



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



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# **OPTIMALIZACE ROZVOJE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY VYBRANÉHO SPORTOVNÍHO KLUBU**

OPTIMIZATION DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL STRUKTURE OF A SELECTED  
SPORTING CLUB

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**TOMÁŠ BOSÁK**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Mgr. VÁCLAV KOTRBÁČEK**

BRNO 2014

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Tomáš Bosák**

---

Management v tělesné kultuře (6208R168)

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

**Optimalizace rozvoje organizační struktury vybraného sportovního klubu**

v anglickém jazyce:

**Optimization Development of Organizational Structure of a Selected Sporting Club**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza podmínek současné situace

Vlastní návrhy podmínek

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

---

Seznam odborné literatury:

HOBZA, Vladimír, Jaroslav REKTOŘÍK a kol. Základy ekonomie sportu. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86929-04-3.

SYNEK, Miloslav. Ekonomická analýza. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.

KOTLER, Philip. Marketing management. 2. Upravené a doplněné vydání. Praha: Victoria publishing, a.s., 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

Informace o klubu. HC Zubr Přerov [online]. 2013 [cit. 2013-11-18]. Dostupné z: <http://www.hczubrprerov.cz>

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Václav Kotrbáček

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 03.06.2014

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na optimalizaci chodu hokejového klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o., která vychází z popisu a analýzy činností tohoto hokejového klubu. Práce je rozdělena na několik částí. V první části uvádí teoretická východiska, v další části práce jsou popsány činnosti sportovního klubu, které souvisí s účastí klubu v druhé české hokejové lize a jsou provedeny analýzy SLETP a SWOT, analýzy rozpočtu, příjmů a organizační struktury. Na základě zjištěných údajů pomocí analýz jsou podány návrhy řešení, jejich přínosy a doporučení na změny.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is focused on the description and analysis of the activities of the hockey club HC ZUBR Přerov, Ltd. and subsequent optimization on its operation. The thesis is dividend into several parts. The first section presents the theoretical background, the next section describes the activities of sports club, which related to the participation of the club in the second Czech hockey league and are made SLETP a SWOT analysis, budget analysis, revenue and organizational structure. Based on the data from analyzes proposals are made solutions, their benefits and recommendations for change.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Hokej, sportovní klub, financování, analýza SWOT, SLEPT analýza, náklady, analýza současného stavu

## **KEYWORDS**

Hockey, sports club, financing, SWOT analysis, SLEPT analysis, cost, analysis of current state

**Bibliografická citace mé práce:**

BOSÁK, T. *Optimalizace rozvoje organizační struktury hokejového klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o.*, Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 77 s.  
Vedoucí bakalářské práce Mgr. Václav Kotrbáček.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 31. května 2014

.....

Tomáš Bosák

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce Mgr. Václavu Kotrbáčkovi a doc. PaedDr. Marii Blahutkové, PhD., za odborné vedení, konzultace a čas, který věnovali mé bakalářské práci. Rovněž bych rád poděkoval za spolupráci jednatelem klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o. Ing. Lubomíru Svobodovi, který byl ochotný mi poskytnout informace o klubu a věnoval mi svůj čas.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Podstata a klasifikace systému tělesné kultury.....	13
1.1.1 Tělesná výchova.....	13
1.1.2 Sport.....	13
1.1.3 Sportovní odvětví.....	14
1.1.4 Sportovní zařízení.....	14
1.1.5 Sportovní svazy.....	14
1.1.6 Český svaz ledního hokeje (ČSLH).....	15
1.1.7 Lední hokej.....	15
1.2 Management.....	16
1.3 Organizační struktura.....	17
1.3.1 Liniová organizační struktura.....	18
1.3.2 Štábní organizační struktura.....	19
1.3.3 Kombinované organizační struktury.....	20
1.3.4 Funkční organizační struktura.....	21
1.3.5 Výrobní organizační struktura.....	21
1.3.6 ostatní účelové organizační struktury.....	22
1.4 Finanční analýza.....	22
1.4.1 Finanční řízení podniku.....	23
1.5 Ekonomická analýza.....	24
1.6 Reklama ve sportu.....	24
1.6.1 Pojem sportovní reklama a její druhy.....	25
1.6.2 Funkce reklamy.....	25
1.6.3 Reklama na dresech a sportovních oděvech.....	26
1.6.4 Reklama na mantinelu, reklama na ledové ploše.....	27
1.6.5 Reklama na sportovním nářadí a náčiní.....	27
1.6.6 Reklama na výsledkových ukazatelích a tabulích.....	27
1.6.7 Klady a zápory nosičů reklamy na sportovištích.....	28
1.7 SLEPT analýza.....	28
1.8 SWOT analýza.....	30
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	31



2.1 Charakteristika klubu HC ZUBR Přerov s.r.o. ....	31
2.1.1 Základní údaje klubu HC ZUBR Přerov s.r.o. ....	31
2.1.2 Historie klubu HC ZUBR Přerov s.r.o. ....	32
2.1.3 Současnost klubu HC ZUBR Přerov s.r.o. ....	33
2.1.4 Stadion klubu HC ZUBR Přerov s.r.o. ....	33
2.2 II. Liga České Republiky .....	34
2.3 Organizační struktura.....	36
2.3.1 Náplň práce vedoucích pracovníků.....	38
2.4 Finanční analýza klubu .....	39
2.4.1 Náklady klubu.....	39
2.4.2 Příjmy klubu .....	44
2.4.3 Financování z veřejných zdrojů .....	47
2.4.4 Rozpočet klubu na účast v soutěži .....	49
2.5 Nabídka reklamní spolupráce .....	50
2.5.1 Reklama na ledové ploše .....	50
2.5.2 Reklama na mantinelech .....	50
2.5.3 Reklama na výstroji .....	50
2.5.4 Reklama na billboardech a reklamních plochách uvnitř stadionu .....	51
2.5.5 Reklama na multimediální tabuli .....	51
2.6 Mládež klubu HC ZUBR Přerov s.r.o. ....	51
2.7 Návštěvnost zápasů klubu HC ZUBR Přerov s.r.o. ....	53
2.7.1 Online sledování zápasů .....	54
2.7.2 Návštěvnost webu klubu .....	54
2.8 SWOT analýza .....	56
2.9 SLEPT analýza .....	58
2.9.1 Sociální faktory .....	58
2.9.2 Legislativní faktory .....	59
2.9.3 Ekonomické faktory.....	59
2.9.4 Politické faktory.....	59
2.9.5 Technologické faktory .....	60
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	61
3.1 Optimalizace organizační struktury klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o. ....	61
3.2 Doporučení pro zlepšení ekonomické situace .....	66
3.2.1 Soustředění pro profesionální týmy .....	66
3.2.2 Uspořádání letního hokejového kempu pro mladé hokejisty.....	67

3.2.3 Internetová reklama .....	69
3.3 Doporučení pro zvýšení návštěvnosti .....	69
3.3.1 Výhody k permanentním vstupenkám .....	69
3.3.2 Vytvoření maskota klubu.....	70
3.3.3 Uspořádat den otevřených dveří .....	70
ZÁVĚR .....	71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	72
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	74
SEZNAM TABULEK .....	75
SEZNAM GRAFŮ .....	76
SEZNAM PŘÍLOH.....	77

# ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolil téma optimalizace rozvoje organizační struktury vybraného sportovního klubu, protože už od dětství mám velmi kladný vztah ke sportu, především k hokeji.

Lední hokej není sport pro široké spektrum lidí. V tomhle sportu hrají velkou roli peníze a v poslední době, především vlivem finanční krize, zvyšujících se cen zboží a služeb, si nachází cestu do hokejového klubu čím dál tím méně dětí. V klubech, především v mládežnických kategoriích je nedostatek mladých hráčů, které by klub vychovával, jako potenciální budoucí hráče ledního hokeje a měl tak určitý zisk z jejich prodeje do vyšších soutěží. Jednou z mála možností, jak se proti nedostatku financí v hokeji mohou kluby bránit a zároveň najít prostředky potřebné pro výchovu mládeže a chod klubu, je důkladná analýza a optimalizace všech procesů, které probíhají v daném sportovní klubu.

Hokej je velmi dynamická hra a má soutěžní charakter. Mládež se může v této hře realizovat. Navíc náš národ má spoustu úspěšných a celosvětově proslulých hokejistů, ke kterým vzhlíží, jako ke svým idolům nejen mládež, ale i většina fanoušků.

Ve své bakalářské práci se zabývám analýzou hokejového klubu a následnou optimalizací procesů v oblasti financování a managementu vybraného sportovního klubu. K realizaci práce byl zvolen hokejový klub HC ZUBR Přerov, s.r.o.

Teoretická část bakalářské práce spočívá v definování základních pojmů a metod. Jsou popsány pojmy úzce související s ekonomikou ve sportu. Druhá, praktická část se zaměřuje na popis a analýzu stávajících činností řízení vybraného sportovního klubu a proces optimalizace. K tomu jsou využívány metody SLEPT analýzy, analýzy organizační struktury, příjmů, nákladů a SWOT analýzy pro zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb klubu. Na základě těchto poznatků, které vychází především z teoretických analýz a dostupných informací, budou navrženy organizační a ekonomické optimalizace pro zefektivnění chodu sportovního klubu.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem práce je na základě popisů jednotlivých činností a provedených analýz navrhnout doporučení pro optimalizaci rozvoje organizační struktury a další rozvoj vybrané firmy, v daném případě hokejového klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o. Práce je členěna na teoretickou část, praktickou část a závěr.

