze dále zařadit, že hokej netrpí problémy s uplácením. Porovnáme-li jak to vypadá v hledištích na českých fotbalových a hokejových stadionech během utkání, pro fanouška je určitě lákavější zajít na hokej. Levnější vstupenky se cenově pohybují na úrovni těch fotbalových. Na hokeji nehrozí tolik potyček a výtržností mezi diváky a v moderních arénách netrpí zimou, když nemusí mrznout na jaře či podzim na studených venkovních sedačkách. Pokud náhodou něco zmeškal z dění na ledové ploše, opakovaný záznam mu nabídnou obrazové kostky zavěšené nad kluzištěm. Na druhou stranu hokej je rychlý kontaktní sport, kde je patřičná tvrdost dovolena. Bohužel v poslední době přibývá likvidačních zákroků, které mohou soupeřovým hvězdám způsobit těžká zranění.

V posledních letech se u lidí objevuje trend aktivního trávení volného času, což by mohlo odlákat diváky ze stadionů. Výraznější dopad by mohla mít v budoucnu změna v demografické oblasti, poněvadž dochází ke stárnutí obyvatelstva, jak v České republice, tak i ve zbylé Evropě. Stále méně mladých dětí se hlásí na hokej, je to samozřejmě dáno i konkurencí ostatních sportů, když momentálně se na vrcholu popularity u mladých v ČR nachází florbal.

5.2.1.3 Technologické faktory

Samozřejmě i do hokeje zasahuje vliv nových technologií, které by měli přispět k růstu atraktivity tohoto sportovního odvětví. V posledních letech zasáhly do dění během zápasů především účast videorozhodčího a branková kamera. Poslední roky těší diváky u obrazovek zatraktivnění po vzoru NHL, když rozhodčí mají mikrofony na helmách během zápasů, které jsou v televizních přenosech. Již zmíněná obrazová kostka nad ledovou plochou, která začíná být čím dál častěji součástí výbavy špičkových mužstev, umožňuje sledovat záznamy akcí, zajímavé momenty, nejrůznějších údaje o hráčích nebo zachycuje samotné diváky v průběhu probíhajícího utkání. Asi jako ve všech sportech, i vývoj stadionů jde dopředu. Na místo původních malých stadionů určené jenom pro hokej, dnes vznikají velkolepé moderní multifunkční arény, které díky využitým technologiím poskytují velmi dobré zázemí jak pro diváky, tak i pro samotné hráče. Už podle názvu je slyšet, že tyto haly neslouží jenom pro hokej, ale pořádají

v nich své koncerty největší pěvecké hvězdy současnosti, konají se v nich nejrůznější sportovní show a exhibice, a odehrávají se v nich i utkání z jiných sportovních odvětví.

Určitou obměnou prochází i výstroj a vybavení hráčů a brankářů. Ty doby kdy brankáři chytali s nekrytým obličejem, už jsou dávno pryč. Nebo dnešní trend celokompozitových hokejek, které vytlačují dnes už zastaralé „nasazovačky“ eventuálně ještě před nimi dřevěné hole. Tyto hokejky umožňují dnešním hráčům vystřelit puk s daleko větší razancí. Problémem posledních několika měsíců je, jak zabránit častým otřesům mozků, které hráče postihují. Hlavním důvodem je, že absence těchto zraněných hráčů výrazně ovlivnila samotný průběh v NHL. Vědci se dnes pokouší vynaleznout novou helmu, která by měla alespoň trochu zmírnit dopady nárazů.

Mezi nejpraktičtější technologické dnešní vymoženosti patří bezesporu systém GPS, chytré mobilní telefony a sociální sítě. Tyto „vynálezy“ nemají vliv pouze z ekonomického hlediska, ale mají dopad i na hokejové odvětví. V dnešní době elektronické přístroje měří obrovské množství dat. Doba kdy pár zaměstnanců vedlo statistiky jako počet střel, střídání, datum narození apod. je už dávno pryč. Současné statistiky vám prozradí snad daleko více, kolik toho hráč nabruslí, odkud během zápasu vystřelil, zkrátka každý jeho pohyb na ledě. Díky GPS, které v budoucnu najde ještě širší uplatnění, budou moci hráči zlepšit svojí hru.

Twitter, Facebook aj. ovlivnily způsob, jakým sledujeme aktuální obchody, uzávěrku přestupů či si podle toho děláme mínění o samotných hráčích. Data z internetového obchodu určí oblíbený klub nejen podle četnosti nákupu příslušného oblečení, ale také podle místa uskutečnění nákupu. Prostřednictvím chytrých telefonů můžete odkudkoli sledovat zápas nebo obecně internet umožňuje fanouškům setkávat se v prostoru, kde to dříve možné nebylo. (71)

5.2.1.4 Politicko – právní faktory

Pokud to pojmu hokejového a sportovního hlediska, tak pro hokejové kluby platí především povinnosti plynoucí ze stanov Českého svazu ledního hokeje (ČSLH). Hlavními řády, kterými se hokejové kluby registrované v soutěžích České republiky musí řídit, jsou: soutěžní a disciplinární řád, registrační řád, přestupní řád, přestupní řád mimo kluby extraligy a I. ligy, přestupní řád pro kluby extraligy a I. ligy a arbitrážní řád. (87)

Jak je tomu i v jiných sportech, tak i ČSLH podléhá nadřazené federaci, a tou je IHF. Hlavním předpisem jsou asi samotná pravidla hry, která myslí na každičký detail. Omezený je také počet hráčů uvedených v zápise o utkání (22 hráčů), z čehož maximální počet zahraničních hráčů čítá 4, a existují i další pravidla, které přesně udává Přestupní řád. V hokeji na rozdíl od fotbalu, si kluby nemohou stanovit cenu hráčů pro přestupy, tato cena je dána tabulkově, týmy si mohou hráče za tuto cenu prodat mezi sebou nebo po případě hráče ze smlouvy vyplatit. Jediným problémem je odchod hráčů do Ameriky, což by měla vyřešit smlouva s NHL (viz případ brankáře Mrázka, který měl zakázáno reprezentovat od domovského klubu Vítkovice). Mezi všeobecně stanovená pravidla pro zrovnoprávnění mezi kluby patří například povolené rozměry kluziště, toto platí i pro další vybavení stadionu (mantinely, tvrzené sklo…). Předpisy je limitována také výstroj hráčů, i pravomoci činovníků utkání včetně ukládání. Nesmíme zapomenout na předpisy o reklamě, když na mezistátní utkání musí být na ledové ploše jiné přesně dané reklamy. Jako už samozřejmost se dnes bere mít základní povinnosti mít zastřešený stadión, vybavenost zimního stadiónu v podobě šaten pro hosty a mládežnická družstva. Dnes už tyto požadavky splňují skoro všechny týmy i na krajské úrovni (je tomu tak v Pardubickém hokejovém kraji), což například ještě před 10 lety vůbec neplatilo.

Často diskutovaným problémem, je také schválení zákona o policii na stadionech. Já osobně proti tomu nic nemám, a myslím si, že v některých případech to bude jedině ku prospěchu. Určitě by pomohl systém, jaký mají například v Anglii, kde díky kamerovému systému mají fotbaloví „chuligáni“ zakázaný vstup na stadion plus dostanou přísné sankce.

5.2.2 Oborová analýza

5.2.2.1 Zákazníci

Tato podkapitola se bude zabývat analýzou zákazníků klubu, kterými jsou všichni jeho fanoušci a to bez rozdílu věku či pohlaví.

Hokejový zápas jako produkt je poskytován buď fanouškům přítomným rovnou na stadionu, nebo televizním a rozhlasovým stanicím, které jej dále zprostředkovávají divákům u televizních obrazovek. Příjmy ze vstupného představují pro hokejový klub nemalou část z jeho celkového rozpočtu. Proto by asi mělo být cílem většiny klubů

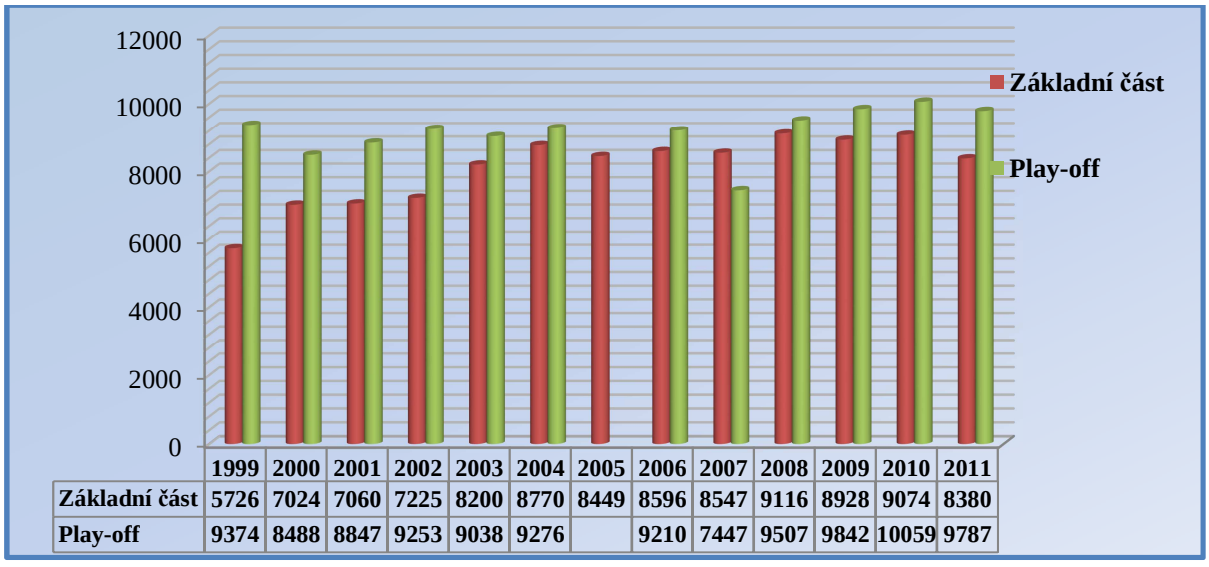
naplnění kapacity svého zimního stadiónu či arény. Já se budu dále rovnou zabývat návštěvností na domácí utkání klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice.

Návštěvnost na domácí utkání Pardubic čítá po skončení základní části průměrně 8 380 diváků (60). V aktuální sezóně patřilo Pardubicím v této statistice 1. místo mezi extraligovými kluby. Celková kapacita ČEZ Areny je 10 194 diváků, což dělá letošní návštěvnost 82,2% z celkové kapacity (46).

Pardubičtí fanoušci jsou dlouhodobě považováni za jedny z nejlepších v extralize, o čem svědčí i skvělá atmosféra při mistrovských utkání. Letošní nejvyšší návštěvnost není žádnou výjimkou, HC ČSOB se totiž mohou každoročně pochlubit jednou z největších průměrnou návštěvností, i když letos je průměr oproti minulým letům nepatrně slabší. To znázorňuje následující graf č. 1.

V play-off samozřejmě zájem o hokej roste, a letošní průměrná návštěvnost v Pardubické aréně byla 9787 diváků. Během základní části této sezóny 2011/2012 přišlo na pardubický zimní stadion při utkáních extraligy mužů 217 867 diváků a připočteme-li k tomu číslo z play off – 97 870 diváků, vyjde nám, že vstupními turnikety prošlo letos celkem 315 737 osob. (60)

Graf č. 1: Vývoj průměrné návštěvnosti klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice v letech 1999 až 2011



	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Základní část	5726	7024	7060	7225	8200	8770	8449	8596	8547	9116	8928	9074	8380
Play-off	9374	8488	8847	9253	9038	9276		9210	7447	9507	9842	10059	9787

Zdroj: Vlastní zpracování dle HCPCE –divácká návštěvnost, HOKEJ - návštěvnost

Z grafu je patrné, že průměrná návštěvnost má během let převážně rostoucí charakter, a v posledních letech si drží vysoký standart. Během těchto 13. ročníků se svými vlastnostmi vymykají pouze sezóny 2005-2006 a 2007-2008. V prvně zmiňované se

tým nedostal do play-off, a ve druhé hrál pouze neatraktivní skupinu o umístění, kde tým hrál s omlazenou sestavou a zápasy s tabulkově slabšími soupeři diváky zkrátka tolik netáhly. Zároveň ročník 2004-2005, kdy probíhala v zámoří výluka, se NHL nehrála a přítomnost hvězdných hráčů na českých kluzištích, byl divácky nadprůměrně atraktivní. Dle statistik z roku 2009 měli dokonce 7. nejvyšší domácí návštěvnost v celé Evropě! (48).)

Je třeba zmínit, že návštěvnost je rovněž závislá na atraktivitě soupeře a utkání. Na tabulkově slabšího soupeře přijde méně diváků, než třeba na boj o první příčku nebo na stále velice atraktivní duely s pražskými soupeři. Zde uvádím 5 nejvyšších domácích návštěv v sezóně (je započtena pouze základní část): 10 026 - HC Pardubice - HC Slavia Praha (22. kolo - 18. listopadu), 9854 - HC Pardubice - BK Mladá Boleslav (34. kolo - 28. prosince), 9685 - HC Pardubice - HC Sparta Praha (30. kolo - 9. prosince), 9677 - HC Pardubice - HC Sparta Praha (4. kolo - 27. září), 9458 - HC Pardubice - HC Slavia Praha (48. kolo - 19. února). Ačkoliv Mladá Boleslav nepatří mezi nejkvalitnější soupeře, na zápas s ní přišlo tolik diváků proto, že utkání se odehrálo o Vánocích, kdy má mnoho lidí dovolenou nebo prázdniny, a tak trávili svůj volný čas třeba ve společnosti rodiny na hokeji. (69)

Dle mého názoru hraje ještě roli na počtu diváků na stadionu den v týdnu, kdy se dané utkání odehrává. Myslím si, že existuje rozdíl mezi *úterým* (asi nejméně diváků, je to během pracovního týdne a lidé si chtějí raději večer odpočinout), *pátkem* (nejvíce přítomných diváků, je konec týdne, lidé se vrací domů ze škol a prací a mnoho jich pak po zápase pokračuje do různých hospod či restaurací) a *nedělí* (sice je víkend, ale lidé odjíždějí do prací a do škol).

Pozitivním aspektem je posilování vztahu se svými fanoušky spoluprací s tzv. fanklubem, který je dobrovolným sdružením příznivců pardubického klubu.

5.2.2.2 Dodavatelé

V profesionálním klubu zaujímají hráčské platy většinou největší objem nákladů. V této kapitole se pokusím nastínit jak je na tom výše platů hráčů v Česku, neboť tyto lidské zdroje spolu s trenéry jsou hlavním aspektem sportovní výkonnosti klubu.

Mnoho kvalitních hráčů A týmu hokejově vyrůstalo v mládežnických družstvech v Pardubicích, které jsou tedy výbornými a hlavně relativně levnými dodavateli lidských

zdrojů pro klub. Tento zdroj hráčů dokáže představovat určitou konkurenční výhodu. Tyto údaje o výši hráčských platů jsou však v Česku poměrně citlivé téma, a většina klubů je tedy příliš nezveřejňuje. Samotní hráči o nich mluvit nesmí a manažeři nemluví na základě gentlemanské dohody. Jedná se proto pouze o odhadované částky na základě výpovědí klubových funkcionářů, a částky uvedené v různých mediálních zdrojích. Navíc se jedná pouze o základní platy bez bonusů a prémií, které v mnoha případech mohou dosahovat obrovských hodnot. Profesionální hokejoví hráči jsou osoby samostatně výdělečně činné, zákon jim tedy ukládá povinnost odvodu peněz na sociální a zdravotní pojištění.

Z údajů z roku 2009 vyplývá, že průměrná mzda činila 167 tisíc Kč. Tehdy si jen 6 nejlepších hráčů (Čáslava, Píša, Pivko, Somík, Pucher a Lašák) mezi se sebou rozdělili 2,16 mil Kč za měsíc. Bylo uvedeno, že celkem se na výplaty hráčů vydalo 72 mil. Kč. Nejlépe placený hráč Pardubic pobíral v ročníku 2008/09 600 tis. Kč, a nejhůře pak 25 tis. Kč, což byli logicky ti nejmladší a nejméně zkušení hráči. Bonusy za vítězství i remízy činily individuálně od několika tisíc až po třicet tisíc korun (Bonusy za vítězství: 4 - 30 000 Kč, bonusy za remízu: 2 - 10 000 Kč, bonusy za čtvrtfinále až 500 000 Kč).

Jak je vidět, Pardubický hokejový klub na platy hráčů vydá okolo 50 % z celkového rozpočtu klubu v dané sezóně. (62)

Zde uvádím 10 nejlépe placených hráčů české extraligy v sezóně 2007/2008 (roční příjem):

1. Milan Hnilička (Liberec) -7 mil Kč, 2. - 7. Jaroslav Balaštík (Zlín), Jaroslav Bednář (Slavia), Ján Lašák (Pardubice), Jaroslav Modrý (Liberec), David Výborný (Sparta), Roman Čechmánek (Třinec) 6 mil. Kč, 8. – 10. Róbert Petrovický (Vítkovice), Martin Ručinský (Sparta), Martin Straka (Plzeň) 5,5 mil. Kč. (66)

A 10 nejlépe placených v roce 2010 (měsíční platy):

1.Lukáš Krajíček (Třinec) 600 000 korun,2. Jiří Burger (Vítkovice) 450 000, 3. Jaroslav Balaštík (Zlín) 410 000, 4. – 7. Petr Hubáček (Brno), Václav Skuhravý, Petr Kumstát (oba K. Vary), Ladislav Kohn (Třinec) 400 000, 8. – 10. Richard Stehlík (Brno), Lukáš Mensator (K. Vary), Radek Bonk (Třinec) 375 000 Kč. (67)

Jinými druhy dodavateli klíčových vstupů jsou zejména společnosti spojené s užíváním ČEZ Arény. Majitelem a provozovatelem arény je akciová společnost Městský rozvojový fond Pardubice. HC Pardubice jsou na ČEZ Aréně závislé, neboť jim poskytuje kvalitní hokejové domácí zázemí. Platí to i v oblasti občerstvení diváků, když stánky s občerstvením na chodbách patří také vlastníku haly, tedy MRFP, tudíž nejsou v klubové režii. Tyto stánky jsou pak pronajaty jinému obchodnímu subjektu. Pardubice mají v současnosti podepsanou dlouhodobou smlouvu na pronájem haly.

5.2.2.3 Potenciální noví konkurenti a současná konkurence

Co se týče přímých bojů o mistrovský titul, je to 13 ostatních klubů v ELH. Potenciální hrozbou pak jsou týmy z 1. hokejové ligy, které slouží především jako „farmy“, a přímou hrozbou se stávají až poté, co se dokáží dobýt přes baráž do ELH. Týmy 2. Hokejové ligy a krajských přeborů, jsou pak využívány k výchově mladých talentů a „důchod“ pro starší hráče, kteří se ještě nechtějí vzdát sportu. Jak již bylo řečeno, naše nejvyšší hokejová soutěž má omezený počet 14 družstev. Tudíž největší bariérou pro potenciální konkurenty je vybojovat si postup přes baráž. Ještě před pár měsíci se stále více mluvilo o uzavření extraligy, což by byla dle mého názoru obrovská chyba, a týmy z první ligy by tak ztratily možnost získat vytoužený mistrovský titul. Dnes je situace naprosto odlišná, když vedení svazu vymýšlí nový systém baráže o extraligu, a nejvíce je pravděpodobná varianta čtyř týmů, dvou extraligových a dvou týmů z první ligy. Mezi další bariéry vstupu patří finanční náročnost extraligy, zejména ve vybudování kvalitního hráčského kádru. Další překážkou je například závazek klubů nejvyšší soutěže pečovat o mládež, když musí mládežnická družstva juniorů a dorostu působit v nejvyšších domácích soutěžích své kategorie. Toto ovšem částečně ztratilo svého významu poté, co tyto soutěže hraje až příliš velký počet klubů, a tak jejich úroveň není úplně „vysoká“.

Tabulka č. 4: Kluby Tipsport extraligy seřazeny dle rozpočtu na sezónu

Tým	Rozpočet (Kč)	Umístění v ELH(2007-2012)	*body(pozice)*
HC ČSOB Pojišťovna Pardubice	160 mil.	2-12-5-1-3-1	66(1.)
HC Sparta Praha	110 mil.	1-6-3-7-12-5	56(4.)
HC Kometa Brno	107mil.	x-x-x-12-11-2	20(13.)
HC Slavia Praha	105 mil.	6-1-2-3-4-12	62(2.)
HC Oceláři Třinec	95 mil.	8-7-10-8-1-10	46(8.)
PSG Zlín	90 mil.	5-13-7-6-6-8	45(9.)
HC Plzeň 1929	90 mil.	13-9-4-5-9-3	47(7.)
HC Energie Karlovy Vary	88 ml.	9-2-1-13-10-11	44(10.)
HC Mountfield České Budějovice	85 mil.	4-3-11-9-7-6	50(5.)
HC Verva Litvínov	85 mil.	12-5-6-10-8-13	36(11.)
Bílí Tygři Liberec	80 mil.	3-4-9-4-5-4	61(3.)
BK Mladá Boleslav	75 mil.	x-x-14-14-14-14	4(14.)
HC Vítkovice Steel	75 mil.	11-11-8-2-2-7	49(6.)
Rytíři Kladno	65 mil.	10-8-12-12-13-9	26(12.)

Zdroj: Vlastní zpracování dle (63; 82)

*body jsem si posčítal dle vlastního systému (1.místo = 14 bodů … 14.místo = 1 bod), pouze pro vlastní účel a pro lepší přehlednost.

Z tabulky, kde jsem znázornil týmy, které hrají letošní ročník extraligy, jejich rozpočty, místění během posledních šesti sezón, a celkový součet za umístění během těchto sezon.

Na první pohled zaujme hned to, že Pardubice jsou jednoznačně poprvé nejbohatším klubem soutěže, a jsou v tomto kategorií sami pro sebe. Výsledky sice mohou být zkreslující, poněvadž ne všechny kluby zveřejnily všechny výdaje. Většina z bohatších klubů své rozpočty snížila (Pardubice jsou výjimkou), průměrně movité týmy si rozpočty snížily a ty relativně chudší naopak rozpočty zvýšily. Tím se extraliga pro tuto sezónu alespoň v tomto směru více vyrovnala. Za poslední roky jsou naším nejlepším právě Pardubice.

Následuje pražská Slavia, která těží hlavně ze svého manažera a trenéra v jedné osobě Vladimíra Růžičky. Bohužel, letošní ročník byl po ní zcela katastrofální, když hrála pouze skupinu o udržení. Mezi nejlepší kluby za sledované období lze zařadit Liberec nebo Spartu, která po poslední katastrofální sezoně, kdy ani nejvyšší rozpočet a velice přeplacené hráčské hvězdy, nestačili na víc než na 12.pozici, své rozpočty rapidně ořízly. Letošní ročník Sparta dokázala vyhrát základní část, ale v play off ji vyřadila brněnská Kometa, která postoupila do vyřazovacích bojů na poslední chvíli, během nich vyřadila ještě favorizovanou Plzeň a dosáhla skvělé konečné druhé pozice. Což bylo obrovské překvapení letošní sezóny. Naopak zklamáním byl výkony loňského mistra z Třince, na který mělo vliv snížení rozpočtu a odchod několika klíčových hráčů.