K tomu, abych mohl zpracovat cíl práce, jsem si stanovil tuto výzkumnou otázku:

*Jak lze optimalizovat chod vybraného hokejového klubu za stávajících podmínek?*

Ke splnění cíle práce jsme si stanovili tyto úkoly práce:

1. Prostudovat odbornou literaturu týkající se dané problematiky
2. Analyzovat stávající dokumenty vybraného sportovního klubu
3. Navrhnout optimalizaci chodu sportovního klubu
4. Stanovit závěry

V práci byly použity tyto metody:

Nastudování odborné literatury, která se zabývá danou problematikou. Po prozkoumání odborné literatury a napsání teoretické části bakalářské práce následovaly řízené pohovory s jednatelem přerovského klubu, během kterých byly zjištěny informace a prostudovány stávající dokumenty o chodu klubu. Na základě těchto poznatků byla sepsána analýza současného stavu a navrhnutá optimalizace na chod sportovního klubu. Ke shrnutí práce byl stanoven závěr.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části práce jsou popsány potřebné údaje z oblasti ekonomie sportu, které jsou potřebné k provedení následných analýz činností sportovního klubu.

## 1.1 Podstata a klasifikace systému tělesné kultury

Kultura není pouze výrazem individuální osobnosti člověka, je spíše výrazem jeho individuálního chování. Jsou to postupy a chování, které jsou společně sdílené a obecné. Tímhle se kultura stává hlavní řídicí složkou každého sociálního systému (Hobza, 2006).

Tělesná kultura je sociokulturní systém, který jako výsledná hodnota činností, tvorby hodnot, vztahů a norem zajišťuje specifickými tělocvičnými prostředky uspokojování individuálních biologických a sociálních potřeb člověka v oblasti jeho fyzického, a zněj plynoucího psychického a sociálního rozvoje osobnosti cílem jeho socializace a kultivace. Objektem jejího působení je kulturní a společenský člověk jako plnohodnotný člen společnosti. Vedle sportu, který bývá charakterizován výkonovou motivací, zahrnujeme tělesnou výchovu jako záměrnou pohybovou aktivitu vedoucí k rozvoji a udržování fyzické a psychické zdatnosti. Pohybovou rekreaci potom chápeme jako činnost odpovídající aktivnímu odpočinku (Hobza, 2006).

### 1.1.1 Tělesná výchova

Tělesná výchova probíhá během pedagogického procesu, ve kterém se využívá jako hlavní předmět tělesných cvičení, sloužících k všeobecnému zdokonalování jedince a jeho osobnosti. V tělesné výchově není tělocvičný výkon hlavním cílem, ale prostředkem (Hobza, 2006).

### 1.1.2 Sport

Existuje mnoho definic sportu. V odborné české terminologii se můžeme setkat s pojmy tělesná výchova, pohybová rekreace a sport. Za tělesnou výchovu je považována

povinná pohybová aktivita ve škole, armádě apod. Tělesná kultura se považuje za část kultury a je spjata s vývojem společnosti, lze ji chápat jako cílevědomé využívání tělesných aktivit k všestrannému rozvoji člověka. Pohybovou rekreací se rozumí volnočasová aktivita sloužící k aktivnímu odpočinku a zaměřuje se především na udržení tělesného zdraví a duševní kondice. Sport jako takový je významnou součástí tělesné kultury a tvoří důležitou součást způsobu života současného člověka. Velmi často bývá sport označován jako fenomén 20. století. Sport plní funkce výchovné, vzdělávací, zdravotní, socializující, ale plní taky funkci zábavnou a informační a v neposlední řadě samozřejmě zahrnuje momenty soutěživosti a ventilace agrese. Typickou oblastí sportu je aktivní činnost naplňovaná sportovním tréninkem a soutěžení, při kterých sport rozvíjí u aktivně sportujícího jedince jeho somatickou, motorickou a psychickou a sociální složku osobnosti. V současné době je počet mezinárodně uznávaných sportů přibližně 150. Sporty můžeme dělit na individuální a kolektivní, zimní a letní, nebo venkovní a vnitřní (Hobza, 2006).

### **1.1.3 Sportovní odvětví**

Sportovní odvětví vznikala a vyvíjela se po mnoho let zcela samostatně, a proto tyto odvětví mají vždy určité specifické zaměření určité činnosti, ve kterých soutěží. Některá sportovní odvětví obsahují jedinou sportovní činnost jako třeba hokej, většina však obsahuje několik odlišných sportovních činností jako například atletika (Hobza, 2006).

### **1.1.4 Sportovní zařízení**

Sportovní zařízení je uměle vytvořené prostředí pro sportovní aktivity, tělesnou přípravu a poskytuje služby pro sportovní činnost. Jedná se především o zimní stadiony, tělocvičny, hřiště, atletické stadiony, plavecké bazény, golfové hřiště, sjezdovky, apod. (Novotný, 2011).

### **1.1.5 Sportovní svazy**

Sportovní svaz je běžným občanským sdružením a při jeho založení lze postupovat podobně jako u sportovního klubu a sdružuje tělovýchovné oddíly jednoho druhu sportu s celostátní působností. Sportovní svazy jsou samostatná, dobrovolná občanská sdružení

fyzických a případně i právnických osob, ustavená ve smyslu Zákona č.83/1990 Sb. Hlavní náplní činností sportovního svazu je řídit a organizovat činnosti v příslušném sportovním odvětví na území ČR, hájit zájmy sdružených členů a zabezpečit státní reprezentaci ČR. Svazy upravují svoji činnost vždy vlastními stanovami (Národní sportovní svazy, 2014, [online]).

### **1.1.6 Český svaz ledního hokeje (ČSLH)**

Český svaz ledního hokeje (ČSLH) je občanským sdružením zaštiťující dění v ledním hokeji v České republice. Byl jedním ze zakládajících členů v roce 1908 Mezinárodní hokejové federace. ČSLH organizuje na centrální úrovni extraligu, I. a II. ligu mužů, extraligu a ligu juniorů, extraligu a ligu staršího dorostu a ligu žen. ČSLH rovněž vysílá českou hokejovou reprezentaci (včetně mládežnických výběrů, žen, veteránů a sledge hokejistů) k mezinárodním utkáním (O českém svazu ledního hokeje, 2014, [online]).

Nejvyšším orgánem svazu je konference, která je svolávána jednou za dva roky a jednou za čtyři roky je volební. V období mezi konferencemi řídí svaz jedenáctičlenný výkonný výbor, na jehož čele setrvává prezident svazu. V rámci ČSLH působí různé odborné komise, kterých je v současné chvíli patnáct (disciplinární, reprezentační, arbitrážní, brankářská, trenérsko-metodická, Nadačního fondu Ivana Hlinky, Síně slávy českého hokeje, ekonomická/marketingová, mládeže, rozhodčích, sportovně-technická, ženského hokeje, lékařská, smírčí, veteránská), (O českém svazu ledního hokeje, 2014, [online]).

Český svaz ledního hokeje v současnosti sdružuje kolem 95 000 registrovaných hráčů, z toho je 59 000 v kategorii mužů a kolem 34 000 v kategorii juniorů. Na svazu je zaregistrováno také asi 1900 žen. V zemi je k dispozici okolo 150 krytých hřišť (O českém svazu ledního hokeje, 2014, [online]).

### **1.1.7 Lední hokej**

Lední hokej je tvořivá sportovní hra pevně organizovaného kolektivu, ve kterém se uplatňuje myšlenka trenéra, fyzická připravenost, vliv prostředí, umění a inteligence hráčů. Lední hokej je hra při, které se prosazují jednotlivci, jejichž úspěch roste úměrně s tím, jak dovedou své individuální dovednosti spojit s hrou celého družstva. Mezi

hlavní rysy ledního hokeje patří rychlost, tvrdost a technika. Hokej, je tedy hra kolektivní, dávající vyniknout individuálním vlastnostem a dovednostem hráčů i individuálním záměrům trenéra. Hokej patří mezi velmi populární sporty, neboť divákovi přináší v rychlém sledu stále nové řešení v herních situacích. Diváka vzrušuje především individuálními souboji, viditelnou obrannou a útočnou taktikou, kterou divák s mužstvem prožívá. Z obliby ledního hokeje plyne i neobyčejný zájem veřejnosti o výsledky reprezentačního mužstva. Nejen hra a výsledky reprezentačního mužstva, ale i hra týmů v jednotlivých národních ligách se stala záležitostí společenskou a veřejnost ji citlivě sleduje (Kostka, 1984).

## 1.2 Management

Teorie i praxe moderního managementu pracuje se třemi níže uvedenými základními pojmy:

- **ORGANIZACE**

je pojem označující prostředí, ve kterém je cílevědomě uplatňován vliv na lidské činnosti. Nejčastěji se používá definice pojmu: organizace je seskupení lidí, kteří pomocí spojení svých sil a prostředků chtějí dosáhnout určitého, předem vytyčeného cíle. Nedílnou součástí strategie jsou pojmy poslání, vize, strategie, jež navazují na výklad pojmu organizace. Poslání má společenský charakter a ztvárňuje důvod, proč organizace vznikla a existuje. Vize je představa, která je akceptována většinou pracovníků organizace, o tom, jak organizace bude naplňovat své poslání v dohledných letech. Pojem strategie bývá označován soubor různorodých opatření, která ve vnitřním prostředí organizace zajistí dosažitelnost stanovených cílů (Pitra, 2008).

- **MANAGEMENT**

tímto pojmem označujeme proces, kterým je tento vliv prosazován do každodenní praxe. Management je proces interního působení na chování organizace, který je tvořen několika složkami. Logická provázanost musí zajistit, aby reakce organizace byla účelná a efektivní, vzhledem k vývoji v jejím okolí. Celkově máme čtyři základní složky managementu. První dvě složky – plánování a organizování – mají statický charakter a jejich účelem je vytvořit předpoklady pro úspěšný postup ke stanoveným



cílům organizace. Druhé dvě složky – vedení a kontrola – mají dynamický charakter, jejich posláním je zajistit, takové využití prvními dvěma složkami vytvořených předpokladů, že instituce svých stanovených cílů úspěšně dosáhne (Pitra, 2008).

Nejčastěji používaná definice pojmu: *management je proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných cílů* (Pitra, 2008, s. 12).

- **MANAŽEŘI**

pomocí tohoto pojmu, označujeme nositele procesu managementu. Jsou to jedinci, odpovědní za účelnost a efektivnost výkonu lidských činností prováděných v každodenní praxi instituce. Pro všechny manažery je nezbytně důležité mít schopnost umět jednat s lidmi. Tomu nasvědčuje i to, že rozsah humanitní složky se pro všechny úrovně managementu prakticky nemění a představuje trvale cca 30% celkového množství profesních schopností manažera (Pitra, 2008).

Manažeři dnešních organizací plně zodpovídají za výsledky jejich společenského působení a jejich úkoly lze popsat následovně:

- dosáhnout plánovaných cílů při co nejnižších nákladech,
- prosadit účelnost a efektivitu v provádění všech aktivit instituce,
- zajistit nezbytnou konkurenceschopnost organizace v soutěži s jejími soky (Pitra, 2008).

Nejčastěji používaná definice: *manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, ale svým působením vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro jejich úspěšný výkon ostatními pracovníky organizace* (Pitra, 2008, s. 12).

### **1.3 Organizační struktura**

Členění organizačních struktur není dosud jednotné, ačkoliv se jim věnuje celá řada zahraniční literatury. Evolučním vývojem organizací se vytvářejí hierarchické, hybridní organizační struktury, které lze jen stěží popsat, natož blíže specifikovat a rozčlenit.

Nejvhodnější je proto zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc, členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře. Mezi základní charakteristiky struktur patří:

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.
- Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek (Dědina, 2005).

Jednotlivé organizační struktury jsou charakteristické doplňkovými charakteristikami, jako jsou:

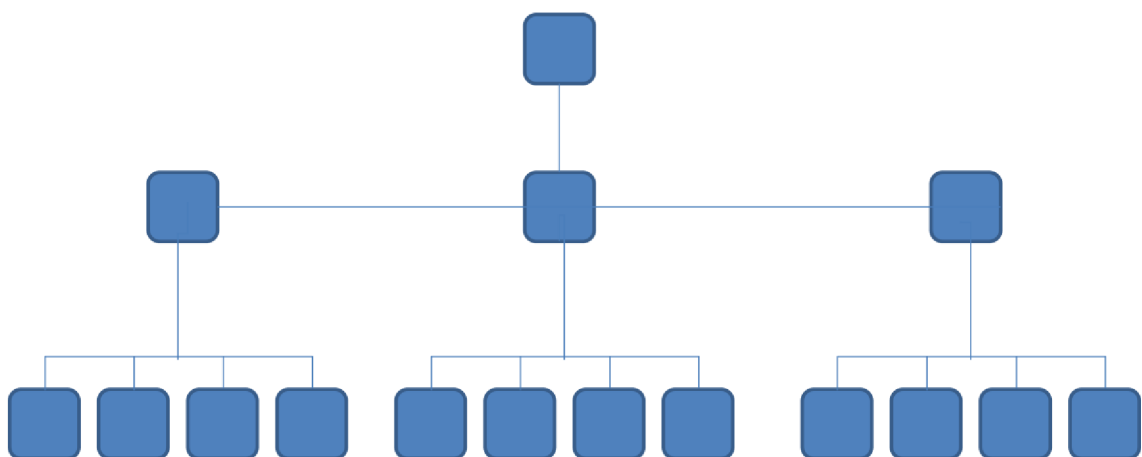
- Strmost a plochost organizační struktury
- Počet hierarchií řízení
- Časové trvání, jde o to, zda jsou organizační struktury dočasné, nebo stabilní
- Míra centralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur (nadřízenost, podřízenost)
- Členitost, respektive počet podřízených pod vrcholovým managementem (Dědina, 2006).

Podle charakteristik uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme:

- Liniové (lineární)
- Štábní
- Kombinované (liniově štábní, maticové), (Dědina, 2006).

### **1.3.1 Liniová organizační struktura**

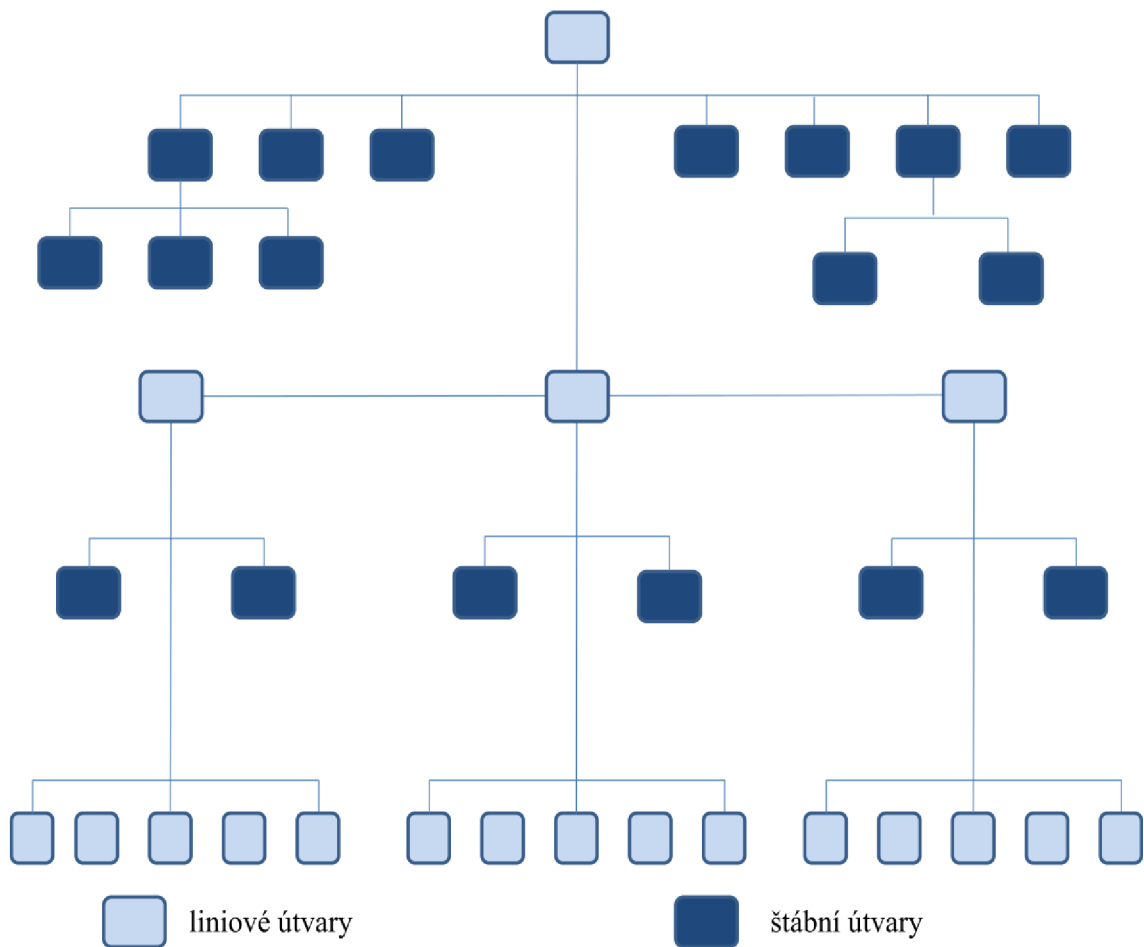
Vznikly jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jeden řídicí stupeň. Ve většině případů reprezentoval podnik zpravidla vlastník podniku (řemeslník, obchodník, bankéř). S postupným vývojem se vytvářelo i více stupňů řízení. Liniové struktury mají přímou pravomoc. Každý vedoucí liniové organizační struktury vykonává vertikální liniové řízení. Tím se vytváří řídicí osa struktury, např. ředitel závodu, vedoucí provozu, mistr. Nejvyšší pravomoc a odpovědnost mají linioví vedoucí. Jsou stále hlavními vazbami struktury ztělesňující základní mocenskou organizovanost systému. Liniová struktura je charakteristická pro vývoj malého podniku zhruba do 50 zaměstnanců (obr. 1), (Dědina, 2006).