Nedá se říci, že platí pravidlo: „čím více peněz, tím větší úspěchy“, ale určitou souvislost najít lze. Samozřejmě, že hrají roli především jiné faktory, jako jsou forma hráčů, individuality, psychické rozpoložení, trenér, sehranost…ale například dostávat včas a řádně výplatu také není zanedbatelné. Nikterak bohaté Vítkovice dokáží se svým rozpočtem takřka „zázraky“ a letos byly ve čtvrtfinále velice blízko k vyřazení Pardubic.

Konkurenci ale představují i zahraniční kluby. Přímé soupeření je k vidění např. na turnaji Spengler cup nebo na nově vzniklé soutěži European Trophy. Zahraniční týmy ovšem představují hlavní hrozbu v získávání hráčů z českých klubů. Bohatým zahraničním klubům nemohou Pardubice konkurovat. Pro přiblížení, zde jsou rozpočty některých týmů: Nejbohatším klubem světa je Toronto Maple Leafs s ročním rozpočtem přes 3,5 mld. Kč, New York Islanders s necelými 1,12 mld. Kč na sezónu, je zase „nejchudším“ v NHL. Z Evropských rivalů je a tom nejlépe ruská Salavat Julajev Ufa (29. místo celkově) rozpočet přes 1,2 mld. Kč. Pořadí některých dalších klubů 38. Bern (722 mil. Kč), 61. Skellefteå (282 mil. Kč), 67. Lev Poprad (249 mil. Kč), 80. Adler Mannheim (184 mil. Kč), 81. Lukko (184 mil. Kč), 84. EC Red Bull Salzburg (174 mil. Kč) a Pardubice jsou až 91. Není žádným překvapením, že nejbohatšími kluby jsou ty z NHL, za kterými následují týmy z KHL. Tyto kluby mají daleko větší možnosti, co se velikosti platů hráčů týče. Proto je velice obtížné, udržet v domácí soutěži hráče, který odchází do zahraničí s vidinou vyššího výdělku a lepších podmínek často na úkor kvality hokeje. Tím tedy naše soutěž ztrácí na své kvalitě a zároveň na konkurenceschopnosti s dalšími předními evropskými ligami. (81)

5.2.2.4 Substituty

Substitutem hokejového klubu může být hokejový klub, ale částečně i jakýkoliv sportovní klub. Výše jsem uvedl, že Pardubice nemají ve svém okolí žádný hokejový celek na tak vysoké úrovni jako jsou ony. Nejbližší extraligové kluby v Praze a Liberci jsou vzdáleny ca 100km. Odvěký rival Hradec Králové hraje totiž 1. Ligu. HC ČSOB zastupují v extralize celý pardubický kraj, a můžou se pochlubit i velikou přízní mezi fanoušky, kteří bydlí v sousedním kraji Vysočina, což je ještě pozůstatek z bývalých Východních Čech, kdy do tohoto regionu část Vysočiny patřila. Přímo v Pardubicích působí ještě jeden hokejový celek – Závodní hokejová, který však hraje až čtvrtou nejvyšší soutěž a to krajský přebor.

Největším soupeřem hokeje je všeobecně brán fotbal, a dále pak florbal, který je v posledních letech jako jeden z mála sportů na vzestupu. U pardubických sportovních fanoušků dominuje bezesporu hokej, i díky svým nedávným úspěchům.

Pardubicím se ne nadarmo přezdívá „Město Sportu“. Skoro každý sportovní fanoušek si přijde na své, i když ne všechny sporty jsou provozovány na vrcholné úrovni. Ve městě je divácky poměrně oblíbený basketbalový oddíl BK JIP Pardubice, hrající nejvyšší soutěž Mattoni NBL, který se může pochlubit průměrnou nejvyšší návštěvností v lize a to 1850 diváků na utkání. Svá domácí utkání hraje také v ČEZ Areně, kterou ale hodlá pro příští rok opustit, poněvadž je pronájem pro klub drahý, návštěvnost je na takový pronájem nedostačující a hlavně sponzoři neplní své závazky. I když se BK JIPU kupí dluhy, drží se klub s rozpočtem 23 mil. na sezonu na medailových pozicích (33; 64). Výbornou reklamou na basketbal je také Nymburk, který hraje v ČEZ Areně svá domácí utkání se zahraničními soupeři v evropských soutěží.

Fotbalový oddíl FK Pardubice není pro veřejnost tak populární, poněvadž hraje „pouze“ ČFL, což je na místní náročné divácké poměry trochu málo. Po polovině sezony sice patří největšímu favoritu třetí příčka, ale vzhledem k tomu, že do 2. ligy postupuje pouze vítěz a na vedoucí bohatou a silnou Chrudim ztrácí po polovině sezóny už 12 bodů, je šance na letošní postup minimální (41). Městu, jako jsou Pardubice, by určitě špičkový fotbal slušel, čím by si upevnili svojí pozici jako Město sportu. Podobně veliký Liberec je totiž vcelku úspěšně pronásleduje, a rád by se asi tohoto titulu zmocnil. Na druhou stranu při postupu FK do nejvyšší soutěže (v průběhu několika let), by si oddíl musel sehnat nemalé finance na chod klubu. Udává se, že kluby hrající nejvyšší soutěž mají rozpočet 40-50 mil. Kč, rozpočty týmů druhé ligy se pohybují mezi 20 a 30 mil. Kč, což je momentálně pro FK nad jejich možnosti. Přibyly by starosti především se stadionem, který nedosahuje zrovna nejvyšší úrovně. Také kádr, který je letos složen převážně z odchovanců, by asi musel projít obměnou. Tyto všechny finanční prostředky by museli být poskytnuty buď od sponzorů, dotací od města či státu. Fotbalový klub je tedy hrozbou po ten hokejový tím, že by případný jeho postup přilákal nové sponzory třeba úkor HC ČSOB. Závěrem zde musím dodat, že Chrudimský klub nedostal licenci do 2. ligy, tudíž tuto soutěž budou místo nich v příštím ročníku 2012/2013 hrát FK Pardubice.

Dalším významným sportem je florbal, když místní Sokol sice hraje nejvyšší soutěž, ale bude mít letos plné ruce práce, aby jí udrželi i pro příští sezónu. (35)

V Pardubicích se ale hlavně konají dvě akce, o které zájem daleko přesahuje za hranice našeho státu. Tím prvním je dostihový závod „Velká Pardubická“, což je druhý nejtěžší dostih na světě. Letos se poběží tohoto steeplechase už 122. ročník. Plných 8 z nich vyhrál jako jezdec žokej Josef Váňa, který je jezdecká legenda a jedna z největších sportovních osobností v naší zemi vůbec. Tento slavný dostih sledovalo letos přímo na závodišti rekordních 15 tisíc diváků a dalších 2,5 mil. u televizních obrazovek. (36; 84)

Druhým již zmiňovaným závodem je „Zlatá přilba města Pardubic“, což je tradiční každoroční závod motocyklů na ploché dráze. Jedná se o nejstarší plochodrážní závod na světě. Poprvé se Zlatá přilba jela v roce 1929 a vítěz dostane, jak už je slyšet v samotném názvu speciálním zlatou přilbu. (85)

Z největších sportovních pardubických akcí, stojí za zmínku ještě tenisový turnaj „Pardubická juniorka“. (83)

Mezi další substituty HC ČSOB patří fitcentra, aerobic centra, posilovny, plavecké bazény a jiná sportovní zařízení, ale i např. kina a místa kde se dá trávit volný čas, nejrůznější sportovní a zájmová sdružení apod., kterých je v Pardubicích velké množství.

Všechny tyto substituty ovlivňují klub tím, že přilákávají do svých řad nové fanoušky a sportovce, kteří by jinak o tento určitý sport vůbec zájem neměli, a dali by přednost například hokeji. Bohužel svojí roli hraje také fakt, že hokej jako takový je poměrně drahý sport, a tak rodiče občas raději přihlásí své ratolesti do jiných sportovních aktivit, jako třeba již zmíněný fotbal a florbal. Jak již bylo zmíněno, provoz všech těchto akcí a chod klubů stojí nemalé peníze. Ty jsou čerpány mimo jiné od sponzorů. Pokud se najde takový, který finanční prostředky rozděluje mezi více aktivit (jako příklad společnost Chládek a Tintěra, nebo třeba samotné město Pardubice), a zaměřil by se pouze na jedno odvětví, mohlo by to mít pro ostatní nemalé následky.

5.2.3 Souhrn a zhodnocení poznatků z analýzy externího prostředí

Během analýzy externího prostředí jsem se pokusil vytknout některé z příležitostí a hrozeb, které mají vliv na hokejový klub HC ČSOB Pojišťovna Pardubice. Co se týče ekonomických faktorů, je dle mého názoru nejpodstatnější vliv nedávné světové hospodářské krize, která způsobila obtížnější hledání obchodních partnerů a sponzorů. Konkrétně Pardubický klub musel snížit svůj rozpočet, zvýšit vstupné, což vedlo

k určitému snížení návštěvnosti na svá domácí utkání a přistoupit na snížení hráčských platů. Ze sociálních faktorů bych zmínil asi jen dobré postavení hokeje u českých fanoušků a veřejnosti a problematiku stárnutí obyvatelstva. Čím méně se totiž bude rodit dětí, tím méně se jich bude věnovat sportu popř. hokeji. Samozřejmě jako ve všech odvětvích, i v hokeji jde technologie dopředu a ovlivňuje tak samotný sport. Mám na mysli výstroj a vybavení hráčů, nejrůznější elektronické přístroje, které pomáhají zlepšit průběh hry. Pardubický klub se musí řídit stanovy nadřazené střešní organizace, čímž je pro ně ČSLH.

Analýza oborového okolí ukázala, že pardubický hokejový klub má k dispozici poměrně širokou základnu zákazníků (fanoušků), která se pozitivně projevuje vynikající ligovou návštěvností na stadionu během domácích zápasů.

Ačkoliv jsou Pardubice klub s nejvyšším rozpočtem u nás, a patří mezi nejlepší týmy polední dekády, ne-li úplně nejlepší, bohatým zahraničním klubů se zkrátka nevyrovnají. Mají handicap v oblasti získávání nových hráčů na trhu, když české kluby obecně nedokážou získat do svých týmů kvalitní hráče, jelikož úroveň hráčských platů je v Česku nižší než například v Švýcarsku, Rusku, Švédsku, Finsku a o NHL ani nemluvě. S tím souvisí i problematika odchodu hráčů do zahraničí za penězi, čímž naše soutěž a kluby ztrácejí na kvalitě a konkurenceschopnosti. HC Pardubicím také hrozí hrozba jiných sportovních odvětví provozovaných na Pardubicku, které by mohly odlákat fanoušky, sponzory nebo mladé sportovce, kteří si v dětství vybírat sporty, kterým se chtějí věnovat.

5.3 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ

V analýze vnitřního prostředí se soustředím na hmotné a lidské zdroje, kterými klub disponuje. Dále do této analýzy zahrnu i klubové oddíly, oblast cenové politiky a marketingové faktory. Finanční analýze, která také patří do interní analýzy, se budu věnovat v celé následující kapitole.

5.3.1 Hmotné zdroje

Na prvním místě analýzy hmotných zdrojů stojí určitě klubový stadion. HC ČSOB pojišťovna Pardubice sídlí v multifunkční hale s názvem „ČEZ Arena Pardubice“, kterou je možno využít vedle hokeje mimo jiné i pro další sporty a celou řadu větších kulturních a společenských akcí, jako jsou koncerty a nejrůznější mýtinky. Hlavním uživatelem arény je hokejový klub, kdy přední náplní je především lední hokej. Hokej využívá 26% veškerého času v hlavní aréně a 35% v malé hale.

Tato stavba sice není přímo majetkem klubu, patří městu Pardubice, konkrétně společnosti Městský rozvojový fond Pardubice a.s. Klub měl své specifické požadavky a v roce 2007 se angažoval do dostavby arény s tím, že 100 milionovou investici bude splácet provozovateli arény ve formě vyššího nájmu za pronajaté prostory. Roční celkové splátky za arénu měli činit 10,7 mil Kč, z čehož HC Pardubice platí 9 mil. a zbytek MRFP. Ke splacení by mělo dojít v prosinci 2020. Ale již v letech 2009-10 hokejový klub požádal o snížení těchto splátek a to na polovinu, z důvodu značného zatížení klubové kasy. MRFP vyšel klubu vstříc s podmínkou, že zbylé peníze budou uhrazeny v letech 2022-23. A jelikož se sám hokejový klub zavázal ke splacení částky 129 645 tis. Kč (včetně úroků), pak zbývající částka bude doplňkem do celkové sumy. (86)

Ledová plocha je v ČEZ Areně v provozu takřka nepřetržitě (10 měsíců v roce a malá hala 8 měsíců). Zastřešení druhé ledové plochy předcházelo rekonstrukci hlavní haly a propojení těchto hal vytvořilo jeden celek.

V roce 1947 byla v Pardubicích nainstalována umělá ledová plocha a na konci 50. let byla zastřešena. Vlastníkem stadionu se stalo od roku 1998 Město Pardubice. Původní kapacita 11 500 míst se po omezení míst k stání snížila na 9000 míst. Tento stadion patří díky své kapacitě mezi největší ale zároveň také k nejmodernějším v republice. V roce 2001 prošel zimní stadion rozsáhlou rekonstrukcí, kterou měla na starost firma

Metrostav Praha. Náklady na tuto rekonstrukci přesáhly 300 milionů korun. Ze zimního stadionu se později stala ČEZ Arena, která patří Městskému rozvojovému fondu Pardubice. Před sezonou 2007/2008 byla ČEZ Arena Pardubice dostavěna podle původního projektu z roku 2001, díky dostavbě západní tribuny byla její kapacita zvýšena na současných 10 194 míst.

Hala patří svou vybaveností k nejlepším v Evropě, má sedadla v dolních sektorech polstrovaná, na balkonech plastová. U stropu ČEZ Areny visí moderní jumbotron se čtyřmi velkoplošnými obrazovkami a ukazateli skóre, na chodbách, schodištích jsou umístěny televizní obrazovky, aby diváci neztráceli přehled na ledě ani při návštěvě stánků s občerstvením. To vše zajišťuje vnitřní televizní okruh, jímž je hala vybavena a vysílání ICE–TV. V útrobách stadionu lze nalézt zázemí pro mužstvo dospělých a všechna mládežnická družstva. Součástí moderního vybavení je i posilovna, sauna, regenerační místnost, kanceláře trenérů, sekretariátu, klubovna či press centrum. Nechybí zde VIP sektory, v severní části se nachází Bully Bar a Hockey Restaurant Hattrick, z něhož má divák výborný výhled na ledovou plochu. Na severozápadním ochozu je Párty box. Na východní tribuně je až pod střechou umístěno PRESS centrum s rozsáhlým zázemím.

V podzemním podlaží jsou postaveny šatny, ošetřovny, vrátnice a spojovací chodba mezi arénou a malou halou s technickým zázemím pro provozovatele. V prvním nadzemním podlaží najdete na jižní tribuně pokladny a hned vedle prodejnu se sportovním zbožím. Od jihu přes východní stranu se dostanete po ochozu na stranu severní. Právě na východní straně jsou umístěny bufety a obchod se suvenýry. Pokud byste rádi větší pohodlí, můžete navštívit na severní tribuně Bully Bar. Součástí severní tribuny jsou i místa pro vozíčkáře. Na západní tribuně jsou rovněž umístěny dva bufety. V jižní části druhého nadzemního podlaží sídlí správa haly a je zde také další restaurace. Ve třetím nadzemním podlaží jsou umístěny na východní straně prostory pro novináře, na severu je kabina pro videorozhodčího i režie velkoplošné obrazovky. Různé foto multifunkční arény je lze spatřit v příloze č. 2.

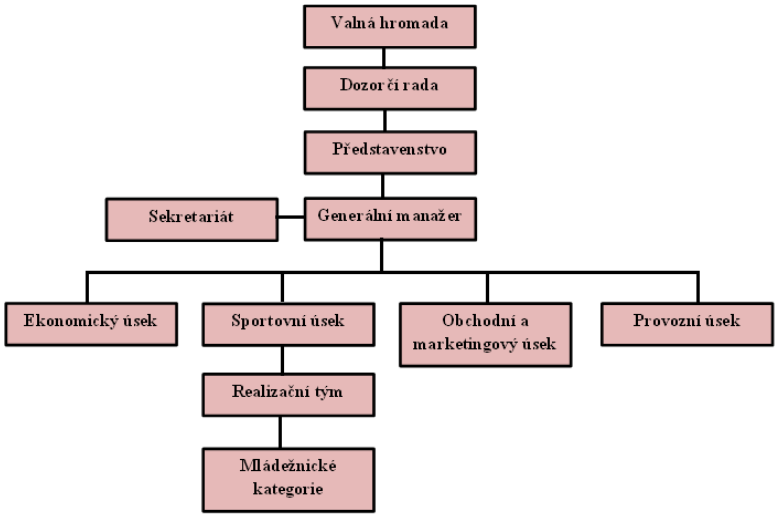
Parkoviště, které se nachází mezi východní tribunou ČEZ Areny a malou halou má celkovou kapacitu 350 míst. Aktuální ceník parkovného je k dispozici na internetových stránkách ČEZ Areny. Další možnost parkování poblíž stadionu je na parkovišti na levém břehu řeky Labe, nebo v nedalekém nově postaveném nákupním centrum Afi palác Pardubice, kde je k dispozici zhruba dalších 600 parkovacích mít.

Hala má pro vozíčkáře k dispozici bezbariérový vstup a 18 míst, která jsou jim vyhrazena, pro pohodlné sledování programu. (46)

5.3.2 Lidské zdroje

Na základě údajů, které byly dostupné na stránkách www.justice.cz jsem se pokusil v obr. č. 3 nastínit organizační strukturu klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice.

Obrázek č. 3: Organizační struktura hokejového klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice



Zdroj: Vlastní zpracování dle HC PCE – vedení klubu a Čáslavové (2009)

Složení hráčského kádru klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice má na starosti generální manažer Mgr. Ondřej Šebek a hlavní trenér Mgr. Pavel Hynek. Možnosti jsou však omezeny množstvím finančních prostředků možných k investování. Tento rozpočet pak schvaluje představenstvo a vlastník klubu HC Pardubice. (87)

Tabulka č. 5: Počet zaměstnanců a mzdové náklady HC ČSOB Pojišťovna Pardubice (v celých tisících Kč)

	2007	**2008-09**	**2009-10**	**2010-11**
Počet zaměstnanců	*52*	*57*	*53*	*50*
Mzdové náklady	*Cca 1800*	*4330*	*5109*	*4709*

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2009-2011 a Konvalinové (2012)

V tomto počtu zaměstnanců nelze nalézt samotné hráče. Ti jsou totiž vedeni jako osoby samostatně výdělečně činné a ke klubu je tedy váže podnikatelský vztah. Pro klub to znamená, že za hráče nemusí odvádět povinné zdravotní a sociální pojištění.

Aby byl viditelný markantní rozdíl mezi ELH a NHL, která po organizační stránce nemá ve světě obdoby. Vybral jsem si hokejový klub New York Rangers, na kterém poukáži na markantní rozdíl. V této hokejové organizaci pracuje na pozicích Managementu a Front Office (lidé, kteří mají na starost styk s klienty, hráči, diváky) okolo 200 osob, při čemž v jejich čele stojí generální manažer zodpovědný za chod celé organizace. Samotný vlastník se pak bezprostředně angažuje spíše výjimečně. (70)

5.3.3 Oddíly

Strukturu oddílů HC Pardubice můžeme rozdělit do dvou základních skupin, těmi jsou A-tým dospělých a mládežnická hokejová družstva.

5.3.3.1 A“ tým

Tým mužů pardubických hokejistů je součást společnosti HC ČSOB Pojišťovna Pardubice a.s. Už podle samotného názvu je zřetelné, že jeho hlavním zdrojem financování je sponzorství ČSOB Pojišťovny. Jak již bylo zmíněno, v hokeji i v mnoha dalších sportech jsou profesionální hráči vedeni jako OSVČ mají tak povinnost odvádět daň ze svého příjmu.

„A“ mužstvo mělo pro sezónu 2011/2012 ty nejvyšší ambice a po bronzové příčce z uplynulé sezóny chtělo zpátky dobýt titul šampióna ELH.

Tým spoléhá ve velké míře na své odchovance, a podařilo se mu také udržet klíčové hráče z let minulých. Těmi například jsou kapitán Koukal, oba Kolářové nebo obránce Píša. Veliké očekávání měl naplnit hráč Jonathan Sim, který má nemalé zkušenosti z NHL. To vše ještě v průběhu základní části doplnil zkušený brankář Salfický. Na druhé straně vznikla obrovská mezera po odchodu nejlepšího obránce loňského ročníku, kterým byl Jakub Nakládal.

Složení týmu s věkovým průměrem 26 let, je vyvážené zastoupení hráčů dříve narozených s hráči nastupujícího hokejového mládí. Starší generaci tvoří hráči jako Salfický (39 let), Píša (34 let), Somík (34 let). Naopak mezi mladíky lze zařadit Radila, Kousala nebo Buchteleho (všem je 21 let). (53)

Hlavními trenéry „A“ mužstva, které má dosáhnout očekávaného titulu jsou Pavel Hynek a někdejší vynikající hráč Ladislav Lubina.

Tým se během přípravy na sezónu 2011-12 jevil velice dobře, když postoupil až do finálového turnaj European Trophy, kde obsadil konečnou pátou pozici.

Na letošní soupisce můžeme nalézt až netypicky mnoho odchovanců, a to konkrétně 19. Nabízí se zde však otázka, jak přesně definovat odchovance. Pro své účely jsem počítal všechny ty, kteří už v dorosteneckém věku nastupovali za Pardubice. Těmi hráči jsou Koutský, Langhamer, Růžička, Drtina, Kolář I, Píša, Zdráhal, Buchtele, Kolář II, Koukal, Kousal, Nosek, Půhoný, Radil, Rákos, Semorád, Starý, Zohorna a Salfický. (89)

Celková hodnota tabulkového ocenění hráčských práv extraligového týmu dle pravidel ČSLH čítala v loňské sezóně 50 095 tis. Kč (58). Pardubice si kladli za cíl, zlepšit bilanci domácích zápasů postoupit ze základní části přímo do čtvrtfinále play off. Oba tyto cíle byly nakonec splněny. I když statistiky z domácích zápasů nebyly dle očekávání. Z dosažených 45 bodů v minulém ročníku, si letos Pardubice polepšili bodů 48. V celkovém pořadí po základní části si sice polepšily z 5. místa na 3., ale celkových 86 bodů je o 2 méně než v minulé sezoně. Toto postavení jim umožnilo v nadcházejícím play-off začínat série vyřazovacích utkání na domácím kluzišti, neboť překvapení jménem Kometa Brno vyřadila v play-off oba nejlepší týmy po základní části. „Perníkáři“ jsou známí svým atraktivním pojetím hokeje, tomu odpovídá i vysoký počet vstřelených branek – 175 (2. nejvyšší v ELH) a počet obdržených čítal 136 (4. nejlepší).

Na polední chvíli zde musím ještě doplnit, že Pardubice se v sezóně 2011/12 staly mistrem ČR.