**Obrázek 1: Liniová organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)**

### 1.3.2 Štábní organizační struktura

Štábní útvary, tvoří zejména poradní funkci. Zabezpečují tak kvalifikované rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní vazby se vyskytují mezi osobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími. Skupina štábu je tvořena odborníky nejrůznějších oborů. Například se může jednat o ekonomy, techniky, personalisty, účetní apod. štábní útvar můžeme rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích, např. sekretářky, asistenti, poradci a specializovaný či funkční štáb vykonávající nepřímé řízení (obr. 2). Vědomosti pracovníků těchto skupin jsou v příslušných odbornostech hluboké. Zpravidla však mají menší přehled o celku. V této souvislosti je myšleno, že štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, nebo jinou organizační strukturou. Štábní struktura slouží jako podpůrný stavební kámen pro organizační vývoj podniku (Dědina, 2006).



**Obrázek 2: Štábní organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)**

### 1.3.3 Kombinované organizační struktury

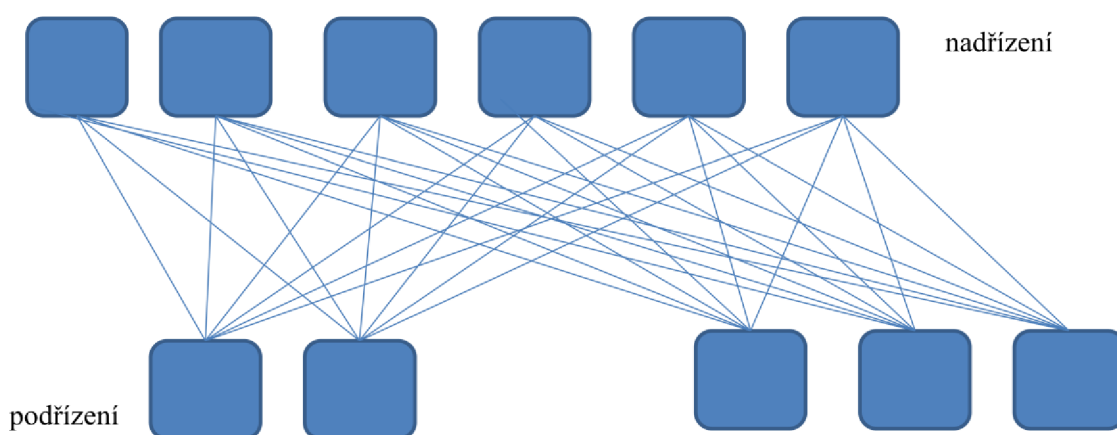
Liniově štábní organizační struktury mohou být liniové, nebo více liniové. Nejrozšířenější strukturou jsou více liniové struktury. Obvykle vznikají, když strukturální útvar s liniovou pravomocí deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. Z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky, které jsou částečně tvořeny liniovou a částečně štábní pravomocí. V tom případě je nutné vymezit, pro které činnosti platí jedna, či druhá pravomoc (Dědina, 2006).

Podle charakteristiky sdružování činností, tvořící základní obsahovou náplň organizačních prvků, se organizační struktury rozdělují na:

- funkční
- výrobní
- ostatní účelové (Dědina, 2006).

### 1.3.4 Funkční organizační struktura

Funkční organizační struktura je nejzákladnější formou organizace, ve které jsou zaměstnanci s obdobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny (obr. 3). Hlavní myšlenkou funkční struktury je spojení pracovníků, kteří vypracovávají podobné úkoly v jednom útvaru podniku. Například celý obchodní personál je situován v oddílu marketinku, všichni techničtí inženýři jsou v oddílu výzkumu a vývoje apod. Tohle seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku, kterému budou daní vedoucí jednotlivých oddělení hlásit výsledky práce, zvládnout celý úsek. Ve většině firem je tato pozice nazývána ředitel, nebo náměstek generálního ředitele. Funkční struktura je běžná ve středně velkých podnicích (Dědina, 2006).

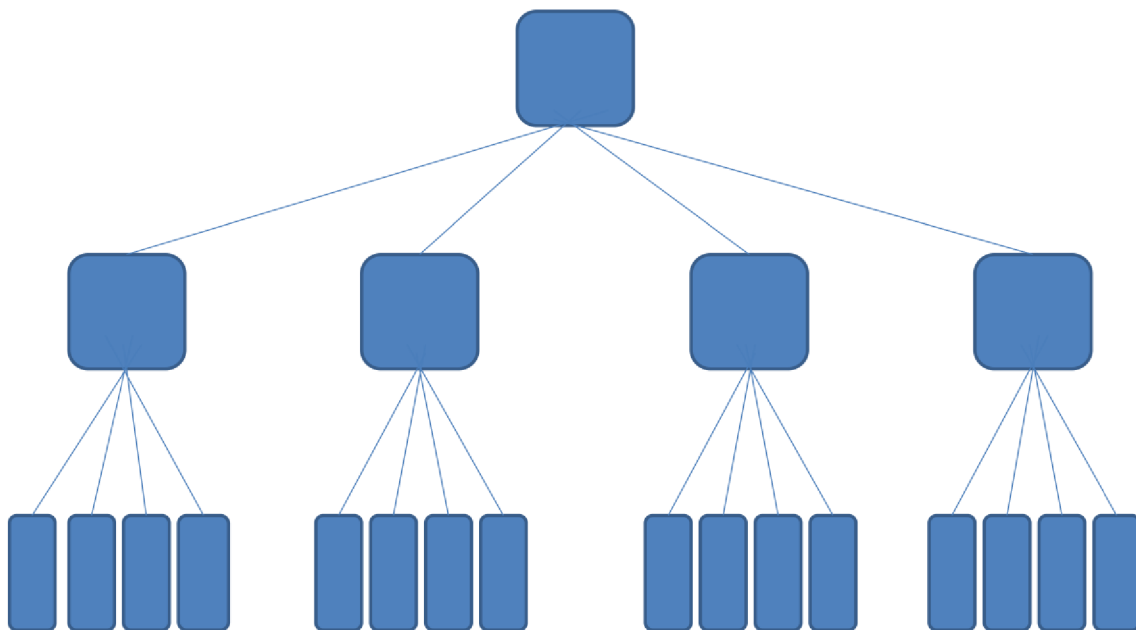


**Obrázek 3: Funkční organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)**

### 1.3.5 Výrobní organizační struktura

Mnoho velkých diverzifikovaných společností tvoří úseky na základě výrobních specializací. To znamená, že se veškeré řídicí činnosti sdružují do jedné organizační jednotky (oddělení, úseku, střediska), které odpovídá za jeden typ výrobku a řídí je

jeden manažer. V případě růstu podniku, je těžké zajistit koordinaci různě funkčních členěných úseků (obr. 4). V tom případě je vhodné zřídit tento typ organizace podle jednotlivých výrobků. Tato forma organizační struktury dovoluje zaměstnancům získat maximální odbornost v oblasti vývoje, výroby a produkci konkrétního výrobku. Svoji přehledností umožňuje snadnější koordinaci top managementu (Dědina, 2006).



Obrázek 4: Výrobová organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

### 1.3.6 ostatní účelové organizační struktury

Jsou to takové struktury, jejichž finální, nebo rozhodující klasifikační hledisko se stanovuje například dle zákazníků (odběratelů), místa prodeje, nebo podle rozdílu technologických procesů (Dědina, 2006).

## 1.4 Finanční analýza

Finanční analýzou podniku se rozumí vykonání analýzy financí podniku. Finance podniku mohou být definovány, jako pohyb peněžních prostředků, vyjádřený peněžními toky ve formě příjmů a výdajů peněžních prostředků. Finanční analýza posuzuje fungování mechanismu financí podniku podle vývoje stavu finanční situace a podle

účinků provozní, investiční a finanční činnosti na rozvoj finanční situace podniku. Praktická finanční analýza podniku vystupuje především z prakticky vyzkoušených postupů, než teoretický základů (Grünwald, 2007).

Finanční analýzu podniku lze rozdělit do dvou oblastí:

- **Externí finanční analýza**- je analýza, která vychází ze zveřejňování veřejně dostupných finančních zdrojů, především z účetních informací.
- **Interní finanční analýza**- tato analýza je synonymem pro rozbor hospodaření podniku. K dispozici jsou analytikovi, při tomto druhu analýzy, veškeré údaje z informačního systému podniku. Vedle informací z finančního účetnictví jsou k dispozici i údaje z účetnictví manažerského, nebo vnitropodnikového (nákladového), z podnikových kalkulací, plánů a statistik.

Finanční analýza má za cíl poznat finanční zdraví podniku a identifikovat jeho slabé stránky, které by mohly podniku v budoucnu způsobit malé či větší problémy. Naopak finanční analýza stanovuje i silné stránky, o které by podnik v budoucnu mohl opírat svou činnost (Mrkvička, 2006).

#### **1.4.1 Finanční řízení podniku**

Zásadní úlohu při strategickém řízení podniku ve finančním řízení má plánování kapitálových toků (tj. přírůstku a úbytku finančních prostředků, přírůstku a úbytku majetku), (Grünwald, 2007).