5.3.3.2 Mládež

Mládežnickou sekci pardubického hokeje tvoří týmy juniorů, staršího a mladšího dorostu (ten je ještě dále rozdělen na A a B), týmy 8., 7., 6. a 5. tříd, mužstvo elevů a starší a mladší přípravky. Všechny tyto mužstva spadají pod mateřskou akciovou společnost. V Pardubicích byla založena Akademie Českého svazu ledního hokeje, tímto statusem se může pochlubit pouze šest českých klubů. Projekt Akademií ČSLH, inspirovaný v hokejově vyspělých zemích, byl zahájen v březnu 2011.

Cílem tohoto projektu je komplexní rozvoj hráčů v mládežnických kategoriích (mladší a starší dorost a tým juniorů) a podpora klubů, které vytvářejí pro jejich výchovu nejlepší

předpoklady. Pro získání statutu je nutné splnit řadu kritérií ve sportovně technické, vzdělávací, zdravotnické, personální a dalších oblastech.

Podmínky zahrnují například zázemí pro soutěže a tréninky mládežnických mužstev, požadavky na zajištění jejich výzbroje a výstroje, stejně jako nároky na tréninkový proces, herní systémy a mezinárodní kontakty. Významnou součást hodnocení tvoří vzdělávání a zdravotní zabezpečení hráčů. Pardubicím, které splnily dané podmínky, poskytne ČSLH podporu v oblasti finančního ohodnocení trenérů, jejich odborného vzdělávání nebo spolupráce se zahraničními partnery. Významným plusem je také ten, že mužstva Pardubického klubů nesestupují z mládežnických extraligových soutěží. Mladí hokejisté se mohou více soustředit hraní hokeje pro radost, a napomáhá to i vytvářet potřebnou herní drzost hráče, která už několik let mladým českým talentům chybí. (52)

Tabulka č. 6: Přehled umístění, zúčastněná soutěž a počet hráčů v mládežnických družstvech klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice

Kategorie	Umístění v aktuální	Přihlášená soutěž	Počet
Junioři	*13 (18)*	*Extraliga juniorů*	*29*
Starší dorost	*20 (25)*	*Extraliga st. Dorostu*	*27*
Mladší dorost A	*5 (10)*	*Extraliga ml. dorostu - střed*	*37*
Mladší dorost B	*10 (12)*	*Liga ml. dorostu – střed*	
8. třída	*3 (9)*	*Žákovská liga C*	*30*
7. třída	*4 (8)*	*Liga st. Žáků*	*22*
6. třída	*6 (9)*	*Žákovská liga C*	*22*
5. třída	*5 (8)*	*Liga ml. žáků*	*19*
Elevové			
Starší přípravka			
Mladší přípravka			

Zdroj: Vlastní zpracování dle HC PCE – rozcestník mládeže

Celkem má tedy společnost HC ČSOB Pojišťovna Pardubice 11 mládežnických družstev, v nichž je registrováno více jak 300 mladých sportovců. V loňské sezóně získali „osmáci“ na přeboru republiky medaile za druhé místo a starší dorost se umístil na velice hezkém 4. místě, což naznačuj určitou úroveň hokejové mládeže (58). Bohužel letošní sezóna žádným podobným výsledkům nenapovídá, a Pardubické oddíly jsou malinko v pozadí. Zřejmě projekt Akademie ČSLH potřebuje čas, aby se zažil a mohl naplno ukázat své přednosti. Malá krize se projevila i na počtu mládežnických reprezentantů, v letošní sezoně jsou pouze tři z pardubických mladíků v užších kádrech

reprezentací do 16,17,18,19 nebo 20 let. Konkrétně to jsou Ondřej Starý a David Březina (U19), a talentovaný brankář Marek Langhammer do 18 let. (59; 65)

Pardubice na rozdíl od většiny extraligových klubů netrápí odchod mladých talentovaných hráčů do severoamerických juniorských hokejových soutěží. Všeobecně platí, že někteří z nich se po dvou či třech letech vrátí do rodného klubu, někteří přestoupí jinam, kde pak cestují mezi 1. hokejovou ligou extraligou, a jen velmi malá část se dokáže v zámoří uchytit. U mě osobně převládá ten názor, že hráči vracející se k nám, nejsou až tak výrazně lepší, než ti jejich vrstevníci, kteří zůstali doma a dostali šanci třeba hrát v A týmu. Na druhé straně pak je ale životní zkušenost a přehled, který hráč v Americe získá. Českým mladíkům, nevyjímaje těm pardubickým se nedaří proniknout v draftu do NHL. Posledním „perníkářem“ uloveným týmem z NHL, byl v roce 2005 Jakub Kindl, kterého si z 19. pozice vybral Detroit (39). I tato statistika poukazuje o nižším počtu talentů v Pardubickém hokeji. Toto ovšem není problém jenom tohoto týmu, ale také celého českého hokeje, když za posední roky se razantně snížil počet a zhoršilo postavení draftovaných hráčů. Může to vypadat, že výkony mládeže jsou poslední roky poněkud slabší, ale bývalá spolupráce Pardubic s Chrudimí, kde hráči nastupovali v soutěži dospělých na úkor juniorské extraligy, přinesla svá ovace. Hráči si zvykli na odlišný styl hokeje, a mohli se tak lépe přizpůsobit mužské extralize.

Pardubický hokejový klub podporuje významnou měrou i mládežnické celky počínaje juniory, dorostem, sportovními třídami až po přípravku. Pro nejmenší děti organizuje kurzy bruslení, kde s výukovou pravidelně pomáhají hráči „A“ týmu.

V konečném souhrnu bych chtěl dodat, že hodnota tabulkového ocenění vlastnictví hráčských práv juniorských hráčů činí 13,5 mil. Kč, dorostu 11,1 mil. Kč a žáků je 9,95 mil. Kč. (58)

Náklady na mládežnické kategorie dosahují částky +- 22 mil. Kč na jednu sezónu, při čemž například dotace od města byla 12,4 mil. Kč, na členských příspěvcích se vybere další milion korun a zbytek je financován samotným klubem. ČSLH posílá prostředky na uhrazení platů trenérů v akademii, to znamená trenérů působících u juniorů, st.dorostu a ml.dorostu. Zbytek nákladů si ovšem hradí klub sám. (87)

5.3.4 Cenová politika

Ceny jednotlivých vstupenek byly od 1. ledna 2012 navýšeny z důvodu zvýšení sazby daně z přidané hodnoty z 10 % na 14 %. Ceny permanentních vstupenek na sezónu 2011/2012 se pohybovaly od 2 100 Kč (na stání) až po 6 600 Kč. Na play off permanentky neplatí, ale jejich vlastníci mají upřednostněné právo na zakoupení lístků. Na vyřazovací boje je cena vstupenek zpravidla o něco vyšší (10-25 Kč dle sektoru). Jedinou formou zvýhodněného vstupného je vstup zdarma pro děti do 6 let. Bohužel, neexistují žádné slevy pro seniory ani studenty, což je pro mě poněkud zarážející. Právě mladí totiž tvoří velikou část ze všech diváků. Ceny lístků na jednotlivá utkání jsou následující (v závislosti na sektorech – mapa hlediště viz příloha č. 2 – obr. č. 5):

Název	*Jednotlivé vstupné*	*Permanentní vstupenka*
Kategorie A (zelená)	295 Kč	6600 Kč
Kategorie B (žlutá)	225 Kč	5000 Kč
Kategorie C (červená)	170 Kč	3600 Kč
Kategorie D (modrá)	130 Kč	2650 Kč
Kategorie omezená (fialová)	100 Kč	2300 Kč
Stání (šedá)	100 Kč	2100 Kč

Zdroj: HCPCE - Cena a předprodej vstupenek

Tabulka č. 7: Srovnání cen vstupenek s jinými kluby a soutěžemi

Klub/země	Stání (Kč)	Sezení (Kč)	Permanentky k sezení (Kč)
Třinec	**80**	**120-130**	**2300-2700**
Brno	**140**	**190-250**	**4560-6000**
Kladno	**70**	**100-120**	**920-1120**
Švédsko		**300-700**	
Finsko		**380-700**	
KHL		**80-500**	
NHL		**Průměrná cena 1090**	
Toronto		**Průměrná cena 2200**	
Dallas		**Průměrná cena 360**	

Zdroj: Vlastní zpracování dle 42; 43; 44; 68;

Z tabulky je patrné, že vstupné v Pardubicích patří k nejvyšším v celé Tipsport extralize. Drahými lístky se také mohou mimo jiné pochlubit Brno, Plzeň, Slavia, Liberec aj., naopak na opačném pólu se nacházejí Kladno s Vítkovicemi, a úřadující mistr Třinec. I když to vypadá, že česká ELH je „drahá“, v porovnání se zahraničními soutěžemi přijde zápas diváka ještě docela levně. Finská a Švédská liga jsou průměrně

3x dražší, některé kluby KHL mají vstupné i dvojnásobné oproti naší lize, a lístek na zápas nejlepší hokejové soutěže světa NHL stojí v průměru 1090 Kč.

Pokud by například do pardubické ČEZ Areny vyrazila čtyřčlenná rodina na zápas, může se cena za tento „výlet“ vyšplhat až přes částku 1000 Kč (600 Kč vstupné, 200 Kč za nápoje a 200 Kč za něco k jídlu).

5.3.5 Marketingové faktory

V marketingové oblasti sportovních klubů lze zaznamenat dvě různé činnosti. Jednu provádí sám klubu směrem k divákům a veřejnosti za účelem podpory prodeje svého produktu. Druhou činnost představují dohody, které jsou uzavřeny s jinými podniky za účelem zviditelnění jejich jména (např. pomocí reklamy) a získání finančních zdrojů, které umožňují chod klubu.

Mezi hlavní marketingové aktivity můžeme zařadit spolupráci s oficiálním fanklubem HC Pardubice, na jehož fungování se klub finančně podíl, podporuje zájezdy na venkovní utkání atd. Před širokou veřejností se klub prezentuje pomocí reklamy v rádiích (rádio Hey, Český rozhlas Pardubice, rádio Černá hora), ale i prostřednictvím public relations. K propagaci přispívají také autogramiády hráčů z týmu a jejich účast na různých společenských akcích, dále nejrůznější soutěže jako Miss semifinále 2012 nebo Fanoušek finále 2012 a letos se opět nabízí možnost vyfotografovat se s mistrovským pohárem. O těchto akcích klub informuje své fanoušky pomocí svých oficiálních internetových stránek, rozhlasem během domácích utkání, upozorněními na populárních sociálních sítích, kde má klub založený vlastní profil.

V případě reklamy a sponzoringu, klub disponuje mnoho smlouvami s řadou partnerů, kterým dle výše poskytnutých finanční prostředků vytvoří nabídku možnosti umístění reklamy, loga či názvu. Společnost HC ČSOB Pojišťovna Pardubice a.s. stejně jako ostatní profesionální sportovní kluby si prodejem svých reklamních produktů a prezentací obstarává prostředky na fungování klubu. Jde především o prodej reklamních ploch a služeb, které mohou být zájemcům nabídnuty. Mezi nejžádanější plochy patří oblečení a výstroj hráčů, dále pak ledová plocha, mantinely, jumbotron nad ledovou plochou apod. Pro posílení vztahů s partnery pak jsou klubem pořádány akce jako „Ski cup“ nebo „Golfový turnaj Rytířský pohár“.

HC Pardubice mají také zpracovaný univerzální nabídkový list, kde jsou stanoveny částky za prodej reklamních ploch. Ten mi však vedení klubu nemohlo veřejně poskytnout, proto ho tedy zde nemohu uvést. Některé jiné extraligové kluby jako například Kometa Brno mají tento ceník dostupný na svých oficiálních internetových stránkách.

5.3.6 Souhrn a zhodnocení poznatků z analýzy interního prostředí

V analýze interního prostředí jsem se snažil poukázat na silné a slabé stránky HC ČSOB Pojišťovna Pardubice. Zřejmě největší předností tohoto klubu je jejich domácí multifunkční aréna s vynikajícím zázemím pro přípravu hráčů nejen „A“ týmu, ale i všech mládežnických kategorií.

Handicapem je samozřejmě fakt, že vlastníkem stadionu je město Pardubice, konkrétně MRFP, což klub určitým způsobem ovlivňuje při marketingových aktivitách. Sice se město snaží hokejový klub podporovat, ale vysoké výdaje na nájem jsou pro klub těžkým břemenem.

V oblasti lidských zdrojů disponují HC Pardubice kvalifikovaným personálem v jednotlivých oblastech.

Hlavní družstvo HC ČSOB Pojišťovna Pardubice patří mezi naše nejlepší a nejambicióznější týmy a v posledním ročníku 2011-12 se stal pošesté v historii mistrem.

Pardubice disponují všemi mládežnickými oddíly, za silnou stránku pak zcela jednoznačně považovat existenci Akademie Českého svazu ledního hokeje, která by měla přispět k lepší přípravě mladých hráčů. Bohužel v letošní sezóně se její kladný vliv ještě příliš neprojevil, a mládežnická družstva nedosáhla výrazných úspěchů. Je to dáno také úbytkem talentů, což se projevuje např. na počtu mládežnických reprezentantů nebo na počtu hráčů, kteří prošli draftem do NHL.

V podkapitole věnované cenové politice, jsem se zabýval cenou vstupného. Vstupné v Pardubicích patří k nejvyšším v celé Tipsport extralize, ovšem v porovnání s cenou vstupného v jiných zemích je tato částka ještě docela přijatelná. Vyrazit ale s celou rodinou na zápas není vůbec levná záležitost, a takovéto trávení volného času se může celkem prodražit.

V marketingové oblasti lze při tvorbě strategie stavět na dobrém jméně HC ČSOB Pojišťovna Pardubice, které klub řádně prezentuje v dostupných komunikačních kanálech. Je však nezbytné, aby klub stále aktivně vyhledával své obchodní partnery.

5.4 NÁSTIN EKONOMICKÉ SITUACE KLUBU

Před samotnou praktickou částí této analýzy bych rád nastínil stav klubu, co se týče jeho finanční stránky. Pomůže to pak lépe pochopit ukazatele finanční analýzy a nebude potřeba pokaždé jednotlivě zmiňovat dané problémy.

V roce 2008 odkoupil pan Šmidberský 50,11% akcií hokejového klubu od MRFP za 25 milionů korun, a dalších 28 milionů musel použít na sanaci dluhů, kdy závazky společnosti převyšovaly zdroje krytí. Dluh hokejového klubu tehdy dosahoval výše 33 milionů korun a vznikal postupně jako kumulovaná ztráta z předchozích sezon. Počítá se už někdy od roku 1996. Klub měl v jednotlivých sezonách ztrátu přibližně dva až tři miliony a tento dluh postupně rostl. Dohodlo se, že na splácení tohoto dluhu se bude podílet i město, když za doby jeho vlastnictví klubu dluh vznikl. V současné době většinový akcionář pardubického hokeje podnikatel Roman Šmidberský chce od města odkoupit zbytek akcií úřadujícího českého mistra, jedná se o 34%. Zbývajícím významným akcionářem je bývalý manažer klubu pan Zbyněk Kusý, který má v držení zhruba 12%. Zbylé akcie jsou ve vlastnictví HC Pardubice o.s. - 3,3% a Mgr. Ondřej Heřman 0,5%.

Co se týče dluhu vůči Městskému rozvojovému fondu Pardubice, ten by měl být brzy splacen zasláním částky 13,2 mil. Kč, která by měla přibližně dluh pokrýt, případný rozdíl v řádech stovek tisíc bude dorovnán okamžitě. Plán do budoucna je takový, že bude klub hospodařit v sezoně 2012/2013 už bez cizích zdrojů. (51; 73)

5.5 FINANČNÍ ANALÝZA

V následující kapitole se budu zabývat finančním hospodařením klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice.

Finanční analýza naplňuje důležité poslání v tom, že posuzuje finanční důvěryhodnost podniku jak z hlediska investorů, tak věřitelů. Z výstupů finanční analýz lze vyhodnotit slabé a silné stránky společnosti a tím i zabránit případným problémům.

Nakonec bych rád zmínil, že hokejový klub (stejně tak jako kluby v některých ostatních sportech) je specifickým subjektem a použití jednotlivých metod finanční analýzy se může zdát jako dosti neobvyklý způsob určení finanční výkonnosti takovéhoto podniku. Výstupy, vycházející z finanční analýzy, mohou v mnoha ohledech dosti překvapit. Některé další ukazatele zde nemohou být ani použity, takovým to příkladem jsou např. ukazatele kapitálového trhu, které lze aplikovat pouze na společnosti, jejíž akcie jsou veřejně obchodovatelné na burze nebo ukazatel EVA, k jehož výpočtu je zapotřebí znát bezrizikovou úrokovou míru odvětví, což pro problematiku hokejového klubu není úplně optimální.

Naopak velmi zajímavé může být sledovat, jak je na tom z pohledu finanční analýzy klub, který patří mezi naší absolutní elitu a nezískání mistrovského titulu je bráno spíše jako zklamání. Při čemž je v očích veřejnosti vnímán jako stabilní klub bez vážných finančních problémů.

Pro finanční analýzu klubu byly použity výkazy finančního účetnictví, konkrétně to jsou rozvaha a výkaz zisku a ztrát, které byly součásti výročních zpráv. Byly použity výkazy z let 2009 – 2011.

Je důležité dodat, že účetní období 2008 – 2009 bylo z důvodu budoucí srovnatelnosti ekonomických ukazatelů rozděleno na období od 1.1.2008 do 30.4.2008 a na období od 1.5.2008 do 30.4.2009, které datumově kopíruje hokejovou sezónu. Toto je z důvodu, že do prvého období byly zahrnuty veškeré náklady související s minulým obdobím, které nebyly proúčtovány do nákladů, zejména pak časové rozlišení nákladů při nákupu hráčských práv. Období bylo uzavřeno se ztrátou ve výši 27 914 tis. Kč. Zatímco druhé skončilo ztrátou ve výši 2.300 tis. Kč. Vývoj výsledku hospodaření znázorňuje graf č. 5. (56)

Zmíněné rozdělení pak má výrazný vliv v tom, že období 2008-2009 bylo o 4 měsíce delší než ostatní sledované intervaly. Do roku 2008 bylo účetní období shodné s rokem kalendářním, a po již zmíněných změnách trvá dnes účetní období od 1. května do 30. dubna.

Zde je znázorněna pouze zkrácená rozvaha nejprve skupiny aktiv a poté pasiv. Celou rozvahu je možné vidět v příloze č. 1.

Tabulka č. 8: Zkrácená rozvaha – AKTIVA klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice (v celých tisících Kč)

AKTIVA		2007	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Aktiva celkem		69 940	35 253	35 342	31 893
B.	Dlouhodobý majetek	20 657	6 561	5 016	5 463
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	71	43	14
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	20 174	6 007	4 890	5 366
B.III	Dlouhodobý finanční majetek	483	483	83	83
C.	Oběžná aktiva	23 628	21 364	23 436	21 490
C.I	Zásoby	2 612	1 672	2 481	1 569
C.II	Dlouhodobé pohledávky	1 096	232	243	239
C.III	Krátkodobé pohledávky	15 887	17 487	20 224	18 645
C.IV	Krátkodobý finanční majetek	4 033	1 973	488	1 037
D.I	Časové rozlišení	25 655	7 328	6 890	4 940

Zdroj: Vlastní zpracování dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Z tabulky aktiv je nejdůležitější fakt, že v účetním období 2008-2009 došlo ke snížení dlouhodobého hmotného majetku o 69%. Obrovské snížení o 72% zaznamenalo také časové rozlišení.

Tabulka č. 9: Zkrácená rozvaha – PASIVA klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice (v celých tisících Kč)

PASIVA		2007	2008-09	2009-10	2010-11
Pasiva celkem		69 940	35 253	35 342	31 893
A.	Vlastní kapitál	715	-29 498	-25 549	-19 479
A.I	Základní kapitál	39 727	39 727	3 973	3 973
A.II	Kapitálové fondy	0	0	0	0
A.III	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze	307	335	335	533
A.IV	Výsledek hospodaření minulých let	-39 873	-39 346	-33 807	-30 054
A.V	Hospodářský výsledek běžného účetního období	554	-30 214	3 950	6 069
B.	Cizí zdroje	50 875	54 975	53 353	39 708
B.I	Rezervy	0	0	0	0
B.II	Dlouhodobé závazky	3 789	0	0	10 000
B.III	Krátkodobé závazky	47 086	54 975	53 353	29 708
B.IV	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
C.I	Časové rozlišení	18 350	9 776	7 538	11 664

Zdroj: Vlastní zpracování dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Vysokých hodnot je dosahováno v položce cizích zdrojů. Tato skutečnost je dána finanční závislostí sportovních klubů na příjmy ze sponzorství (cizí zdroje), což je v českých podmínkách typický jev. Důležitým faktem je úbytek vlastního kapitálu po

prvním sledovaném období z hodnoty 715 tisíc korun na -29,5 mil Kč. Po zohlednění výše zůstatku časového rozlišení nákladů příštích období je hodnota aktiv nezahrnutých v účetnictví jednotky 68,7 mil Kč. Pasiva klesají nejen z důsledku stále lepšícího se hospodaření klubu, ale především dochází k postupnému splácení dluhů. V souvislosti s neuspokojivými ekonomickými výsledky společnosti v prvních dvou sledovaných obdobích bylo zároveň představenstvem navrženo snížení základního kapitálu společnosti a toto snížení bylo poté použito na účetní operaci snížení ztráty minulých let. Základní kapitál byl snížen z 39,7 mil. Kč v období 2008-09 na částku 3,9 mil. Kč v následující sezóně. Bohužel po ekonomické stránce společnost i nadále vykazovala neuspokojivé výsledky. (57)

Klesají rovněž krátkodobé závazky, což je mimo jiné spojené s udržováním nižších zásob.

Nepříznivá situace v sezóně 2007-08 po sportovní stránce samozřejmě zasáhla i oblast ekonomickou. Výnosy ze vstupného v soutěži play – out byly minimální a náklady na provoz mužstva, na utkání, hráčské odměny, nájemné, dopravu byly stále na úrovni postupu do play – off. Samozřejmě i výpadek ve výnosech z reklamních smluv, kdy klub nedosáhl na žádné bonusy, byl negativním dopadem do ekonomické a finanční situace klubu. Přechodem na novou metodiku účtování těchto nákupů došlo ke zvýšení nákladů společnosti, které ve druhém sledovaném období znázorňují mimořádné náklady. Upravený výkaz zisků a ztrát je možné vidět v příloze tabulce č. 1.

Během účetního období 2009-2010 došlo k razantnímu snížení hráčských odměn, výrazným úsporám ve mzdových nákladech managementu a přísným nákladovým omezením v provozní oblasti, společnost nedosáhla plánovaného zisku z provozní činnosti a skončila ztrátou -2,55 mil. Kč. Všechny nákladové položky byly sníženy. Jen v případě druhé nejvyšší nákladové částky, a to pronájem haly a ledových ploch, která je ve vlastnictví MRFP, se úspory nepodařilo splnit. Provozní ztráta byla účetně nahrazena jednorázovým prodejem akciového podílu v HC VCES Hradec Králové ve výši 6,5 mil. Kč. (57)

5.5.1 Horizontální analýza

Při hodnocení rozvahy a dále i výkazu zisků ztrát jsem provedl horizontální analýzu. U ní jsou pak uvedeny absolutní a relativní změny jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát vždy za dvě po sobě jdoucí období.

5.5.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Z následujících tabulek je možné vidět absolutní a procentuální meziroční změny mezi jednotlivými roky za sledované období 2007 až 30.4.2011.

Tabulka č. 10: Zkrácená horizontální analýza aktiv – absolutní (tis. Kč) i relativní (%)

Aktiva		11-10/10-9		10-9/9-8		9-8/7	
		absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna
	AKTIVA CELKEM	**-3449**	**-9,76%**	**89**	**0,25%**	**-34687**	**-49,60%**
B.	Dlouhodobý majetek	447	8,91%	-1545	-23,55%	-14096	-68,24%
B.I	Dlouh. nehmotný maj.	-29	-67,44%	-28	-39,44%	71	X
B.II	Dlouh. hmotný majetek	476	9,73%	-1117	-18,59%	-14167	-70,22%
B.III	Dlouh. finanční majetek	0	0,00%	-400	-82,82%	0	0,00%
C.	Oběžná aktiva	-1946	-8,30%	2072	9,70%	-2264	-9,58%
C.I	Zásoby	-912	-36,76%	809	48,39%	-940	-35,99%
C.II	Dlouhodobé pohledávky	-4	-1,65%	11	4,74%	-864	-78,83%
C.III	Krátkodobé pohledávky	-1579	-7,81%	2737	15,65%	1600	10,07%
C.IV	Krátk. finanční majetek	549	112,50%	-1485	-75,27%	-2060	-51,08%
D.I	Časové rozlišení	-1950	-28,30%	-438	-5,98%	-18327	-71,44%

Zdroj: Vlastní zpracování dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Hned v úvodu je patrné, že hodnota celkových aktiv spíše klesá. Rapidní pokles nastal hlavně mezi prvními dvěma sledovanými obdobími, kdy byl zaznamenán úpadek takřka o 50%. Toto snížení bylo největší měrou způsobeno úbytkem dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně to bylo zapříčiněno již zmíněným odkupem akcií. Dále byl znatelný pokles časového rozlišení aktiv, které tvořilo svým podílem podstatnou část z celkového objemu. V posledním sledovaném roce pak došlo k výraznému růstu krátkodobého finančního majetku, kdy tato položka zaznamenala vzestup o 112,5%.

Pomineme-li výrazné rozdíl v prvních dvou obdobích, lze pak konstatovat, že nějaké veliké změny jsou pak spíše otázkou individuálních položek v jednotlivých obdobích než celkových změn.

Pokud je snižování pohledávek doprovázeno zvyšováním jiných položek aktiv (dlouhodobý majetek, krátkodobý finanční majetek), znamená to dobrou morálku odběratelů a dá se to považovat za pozitivní vývoj (inkasované prostředky lze použít na investiční a rozvojovou činnost podniku). V Pardubicích však celková suma aktiv klesá, a tak lze spíše usuzovat opak, kdy se klub snaží snižovat narůstající dluhy.

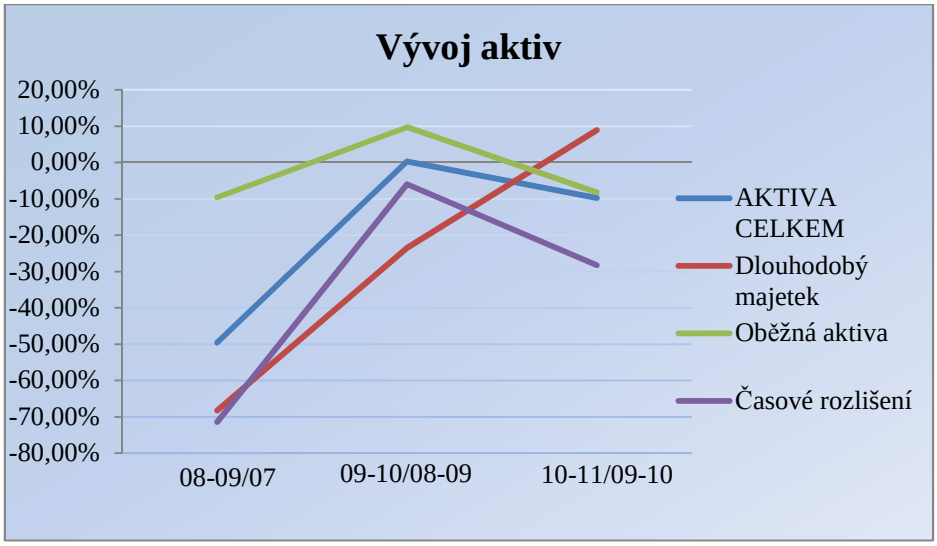
Tabulka č. 11: Zkrácená horizontální analýza pasiv - absolutní (tis. Kč) i relativní (%)

Pasiva		11-10/10-9		10-9/9-8		9-8/7	
		absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna
	PASIVA CELKEM	**-3449**	**-9,76%**	**89**	**0,25%**	**-34687**	**-49,60%**
A.	Vlastní kapitál	6070	-23,76%	3949	-13,39%	-30213	-4225,59%
A.I	Základní kapitál	0	0,00%	-35754	-90,00%	0	0,00%
A.II	Kapitálové fondy	0	X	0	X	0	X
A.III	Rezervní fondy	198	59,10%	0	0,00%	28	9,12%
A.IV	VH minulých let	3753	-11,10%	5539	-14,08%	527	-1,32%
A.V	VH běžného úč. obd.	2119	53,65%	34164	-113,07%	-30768	-5553,79%
B.	Cizí zdroje	-13645	-25,57%	-1622	-2,95%	4100	8,06%
B.I	Rezervy	0	X	0	X	0	X
B.II	Dlouhodobé závazky	10000	X	0	X	-3789	-100,00%
B.III	Krátkodobé závazky	-23645	-44,32%	-1622	-2,95%	7889	16,75%
B.IV	Bank. úvěry a výp.	0	X	0	X	0	X
C.I	Časové rozlišení	4126	54,74%	-2238	-22,89%	-8574	-46,72%

Zdroj: Vlastní zpracování dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Horizontální analýza pasiv nabízí možnost sledovat nepřetržitý pokles vlastního kapitálu. Z pohledu pasiv nejsou výsledky horizontální analýzy nikterak pozitivní. V období 2008-2009 hodnoty vlastního kapitálu vykazovala vysokou zápornou hodnotu. Příčinou tohoto jevu byl ztrátový výsledek hospodaření (a to jak běžného období, tak kumulované ztráty minulých let).

Graf č. 2: Vývoj aktiv – procentuální změna dvou po sobě jdoucích účtovacích období (2007 - 30.4.2011)



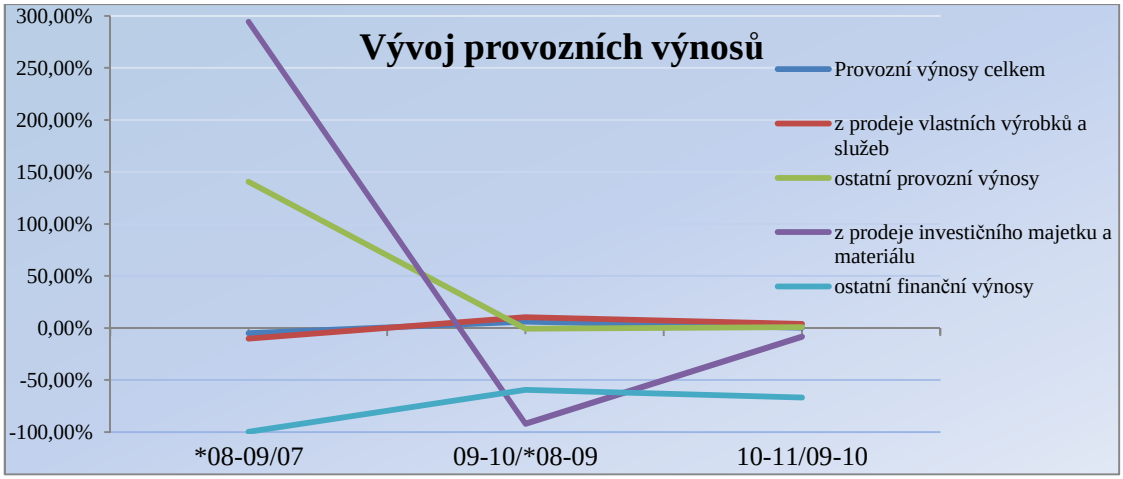
Zdroj: Vlastní zpracování na základě vytvořené tabulky dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Z grafu č. 2 vývoje aktiv můžeme vypozorovat, že po úvodním obrovském poklesu všech složek aktiv nastal celkový vzestup, kdy se díky růstu oběžných aktiva dostala celková suma do kladných čísel. V následujícím porovnání pokračuje nárůst dlouhodobého majetku, zatímco jak ostatní složky, tak i celková aktiva zaznamenaly pokles.

5.5.1.2 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Zde je nejpodstatnější změna, která se do účetní závěrky promítla nákladem ve výši 15 021 tis. Kč a má největší vliv na záporný hospodářský výsledek společnosti. Důvodem této změny byla přeměna metodiky účtování nákupu hráčských práv, kdy se náklad časově rozlišuje po dobu trvání první hráčské smlouvy. Pro zpracování grafů bylo účetní období 2008-2009 vynásobeno ¾, a to proto, aby toto období trvalo také jen 12 měsíců, a výsledky tak nebyly zkresleny jeho délkou. V grafech je pak tato změna znázorněna „*“. Při zachování jeho oficiální délky 16 měsíců, jsou totiž výsledky neobjektivní.

Graf č. 3: Vývoj provozních výnosů - procentuální změna dvou po sobě jdoucích účtovacích období (2007 - 30.4.2011)

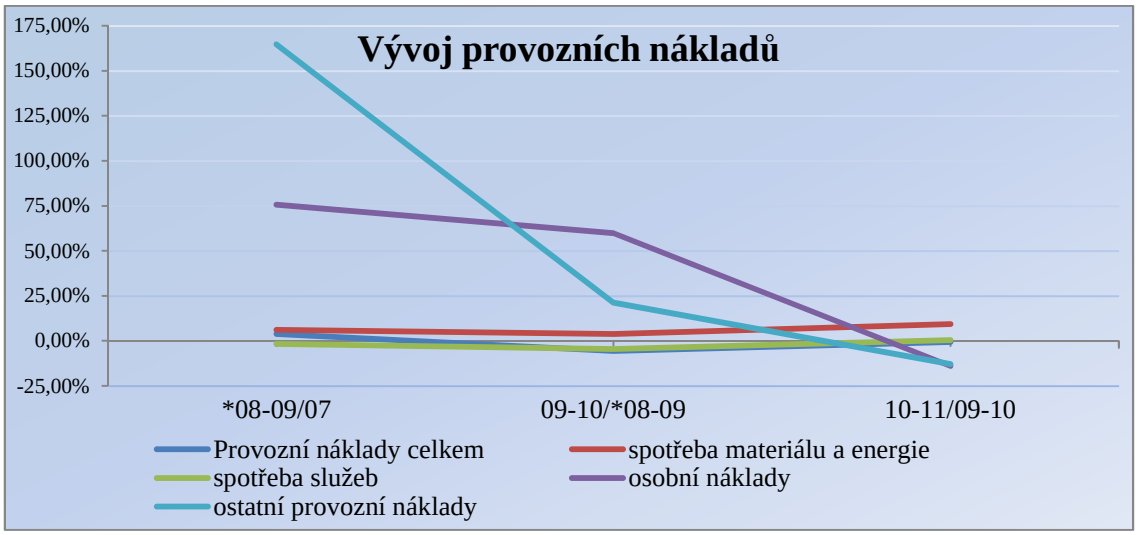


Zdroj: Vlastní zpracování na základě vytvořené tabulky dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Z grafu vývoje výnosů je zřejmé, že po výrazném poklesu mezi prvními dvěma obdobími se situace snaží ustálit na určité hranici finančních příjmů. Úmyslně sem nezachytil tržby z prodeje zboží a tržby z prodeje cenných papírů. Tyto výnosy byly převážně na bodu nula, a jejich změny byly pouze záležitostí v jednom ze sledovaných roků. Dále jsem vynechal výnosové úroky, když jejich absolutní hodnota se pohybuje od 0-2000 Kč. Bohužel, ostatní finanční výnosy mají stále klesavou tendenci. V roce

2007 tyto výnosy dosáhly hodnoty přes 27 mil. Kč, zatímco v posledním sledovaně sezóně přinesli pouze 8 000 Kč. Celkové provozní výnosy nejprve poklesly o 5%, ovšem tento údaj nemůžeme brát zcela vážně, když čísla u sezóny 2008-09 z důvodu již zmíněného koeficientu ¾, jsou pouze přibližná. Poté celkové výnosy rostly 6% a následně o dalších 0,5%. Absolutně stejný průběh má i položka tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Ostatní provozní výnosy zaznamenali nárůst o 140%, poté došlo k jejich určité stabilizaci na této absolutní hodnotě. Poslední sledovanou položkou výnosů jsou tržby z prodeje investičního majetku a materiálu. Při prvním srovnání tyto tržby měly růst o 294%, poté přišlo snížení o 92% a následné další snížení o 8%.

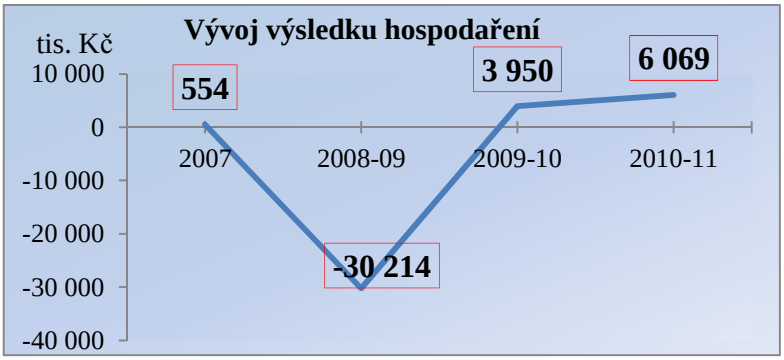
Graf č. 4: Vývoj provozních nákladů - procentuální změna dvou po sobě jdoucích účtovacích období (2007 - 30.4.2011)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vytvořené tabulky dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

I zde v grafu č. 4 zachycujícím vývoj provozních nákladů, je podobná situace jako v grafu předešlém. Také tady jsem neuvedl některé položky jako daně a poplatky, odpisy, nákladové úroky a další z důvodu nízkých absolutních hodnot, tudíž nemají na celkových nákladech až ta velký význam. Celkové provozní náklady zaznamenaly v souhrnu mírný pokles. Ostatní provozní náklady nejprve při prvním srovnání prudce vzrostly o 164%, poté se růst zpomalil na 21% a následoval pokles o 13%. Podobnou tendenci měl vývoj osobních nákladů. Spotřeba materiálu a služeb potupně stále rostla o 6%, 4% a 9%. Spotřeba služeb, která má v absolutních hodnotách nejvyšší podíl, zaznamenala celkově mírný pokles.

Graf č. 5: Vývoj výsledku hospodaření (2007 – 30.4.2011)



Zdroj: Vlastní zpracování dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Rozdíl celkových výnosů a celkových nákladů za účetní období tvoří výsledek hospodaření. V případě kladného rozdílu mluvíme o zisku, v opačném případě o vzniklé ztrátě. Já uvádím výsledek hospodaření už po odečtení daně z příjmu a běžnou činnost. Jak již bylo zmíněno, ve sledovaném účetním období 2008-09 dosáhl klub HC ČSOB Pojišťovna Pardubice ztráty 30 214 tis Kč. V ostatních obdobích ale klub dosahoval kladných čísel, a minulý ročník zakončil se ziskem 6 069 tis Kč.

5.5.2 Vertikální analýza

U vertikální analýzy jsem uvedl procentní podíl jednotlivých položek aktiv a pasiv na celkové sumě aktiv/pasiv, zvlášť pro každé období.

5.5.2.1 Vertikální analýza rozvahy

Tabulka č. 12: Vertikální analýza aktiv

AKTIVA	2007	2008-09	2009-10	2010-11
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	29,54%	18,61%	14,19%	17,13%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,20%	0,12%	0,04%
Dlouhodobý hmotný majetek	28,84%	17,04%	13,84%	16,83%
Dlouhodobý finanční majetek	0,69%	1,37%	0,23%	0,26%
Oběžná aktiva	33,78%	60,60%	66,31%	67,38%
Zásoby	3,73%	4,74%	7,02%	4,92%
Dlouhodobé pohledávky	1,57%	0,66%	0,69%	0,75%
Krátkodobé pohledávky	22,72%	49,60%	57,22%	58,46%
Krátkodobý finanční majetek	5,77%	5,60%	1,38%	3,25%
Časové rozlišení	36,68%	20,79%	19,50%	15,49%

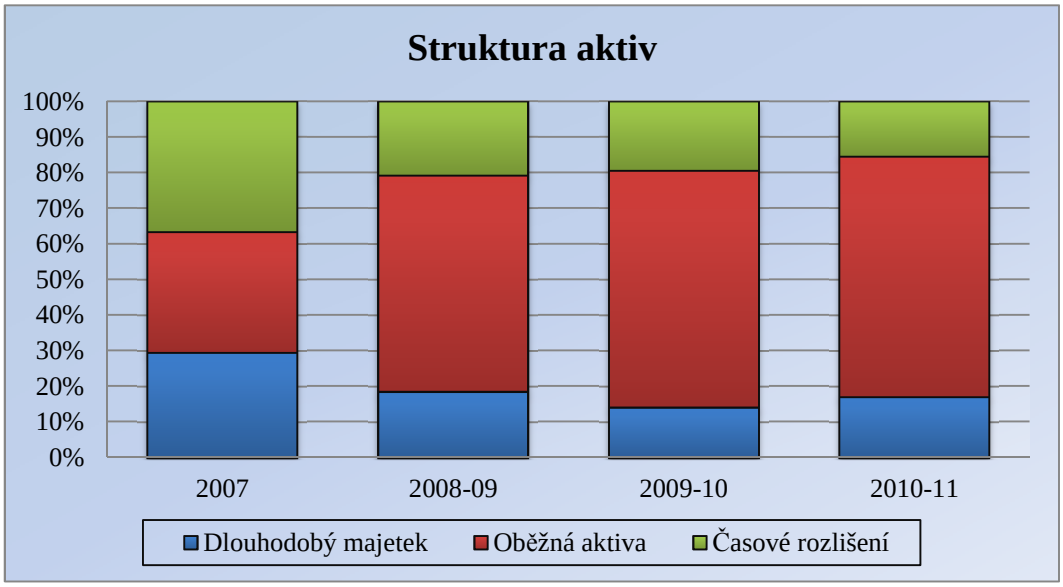
Zdroj: Vlastní zpracování dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Tabulka č. 13: Vertikální analýza pasiv

PASIVA	2007	2008-09	2009-10	2010-11
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	1,02%	-83,68%	-72,29%	-61,08%
Základní kapitál	56,80%	112,69%	11,24%	12,46%
Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,44%	0,95%	0,95%	1,67%
Výsledek hospodaření minulých let	-57,01%	-111,61%	-95,66%	-94,23%
Hospodářský výsledek běžného účetního období	0,79%	-85,71%	11,18%	19,03%
Cizí zdroje	72,74%	155,94%	150,96%	124,50%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	5,42%	0,00%	0,00%	31,35%
Krátkodobé závazky	67,32%	155,94%	150,96%	93,15%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Časové rozlišení	26,24%	27,73%	21,33%	36,57%

Zdroj: Vlastní zpracování dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Graf č. 6: Vývoj struktury aktiv v období 1.1.2007 – 30.4.2011



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vytvořené tabulky dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

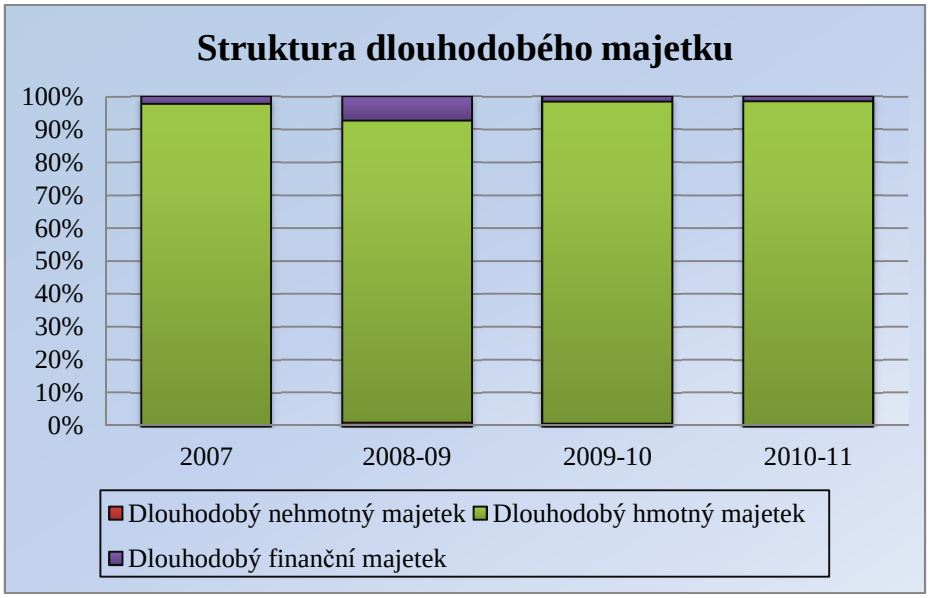
Z předchozí tabulky a grafu je patrné, že jednoznačně největší podíl na celkových aktivech zaujímají oběžná aktiva, jejichž podíl navíc v posledních třech sledovaných obdobích stoupl. V roce

2007 to bylo 33,8 % z celkových aktiv a v sezóně 2010-11 to bylo už 67,4%.

Největší změny byly sledovány po roce 2007, kdy byl zaznamenán pokles dlouhodobého majetku a časového rozlišení na úkor růstu oběžných aktiv. Dlouhodobý

majetek klesal z původního podílu 29,5% až na současných 17,1%, a časové rozlišení zaznamenalo ještě větší změny, když jeho podíl z celkových aktiv se snížil o 21,1%.