Finanční řízení podniku se zakládá na regulaci peněžních a kapitálových toků se záměrem nedopustit ohrožení trvání podniku a podpořit tak úsilí o maximalizaci tržní hodnoty podniku. Finance daného podniku mohou být formulovány jako pohyb peněžních a finančních prostředků, které jsou vyjádřeny peněžními a kapitálovými toky. Peněžními toky jsou myšleny příjmy a výdaje peněžních prostředků. Kapitálovými toky jsou nazývány přírůstky a úbytky peněžních prostředků, které se dedukují ze změn stavu rozhodovacích položek (Grünwald, 2007).

Finanční řízení podniku má čtyři hlavní úkoly:

- Rozhodovat o struktuře a změnách struktury podniku a zajišťuje kapitál pro běžné i mimořádné potřeby podniku,

- Analyzovat, zaznamenávat, kontrolovat, plánovat a řídit hospodářskou činnost podniku tak, aby byla zajištěna jeho finanční stabilita. Finanční stabilitou se rozumí schopnost podniku platit za své současné splatné závazky.
- Rozhodovat o rozdělení zisku (tj. navrhování dividendové politiky, nebo reinvestování zisku),
- Rozsuzuje umístění kapitálu do hmotného, nehmotného, nebo finančního majetku podniku. Dále rozhoduje o financování běžných činností podniku (Synek, 2010).

## **1.5 Ekonomická analýza**

Ekonomickou analýzu můžeme chápat jako pozorování určitého ekonomického subjektu, který může, být zkoumán jako celek, nebo být rozložen na dílčí složky, které jsou podrobněji zkoumány a hodnoceny za účelem nalezení co nejefektivnějšího způsobu jejich zlepšení. Dílčí složky jsou následně složeny do jednotného celku a to z důvodu optimalizace fungování a zvýšení výkonnosti. Ekonomická analýza v daném pojetí může zahrnovat rozbor velkého, nebo malého podniku, závodu i jednotlivých útvarů a zahrnuje všechny jeho činnosti a podstatné jevy. Předmětem ekonomické analýzy může být nejen finanční činnost, ale i neekonomické ukazatele. Podstatou získaných údajů z ekonomické analýzy je hodnocení a návrhy na zlepšení současné situace (Synek, 2003).

## **1.6 Reklama ve sportu**

Neodmyslitelnou součástí souhrnu otázek managementu a především marketingu v tělesné výchově a sportu, je v dnešní době reklama. Konkrétně jde o specifické a dynamicky se rozvíjející se odvětví, označované jako sportovní reklama. Reklama je placená podoba neosobní prezentace produktů, služeb, nebo myšlenek daného subjektu (instituce, firmy, nebo jiné organizace). Reklama pro svou prezentaci využívá obecná média mezi, které patří hlavně televize, časopisy, denní tisk, rozhlas, plakáty a film (Čáslavová, 2009).



### 1.6.1 Pojem sportovní reklama a její druhy

Pojem sportovní reklama je vázán k reklamě, která využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu. Řadí se sem např. výstroj a dresy sportovců, mantinely (reklamní pásy), sportovní nářadí a náčiní, výsledkové tabule a ukazatele (ve formě transparentů, nebo videotabulí) atd. (Čáslavová, 2009).

Dle využití uvedených komunikačních médií se obvykle uvádějí následující druhy sportovní reklamy:

- Reklama na výsledkových tabulích
- Reklama na dresech a sportovních oděvech
- Reklama na sportovním nářadí a náčiní
- Reklama na mantinelu (na pásu)

Dále jsou na sportovištích a hokejových arénách využívány jednotlivé reklamní transparenty a panely. Příkladem reklamních panelů mohou být závody F1, kde jsou rozmístěny reklamní panely výrobců benzínů a olejů (Shell, Agip), pneumatik (Pirelly), nebo výrobců alkoholu (Martiny). Tyto reklamní transparenty různých firem se dále vyskytují v tenise, cyklistických a atletických závodech, ale i na fotbalových a hokejových stadionech (Čáslavová, 2009).

### 1.6.2 Funkce reklamy

Reklama ve sportu může plnit několik funkcí, kterými jsou funkce přesvědčovací, informační, nebo funkce upomínací. Další funkcí reklamy může být i prezentování opravy klamavé reklamy v důsledku právního řízení (Čáslavová, 2009).

**Funkce přesvědčovací** má význam v prostředí intenzivní konkurence. Působí na vytváření poptávky po produktu určitého konkrétního výrobce. Jejím hlavním smyslem je:

- Posílení image firmy v mysli zákazníka
- Tlak na okamžitý nákup
- Změna image produktu
- Posílení preference zboží určité firmy
- Snaha o získání zákazníků konkurenta
- Potlačení obav zákazníka spojených s užíváním produktu (7).

**Funkce informační** jsou důležité v počátcích vstupu nového produktu na trh, kdy je nutné povzbuzovat primární poptávku. V této souvislosti informuje o:

- Změně ceny
- Nových službách (eventuelně o doplňkových službách, nebo poskytovaném servisu)
- Novém produktu
- Způsobu užívání produktu
- Novém užívání již známého produktu (7).

**Účelem funkce upomínací** je připomenout zákazníkovi výrobek, nebo službu, která je na trhu dobře známa a uplatňuje se především ve fázi vspělosti produktu, nebo služby. Sport je významným fenoménem dnešní doby. Spoustu diváků jej provádí rekreačně, další neméně početná řada diváků sleduje dění přímo na tribunách a miliony diváků jej sledují přímo v televizi a proto může sportovní reklama plnit všechny zmíněné funkce. To samozřejmě láká spoustu firem a zvyšuje jejich zájem, jako potencionálního sponzora, pro které příznivci sportů představují potencionálního zákazníka. Dalším podstatným reklamním motivem je i prestiž a image předních světových sportovců (7).

### **1.6.3 Reklama na dresech a sportovních oděvech**

Funkcí této reklama je zvýšení míry obeznámení potencionálního zákazníka s firmou, produktem. Znázorňuje se pomocí textu, nebo motivu na dresech. Může být rovněž umístěna na sportovních oděvech sportovců podporovaného klubu. Na dresech a oděvech bývá nejčastěji znázorněno logo, nebo název firmy popřípadě produktu (Čáslavová, 2009).

Na potencionálního zákazníka je doba působení u různých sportů různě dlouhá na působení diváka. Faktory, které tyto dobu ovlivňují, jsou dané časovým limitem závodu, utkání, turnaje, mistrovství, nebo tréninku. Účinnost působení na potencionálního klienta se zvyšuje přímým televizním přenosem sportovní akce, dále pak při poskytnutí rozhovoru v novinách na fotografiích (Čáslavová, 2009).

Úspěch této reklamy závisí na obsahu a velikosti loga, nápisu, či symbolu na dresech. Velikost reklamy na dresech a oděvech je omezena podle předpisů každé sportovní federace. Závislost úspěchu reklamy souvisí i na četnosti výskytu v televizním přenosu a rychlosti průběhu pohybu (Čáslavová, 2009).

Jako příklad pro představu bych uvedl dresy HC ČSOB Pojišťovna Pardubice, které mají na přední straně dresu nápis ČSOB Pojišťovna.

#### **1.6.4 Reklama na mantinelu, reklama na ledové ploše**

Funkce je stejná jako u reklamy na dresech a sportovních oděvech. Způsob znázornění je pomocí textu, motivu na mantinelech, či ledové ploše, nebo v případě mantinelu lze využít reklamního pásu (firemní logo, symbol, název produktu, apod.). V dnešní době existují i videopásy s pohyblivou reklamou s možností měnění více druhů reklam. Na potencionálního zákazníka působí přímým upozorněním diváků závodu, utkání, turnaje. Při televizním přenosu záleží především na četnosti záběrů (Čáslavová, 2009).

Úspěch takto prezentované reklamy stojí na velikosti reklamy umístěné na mantinelu, nebo ledové ploše. Velikost reklamního prostoru závisí na dohodě s klubem a cenové hladině, která se odvíjí od četnosti výskytu v televizním přenosu (Čáslavová, 2009).

Příkladem u této reklamy je nepřeborné množství reklam na mantinelech a kruzích pro vhazování na ledové ploše.

#### **1.6.5 Reklama na sportovním nářadí a náčiní**

Funkcí je zvýšit stupeň seznámení eventuálního zákazníka se sportovní značkou, produktem, či firmou. Znázorňuje se prostřednictvím textu, loga či motivu na sportovním náčiní, nebo nářadí. Působení na potencionálního zákazníka se tu znovu kombinuje přímé upozornění diváka v rámci utkání, závodů s televizními přímými přenosy. Opět zde závisí na četnosti televizních záběrů. Úspěch takto zobrazované reklamy podléhá typu nářadí, náčiní, na kterém je zobrazován a na četnosti televizních záběrů a velikosti nápisů (Čáslavová, 2009).

Příkladem může být logo firmy Radegast, které mají všichni hráči extraligy ledního hokeje umístěné na čelní straně hokejových přileb.

#### **1.6.6 Reklama na výsledkových ukazatelích a tabulích**

Funkce této reklamy je shodná s předchozím druhem reklamy. Význam má tedy především přesvědčovací a upomínací. Na výsledkových ukazatelích a tabulích je reklama znázorněna pomocí textu (název produktu, značky, firmy), (Čáslavová, 2009).