Graf č. 7: Vývoj struktury dlouhodobého majetku v období 1.1.2007 – 30.4.2011

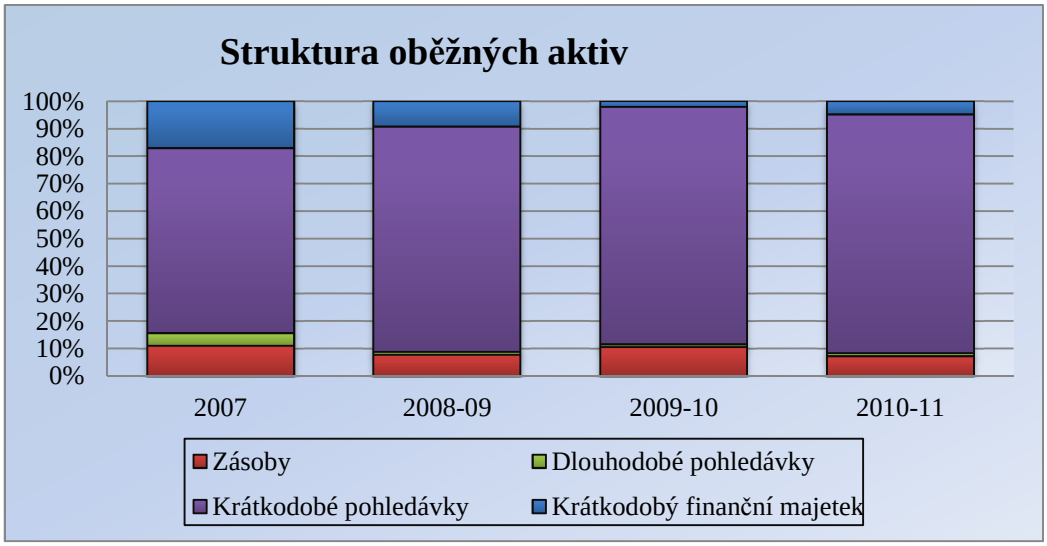


Zdroj: Vlastní zpracování na základě vytvořené tabulky dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Dlouhodobý majetek je (v roce 2011) z více než 98 % tvořen dlouhodobým hmotným majetkem. Jedná se především o položky samostatné movité věci, stavby a pozemky. V tomto případě jde konkrétně o hokejový stadion.

V ročníku 2008-2009 tvořil dlouhodobý finanční majetek 7,4 % celkových aktiv, zatímco v dalších letech stejně tak jako v předešlém roce 2007, se jeho podíl pohyboval mezi 1,5-2,3% aktiv. Hodnota podílu dlouhodobého nehmotného majetku dosáhla svého maxima v roce 2009, kdy byla 1,08%. V roce 2011 tvořila tato hodnota zanedbatelných 0,26%.

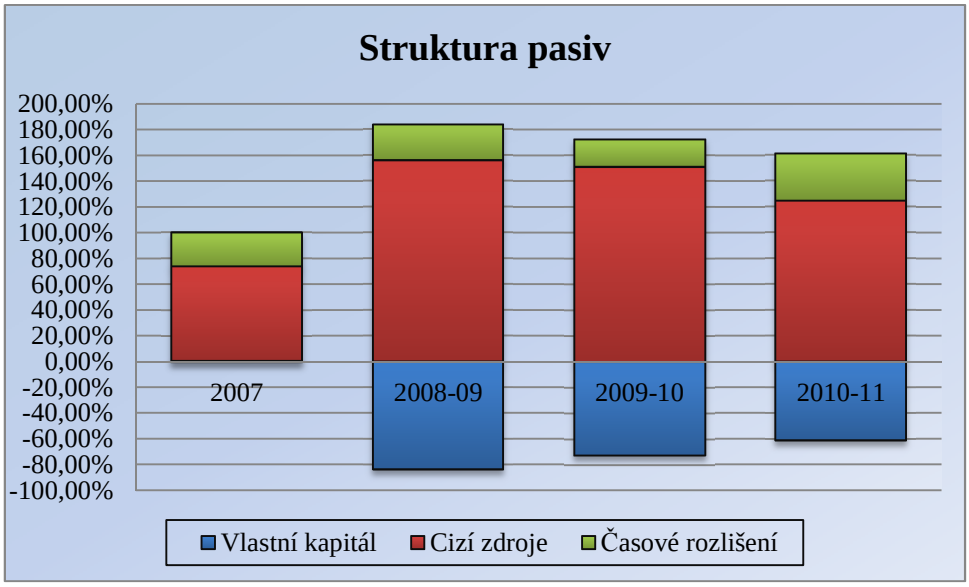
Graf č. 8: Vývoj struktury oběžných aktiv v období 1.1.2007 – 30.4.2011



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vytvořené tabulky dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Oběžná aktiva jsou tvořena více položkami, ale jednoznačně největší položkou od roku 2007 jsou krátkodobé pohledávky. Jejich podíl postupně stoupal z 67,2% až na hodnotu 86,8% z oběžných aktiv roce 2011. Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny především pohledávkami za odběrateli a poskytnutými zálohami. Další významnou položkou jsou zásoby, které drží pravidelně v rozpětí od 7,3% do 11% z oběžných aktiv, kdy největší hodnota byla v roce 2007 a nejmenší pak v roce 2011. Od roku 2009 došlo k poklesu podílu dlouhodobých pohledávek a v absolutních hodnotách takřka na $\frac{1}{5}$. Zajímavý je i vývoj krátkodobého finančního majetku, který měnil průběžně svojí strukturu, když v roce 2007 měl podíl na celkových oběžných aktivech 17%, v roce 2010 jen 2% a v posledním roce sledovaného období opět mírně stoupl na 4,8%.

Graf č. 9: Vývoj struktury pasiv v období 1.1.2007 – 30.4.2011



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vytvořené tabulky dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

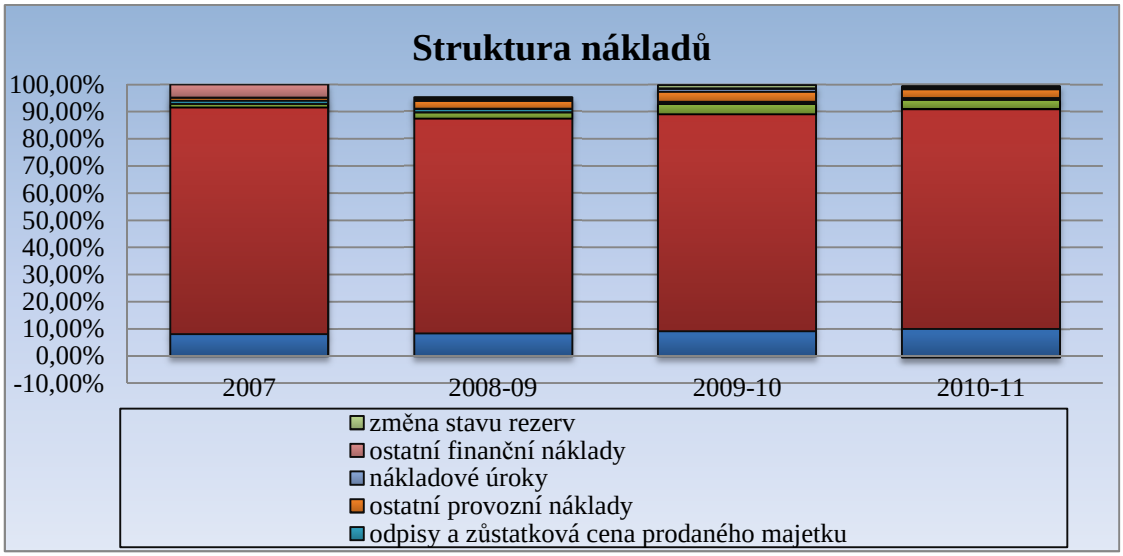
Z vertikální analýzy pasiv je zřejmé, že ve všech sledovaných obdobích převládají cizí zdroje. Na straně pasiv jsou vidět netypické hodnoty cizích zdrojů, jež dosahují v průběhu let 2008 až 2011 podílu na celkových pasivech vyššího než 100 %, konkrétně to jsou hodnoty 155,9%, 151% a 124,5%. Je to dáno zápornými hodnotami vlastního kapitálu, když je nutné hradit ztráty nahromaděné z minulých ročníků prostřednictvím krátkodobých závazků a bankovních úvěrů. Časové rozlišení zvýšilo svůj podíl z 26,2% na 36,6% z celkových pasiv. Vlastní kapitál dosáhl pouze v roce 2007 kladné hodnoty, a to 1% na celkovém podílu na pasivech. V dalším roce zaznamenal nejnižší hodnotu -83,7%. Poté je pomalu zaznamenáván nárůst, a v roce 2011 dosahuje podílu -61,1%. Je to v důsledku již několikrát zmíněné kumulované ztráty z minulých let.

5.5.2.2 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Výnosy klubu HC Pardubice tvoří především tržby za vlastní výkony a ostatní provozní výnosy (do této položky lze počít různé dary, dotace apod.), výjimku dělal pouze rok 2007, kdy na celkových výnosech měla podíl 13% položka ostatní finanční výnosy (v tomto roce byla odkoupena určitá část akcií).

Tržby za vlastní výkony představují hlavní složku celkových výnosů, jich podíl se pohybuje od 73% v roce 2009 až po 78,6% v roce 2011. Ostatní výnosy dosáhly největšího podílu v roce 2011, konkrétně 20% podílu z celkových výnosů. Nejnižší podíl pak znamenala tato položka v roce 2007, a to 8,4%.

Graf č. 10: Vývoj struktury nákladů v období 1.1.2007 – 30.4.2011



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vytvořené tabulky dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Absolutně největší část nákladů představuje výkonová spotřeba, která ve všech sledovaných obdobích ukrajuje 79-83%. V hospodářském roce 2006-2007 činila 135 milionů korun, v následujícím období stoupla na 177 milionů korun, což bylo následkem delšího účtovacího období, poté následoval pokles na 127 milionů korun a v závěrečném sledovaném období zůstala tato hodnota takřka nezměněna.

Tento výsledek není až tak překvapivý vzhledem k tomu, že jsou v této složce nákladů zahrnuty i náklady na platy hráčů. Pardubice totiž stejně jako ostatní špičkové kluby v ČR uplatňují systém, kdy hráči nejsou zaměstnanci klubu. Pro Pardubice to znamená, že za hráče nemusí platit sociální a zdravotní pojištění. Stát už se v minulosti snažil, aby hráči byli vedeni jako běžní zaměstnanci, ale nakonec tato změna provedena nebyla. Hráči tedy nadále zůstávají vedeni jako osoby samostatně výdělečně činné.

Další ovšem méně významnou složkou nákladů je spotřeba materiálu a energie. Její podíl postupně roste z 8,2% v roce 2007 až 10,1% v posledním sledovaném období. V absolutních číslech se pak jedná o hodnoty mezi 13-16 mil Kč.

O něco menší objem peněz je vynakládán na osobní náklady. Ty se v celém sledovaném cyklu pohybují v rozmezí 1,4% (2,1mil Kč) - 3,9% (6,1 mil Kč) z celkového podílu nákladů. Tato položka zaznamenala největší růst po období 2008-2009, kde se její podíl zvýšil z 2,3% na 3,9%.

Za zmínku ještě stojí podíl ostatních provozních nákladů, které postupně dosahovali hodnot 1,1%, 2,9%, 3,7% a 3,3%.

5.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

V této kapitole jsem se zaměřil na poměrové ukazatele. Konkrétně na ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

5.5.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability se věnují v hlavní míře zisku, tzn. obecné síle reprodukce vloženého kapitálu. Ze získaných údajů je jasné, že tyto výsledky nelze srovnávat s výrobním podnikem. Činnost hokejového klubu je naprosto odlišná a proto si myslím, že rentabilita není tím pravým ukazatelem, který by popisoval reálnou situaci, ve které se společnost nachází.

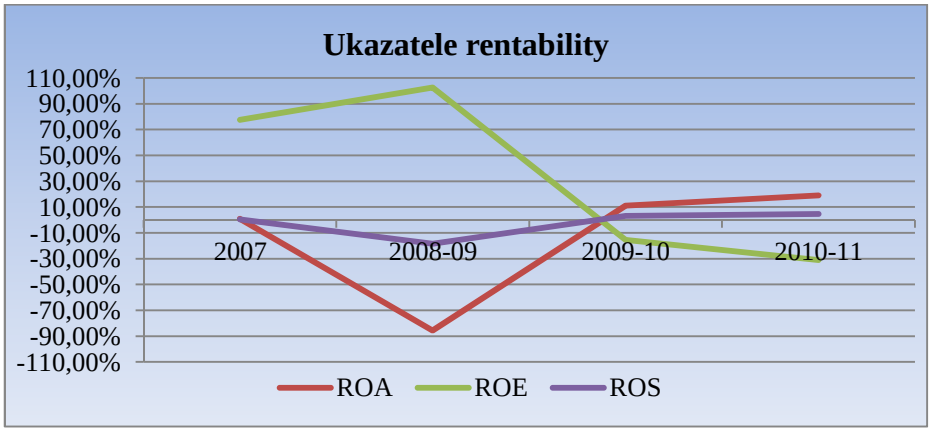
Tyto ukazatele rentability ovšem ve své práci nevynechám a pokusím se zaměřit na rentabilitu aktiv (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a na ukazatel rentabilitu tržeb (ROS), který udává, jak velký zisk připadá na jednu korunu tržeb.

Tabulka č. 14: Vývoj ukazatelů rentability za období 2007 - 30.4.2011

ukazatele rentability	2007	2008-09	2009-10	2010-11
ROA - rentabilita aktiv	0,79%	-85,71%	11,18%	19,03%
ROE - rentabilita vlastního kapitálu	77,48%	102,43%	-15,46%	-31,16%
ROS - rentabilita tržeb	0,43%	-18,40%	3,12%	4,54%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výpočtů s údaji dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Graf č. 11: Vývoj ukazatelů rentability 2007 - 30.4.2011



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vytvořené tabulky č. 14

Ukazatel rentability celkových aktiv měří, jak efektivně podnik využívá svoji majetkovou základnu. V roce 2007 jsou všechny ukazatele rentability kladné, což je způsobeno kladnou hodnotou vlastního kapitálu. ROA dosahuje kromě roku 2009 kladných hodnot. Podnik tedy zefektivňuje využívání svého majetku, což je určitě

pozitivní. Ve zmíněném roce klub dosáhl obrovské ztráty, proto i tento ukazatel nabyl záporné hodnoty -85,7%. Nejvyšší hodnoty ukazatel ROA dosáhl v roce 2011, kdy se pohyboval na hranici 19%, tudíž dochází k efektivnímu využívání majetku podniku.

Ukazatel ROE sleduje, kolik čistého zisku připadá na jednu peněžní jednotku vlastního kapitálu. Jestliže hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu překračuje výnosnost určité investice, je podnikání považováno za efektivní. Dle hodnot v tabulce lze soudit, že podnikání je efektivní v prvních dvou sledovaných obdobích, kdy hodnoty dosáhly 77,5% resp. 102,4%. Na druhou zmíněnou vysokou hodnotu má vliv to, že čísla vlastního kapitálu i výsledku hospodaření byla záporná. Negativní neefektivita v následných obdobích byla zapříčiněna zápornými hodnotami vlastního kapitálu. Nejhůře je na tom rok 2011, kdy hodnota ukazatele -31,16% znamená, že vlastní kapitál vložený do podnikání přináší ztrátu takřka v třetinové výši.

Nejhorší situace u ukazatele ROS je v druhé sezóně, kdy každá koruna tržeb přináší místo zisku ztrátu ve výši 18,40 halířů. Jinak ostatní sezóny již zisk přináší a hodnota ukazatele se vyšplhala v třetí sezóně na 3,1% ve čtvrté 4,5%. Ještě dodám, že v roce 2007 rentabilita tržeb dosáhla hodnoty 0,43%.

5.5.3.2 Ukazatele aktivity

Mezi ukazatele aktivity, které měří schopnost podniku využívat vložených prostředků, jsem zařadil obrat celkových aktiv, obrat zásob, krátkodobých pohledávek a závazků a doby obratu těchto ukazatelů.

Tabulka č. 15: Vývoj ukazatelů aktivity za období 2007 - 30.4.2011

Ukazatele aktivity	2007	*2008-09	2009-10	2010-11
Obrat celkových aktiv	1,85	3,50	3,59	4,19
Doba obratu celkových aktiv (den)	194,5	102,8	100,4	85,9
Obrat zásob	49,55	73,81	51,08	85,19
Doba obratu zásob (den)	7,3	4,9	7,0	4,2
Obrat krátkodobých pohledávek	8,15	7,06	6,27	7,17
Doba splatnosti krátkodobých pohledávek (den)	44,2	51,0	57,4	50,2
Obrat krátkodobých závazků	2,75	2,24	2,38	4,50
Doba splatnosti krátkodobých závazků (den)	131,0	160,4	151,6	80,0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výpočtů s údaji dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Ukazatel obratu celkových aktiv by měl dosahovat výsledné hodnoty vyšší než jedna, což znamená, že se aktiva v tržbách neobrátí ani jednou za rok. Čím je výsledná hodnota vyšší, tím efektivněji společnost svá aktiva využívá. Tento ukazatel každý rok

postupně rostl, a ve všech sledovaných letech byla doporučená hodnota tohoto ukazatele splněna. V sezóně 2010-2011, kdy bylo dosaženo nejvyšších tržeb, dosáhl ukazatel svého maxima 4,19. Naopak nejhorší výsledek obratu aktiv byl dosažen v prvním sledovaném období (1,85).

Při pohledu na ukazatele doby obratu aktiv zjistíme, že ukazatel nám vyjadřuje vesměs to samé co obrat celkových aktiv, pouze výsledek je zde vyjádřen ve dnech. Doporučená hodnota by neměla byt vyšší jako jeden rok, což HC ČSOB bez problémů splňuje.

Ukazatel obratu zásob se zde těžko projevuje, protože se nejedná o výrobní firmu. Stav zásob u hokejového klubu není příliš vysoký. Tento ukazatel se pohybuje až v nápadně vysokých hodnotách. Pozitivní je díky tomu i doba obratu zásob.

Obecným zájmem každé společnosti je, aby obrat pohledávek byl co nejvyšší. Obrat krátkodobých pohledávek se držel ve všech sledovaných obdobích na poměrně vyrovnaných hodnotách. V roce 2007 se tyto pohledávky obrátily 8,15x, ve srovnání s ročníkem 2009-10 kdy došlo k poklesu, se pohledávky pohybovaly na hodnotě 6,27.

Ukazatel doby splatnosti pohledávek znázorňuje v podstatě to samé. Cílem je snížit dobu, po kterou podnik musí čekat, než mu za jeho pohledávky zaplatí odběratel. Po cele sledované období byl tento ukazatel v normě. Maximální hodnoty 44,2 dosáhl v roce 2007. Poté jeho hodnota mírně stoupala, až v posledním období 2010-2011 klesla na 50,2.

V souvislosti s dobou inkasa pohledávek je důležité sledovat i dobu splatnosti krátkodobých závazků, která měří počet dní, kdy jsou krátkodobé závazky průměrně neuhrazeny. Z tabulky vidíme, že doba obratu krátkodobých závazků je maximální v roce 2009, kdy dosahuje 160,4 dní.

V roce 2011 klesá hodnota ukazatele na 80 dní, kdy byly sníženy především závazky vůči ovládající a řídící osobě.

Důležité v hodnocení ukazatelů aktivity je, aby byla doba splatnosti krátkodobých pohledávek menší, než doba splatnosti krátkodobých závazků, což je v případě HC ČSOB Pojišťovna Pardubice, a.s. splněno ve všech sledovaných letech. Tím pádem společnost nemusí využívat k financování svých závazků jiné zdroje a klub prochází momentálně pozitivním vývojem.

5.5.3.3 Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 16: Vývoj ukazatelů zadluženosti za období 2007 - 30.4.2011

Ukazatele zadluženosti	2007	2008-09	2009-2010	2010-2011
Celková zadluženost	0,73	1,56	1,51	1,25
Koeficient zadluženosti	71,15	-1,86	-2,09	-2,04
Úrokové krytí	#	-21,27	3,37	8,03

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výpočtů s údaji dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Ukazatele zadluženosti vypovídají o struktuře zdrojů, které se používají k financování podniku.

Ukazatel celkové zadluženosti nebo také věřitelského rizika společnosti se v prvním sledovaném období pohyboval v přijatelných hodnotách 0,73. Po nevydařené sezóně ovšem byly duhy klubu vyšší, než je jeho hodnota majetku. Věřitelské riziko tak nabilo hodnot 1,56 a 1,51 a mírný pokrok zaznamenal i v posledním roce, kdy tento ukazatel dosáhl na hodnotu 1,25.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu rapidně poklesne z hodnoty 71,15 v roce 2007 na mínusové hodnoty -1,86, -2,09 a -2,04 v následujících třech ročnících. Situace je zde díky záporným hodnotám vlastního kapitálu obdobná jako v předešlém případě.

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát zisk před zdaněním a úroky převyšuje náklady spojené s placením úroků z cizího kapitálu. Za ideální se považují dle některých literatur hodnoty vyšší (6-8). Tento ideál je dosažen pouze v poslední sezóně 2010-2011, kdy hodnota v tomto ročníku činila 8,03. Díky ztrátě ve druhém období musel klub hradit nákladové úroky jinak než z hospodářského zisku.

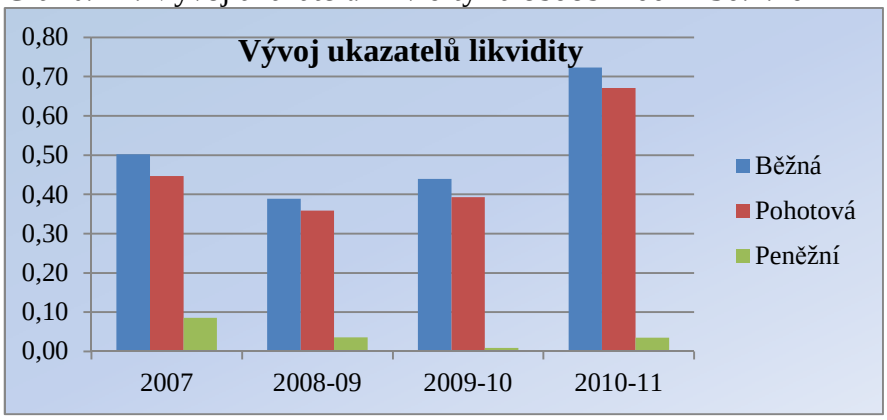
5.5.3.4 Ukazatel likvidity

Tabulka č. 17: Vývoj ukazatelů likvidity z období 2007 - 30.4.2011

Ukazatele likvidity	2007	2008-09	2009-10	2010-11
Běžná	0,50	0,39	0,44	0,72
Pohotová	0,45	0,36	0,39	0,67
Peněžní	0,09	0,04	0,01	0,03

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výpočtů s údaji dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Graf č. 12: Vývoj ukazatelů likvidity za období 2007 - 30.4.2011



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vytvořené tabulky č. 17

Ve všech letech sledovaného období byla peněžní likvidita (poměřuje finanční majetek a okamžité splatné závazky) nedostatečná a nacházela se hluboce pod doporučenou hodnotou 0,2. Nejvyšší hodnoty 0,09 dosáhla v roce 2007 a nejnižší 0,01 v ročníku 2009-10.

Ani u zbývajících dvou ukazatelů likvidity hodnoty nedosahují doporučených hodnot - pro likviditu II. stupně, která poměřuje oběžný majetek (vyloučeny jsou zásoby a dlouhodobé pohledávky) a krátkodobé závazky, je to kolem 0,7 až 1, pro likviditu III. stupně (udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku) je doporučená hodnota mezi 1,6 - 2,5.

Co se týče pohotové likvidity (II. stupně) podniku, tak nejblíže doporučeným normám byla v posledním ročníku, kdy dosáhla velikosti 0,67.

Problém nedostatečné likvidity je dán zejména specifickým druhem podniku ve specifickém odvětví a jeho závislostí na cizích zdrojích (tedy vysokou hodnotou krátkodobých závazků).

5.5.4 Zhodnocení finanční analýzy

Ve finanční analýze, kterou jsem provedl, byla patrná obzvláště velká finanční závislost na cizích zdrojích, které musely pokrýt záporné hodnoty vlastních zdrojů způsobené vzniklými ztrátami klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice.

Z výsledků horizontální a vertikální analýzy rozvahy vyplývá, že dochází ke snižování celkové bilanční sumy a postupnému uhrazování vzniklé ztráty, která snižuje hodnotu vlastního kapitálu.

Ve výkazu zisku a ztráty je možné si všimnout zvyšování položky ostatních provozních výnosů (dotace od ČSLH, sázkových kanceláří…).

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, jejichž hlavní složkou jsou bezesporu sponzorské příspěvky, zaznamenali v průběhu sledovaných let mírný vzestup. Dále je také pozitivním jevem pokles výkonové spotřeby, do které patří výdaje na platy hráčů.

Celkový pozitivní trend je možné zaznamenat od sezóny 2009-2010. V následujících letech vykazuje klub HC Pardubice přebytkový rozpočet.

Opět je zapotřebí upozornit na rozdíly mezi sportovními kluby a podniky s běžnými výrobními podmínkami. Obzvláště podle poměrových ukazatelů (rentability a likvidity) situace klubu nevypadá nikterak růžově. Ovšem, dle mého názoru se při případném srovnání s jinými hokejovými kluby v našich podmínkách tyto ukazatele projevují jako zcela běžné.

Pokud by došlo k většímu snížení příjmů ze sponzoringu, existuje tu pro kluby hrozba určitých potíží. Podle výkazu zisků a ztrát byl za účetní období 2010-2011 vykázán zisk 6 069 000 Kč. Tato částka představuje nejvyšší možný pokles případných příjmů, při nižším přijmu peněz od sponzorů, je možný vznik záporného výsledku hospodaření v nadcházejících ročnících.

5.6 ZDROJE FINANCOVÁNÍ - ROZPOČTY HOKEJOVÝCH KLUBŮ

Během posledních desetiletí se sport vyvinul v byznys, který nemá za cíl už jen bavit diváky a zabezpečovat vynikající podmínky pro sportovce. Hlavním cílem je získat co nejvíce peněz a zajistit tak chod společnosti, a to nejlépe s co největším ziskem. Příkladem toho mohou být profesionální soutěže jako NBA, NHL, NFL nebo evropská fotbalová Liga mistrů. Níže jsou popsány, kde se berou finanční zdroje, které pokrývají vysoké náklady na provoz hokejové klubu.

5.6.1 Složení rozpočtu klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice

V následujících podkapitolách jsem se pokusil vypsat nejvýznamnější složky příjmů, které mají význam na složení rozpočtu klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice.

5.6.1.1 Sponzoring

Finanční prostředky od sponzorů jsou pro klub klíčovou položkou v rozpočtu. Bez těchto sponzorských příspěvků by dnes nemohl klub vůbec existovat, poněvadž většina získaných financí na činnost klubu pochází právě od partnerů a sponzorů. Ostatní příjmy a dotace tvoří v porovnání s těmito příjmy o poznání menší částku z celkového rozpočtu.

Na základě informací poskytnutých vedením klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice, finanční zdroje plynoucí ze sponzorství představují okolo 60% z celkové hodnoty rozpočtu na danou hokejovou sezónu. Jednou jsem se v článku v hospodářských novinách dočetl, že pan Šmidberský uvádí částku získanou od sponzorů až 90% z celkového rozpočtu. Osobně si myslím, že skutečnost je někde mezi těmito údaji, přibližně 70 - 75%.

Generálním partnerem HC Pardubic se v roce 2011 stala ČSOB Pojišťovna. Tato společnost spolupracuje s klubem už od roku 1995, a před uplynulou sezónou (2011/12) se vrátila na pozici generálního partnera Pardubického hokeje. HC Pardubice podepsaly v průběhu sezóny s touto společností smlouvu o vzájemné podpoře na další ročník, tedy 2012/2013. Bohužel, údaje o přesné poskytnuté částce klub nemůže poskytnout. Pro větší přiblížení mohu pouze uvést údaj, že náklady na zajištění reklamy generálního sponzora se pohybují okolo 15% z jeho poskytnuté částky.

Pardubický hokejový klub nemá příjmy pouze od tohoto generálního partnera. Dalším velmi významným partnerem je reklamní agentura Remoex. Klub má v současnosti přibližně 250 obchodních partnerů, což je nejvíce ze všech extraligových klubů. Seznam hlavních partnerů je k dispozici v příloze č. 4.

Jednou z hlavních nabídek nabízených sponzorovi, je zprostředkování reklamy. Firmy si mohou vybrat z mnoha možností reklamních protislužeb (88):

- Reklama na ledové ploše (středový kruh, kruhy v pásmech, plochy podél modrých čar, výseče za brankami…)
- Reklama na mantinelu (střed, za brankami…)
- Reklama na výstroji hráčů (helma, kalhoty, u brankářů vyrážečka…)
- Reklama na dresu (jednotlivá umístění reklam)
- Reklama na rolbě
- Reklamní panely na jumbotronu (multifunkční kostka nad ledem)
- Reklamní panely na balkonu ČEZ Areny
- Reklamní panely na vnitřním ochozu ČEZ Areny
- Audio-video spoty během přerušené hry na jumbotronu
- Reklama na internetových stránkách klubu
- Reklama na dalších propagačních předmětech klubu

HC Pardubice ve své marketingové nabídce poskytují několik možností smluvního plnění. Ta jsou pak rozdělena do třech základních kategorií podle výše tohoto plnění. Možnosti jednotlivých plnění se však liší a různě se prolínají.

Každému zástupci společnosti, která má zájem o oboustrannou spolupráci, je vytvořena zástupci marketingového oddělení HC ČSOB Pojišťovna Pardubice a.s. po vzájemných konzultacích „smlouva na míru“ pro daného partnera. Se zájemci o sponzoring, nebo dosavadními partnery klubu, vyjednává ve většině případů obchodní manažer klubu Miloslav Novotný. S nejvýznamnějšími partnery pak vyjednává předseda představenstva klubu Ing. Daniel Tamchyna nebo generální manažer klubu.

V příloze č. 3 uvádím konkrétní případy možností reklamního zviditelnění. Přesné ceny bohužel klub nemůže poskytnout, poněvadž tyto informace nejsou veřejné.

Zpravidla se v průběhu let objevují tytéž firmy. Tyto společnosti se hokejovému klubu ozvou samy, co se týče možnosti sponzorování. Druhou a pracnější variantou je pak

samostatné vyhledávání a přilákání nových partnerů. Rovněž výsledky z minulých sezón nebo účast v play-off je pro sponzory velice atraktivním lákadlem.

5.6.1.2 Podpora města

Je zcela nezbytné, aby extraligový hokejový klub byl podporován domácím městem. V Pardubickém klubu je situaci kdy „A“ tým i mládežnická základna spadají pod akciovou společnost. Financování obchodní společnosti je dáno předpisy Evropské unie, kde je omezuje sponzoring od města pouze na určitou míru. Proto se tedy město snaží soustředit spíše na financování mládeže.

Klub platí ročně městu cca 29 mil. Kč, aby mohl hrát extraligovou soutěž. V této částce je obsaženo nájemné za arénu, výdaje za každé hokejové utkání a odehranou minutu na ledě, za parkoviště a další. I přesto, že město už je pouze minoritním akcionářem, cítí morální povinnost podílet se na ekonomické stabilizaci klubu, poněvadž dluh vznikl v době, kdy bylo město ještě hlavním vlastníkem. Rada města proto učinila několik stabilizačních opatření. Snažilo se zvýšit ekonomickou situaci zvýšením základního kapitálu společnosti o 6 mil. Kč. Dále existuje i sleva na nájemném, které platí HC za užívání ČEZ Arény MRFP. Sleva o hodnotě maximálně 4 mil. ročně platí za podmínek, že klub dosáhne kladného výsledku hospodaření a zároveň nebude mít jiné neuhrazené závazky po splatnosti. Dohoda rovněž obsahuje podmínku, že veškerý zisk bude použit na umazání ztráty. Jakmile bude ztráta vymazána, vrátí se zpět nájemné na částku 9 mil. korun. Město také dalo slib, že po dobu, po kterou budou HC ČSOB Pardubice v nájmu v ČEZ Areně, bude klub dostávat dotaci 11 mil. Kč na mládežnická družstva. I zde platí podmínka, že tyto příspěvky musí být vynaloženy na danou činnost, což bude prokázáno v oddělené účetní evidenci. Město též převzalo bankovní ručení klubu vůči Asociaci profesionálních klubů ledního hokeje, ČSLH a hráčům, a to do výše 7 milionů korun. (72)

Všechny tyto výpomoci jsou striktně omezeny na stabilizaci klubu a vymazání hospodářské ztráty nakumulované v minulosti. Další rozvoj HC ČSOB pak bude plně v režii managementu klubu i se všemi povinnostmi z toho plynoucí.

Kromě již zmíněných výpomocí dochází každoročně ke schvalování různých příspěvků sloužících například na soustředění hokejových týmu HC Pardubice. Přesná suma dotace od města, jak uvedla ekonomická ředitelka klubu Ing. Jana Konvalinová, činila v minulé sezóně 12,4 mil. Kč.

5.6.1.3 Diváci

V Pardubickém hokejovém klubu představují příjmy ze vstupného a prodeje suvenýrů relativně malou část z celkového rozpočtu, nikoliv však nepodstatnou. Pardubice tímto způsobem získávají nejvíce financí ze všech extraligových týmů, neboť mají nejvyšší návštěvnost a jedny z nejdražších lístků.

Budu vycházet z údaje od ekonomické ředitelky, že příjem z jednoho zápasu na vstupném činní přibližně 600 tisíc korun. Poměrně „nízký příjem“ z jednoho zápasu v průběh základní části je dán hlavně vysokým počtem prodaných permanentek (okolo 6 tisíc), a tím že mnoho lístků je rozdáno mezi obchodní partnery klubu a mezi samotné hráče. Zmiňuji „nízký příjem“ proto, že průměrná návštěvnost 8380 osob x průměrná cena vstupenek např. 150 Kč = *1,26* mil. Kč. Potom by možný roční příjem ze vstupného na domácích 26 utkáních odehraných během základní části tvořil částku kolem 15,6 miliónů Kč. Při maximálním naplnění ČEZ Areny během každého domácího utkání by předpokládané příjmy mohly dosáhnout okolo částky 17,7 mil. Kč. Pokud by se tým probojoval do vyřazovacích bojů, mohl by z toho vytěžit i přes 10 mil. Kč při maximálním počtu 12ti domácích zápasů a plné kapacitě arény. Ovšem tento odhad je pouze přibližný, a domnívám se, že se jedná asi i o větší částku.

5.7 SWOT ANALÝZA

Veškeré poznatky, které jsem zjistil z provedené analýzy vnějšího prostředí, vnitřního prostředí a finanční analýzy nyní shrnu v analýze SWOT, která je rozdělena do čtyř skupin – silné stránky slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tato SWOT analýza poslouží jako podklad pro následné návrhy strategických doporučení. Jak je zmíněno v teoretické části, analýza SWOT tvoří základ pro tvorbu strategie podniku.

SILNÉ STRÁNKY:

- *Generální sponzor ČSOB Pojišťovna* – existence silného partnera.
- *Útočné pojetí hry* – mnoho vstřelených branek přispívá k atraktivitě zápasů.
- *Vyrovnaný rozpočet* – zisky z posledních let vedou ke splácení ztrát z let předešlých. Letos se Pardubice pyšnily absolutně nejvyšším rozpočtem v extralize.
- *Moderní aréna, kvalitní zázemí pro přípravu* – jedna z nejmodernějších multifunkčních arén v Evropě s vysokou kapacitou, existence tréninkového stadionu, výborné celkové zázemí kolem stadionu a dostatečný počet parkovacích míst.
- *Mnoho vlastních odchovanců v „A" týmu* – ušetření výdajů na nákup nových hráčů, z důvodu širokého výběru z vlastních mladých hráčů. Zároveň ušetření nákladů za platy hráčů, neboť tito mladí hráči pobírají zpravidla nižší mzdy.
- *Činnost hokejové akademie, široká mládežnická základna* – přispívá ke zkvalitnění mládežnických týmů.
- *Podpora ze strany fanklubu a spolupráce s ním.*
- *Dobré pozice v oblasti získávání kvalitních posil.*
- *Jméno a historie klubu* – název HC Pardubice představuje sám o sobě určitou kvalitu. Je to klub s výbornou pověstí, který se pravidelně umísťuje na předních příčkách nejvyšší domácí soutěže. Klub hokejově reprezentuje nejen Pardubice, ale i celý Pardubický kraj. Jeho postavení oproti jiným sportům v regionu je velmi silné. Konkurenci mu představují pouze basketbalová utkání BK Pardubice, které se hrají také v pardubické ČEZ Areně, přičemž se tedy termíny zápasů logicky nemohou krýt. Jednorázové sportovní akce jako Velká Pardubická nebo Zlatá Přilba spíše doplňují nabídku sportovních akcí pořádaných v tomto kraji.

- *Popularita sportu v Pardubicích* – „město Sportu“.
- *Stabilní sportovní výkonnost klubu v posledních letech* – účast v nejvyšší soutěži v ČR a zisk tří titulů za posledních sedm let, včetně toho posledního z ročníku 2011/2012.
- *Reklama a sponzoring* - hokejový klub nabízí svým partnerům široký rozsah reklamních a dalších služeb.
- *Velká popularita hokeje v České republice* – v ČR je hokej jeden z nejpopulárnějších sportů.
- *Hokej má široký segment diváků, sledují ho muži, ženy, děti i senioři.*
- *Hokej je často probíraným tématem ve všech médiích.*
- *Vysoká divácká návštěvnost domácích zápasů* – nejvyšší průměrná návštěvnost v extralize během základní části soutěže. V závěrečných bojích sezony je hala vždy takřka zaplněná.
- *Výborná dopravní dostupnost Pardubic* – rychlé dopravní spojení ať už autem, nebo přímo MHD v samotných Pardubicích.
- *Spolupráce s městem Pardubice* – možnost pronájmu arény, dotace na mládež…
- *Fanoušci* - Výborná atmosféra na stadionu během mistrovských utkání, lidé chodí na hokej i když se týmu tolik nedaří.
- *Individuální sjednávání podmínek spolupráce se sponzory.*
- *Internetové stránky* – jsou kvalitně zpracované, navštěvuje je mnoho lidí a slouží tak k lepší komunikaci s veřejností.

SLABÉ STRÁNKY:

- *Vysoký podíl cizích zdrojů.*
- *Přerušení spolupráce s jinými hokejovými kluby* – dříve existovala spolupráce s prvoligovou Chrudimí.
- *Nižší návštěvnost na méně důležitých utkáních* – toto je ovšem problém většiny sportovních klubů.
- *Hala není ve vlastnictví klubu* – klub musí platit vysoký pronájem, což je pro něj velká finanční zátěž.
- *Konkurence ostatních sportů* - musí se s těmito ostatními sporty ve městě dělit o přízeň fanoušků, diváků, sponzorů (např. rozdělení dotací od města) a zájem mladých začínajících sportovců.

- *Nadprůměrná výše vstupného.*
- *Dlouholeté hráčské smlouvy* – nastávají případy, někteří hokejisté berou vyšší platy než je jejich výkonnost.
- *Nižší příjmy od sponzorů při „ekonomické krizi“.*
- *Menší dotace od města a kraje na rozdíl od jiných extraligových klubů.*
- *Závislost na mladých talentech z ostatních klubů v regionu* – absence talentů nutí klub k doplňování mladých hráči z jiných regionálních týmů.

PŘÍLEŽITOSTI:

- *Podpora ze strany města* – rozvoj spolupráce.
- *Popularita hokeje* - nejen v celé ČR ale i v samotném regionu.
- *Dobré postavení v očích veřejnosti* – méně problémů a skandálů oproti fotbalu.
- *Nové technologie* - jejich využívání v hokeji posouvá hru stále na lepší úroveň
- *Možnost účasti v zahraničních soutěžích* – např. při zavedení hokejové Ligy mistrů, účast by vedla ke zvýšení dobrého jména klubu. A samozřejmě atraktivita z ekonomického hlediska.
- *Zájem o hokej všech věkových kategorií.*
- *Zájem médii o hokej* – pokud klub poskytne lepší podmínky médií, dostane se mu i lepších referencí což může vézt ke zvýšení zájmu o pardubický hokej.
- *Příchod nových sponzorů a zkvalitnění smluv se stávajícími partnery klubu.*
- *Marketingový potenciál hokeje.*
- *Posílení v oblasti personální.*
- *Přilákání většího množství fanoušků* - např. zvýšením rozpočtu do marketingové oblasti.
- *Návrat slavných hráčů a odchovanců* - například návrat Dominika Haška, který byl nejen výborným sportovním tahem, ale i zajímavým marketingovým tahem.

HROZBY:

- *Ekonomické změny*- recese, ekonomická krize může být příčinou ztráty mnoha sponzorů.
- *Ostatní sporty v Pardubicích.*
- *Vysoké hráčské platy.*
- *Sestup do I ligy.*

- *Rostoucí cena vstupného a občerstvení* – možná ztráta části publika. Při celkovém zdražování zkrátka nezbydou peníze na vstupenky, což mnoho stávajících fanoušků odradí.
- *Nevyrovnané sportovní výkony* – pro jednání s partnery klubu by byly příznivější ustálenější sportovní výsledky.
- *Odchod hráčů včetně mladých talentů do zahraničí* – snižování kvality týmu a celkový pokles konkurenceschopnosti extraligy s ostatními soutěžemi.
- *Obtížnější hledání sponzorů a obchodních partnerů.*
- *Násilí a vandalismus na stadionech.*
- *Konkurence jiných sportovních odvětví v Pardubicích.*
- *Nedostatek mladých sportovců.*
- *Konkurence jiného druhu zábavy* – divadla, kina.
- *Klesající popularita hokejové extraligy.*
- *Zhoršení ekonomické situace klubu.*
- *Smlouva mezi NHL a IIHF* – kluby za odchody hráčů do zámoří nedostanou vůbec nic.
- *KHL v Praze* – odliv sponzorů ke konkurenci

Zhodnocení analýzy

HC ČSOB Pojišťovna Pardubice a.s. má v rámci možností poměrně kvalitní postavení v českém hokeji, dále velmi dobré „silné stránky“ a velmi silný potenciál. Jsem toho názoru, že by se tohoto mělo také náležitě využít. Klubu bych doporučoval zvolit pro jeho další směřování MAX-MIN strategii, tedy využití silných stránek k odvrácení hrozeb. Případně MAX-MAX strategii, tedy rozvoj silných stránek při využití příležitostí. To proto, pokud by klub eliminoval všechny případné hrozby, mohl by své silné stránky ještě více prohlubovat a posilovat, eventuálně vytvářel nové. Je však důležité nezapomínat i na slabé stránky společnosti a snažit se je zlepšovat, případně je eliminovat úplně.

5.8 NÁVRH STRATEGIE

Následné strategie na zlepšení budoucího vývoje HC ČSOB Pojišťovna Pardubice jsem vypracoval na základě informací získané z předešlých analýz v mé diplomové práci. Navrhované strategie se týkají hmotných zdrojů, sportovní, ekonomické a sociální oblasti.

5.8.1 Hmotné zdroje

HC Pardubice sice nemají vlastní hokejový stadion, ale pronajímají si ČEZ Arenu od města Pardubic. Tím mají zabezpečen potřebný prostor dvou ledových ploch, což je pro úspěšné fungování extraligových klubů nezbytné.

Zde bych viděl největší problém ve vysokém nájemném, který musí klub platit za používání arény. Je to dáno již zmíněným splácením dluhu. Až bude tento dluh splacen, sníží se opět hodnota nájmu a tyto ušetřené finanční prostředky budou moct být použity na zlepšení chodu klubu.

Dalším problémem je počet odtrénovaných hodin na ledě mládežnických družstev. Hokejové aktivity těchto oddílů se na rozdíl od „A“ týmu odehrávají v malé vedlejší hale, pokud je to tedy alespoň trochu možné a díky jejímu velkému celkovému využití tráví na ledě méně času než ostatní extraligové kluby. Řešení bych viděl v lepší dohodě a spolupráci hokejového klubu s MRFP, která by vedla k větší preferenci hokeje před ostatními aktivitami pořádané v této hale, samozřejmě i za předpokladu zvýšeného nájemného. Možností by bylo bohužel přesunutí jiných sportů jinam (např. basketbal, který je ve velké hale), snížením počtu soukromích pronájmů či například prodlouženou otevírací dobou. Snížení počtu hodin veřejných bruslení bych nepraktikoval, poněvadž už nyní je jejich nabídka nedostačující.

Nabízí se řešení výstavby 3. ledové plochy, která by sloužila výhradně hokejistům. Tím by se problém s nedostatečným prostorem na ledě vyřešil. Osobně se domnívám, že tato varianta budoucí strategie není zrovna optimální. Musela by být postavena hala se vším sportovním zázemím, která splňuje i ty nejpřísnější požadavky, ovšem tato veliká investice by značně zatížila rozpočet města. Pokud by se postavila další multifunkční aréna, nabízí se otázka: Jak by poté na sebe vydělala? Původní aréna by si byla snad schopna na svůj provoz vydělat díky svým mimohokejovým aktivitám, kdežto nová hala by byla finančně závislá pouze na příjmech plynoucích z pronájmu prostor

hokejovému klubu. Jinou variantou by bylo vystavění další ledové plochy, která by nesloužila jako multifunkční aréna, ale pouze jako zimní stadión. Ulevila by tím obrovskému vytížení hlavní arény, při čemž hokejisté a ostatní sporty, dále i další různé aktivity, pořádané na těchto sportovištích, dostanou více času pro provozování svých činností. Náklady na její výstavbu by se mohly pohybovat od 70 mil. Kč, a nejideálnější variantou by bylo její splacení ze státních dotací.

5.8.2 Sportovní oblast

Klub by si měl v této oblasti zachovat současný strategický směr, a to provozování útočné a atraktivní hry pro fanouška. Klub, který preferuje atraktivní styl hokeje, se těší většímu zájmu u diváků a důležité je, že je tomu tak i u médií (především televize). Dochází tak k jeho zviditelňování klubu jako celku, ale i individuálních výkonu hráčů. O zápasy týmu, který preferuje útočnou hru, kde padá spousta branek je logicky větší zájem z televizních stanic. To přilákává také nové sponzory, kteří chtějí využít možnosti zviditelnění. Dochází též ke zviditelnění hráčů, o které se pak ucházejí silnější kluby. Kvalitní hra navíc ruší nevýhodu vyšší ceny vstupného. Je totiž zřejmé, že za kvalitní hru či atraktivního soupeře je český fanoušek ochoten zaplatit vyšší cenu.

Předváděná hra je v kompetenci hlavních trenérů, je proto nutné mít takové trenéry, kteří vyznávají spíše ofenzivní hru a budou v souladu s klubovou vizí. Během sezóny 2011/2012 týmu „pomohla“ značná marodka, která hráče semkla a vymazala tak přetlak konkurence, zejména co se útočných řad týče. Tudíž dostali šanci mladí hokejisté, kteří využili šance se prosadit do prvního týmu.