Na potencionálního zákazníka působí téměř vynuceně na diváka sledujícího utkání, pomocí prezentace výsledků, času, stavu atd. Reklama se objevuje při všech sportovních akcích, na kterých jsou využívány tabule a ukazatele, v přenosech a záznamech televize (Čáslavová, 2009).

Vzhledem k tomu, že tato reklama slouží k uplatňování funkce upomínací, má význam především pro zavedené značky a produkty, popřípadě pro dostatečně známé firmy. Současným trendem je multimediální kostka, nebo tabule, které spojuje vizuální efekty s poskytováním informací divákovi (Čáslavová, 2009).

Jako příklad lze uvést stálou reklamní značku výrobců těchto zařízení (SEIKO, LONGINES, NISASPORT).

### **1.6.7 Klady a zápory nosičů reklamy na sportovištích**

Reklamní nosiče na sportovištích, jako každé reklamní sdělení mají své klady a zápory.

Klady nosičů lze vidět v:

- Možnost promítnout se do masmédií při vrcholových sportovních soutěžích,
- Intenzivním zásahu přítomných diváků,
- Vhodné regionální zaměřitelnosti (Čáslavová, 2009).

Zápory reklamy je možné vidět především v:

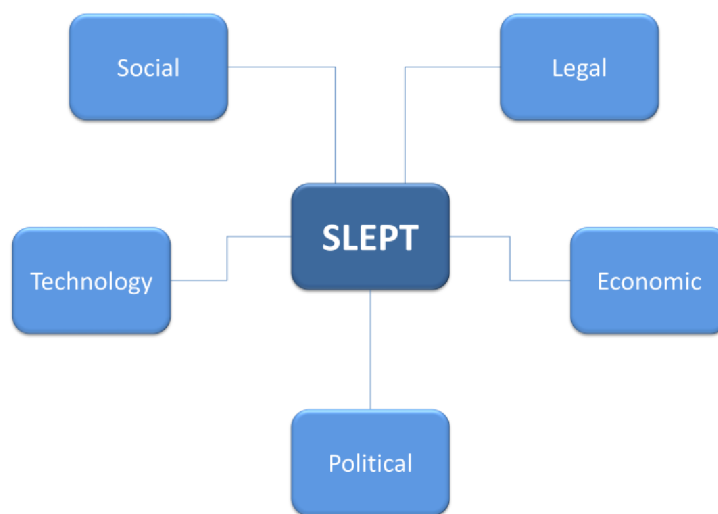
- Vysoké ceně,
- Omezení tvaru reklamy,
- Horší demografické zaměřitelnosti,
- Nízké vypovídací schopnosti,
- Nízké flexibilitě (Čáslavová, 2009).

## **1.7 SLEPT analýza**

SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Pro lepší pochopení makroprostředí firmy je dobré znát faktory, které nelze příliš ovlivňovat. Faktory, které sem náleží a které jsou částečně ovlivnitelné, lze prostřednictvím firmy usměrňovat jen pomalu a slabě s dlouhodobou reakcí. Na makroprostředí totiž působí

externí instituce, na které má firma jen omezený, nebo dokonce žádný vliv. Z toho důvodu jsou dané faktory pro firmu pevně stanovené a krátkodobě neměnné. Při nerespektování těchto faktorů, vznikají pro firmu určitá rizika. Je to podobné, jako když se firma nachází v konkrétním prostoru, za jehož hranice by neměla chodit. SLEPT analýza umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů (Zamazalová, 2011):

- social – sociální hledisko
- legal – právní a legislativní hledisko
- economic – ekonomické hledisko
- policy – politické hledisko
- technology – technické hledisko



Obrázek 5: SLEPT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

## 1.8 SWOT analýza

K analýze podniku lze použít mnoho metod, jako jsou PESTE analýza, Porterův model, nebo analýza konkurenčních sil. Pro svou práci jsem zvolil SWOT analýzu, kterou jsem následně doplnil o SLEPT analýzu.

SWOT analýza (obr. 6) je jedním ze základních nástrojů strategického managementu pro tvorbu firemní strategie. Bývá výstupem sekundární analýzy a vstupem pro primární výzkum. SWOT je zkratka pro nejjednodušší analýzu vedoucí k identifikaci silných (*Strength*) a slabých (*Weakness*) stránek firmy a k vymezení příležitosti (*Opportunities*) a ohrožení či hrozeb (*Threat*). Analýza je složená z počátečních písmen již zmiňovaných slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Silné a slabé stránky jsou faktory, které se vztahují k vnitřní situaci firmy, neboť jsou to prvky vymezené vnitřními vlivy- zejména lidským kapitálem, zkušenostmi, duševním vlastnictvím společnosti a také jejím vybavením a kapacitami. Příležitosti a hrozby jsou řazeny mezi vnější faktory prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje daný podnik a působí na něj za pomoci nejrůznějších faktorů. Praktické provedení SWOT analýzy má mnoho podob a jejím hlavním úkolem je přimět manažery a zaměstnance firmy se zamyslet nad prvky SWOT analýzy a co nejlépe z nich vyvodit příslušné důsledky. SWOT analýza umožňuje jednoduše, stručně a přehledně popsat situaci, ve které se daná firma nachází a právě proto bývá často využívána při přípravě, nebo změně strategie společnosti (Kozel, 2011).

SWOT analýza	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<b>SILNÉ STRÁNKY</b> strengths	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<b>PŘÍLEŽTOSTI</b> opportunities	<b>HROZBY</b> threats

Obrázek 6: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

V praktické části se budu zabývat samotnou charakteristikou sportovního klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o. Provedu zde ekonomickou analýzu klubu, zejména v oblasti jeho příjmů a nákladů spojených s provozem sportovního klubu. Dále se pak zaměřím na organizační strukturu, finanční analýzu klubu a na SWOT a SLEPT analýzu.

### **2.1 Charakteristika klubu HC ZUBR Přerov s.r.o.**

Informace pro charakteristiku klubu jsou čerpány z řízeného pohovoru s jednatelem přerovského klubu, z oficiálních webových stránek klubu a z veřejně dostupných internetových stránek obchodnirejstřík.cz.

#### **2.1.1 Základní údaje klubu HC ZUBR Přerov s.r.o.**

Název klubu: HC ZUBR Přerov s.r.o.

Sídlo klubu: Přerov, Petřivalského 5, PSČ 750 02, Česká Republika

Identifikační číslo: 258 93 006

Rok založení: 2009

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Majitelé klubu: Spolek HC ZUBR Přerov

Právní forma: Společnost s ručením omezeným (Výpis z obchodního rejstříku, 2014, [online]).

Hraná soutěž: Hokejová soutěž- II. LIGA ČR (třetí nejvyšší hokejová liga v České republice)

„A“ mužstvo: 29 hráčů v poli + 3 brankáři

Počet mládežnických kategorií: 8

Klubové barvy: modrá, žlutá

Počet zaměstnanců: 5

Počet externích pracovníků: 10 pořadatelská služba,  
3 – 20 pracovníků security,

4 hasiči (jeden jako zdravotník)  
Vedoucí pracovníci: Jednatel klubu  
Sportovní manažer (muži, junioři)  
Sportovní manažer (mládež)  
Sekretář

Internet: [www.hokejprerov.cz](http://www.hokejprerov.cz) (Základní informace o klubu, 2014, [online]).

### **2.1.2 Historie klubu HC ZUBR Přerov s.r.o.**

První hokejové utkání se v Přerově odehrály těsně před 1. světovou válkou a také krátce po ní. Tyto zápasy se hrály na rybníku ve stylu zvaném „bandy“. Zápas se odehrával na ledě, jen místo klasického hokejového kotouče, jak jej známe dnes, se hrálo s míčkem. Klasický „Kanadský hokej“ s pukem se začal hrát v polovině 20. let. Tento hokej se stával čím dál více oblíbenějším a tak 25. 11. 1928 byl založen nový klub ledního hokeje pod názvem SK Přerov. Na základě podnětu SK Přerov byla 15. 12. 1928 založena Moravská hokejová župa (Historie klubu, 2014, [online]).

Padesátá a šedesátá léta nebyla pro přerovský hokejový klub příliš úspěšná. V mnoho okolních městech došlo k vybudování zimních stadiónů, což se v Přerově nepodařilo a tak vznikl mezi přerovským hokejovým mužstvem a ostatní týmy velký výkonnostní rozdíl. Hokej se tu pak po několik sezón vůbec nehrál. Klub svou činnost obnovil až v sezóně 1953 – 1954 pod názvem SPARTAK MEOPTA PŘEROV. Po více než 20 letém čekání byl koncem roku 1968 položen základní stavební kámen zimního stadionu s umělou ledovou plochou. V roce 1973 dochází i k zastřešení zimního stadionu. Po vybudování zimního stadionu dochází k prudkému výkonnostnímu vzestupu a klub v následujících třech sezónách postupuje pokaždé do vyšší soutěže (Historie klubu, 2014, [online]).

Nejúspěšnější sezónou vůbec v historii přerovského hokeje byla sezóna 1981 – 1982. V této sezóně se podařilo přerovskému mužstvu zvítězit ve finálové skupině I.NHL a získalo tak titul přeborníka ČSR. Soupeřem přerovskému mužstvu v boji o postup do nejvyšší soutěže byl Slovan Bratislava, se kterým sehrál tři kvalifikační utkání. I když se dva zápasy hrály před vyprodaným přerovským stadionem, tak se ani v jednom z nich nepodařilo Přerovu zvítězit a postoupit tak do nejvyšší soutěže (Historie klubu, 2014, [online]).



V sezóně 1994 – 1995 přichází k přerovskému mužstvu slavná osobnost českého hokeje a přerovský rodák Miloš Říha. Pod jeho vedením se tým proboujel do I.NHL. Hned v následující sezóně si celek HC Precheza Přerov vybojoval podruhé v historii účast v baráži o nejvyšší hokejovou soutěž v ČR a i tentokrát byl neúspěšný. V sezóně 1998-1999 začal klub spolupracovat s extraligovým celkem z Opavy a do soutěže nastoupil pod názvem HC Bohemex Trade B. Tato sezóna nebyla pro přerovský tým úspěšná a v jejím průběhu došlo k ukončení spolupráce s extraligovou Opavou a sezónu dohrál pod názvem Přerova, ale z posledního místa se už nedokázal odpoutat a v baráži o první ligu nakonec podlehl Kadani a sestoupil do druhé ligy. Od roku 1999 hraje Přerov II.ligu (třetí nejvyšší soutěž). Zde dochází k mnoha regionálním derby, která jsou divácky velmi atraktivní a přerovští fanoušci většinou zaplní současnou kapacitu zimního stadionu. Po sestupu do druhé ligy došlo ke změně majitele a přejmenování klubu na HC Minor 2000 Přerov. Pod tímto názvem působil klub až do sezóny 2007. Před touto sezónou se podařilo klubu získat nového generálního partnera pivovar ZUBR (Historie klubu, 2014, [online]).

### **2.1.3 Současnost klubu HC ZUBR Přerov s.r.o.**

Novodobá historie přerovského hokeje se začala psát v září 2009, kdy došlo k rozsáhlé rekonstrukci zimního stadionu v Přerově a hokej tak získal jeden z nejkrásnějších hokejových stánků v nižších soutěžích v ČR. Za významné pomoci města Přerov a za podpory generálního partnera pivovaru ZUBR se klub finančně stabilizoval a začal psát novou historii přerovského hokeje. Lední hokej se stal v Přerově sportem číslo jedna, sportem s největší sledovaností a návštěvností. Domácí zápasy navštěvuje 1500 až 3000 diváků. V rámci Olomouckého kraje jsou zápasy hokejového oddílu HC ZUBR Přerov druhou nejnavštěvovanější diváckou akcí (první je fotbalová Sigma Olomouc).

### **2.1.4 Stadion klubu HC ZUBR Přerov s.r.o.**

Zimní stadion není ve vlastnictví hokejového klubu HC ZUBR Přerov s.r.o., ale ve vlastnictví statutárního města Přerov, jehož provozovatelem je Teplo Přerov, a.s., která byla založena statutárním městem Přerov.

**Tabulka 1: Základní údaje přerovského zimního stadionu**

Název stadionu	MEO aréna
Adresa	Petřivalského 5, 750 02 Přerov
Provozovatel	Teplo Přerov, a.s.
Začátek výstavby	Jaro 1969
Slavnostní otevření	25. 11. 1971
Zastřešení stadionu	1973
Rekonstrukce stadionu	2009
Kapacita stadionu	3000 diváků
Míst k sezení	1951 diváků
Velikost ledové plochy	28 x 60 m

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na zimním stadionu v Přerově proběhla před začátkem sezóny 2009 rozsáhlá rekonstrukce celého stadionu. Rekonstrukce začala 20. 5. 2009 a kromě velké revize chladicího zařízení v roce 2000, to byla vůbec první velká oprava v historii haly. Kompletní rekonstrukce zimního stadionu v Přerově probíhala 4 měsíce. Slavnostně pak byl zimní stadion otevřen 23. 9. 2009, při zápase mužů mezi HC ZUBR Přerov a HC Vsetín (Zimní stadion Přerov, 2014, [online]).

## **2.2 II. Liga České Republiky**

II. liga České Republiky je třetí nevyšší hokejová soutěž v české Republice. Této ligy se účastní 29 družstev, které jsou územně rozděleny do 2 skupin Východ a Západ. Sedmnáct družstev hraje ve skupině „Západ“ a 12 družstev hraje ve skupině „Východ“. Družstva ve skupině „Západ“ hrají dvoukolově každý s každým (tj. 32 utkání) a družstva ve skupině „Východ“ hrají čtyřkolově každý s každým (tj. 44 utkání). Mužstvo, které vyhraje v základní hrací době, tj. po šedesáti minutách utkání si připiše

do tabulky tři body. V případě nerozhodného stavu po šedesáti minutách se prodlužuje pět minut čistého času. Prodloužení se hraje jako náhlá smrt, tj. mužstvo, které vstřelí dřív branku, tak vyhrává. Pokud je i po prodloužení stav nerozhodný, následují samostatné nájezdy. Mužstvo, které zvítězí po prodloužení, nebo po nájezdech si do tabulky připsá dva body. Mužstvo, které prohraje, si připsá pouze jeden bod. Po skončení základní části přichází play-off, ve kterém se hraje o vítězství ve skupinách a postup do baráže o I. ligu ČR. Týmy umístěné po základní části ve skupině „Západ“ na 1. až 16. místě postupují do play-off. Zajímavostí je, že ve skupině Západ se nehraje finále, ale pouze semifinále, ze kterého dvě vítězná mužstva postupují rovnou do baráže o I. Ligu ČR. Ve skupině Západ se tak hraje osmifinále, čtvrtfinále a semifinále (1-16, 2-15, 3-14, 4-13, 5-12, 6-11, 7-10, 8-9), a to vždy na 3 vítězná utkání s tím, že první, třetí a případně páté utkání se hraje u lépe umístěného družstva po 1. části soutěže a druhé a případně čtvrté utkání u družstva umístěného hůře. Play-off ve skupině Východ se hraje trochu odlišným stylem. Do play-off postupuje po základní části pouze prvních osm týmů. Týmy hrají čtvrtfinále, semifinále a finále (1-8, 2-7, 3-6, 4-5), a to vždy na 3 vítězná utkání s tím, že první, třetí a případně páté utkání se hraje u lépe umístěného družstva po základní části soutěže. Druhé a případně čtvrté utkání se hraje u družstva umístěného hůře po základní části. (Hokejové soutěže- II. liga ČR, 2014, [online]). Družstva umístěná na poslední příčce po základní části soutěže ve skupině se stávají účastníky baráže (17. tým ve skupině Západ a 12. Tým ve skupině Východ). Poslední družstva vytvoří na územním principu s vítězem kvalifikace krajských soutěží dvojici barážových utkání o II. ligu ČR na dvě vítězná utkání s tím, že první a případně třetí utkání se hrají u družstev II. ligy ČR a druhá utkání u vítězů kvalifikace. Kluby, jejichž družstva vyhrají v baráži, získávají právo účasti ve II. lize ČR pro příští soutěžní ročník, kluby, jejichž družstva v baráži nevyhrají, mají pro příští soutěžní ročník právo účasti v příslušné krajské lize (Hokejové soutěže- II. liga ČR, 2014, [online]).

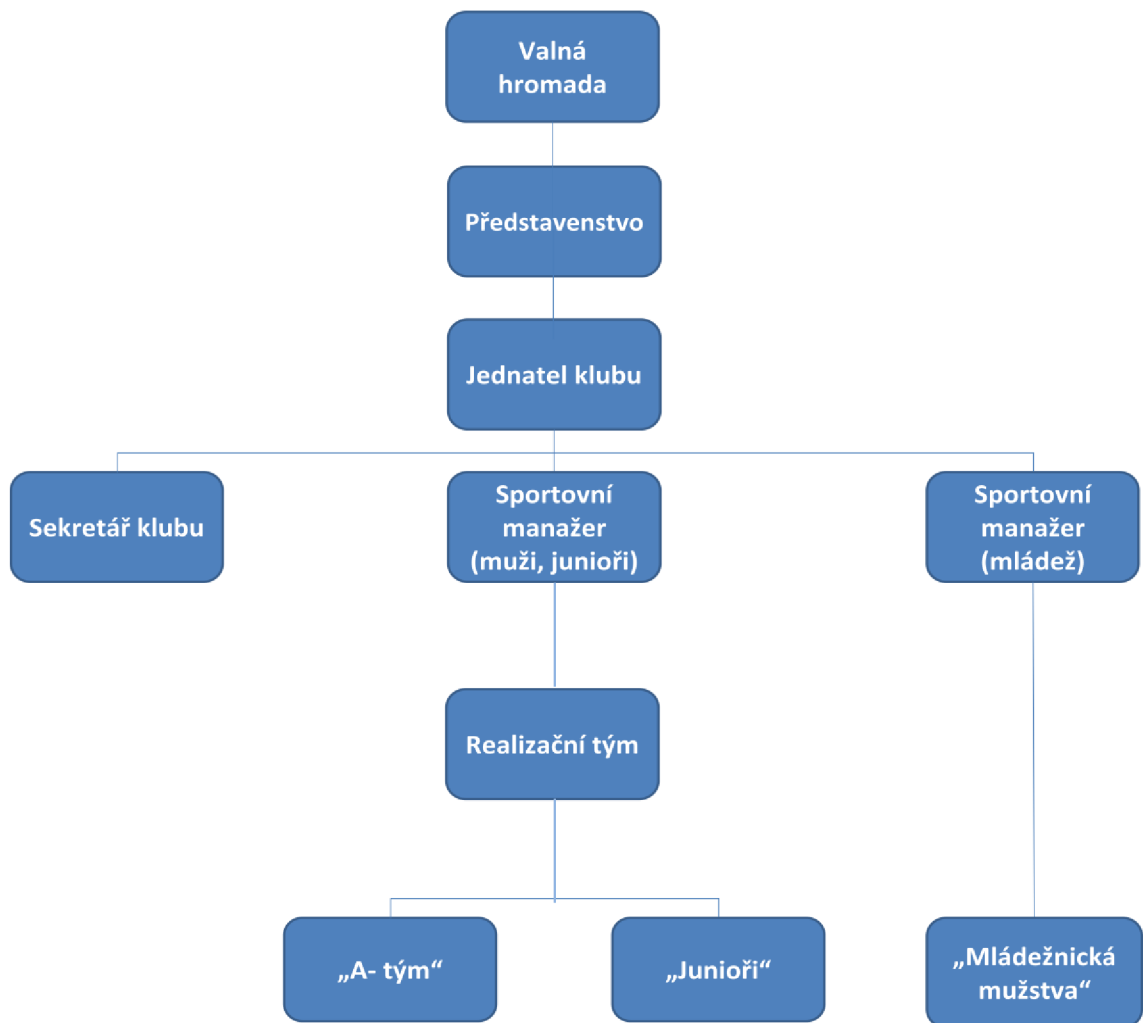
Do utkání v II. hokejové lize ČR může nastoupit za každý tým pouze 5 cizinců. Podle stanovených pravidel musí v utkání nastoupit minimálně 3 hráči do 22 let, tj. hráči ročníku narození 1991 a mladší. Do tohoto počtu se případně započítává i brankář zapsaný v zápise o utkání, i když se nezúčastnil hry. Rovněž je pevně stanoven i počet hráčů, kteří smí ve II. hokejové lize hrát na střídavé hostování. V utkání může nastoupit maximálně 5 hráčů ve věku 21-22 let na střídavé hostování, tj. hráčů ročníku narození