Je zapotřebí soustředit se a nepodcenit vývoj hráčů ve svých mládežnických klubech, poněvadž tito hráči mohou jednou tvořit kostru současného A týmu. Mladí čeští hokejisté v posledních letech na své konkurenty ztrácejí, rovnat se mohou pouze týmovým pojetím hry a výbornými výkony svých brankářů. Hráči s lepšími individuální a kreativní schopnostmi, kteří momentálně u nás chybějí, by mohli do hledišť přilákat další diváky. Stejný efekt by mohl mít příchod do týmu některých hvězd nebo slavných odchovanců, konkrétně mám na mysli Dominika Haška, Aleše Hemského, Milana Hejduka či Petra Sýkoru.

5.8.3 Ekonomická oblast

Z hlediska ekonomické stránky by se měl profesionální hokejový klub snažit dosáhnout finanční nezávislosti na svém majiteli, tj. na cizích zdrojích. Mnohé extraligové kluby Pardubic nevyjímaje, jsou z velké míry závislé na podpoře ze strany hlavního sponzora. Rozpočet HC Pardubic je z nadpoloviční většiny tvořen finančními prostředky poskytnutými od sponzorů, když přibližně 10-15 % přináší generální partner ČSOB Pojišťovna.

Proto bych považoval za stěžejní, získat a přilákat nové a významné obchodní partnery. Toto je ovšem velice obtížné, poněvadž možné zdroje v regionu už jsou z velké části „přebrané“. Snaha managementu by měla tedy směřovat k hledání sponzora mimo pardubický kraj, nebo těch, na které nemají předchozí kontakt. Dnes totiž vedení Pardubic oslovuje jako potencionální partnery převážně ty organizace, na které má osobní kontakt a které mají kladný přístup ke sponzorování. Možností by bylo oslovení firem, které zatím v oblasti sportu nesponzorují, ale mají nějaký vztah k lednímu hokeji či sportu obecně. Při současné ekonomické krizi musí extraligové kluby věnovat více pozornosti týkající se získávání potencionálních partnerů. Existovala by možnost pro potencionálního partnera, pronajmout mu název arény. I když je tento stadion v majetku města, mohl by tento vztah a případná spolupráce přinést profit oběma stranám. V současnosti stadion nese v názvu společnost ČEZ, která podporuje MRFP. Můžeme poukázat na příklad domácího stadionu fotbalového klubu AC Sparta Praha, která tuto metodu úspěšně praktikuje.

Svůj vliv na vysoké závislosti na cizích zdrojích mají také značné finanční nároky na platy hráčů. Jak již bylo uvedeno ve sportovní oblasti, zařazení mladých odchovanců do základní sestavy pardubického „A“ týmu, by přineslo snížení na platech a zároveň by to přineslo zisk za případné hostování těchto hráčů. Počet těchto hráčů však nesmí být příliš vysoký, poněvadž nedostatek zkušeností by mohl vést k poklesu sportovní výkonnosti týmu. Tito junioršti hráči pobírají podstatně nižší platy než stálí hráči hlavního týmu. Jejich cena by samozřejmě postupem času rostla, a peněžní zisk nabízí možnost jejich dalšího prodeje. Vezmeme-li v potaz, že průměrný plat hráčů ze třetí či čtvrté řady by mohl mít minimálně 100 tisíc Kč. Angažováním 3-4 mladých juniorů s platem cca 20 tisíc Kč, by klub ročně mohl ušetřit i 4 mil Kč plus příjmy za prodej či hostování hráčů (tyto hodnoty jsou dány tabulkově, a cena za například 22 letého hráče

je 937 650 Kč). Což ve výsledku představuje přes 7 mil. Kč, čím by se i snížila alespoň o trochu závislost na externích zdrojích.

Z finanční analýzy vyplynulo, že HC Pardubice v posledních letech vykazují ziskové hospodaření, kde je tento zisk používán na vymazání ztráty z let minulých. Jistou formu zvýšení finančních příjmů představuje rozšíření spolupráce klubu a sázkových kanceláří. Tato možnost je pro obě zúčastněné strany výhodná, protože mnoho fanoušků sportu zároveň na něj i vsázejí. Sázková kancelář zde může přilákat velké množství potenciálních zákazníků, např. díky volným sázkám zdarma. Možnou výhodou pro klub by mohl být prodej vstupenek na pobočkách sázkových kanceláří. Tím by klub ušetřil za zaměstnance pracující na pokladně, kteří tyto lístky prodávají. Na těchto pobočkách by bylo možné také zakoupit klubové suvenýry, jednalo by se převážně hlavně o pobočky v Pardubickém kraji.

V posledním ročníku sice poněkud klesla průměrná návštěvnost a tím i celková hodnota příjmu ze vstupného, ovšem na základě podílu z maximální možné kapacity arény asi nemá moc smysl cenu lístků výrazně snižovat. Některé možné návrhy jsem uvedl v další kapitole. Toto je velice citlivá a často probíraná záležitost každého klubu, proto není překvapením, že vedení Pardubic má tuto problematiku poměrně dobře zvládnutou.

5.8.4 Sociální oblast

Díky intenzivní spolupráci vedení klubu se svými fanoušky a Fan Clubem HC Pardubice se za posledních 14 let zvýšila průměrná návštěvnost o takřka 3 400 diváků. Tento pozitivní přístup by měl dle mého názor v budoucích letech určitě setrvat.

Existuje ovšem několik problémů týkajících se cenové politiky vstupenek, která má pak vliv na celkovou návštěvnost a finální vztah zákazníků s klubem. Do budoucna bych klubu doporučil udělat novou koncepci zvýhodňující hlavně segment rodin s dětmi, popřípadě i další skupiny (důchodci, studenti, ženy…). Rodina s dětmi je významnou skupinou zákazníků z hlediska budoucí návštěvnosti, protože mnoho fanoušků si vytváří vztah ke sportu či v mládí od svých rodičů (např. otec bere syny na zápasy, ti pak fandí stejnému klubu jak on). Další variantou je vytvoření nových druhů permanentek nebo cenových balíčků s výhodami, ať už pro příležitostné či pravidelné návštěvník. (např. poukaz na limonádu ke vstupence atd.). Co se týče permanentek, velice zajímavou nabídku má například HC Sparta Praha (tzv. Klub 300), tou by se klub mohl dále inspirovat.

Dále bych doporučil rozšířit počet a kvalitu občerstvovacích míst. Dosavadní počet totiž nestačí k uspokojení potřeb fanoušků. Zde je ovšem nevýhodou, že klub bohužel nevlastní stánky s občerstvením, které jsou v kompetenci jiné soukromé firmy. To přináší určité omezení pro možnost uplatnění této služby v marketingové koncepci. Lze tedy jen doporučit navázat spolupráci s provozovatelem, ze které by profitovaly obě strany.

Myslím si také, že klub strádá z provozu fanshopu (jeho provozovatelem je společnost STŘÍDA SPORT s.r.o.), při čemž stejně příjmy plynoucí z prodeje klubových předmětů nedosahují úrovně klubů jako HC Liberec či HC Sparta Praha. Zde nejde pouze o tyto příjmy, ale zároveň se klub připravuje o reklamu, kterou mu zprostředkovávají fanoušci v klubových suvenýrech.

I přes dobré postavení v českých podmínkách, Pardubický klub ztrácí na zahraniční konkurenty v oblasti práce s fanoušky. Proto by se možná vedení klubu mělo v budoucnu zaměřit na vymezení jasné marketingové koncepce a komunikační strategie, dosud totiž práce s fanouškem přihlížela především na reakce ohledně aktuálních problémů s nahodilým vylepšováním různých elementů.

6 ZÁVĚR

Má diplomová práce s názvem „Ekonomika HC ČSOB Pojišťovna Pardubice“ měla za cíl provést s využitím metod strategického managementu, analýzu externího a interního prostředí sportovního klubu. Poté využít získaných informací a navrhnout doporučení, které by měly přinést klubu prospěch.

Jedná o oblast, která má výrazná specifika, tudíž musela být ekonomická a sportovní oblast v souladu, aby vytvořily sportovní klub vykazující znaky podnikové ekonomiky.

Při vymezení cílů práce byly stanoveny tři dílčí úkoly, jejichž rozpracování mi dopomohlo k naplnění cíle hlavního. Nyní se pokusím zformulovat hlavní body této problematiky, tak jak během práce zjištěny a popsány.

Za účelem dosažení stanoveného cíle jsem se v teoretické části pokusil upozornit na rozdíl mezi sportovním prostředím a klasickými podniky, protože manažeři sportovních klubů často preferují sportovní stránku před tou ekonomickou.

V praktické části jsou uplatněny poznatky z teoretické části na mnou zvolený hokejový klub, tedy HC ČSOB Pojišťovna Pardubice. Dále jsem se již zabýval výhradně strategickou analýzou v praxi. Zkoumal vnější i vnitřní prostředí sportovního klubu a poté poukázal i na jeho finanční situaci. Veškeré získané poznatky byly použity v analýze SWOT, která zachycuje stav klubu z mého pohledu, při čemž jsem se snažil být velice objektivní. Na základě této analýzy jsem se následně pokusil sepsat vhodná doporučení po zlepšení stávající situace klubu HC Pardubice. Tyto návrhy se týkaly především oblasti hmotných zdrojů, sportovní, ekonomické a sociální.

V prvním úkolu byla popsána historie, vývoj, nastínění současné organizační struktury klubu, a definován hlavní cíl hokejového klubu. Nejdůležitějšími poznatky jsou, že se jedná o klub s velmi bohatou a pestrou minulostí, jehož momentálním cílem je zakončit příští sezónu se ziskem před zdaněním 10 mil. Kč a v play-off se dostat až do semifinále.

Druhým úkolem bylo provedení externí a interní analýzy zvolenému hokejovému klubu. Z ekonomického hlediska měla na klub HC ČSOB Pojišťovna Pardubice dopad hrozby finanční krize. Samozřejmě měla za následek obtížnější shánění sponzorů, to bylo ovšem kompenzováno vynikajícími manažerskými schopnostmi vedení klubu. Nastalo snížení platů, rozpočtu i zvýšení vstupného. Jelikož jsou v současnosti hráčské platy velice chráněnou informací, uvedl sem v práci částky, které už dříve zveřejnily

nejrůznější deníky. Konkurence a rivalita hokejových klubů v rámci extraligy je závislá na velikosti rozpočtů, kterými kluby disponují, a tudíž i na možnosti získat kvalitní hráče. Samotný střet konkurence představují souboje během hokejových utkání. V otázce možných substitutů hokeje v Pardubicích je největší hrozbou, fotbalový klub, který letos postoupil do druhé nejvyšší soutěže. Hrozba spočívá v možném úbytku diváků, i potenciálních nebo současných obchodních partnerů. Z rozboru hmotných zdrojů vyplývá, že Pardubický klub hraje na jednom z nejmodernějších stadionů v Evropě. Co se týče „A“ týmu HC Pardubice, ten je u veřejnosti a diváků velmi pozitivně hodnocen - zejména díky kvalitním výsledkům a atraktivitě předváděné hry. Jakousi slabinou jsou pouze výkony mládežnických družstev, a s tím i související malé množství reprezentantů v juniorských kategoriích.

Podstatou třetího úkolu, byla aplikace nástrojů finanční analýzy i na tak specifický ekonomický subjekt, jakým je profesionální hokejový klub, i přestože je tato metoda určena především pro jiné druhy podniků. Nabízí si zde určitě otázka, jak je možné, že hokejový klub vůbec existuje, když řada ukazatelů nabývá záporných a mnohdy i nesmyslných hodnot. Důležité je pochopit fakt, že finanční analýza sice zřejmě není zrovna nejideálnějším způsobem, ale domnívám se, že neexistuje jiná metoda, která by na základě externě dostupných zdrojů dokázala přesně zhodnotit hospodaření jednotlivých klubů. Každopádně nám tato analýza ukázala skutečnost, že klub HC Pardubice vykazoval v posledních dvou sledovaných obdobích pozitivní výsledek hospodaření, který je využíván na splácení kumulované ztráty z let minulých. Příliš pozitivní není vysoká závislost na cizích zdrojích, což ovšem v českých podmínkách není nic mimořádného.

Součástí čtvrtého úkolu byla tvorba SWOT analýzy prostředí klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice. Na podkladu jejího výsledků lze použít některá doporučení pro další postup a strategii podniku. Ze silných stránek mohu zmínit přítomnost generálního sponzora ČSOB Pojišťovny, moderní arénu s kvalitním zázemím, činnost hokejové akademie nebo výborní fanoušci. Tato pozitiva představují konkurenční výhodu pardubického klubu. Vysoký podíl cizích zdrojů, žádná spolupráce s jinými hokejovými kluby či menší dotace od města oproti jiným extraligovým klubům představují slabé stránky, které by klub neměl nechat bez pozornosti. Popularita hokeje u veřejnosti i v Pardubickém kraji společně, nové technologie v hokejovém odvětví a možný návrat slavných hráčů nebo odchovanců dává pozitivní výhled v podobě příležitostí do

budoucna. Ekonomické změny, vysoké hráčské platy, odchod hráčů do zahraničí a nedostatek mladých sportovců naopak znamenají pro klub hrozbu.

Tyto popsané skutečnosti vyplývající z analýz jsou podrobněji rozpracované v praktické části. Na jejich základě jsou navržena doporučení v oblasti hmotných zdrojů, sportovní, ekonomické i sociální, kterým se věnuji v samotném závěru své diplomové práce.

Dle výše uvedeného se domnívám, že v úvodu stanovený cíl práce byl tedy splněn. Hlavním přínosem mé práce je samotné zpracování analýz obecného, oborového i vnitřního prostředí hokejového klubu jak z hlediska teoretického, tak z hlediska praktického. Pokud v souhrnu zhodnotím ekonomickou a sportovní oblast (zisk mistrovského titulu v minulé sezóně) v posledních ročnících, musím uznat stávající strategii za vyhovující a vidím budoucnost klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice optimisticky. Přesto ovšem by mělo vedení klubu stále věnovat pozornost slabým stránkám a hrozbám, například těm, které byly zjištěny v mé diplomové práci během provedené analýzy. Mnou navržená opatření by měla být pro pardubický klub realizovatelná jak z hlediska finančního tak i organizačního. Pokud by vedení klubu některé z nich v praxi použilo, znamenalo by to určité ocenění mojí práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura:

1) BARTOŠOVÁ, Z. *Průvodce firemní filantropií.* Praha: Fórum dárců, 2005. 38 s. ISBN 80-902965-5-6.
2) ČÁSLAVOVÁ, E. *Contemporary Conception at Teaching Future Professionals in the Subject of Sport Management at Faculty of Physical Education and Sport.* In ČÁSLAVOVÁ, E. (ed.). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
3) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu.* Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
4) DĚDKOVÁ, J. a HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. 4. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7372-514-3.
5) EGER, L. *Marketing, Management a Financování malého a středně velkého klubu.* Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí n. Labem, 2005. 72 s. ISBN 80-7044-669-2.
6) FREYER, CH. (2005). *Sport-Marketing: auf dem Weg zu einer eigenständigen Disciplin?* In: Kolín, Německo: Sportöekonomie/Sportmanagement. In NOVOTNÝ, J. 2006. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly II*. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2010. 122 s. ISBN 9788024517018.
7) GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku.* 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2004. 180 s. ISBN 80-245-0684-X.
8) HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
9) HESKOVÁ, M., ŠTARCHOŇ, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu.* Praha: Oeconomica, 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
10) CHUNG, K. H. *Management: Critical Success Factors*. Boston: Allyn and Bacon, 1987. IN ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu.* Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
11) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 8071794538.
12) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance. 2. přepracované a rozšířené vydání.* Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
13) KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. In ČÁSLAVOVÁ, E. (ed.). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
14) KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Přeložili: Langerová, J.; Nový, V. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
15) KOVÁŘ, J. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: VŠEM, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
16) MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

17) MULLIN, B., aj. *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics, 2000. In ČÁSLAVOVÁ, E. (ed.). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
18) NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2010. 122 s. ISBN 978-80-245-1701-8.
19) NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. Praha: ISV, 2000. 263 s. ISBN 80-85866-68-4.
20) ROBINS, S. P. *Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentic Hall, 1989. In ČÁSLAVOVÁ, E. (ed.). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
21) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 3. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308.
22) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
23) STRNAD, P. a DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. 129 s. ISBN 80-7083-476-5.
24) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
25) SYNEK, M., et al. *Podniková ekonomika: 3. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
26) VEBER, J. a SRPOVA, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
27) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let společnosti.* Praha: Management Press, 1994. In ČÁSLAVOVÁ, E. (ed.). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
28) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti.* Praha: Management Press, 2001. In ČÁSLAVOVÁ, E. (ed.). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
29) WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství.* Přeložil: Dvořák J. 1. čes. vydání. Praha, C. H. BECK, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.
30) ZUMROVÁ, Lucie. Sponzoring. In FORET, M. *Marketingová komunikace.* Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2 .

Internetové zdroje:

31) BALDWIN, Ch. 2009. Sponsors see value in backing teams. *Thomson Reuters* [online]. 2009, March 26th. [cit. 2012-4-15] Dostupný na WWW: http://www.reuters.com/article/idUSTRE52Q0EX20090327
32) BASKETBAL. *Tiskové prohlášení klubu BK JIP Pardubice* [online]. c2008, [cit. 2012-03-8]. Dostupné z: http://basketbal.cz/11852-tiskove-prohlaseni-klubu-bk-jip-pardubice.html
33) BKPARDUBICE. *Tiskové prohlášení klubu BK JIP Pardubice* [online]. c2012, [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: http://www.bkpardubice.cz/?page=detail-clanku&cid=2335

34) ČEZ ARENA. *Venkovní pohledy* [online]. c2012, [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: http://arenapce.cz/o-cez-arene/fotogalerie/venkovni-pohledy/
35) CFBU. *Statistický profil soutěže* [online]. c2003-2012,[cit. 2012-02-20]. Dostupné z: http://www.cfbu.cz/redakcni_system/index.php?tabulka=1&soutez=A
36) DOSTIHY. *Letošní Velkou pardubickou ČP sledovalo 15 tisíc návštěvníků a přes 2,5 milionu diváků u televizí* [online]. 11.10.2011, [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: http://www.dostihy.cz/cz/uvod/100/20/detail/847.html
37) EATON PARDUBICE. *ČEZ Arena* [online]. c2011, [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: http://www.hceatonpardubice-hc.estranky.cz/fotoalbum/cez-arena/
38) ELH MOD. *Dresy Pardubic 11/12* [online]. c2012, [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.elhmod.net/index.php?page=downinfo&mod=&dow=dresy&id=270
39) ELITEPOSPECTS. *2005 NHL Entry Draft* [online]. c1999-2012, [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: http://www.eliteprospects.com/draft.php?year=2005
40) EUROEKONOM. *Jak se bohatne (a chudne) v NHL* [online]. 12.2.2007, [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jl-nhl
41) FK PARDUBICE. *Úvodní stránka* [online]. c2002-2012, [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: http://www.fotbalpardubice.cz/scripts/index.php
42) HC KLADNO. *Stadion a vstupenky* [online]. c2011, [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: http://www.hc-kladno.cz/cz/vstupenky
43) HC KOMETA. *Vstupenky na sezónu 2011/2012* [online]. c2004-2012, [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: http://www.hc-kometa.cz/zobraz.asp?t=vstupenky
44) HC OCELARI. *Vstupenky* [online]. c2008-2012, [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: http://www.hcocelari.cz/zobraz.asp?t=vstupenky
45) HC PARDUBICE. *Cena a předprodej vstupenek* [online]. c2006-2012, [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: http://www.hcpce.cz/zobraz.asp?t=vstupenky
46) HC PARDUBICE. *ČEZ Arena Pardubice* [online]. c2006-2012, [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: http://www.hcpce.cz/zobraz.asp?t=arena
47) HC PARDUBICE. *Články* [online]. c2012, [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: *http://www.hcpce.cz/*
48) HC PARDUBICE. *Divácká návštěvnost: Pardubice jsou na české špici již osm let* [online]. 30.7.2007, [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: http://www.hcpce.cz/clanek.asp?id=888
49) HC PARDUBICE. *Historie klubu* [online]. c2006-2012, [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: http://www.hcpce.cz/zobraz.asp?t=historie
50) HC PARDUBICE. *Nejvýznamnější partneři* [online]. c2006-2012, [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: *http://www.hcpce.cz/zobraz.asp?t=nejvyznamnejsi_partneri*
51) HC PARDUBICE. *Reakce Romana Šmidberského na nepřesné a lživé informace v tisku* [online]. 16.2.2012, [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: http://www.hcpce.cz/clanek.asp?id=Reakce-Romana-Smidberskeho-na-nepresne-a-lzive-informace-v-tisku-3895
52) HC PARDUBICE. *Rozcestník mládeže* [online]. c2006-2012, [cit. 2012-02-8]. Dostupné z: http://www.hcpce.cz/mladez.asp
53) HC PARDUBICE. *Soupiska muži* 2011/2012 [online]. c2006-2012, [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: http://www.hcpce.cz/soupiska.asp

54) HC PARDUBICE. *Stanovy společnosti* [online]. 10.8.2011, [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a132441&slCis=600238713&klic=9WlmTeEx27EIZ80WcqgK%2fw%3d%3d
55) HC PARDUBICE. *Vedení klubu* [online]. c2006-2012, [cit. 2012-05-16]. Dostupné z: http://www.hcpce.cz/zobraz.asp?t=vedeni
56) HC PARDUBICE. *Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009* [online]. 12.3.2010, [cit. 2012-03-4]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a132441&slCis=600173480&klic=2zsPxLs5%2fZW%2by9f9LLsnfA%3d%3d
57) HC PARDUBICE. *Výroční zpráva za účetní období 1.5.2009 až 30.4.2010* [online]. 12.3.2010, [cit. 2012-03-4]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a132441&slCis=600205909&klic=bD9cQSJLEUIS7IlYeM0o3w%3d%3d
58) HC PARDUBICE. *Výroční zpráva za účetní období 1.5.2010 až 30.4.2011* [online]. 2.11.2011, [cit. 2012-03-3]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a132441&slCis=600248474&klic=2zsPxLs5%2fZW%2by9f9LLsnfA%3d%3d
59) Hokej. *Mládež* [online]. c1998-200X, [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: http://www.hokej.cz/index.php?lng=CZ&webid=246&view=
60) HOKEJ. *Návštěvnost* [online]. c1998-200x, [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: http://www.hokej.cz/index.php?lng=CZ&webid=388&view=
61) HOKEJ. *Stane se Roman Šmidberský jediným vlastníkem Pardubic? Znovu chce odkoupit podíl města* [online]. 3.5.2012, [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: http://www.hokej.cz/index.php?view=clanek&webid=7&id=57089
62) IDNES. *Kolik berou hokejisté v Pardubicích? V minulé sezoně 25 až 600 tisíc měsíčně* [online]. 3.10.209, [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://hokej.idnes.cz/kolik-berou-hokejiste-v-pardubicich-v-minule-sezone-25-az-600-tisic-mesicne-1a5-/hokej.aspx?c=A091002_205217_hokej_cig
63) IDNES. *Nejbohatším klubem v hokejové lize jsou Pardubice, vydají 160 milionů* [online]. 17.9.2011, [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: http://hokej.idnes.cz/nejbohatsim-klubem-v-hokejove-lize-jsou-pardubice-vydaji-160-milionu-1pg-/hokej.aspx?c=A110917_1653379_hokej_ten
64) IDNES. *Pardubický hokej i basketbal dusí potíže sponzorů, doplácí na to městská kasa* [online]. 15.2.2012, [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: http://pardubice.idnes.cz/pardubicky-hokej-i-basketbal-dusi-dluhy-doplaci-na-to-mestska-kasa-p9r-/pardubice-sport.aspx?c=A120215_1733370_pardubice-zpravy_mav#utm_source=rss&utm_medium=feed&utm_campaign=idnes&utm_content=main
65) IIHF. *Team roster – Czech republic* [online]. cIIHF, [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: http://stats.iihf.com/Hydra/292/IHM2920CZE_33_3_0.pdf
66) ISPORT. *50 nejlepších platů v extralize* [online]. 5.9.2008, [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: *http://isport.blesk.cz/clanek/hokej-extraliga/56081/50-nejlepsich-platu-v-extralize.html*

67) ISPORT. *Jaké jsou platy v extralize? Ať zveřejní všechno!* [online]. 14.11.2010, [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://isport.blesk.cz/clanek/hokej-tipsport-extraliga-2010-2011/98118/jake-jsou-platy-v-extralize-at-zverejni-vsechno.html
68) LIDOVKY. *Lístky na NHL jsou nejdražší v historii* [online]. 10.12.2011, [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: http://sportreport.lidovky.cz/listky-na-nhl-jsou-nejdrazsi-v-historii-f0p-/ln-sport-hokej.asp?c=A111210_152339_ln-sport-hokej_vrb
69) LIDOVKY.CZ. *Divácký zájem o extraligu znovu poklesl* [online]. 27.2.2012, [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: http://sport.lidovky.cz/navstevnost-hokejove-extraligy-znovu-klesla-fok-/ln-sport-hokej.asp?c=A120227_111038_ln-sport-hokej_vrb
70) NEW YORK RANGERS. *New York Rangers Directory, 2011-12* [online]. c2010, [cit. 2012-05-06]. Dostupné z: http://rangers.nhl.com/club/page.htm?id=54019
71) NHLPRO. *Jak moderní technologie ovlivní lední hokej?* [online]. 16.12.201, [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: http://www.nhlpro.cz/clanek/20837-jak-moderni-technologie-ovlivni-ledni-hokej
72) PARDUBICE.EU. *Radní chtějí stabilizovaný hokejový klub* [online]. 28.4.2011, [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: http://www.pardubice.eu/urad/radnice/media/tiskove-zpravy/tz2011/tisk-110428.html
73) PARDUBICKÝ DENÍK. *Na splácení dluhu klubu se nejspíš bude podílet město* [online]. 20.3.2011, [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: http://pardubicky.denik.cz/podnikani/na-splaceni-dluhu-klubu-se-nejspis-bude-podilet-me.html
74) PODNIKATEL. *Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz* [online]. 26.2.2009, [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/
75) SEDLÁČKOVÁ, H. Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2007, roč. 15, č. 2, s. 106-116. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=hmotn%C3%A9%20zdroje&source=web&cd=1&ved=0CFkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vse.cz%2Fpolek%2Fdownload.php%3Fjnl%3Daop%26pdf%3D52.pdf&ei=3JyjT8rLN8HEswakvdHoBQ&usg=AFQjCNGfxbPS__gjCrRJF2FzbZ8bqjmCjA&cad=rja
76) SPORT. *Kluby hokejové extraligy snižují rozpočty, došlo i na propouštění* [online]. 19.6.2009, [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: http://www.sport.cz/hokej/extraliga/clanek/151739-kluby-hokejove-extraligy-snizuji-rozpocty-doslo-i-na-propousteni.html
77) SPORT. *Ve snižování hráčských platů jsou v extralize nejrazantnější Pardubice* [online]. 23.6.2009, [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: http://www.sport.cz/hokej/extraliga/clanek/152099-ve-snizovani-hracskych-platu-jsou-v-extralize-nejrazantnejsi-pardubice.html
78) SPORT. *Vstupenky zdražily jen čtyři kluby, v Budějovicích jsou dokonce levnější* [online]. 26.6.2009, [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: http://www.sport.cz/hokej/extraliga/clanek/152255-vstupenky-zdrazily-jen-ctyri-kluby-v-budejovicich-jsou-dokonce-levnejsi.html

79) STRATEG. *Strategická situační analýza* [online]. [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
80) WAKEFIELD, K.L. *Team Sport Marketing.* London: Butterworth-Heinemann, 2007. ISBN 0750679794 [online]. c1996-2012, [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: http://www.amazon.com/Team-Sports-Marketing-Kirk-Wakefield/dp/0750679794#reader_0750679794
81) WEBHOKEJ24.CZ. *Největší rozpočet má Toronto, Ufa 28., Bern 38., Pardubice 91., extraliga 8. nejbohatší* [online]. 21.2.2012, [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=nejv%C4%9Bt%C5%A1%C3%AD%20rozpo%C4%8Det%20m%C3%A1%20toronto%2C%20ufa%2028.%2C%20bern%2038.%2C%20pardubice%2091.%2C%20extraliga%208.%20nejbohat%C5%A1%C3%AD&source=web&cd=1&ved=0CEwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwebhokej24.cz%2Fjine%2Fjine%2Fnejvetsi-rozpocet-ma-toronto-ufa-28-bern-38-pardubice-91-extraliga-8-nejbohatsi&ei=R9m0T8GnNKeu0QWb56zkDw&usg=AFQjCNGh4d0JAPw3opBE0fLh6AyE_qjxKQ&cad=rja
82) WIKIPEDIA. *Extraliga ledního hokeje* [online]. 5.3.2012, [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Extraliga_ledn%C3%ADho_hokeje
83) WIKIPEDIA. *Sport v Pardubicích* [online]. 12.3.2011, [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Kategorie:Sport_v_Pardubic%C3%ADch
84) WIKIPEDIA. *Velká pardubická* [online]. 24.2.2012, [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Velk%C3%A1_pardubick%C3%A1
85) WIKIPEDIA. *Zlatá přilba* [online]. 2.10.2011, [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Zlat%C3%A1_p%C5%99ilba

Jiné zdroje:

86) DRAHOŠOVÁ, K. *Možnosti využití multifunkční sportovní arény v Pardubicích.* Praha, 2011. 91 s. Diplomová práce na VŠE FPH. Vedoucí diplomové práce doc. Ing, Jiří Novotný, CSc.
87) KONVALINOVÁ, J. *HC ČSOB Pojišťovna Pardubice a.s.* 22.5.2012. Osobní komunikace
88) NOVOTNÝ, M. *HC ČSOB Pojišťovna Pardubice a.s.* 23.5.2012. Osobní komunikace
89) ZOHORNA, T. *HC ČSOB Pojišťovna Pardubice a.s.* 11.2.2012. Osobní komunikace

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Účetní výkazy klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice

Tab. č. 1: Účetní rozvaha 2007 – 30.4.2011 - aktiva

Tab. č. 2: Účetní rozvaha 2007 – 30.4.2011 - pasiva

Tab. č. 3: Výkaz zisků a ztrát 2007 – 30.4.2011

Příloha č. 2: HC ČSOB Pojišťovna Pardubice, ČEZ Arena Pardubice

Obr. č. 1: Loga klubu

Obr. č. 2: Dresy klubu

Obr. č. 3: Multifunkční aréna

Obr. č. 4: Multifunkční aréna – venkovní pohled

Obr. č. 5: Plánek arény

Obr. č. 6: Multifunkční aréna – jiné využití

Příloha č. 3: Konkrétní složení reklamního a marketingového zviditelnění

Tab. č. 4: Varianta 1

Tab. č. 5: Varianta 2

Tab. č. 6: Varianta 3

Příloha č. 4: Seznam nejvýznamnějších partnerů HC ČSOB Pojišťovna Pardubice

Příloha č. 1: Účetní výkazy klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice

Tab. č. 1: Účetní rozvaha 2007 – 30.4.2011 - aktiva

Aktiva			2007	2008-2009	2009-2010	2010-2011
		AKTIVA CELKEM	**69 940**	**35 253**	**35 342**	**31 893**
A.		**Pohledávky za upsaný základní kapitál**	**0**	**0**	**0**	**0**
B.		**Dlouhodobý majetek**	**20 657**	**6 561**	**5 016**	**5 463**
B. I.		**Dlouhodobý nehmotný majetek**	**0**	**71**	**43**	**14**
B. I.	1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
	2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
	3.	Software	0	71	43	14
	4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0
	5.	Goodwill	0	0	0	0
	6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
	7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
	8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. II.		**Dlouhodobý hmotný majetek**	**20 174**	**6 007**	**4 890**	**5 366**
B. II.	1.	Pozemky	853	853	853	853
	2.	Stavby	4 293	2 869	2 499	3 176
	3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	14 825	2 285	1 538	1 337
	4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
	5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
	6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
	7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	203	0	0	0
	8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
	9.	Opravná položka k nabytému majetku	0	0	0	0
B. III.		**Dlouhodobý finanční majetek**	**483**	**483**	**83**	**83**
B. III.	1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0
	2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			0	0
	3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
	4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	0	0	0	0
	5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	483	483	83	83
	6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
	7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.		**Oběžná aktiva**	**23 628**	**21 364**	**23 436**	**21 490**
C. I.		**Zásoby**	**2 612**	**1 672**	**2 481**	**1 569**
C. I.	1.	Materiál	2 612	1 672	2 481	1 569
	2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
	3.	Výrobky	0	0	0	0
	4.	Zvířata	0	0	0	0
	5.	Zboží	0	0	0	0
	6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C. II.		**Dlouhodobé pohledávky**	**1 096**	**232**	**243**	**239**
C. II.	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 096	0	0	0
	2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0
	3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
	5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
	6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
	7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
	8.	Odložená daňová pohledávka	0	232	243	239
C. III.		**Krátkodobé pohledávky**	**15 887**	**17 487**	**20 224**	**18 645**
C. III.	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	11 458	14 673	19 540	18 199
	2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	1 319	0	0	0
	3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
	5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
	6.	Stát - daňové pohledávky	0	1 801	7	2
	7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	681	369	148
	8.	Dohadné účty aktivní	1 023	259	298	286
	9.	Jiné pohledávky	2 087	73	10	10
C. VI.		**Krátkodobý finanční majetek**	**4 033**	**1 973**	**488**	**1 037**
C. IV.	1.	Peníze	1 093	385	200	261
	2.	Účty v bankách	2 940	1 588	288	776
	3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
	4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D. I.		**Časové rozlišení**	**25 655**	**7 328**	**6 890**	**4 940**
D. I.	1.	Náklady příštích období	23 687	6 052	3 068	1 134
	2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
	3.	Příjmy příštích období	1 968	1 276	3 822	3 806

Zdroj: Vlastní zpracování dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Tab. č. 2: Účetní rozvaha 2007 – 30.4.2011 - pasiva

Pasiva			2007	2008-2009	2009-2010	2010-2011
		PASIVA CELKEM	**69 940**	**35 253**	**35 342**	**31 893**
A.		**Vlastní kapitál**	**715**	**-29 498**	**-25 549**	**-19 479**
A. I.		**Základní kapitál**	**39 727**	**39 727**	**3 973**	**3 973**
A. I.	1.	Základní kapitál	39 727	39 727	3 973	3 973
	2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0
	3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A. II.		**Kapitálové fondy**	**0**	**0**	**0**	**0**
A. II.	1.	Emisní ážio	0	0	0	0
	2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
	4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
	5.	Rozdíly z přeměn společnosti	0	0	0	0
A. III.		**Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku**	**307**	**335**	**335**	**533**
A. III.	1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	307	335	335	533
	2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
A. IV.		**Výsledek hospodaření minulých let**	**-39 873**	**-39 346**	**-33 807**	**-30 054**
A. IV.	1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	0	0	0	
	2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-39 873	-39 346	-33 807	-30 054
A. V.		**Hospodářský výsledek běžného účetního období (+/-)**	**554**	**-30 214**	**3 950**	**6 069**
B.		**Cizí zdroje**	**50 875**	**54 975**	**53 353**	**39 708**
B. I.		**Rezervy**	**0**	**0**	**0**	**0**
B. I.	1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	0	0	0	0
	2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
	3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0
	4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0
B. II.		**Dlouhodobé závazky**	**3 789**	**0**	**0**	**10 000**
B. II.	1.	Závazky z obchodních vztahů	196	0	0	0
	2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	2 377	0	0	10 000
	3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
	5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
	6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
	7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
	8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
	9.	Jiné závazky	0	0	0	0
	10.	Odložený daňový závazek	1 216	0	0	0
B. III.		**Krátkodobé závazky**	**47 086**	**54 975**	**53 353**	**29 708**
B. III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	34 657	21 910	24 596	19 006
	2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	11 876	28 734	21 371	4 164
	3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
	5.	Závazky k zaměstnancům	254	259	711	147
	6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	25	143	388	77
	7.	Stát - daňové závazky a dotace	-271	1 027	2 657	3 803
	8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	1 228	1 682	1 540
	9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
	10.	Dohadné účty pasivní	440	1 434	1 708	731
	11.	Jiné závazky	105	240	240	240
B. IV.		**Bankovní úvěry a výpomoci**	**0**	**0**	**0**	**0**
B. IV.	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
	2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
	3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C. I.		**Časové rozlišení**	**18 350**	**9 776**	**7 538**	**11 664**
C. I.	1.	Výdaje příštích období	3 342	2 230	1 624	4 198
	2.	Výnosy příštích období	15 008	7 546	5 914	7 466

Zdroj: Vlastní zpracování dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Tab. č. 3: Výkaz zisků a ztrát 2007 – 30.4.2011

	tis. Kč			
Výkaz zisků a ztrát	**2007**	**2008-09**	**2009-10**	**2010-11**
1. Provozní výnosy	**164 607**	**208 596**	**166 284**	**166 975**
z prodeje zboží	0	0	0	1 780
z prodeje vlastníc výrobků a služeb	127 177	152 350	126 030	131 234
z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 252	11 840	706	647
ostatní provozní výnosy	13 821	44 324	33 023	33 305
výnosové úroky	0	3	1	1
ostatní finanční výnosy	21 357	79	24	8
tržby z prodeje cenných papírů	0	0	6 500	0
2. Provozní náklady	**162 623**	**224 947**	**159 160**	**158 065**
na prodané zboží	0	0	0	1 702
spotřeba materiálu a energie	13 276	18 793	14 621	15 992
spotřeba služeb	135 491	177 555	127 028	127 616
osobní náklady	2 189	5 128	6 146	5 287
daně a poplatky	10	52	37	155
odpisy a zůstatková cena prodaného majetku	1 865	2 853	1 146	995
ostatní provozní náklady	1 841	6 499	5 907	5 147
nákladové úroky	0	1 475	1 672	1 110
ostatní finanční náklady	7 951	236	384	535
změna stavu rezerv a opr. položek v pr. Oblasti	0	1 310	1 819	-474
zůstatková cena prodaného dlouhodobého maj.	0	11 046	0	0
prodané cenné papíry	0	0	400	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	554	-15 193	7 124	8 910
3. Mimořádné výnosy	**0**	**0**	**0**	**0**
4. Mimořádné náklady	**0**	**15 021**	**1 484**	**0**
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	-1 484	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 984	-31 372	5 640	8 910
Daň z příjmu za běžnou činnost	1 430	-1 158	1 690	2 841
Výsledek hospodaření za účetní období	554	-30 214	3 950	6 069

Zdroj: Vlastní zpracování dle HCPCE – Výroční zpráva za účetní období 1.1.2008 až 30.4.2009 a 1.5.2010 až 30.4.2011

Příloha č. 2: HC ČSOB Pojišťovna Pardubice, ČEZ Arena Pardubice

Obr. č. 1: Loga klubu

Zdroj: http://www.hcpce.cz/clanek.asp?id=3660, http://www.hcpce.cz/clanek.asp?id=3851

Obr. č. 2: Dresy klubu

Zdroj: http://www.elhmod.net/index.php?page=downinfo&mod=&dow=dresy&id=270

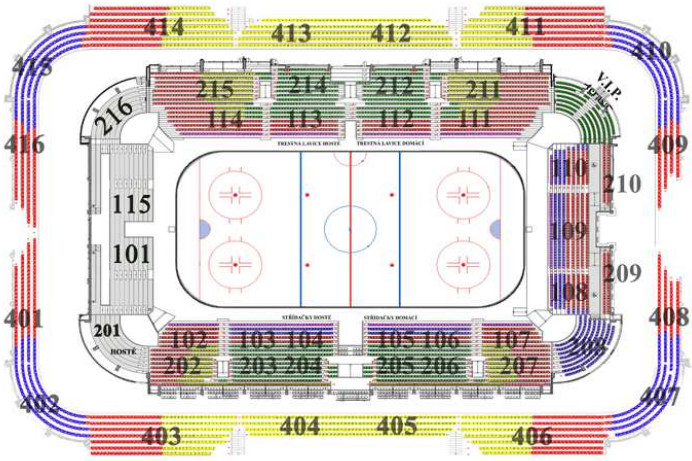
Obr. č. 3: Multifunkční aréna

Zdroj: http://www.hceatonpardubice-hc.estranky.cz/fotoalbum/cez-arena/

Obr. č. 4: Multifunkční aréna – venkovní pohled

Zdroj: http://arenapce.cz/o-cez-arene/fotogalerie/venkovni-pohledy/

Obr. č. 5: Plánek arény



Zdroj: http://www.hcpce.cz/zobraz.asp?t=vstupenky

Obr. č. 6: Multifunkční aréna – jiné využití

Zdroj: http://arenapce.cz/o-cez-arene/fotogalerie/uprava-haly-pri-akcich/

Příloha č. 3: Konkrétní složení reklamního a marketingového zviditelnění

Tab. č. 4: Varianta 1

VARIANTA 1
Prezentace společnosti na ochozu arény 4m - rozmístění 2x2m Prezentace společnosti na panelu formátu A0 v diváckých prostorách areny Společnost obdrží dvě VIP karty Společnost obdrží dvě permanentní vstupenky Zástupci společnosti budou pozvání na vybrané společenské a sportovní akce pořádané klubem Prezentace společnosti v partnerské sekci na oficiálních internetových stránkách klubu Prezentace společnosti na tabuli obchodních partnerů
? cena nabízených služeb + Výkonnostní bonusy + Bonus za postup do play off ,- Kč

Zdroj: Novotný – rozhovor

Tab. č. 5: Varianta 2

VARIANTA 2
Prezentace společnosti na mantinelu 2m v přímém pohledu TV kamer Prezentace společnosti na ochozu arény 2m Reklamní prezentace formou spotu na multifunkční obrazovce v počtu 1 opakování v průběhu hry Reklamní prezentace v programu na utkání formou tištěné inzerce ve formátu 10x10cm ve dvou vybraných utkáních Společnost má možnost využít k 1 vybranému utkání Party box pro 30 osob Společnost obdrží čtyři VIP karty Společnost obdrží čtyři permanentní vstupenky Zástupci společnosti budou pozvání na vybrané společenské a sportovní akce pořádané klubem Prezentace společnosti v partnerské sekci na oficiálních internetových stránkách klubu Prezentace společnosti na tabuli obchodních partnerů
? cena nabízených služeb + Výkonnostní bonusy (Bonus za postup do čtvrtfinále + Bonus za postup do semifinále)

Zdroj: Novotný - rozhovor

Tab. č. 6: Varianta 3

VARIANTA 3
Prezentace společnosti na hráčském dresu - obě ramenní pozice - využitelná plocha 2 x (15 x 25 cm) Prezentace společnosti na tréninkovém dresu - pozice na zádech o velikosti 40x20cm Prezentace společnosti na ledové ploše ve středním pásmu Reklamní prezentace společnosti na 1. vlně mantinelu 4m za brankou Reklamní prezentace na LED diodovém mantinelu v celkovém počtu 3 opakování během utkání Prezentace společnosti na konstrukci multifunkční obrazovky - horní hrana - plocha o vel. 60 x 320 cm - 1 pozice Reklamní prezentace společnosti na multifunkční obrazovce - odvysílání audiovizuálního spotu v rozsahu 2 opakování v průběhu hry Reklamní prezentace na ochozu arény v rozsahu 4x2m Reklamní prezentace na 2 panelech formátu A0 ve VIP prostorách klubu Reklamní prezentace na 2 panelech formátu A0 v diváckém prostoru arény Reklamní prezentace společnosti na schodištích arény - využití každého jednotlivého schodiště diváckých sektorů arény a 2 schodů každého jednotlivého schodiště VIP vstupu Společnost má právo 4 utkání základní části a 1 utkání každé série využít k uspořádání reklamní či prezentační akce v průběhu utkání - distribuce letáků, katalogů, využití přestávek a předání cen nejlepším hráčům Reklamní prezentace na všech mimohokejových akcích pořádaných klubem Reklamní prezentace na úvodní stránce oficiálních internetových stránkách klubu www.hcpce.cz s odkazem na vlastní internetové stránky Klub zajistí prezentaci společnosti formou PR článků Reklamní prostor o velikosti 10x40cm na plakátu "A" mužstva na oficiální fotografii Reklamní prezentace na všech tiskovinách Reklamní prezentace v programu na utkání ve formátu 20x10cm na celou sezonu Společnost obdrží 6VIP karet do lože exclusive pro vedení společnosti Společnost obdrží 6 VIP karet (vstup VIP vchodem, vstup do klubové restaurace HATTRICK, možnost parkování na parkovišti u haly a rezervace místa kategorie A v sektoru nad střídačkami) Společnost má právo 2x v průběhu sezóny využít "VIP TERASU" s kapacitou 130 míst v hledišti + možnost využití zázemí privátního baru s možností uspořádání společenské či obchodní akce v průběhu extraligového utkání Klub zajistí účast 2 hráčů na reklamní či společenské akci společnosti, avšak v souladu s jejich tréninkovým a zápasovým režimem - 4x v průběhu sezóny Společnost má právo vybrat a odměnit nejlepší hráče zápasu ve dvou vybraných utkáních a předat jim ceny ihned po skončení zápasu přímo na ledové ploše Společnost má možnost využívat jakékoli vizuální i zvukové materiály z domácích extraligových utkání klubu pro vlastní reklamní účely Představitelé firmy mají právo v případě konání Galavečera pardubického hokeje předat jednu z individuálních cen pro nejlepší hráče Zástupci společnosti budou pozváni na všechny společenské a sportovní akce pořádané klubem Klub zajistí prezentaci společnosti na tabuli obch. partnerů v prostorách pro zástupce médií a ve VIP prostorách klubu
? cena nabízených služeb + Výkonnostní bonusy: (Bonusy za postup do čtvrtfinále, semifinále i finále)

Zdroj: Novotný - rozhovor

Příloha č. 4: Seznam nejvýznamnějších partnerů HC ČSOB Pojišťovna Pardubice

Partner mládežnického hokeje

PARTNER
PARDUBICKÉHO HOKEJ

Partner mládežnického hokeje

Partner mládežnického hokeje

Zdroj: http://www.hcpce.cz/zobraz.asp?t=nejvyznamnejsi_partneri