1991 a 1992, přičemž není omezen počet hráčů mladších startujících na střídavé hostování, tj. hráčů ročníku narození 1993 a mladších. Pořádající klub je povinen zajistit při utkání lékaře. Rovněž musí pořádající klub je povinen zajistit o utkání kopii zápisu o utkání pro hostující družstvo, případně delegáta utkání. V první polovině základní části soutěže domácí družstvo nastupuje k utkání v tmavých dresech, družstvo hostující v dresech světlých, ve druhé polovině základní části soutěže nastupují mužstva v opačných barevných kombinacích tj. domácí družstvo v dresech světlých a hostující družstvo v tmavých. V utkáních play-off a v baráži domácí družstvo nastupuje k utkání v tmavých dresech a hostující družstvo v dresech světlých (Hokejové soutěže- II. liga ČR, 2014, [online]).

## **2.3 Organizační struktura**

Hokejový klub HC ZUBR Přerov, s.r.o. užívá liniové organizační struktury (obrázek č. 7), teda takové struktury, která je typická pro většinu sportovní klubů. V samotném vedení setrvává valná hromada klubu, která má 15 členů a schází se jednou měsíčně a kontroluje ekonomický chod klubu. Za valnou hromadou následuje představenstvo klubu. To je sestaveno valnou hromadou a je tvořeno čtyřmi pracovníky, kteří jmenují výkonnou část klubu. Ve výkonné části klubu je málo pracovníků a každá osoba zastává více funkcí. Tuto část organizační struktury klubu představuje jednatel klubu a jednotliví řídicí pracovníci. Jednatel zabezpečuje chod klubu a má na starosti marketingové a obchodní záležitosti. Sportovní manažer pro muže a juniory, vede spolu s realizačním týmem veškerou organizační a metodickou činnost mužů a juniorů a to včetně organizace a řízení všech ostatních navazujících činností související přímo s chodem klubu. Vedle těchto uvedených činností působí také jako hlavní trenér u mužů. Sekretář klubu se věnuje veškeré administrativní činnosti. Sportovní manažer pro mládež mimo vedení metodiky výchovy sportovního programu mládeže, působí také jako hlavní trenér u mužstva mladšího dorostu. Sekretář klubu se věnuje veškeré administrativní činnosti. U těchto vedoucích pracovníků je podstatné, kromě zkušeností, znalostí hokejové prostředí a pracovitosti, aby svoji práci brali jako určité poslání a sladili tak podnik s jeho vizemi a motivovaly zaměstnance. Toto sladění je klíčem

k realizaci vize sportovního klubu. Organizační strukturu uvádím na obrázku níže a podrobněji charakterizuji náplň práce jednotlivých vedoucích pracovníků.



(Zdroj: vlastní zpracování)

### 2.3.1 Náplň práce vedoucích pracovníků

- **Jednatel**

přerovský hokejový klub patří mezi poloprofesionální kluby a proto mnoho funkcí a povinností v klubu zastává jedna osoba. Jako jednatel klubu plní reprezentační povinnosti, vystupuje na veřejnosti a má v náplni pracovních činností mimo jiné styk s obchodními partnery. Další náplní práce jednatele je ekonomika klubu. Vybavuje jednání s finančním úřadem a sjednává obchodní smlouvy. Zabývá se účetnictvím a zajištěním rozpočtu na další sezónu. Vedle ekonoma klubu zastupuje i funkci vedení marketingu klubu. Věnuje se propagaci klubu, zajišťuje reklamní předměty a zabezpečuje i soutěže pro diváky pořádané o přestávkách během zápasu mužů. Mimo výše zmíněné veškeré povinnosti musí jednatel zabezpečit i organizaci zápasu mužů a zajistit tak jeho bezpečnost.

- **Sportovní manažer**

Jako sportovní manažer „A“ týmu, juniorů a trenér „A“ týmu musí vést spolu s realizačním týmem komplexní trenérskou a metodickou činnost mužů a juniorů v klubu HC ZUBR Přerov a to včetně organizace a řízení všech ostatních navazujících činností, které přímo souvisí s chodem klubu HC ZUBR Přerov. Dále zabezpečuje chod klubu ve vztahu k ČLH a ČSTV.

Sportovní manažer spolupracuje s dalšími trenéry na vedení realizačních týmů, metodice výchovy mládeže a sportovním programu mužstva juniorů. Vede a rozhoduje o postupech hráčů mezi jednotlivými kategoriemi, rozhoduje o doplnění jednotlivých týmů a přesunech a uvolňování hráčů. To vše v rámci spolupráce s odpovědnou osobou z představenstva a po rozhodnutí představenstva klubu HC ZUBR Přerov.

V rámci svých pravomocí a ekonomických možností klubu podává návrhy ke schválení vedení klubu (představenstvo) na trenérské a personální obsazení jednotlivých kategorií mužů a juniorů, na nákup nových hráčů, případně o prodeji kmenových hráčů, či o příchodu, nebo uvolnění hostujících hráčů. Sportovní manažer mužů je plně zodpovědný za sestavení realizačních týmů mužů a juniorů, rámcových celoročních plánů, celoroční sportovní program mužů a juniorů a tréninkový program jednotlivých kategorií.

- **Sekretář**

pracuje zároveň jako trenér mládeže a za výkon funkce sekretáře klubu má finanční příplatek. Sekretář se stará o kompletní chod klubu ve smyslu administrativy. Má na starosti vyřizování veškeré pošty z krajského svazu ledního hokeje, z českého svazu ledního hokeje, má na starosti řízení disciplinární komise ale také vyřízení startovného na další sezónu. Stará se i o přestupy, hostování a registrace hráčů. V průběhu sezóny zabezpečuje dopravu na zápasy pro mládež a seniorské mužstvo. S provozovatelem zimního stadionu Teplo, a.s. koordinuje program ledové plochy, rozpisy tréninků a v přípravném období zabezpečuje servis pro trenéry a hráče v podobě zajištění tréninkových prostor, jako jsou tělocvičny, atletické ovály, fitness centra, plavecký bazén.

## **2.4 Finanční analýza klubu**

Během řízeného pohovoru s jednatelem přerovského klubu bylo zjištěno, že klub je neziskový a jako u většiny sportovních organizací je jeho financování zabezpečováno ze dvou zdrojů - z veřejných a soukromých. V následujících tabulkách (tabulky č. 2,3) jsou uvedeny veškeré náklady, které klubu vznikají během roku účinkováním v soutěži, a příjmy, které má klub k dispozici na pokrytí těchto nákladů.

### **2.4.1 Náklady klubu**

Přerovskému hokejovému klubu vznikají působením v soutěži jisté náklady. Dané náklady sportovního klubu vznikají prováděním veškerých aktivit od zaopatření pronájmu ledové plochy, organizace utkání, ubytování hráčů a trenérů, nákupu výstroje pro hráče až po mzdy samotných zaměstnanců, hráčů a celého realizačního týmu. V níže uvedené tabulce (tabulka č. 2) jsou znázorněny náklady s přibližnými částkami, které hokejový klub musí vynaložit na účast v II. národní hokejové lize.

**Tabulka 2: Náklady klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o. v sezóně 2013/2014**

<b>Kč</b>	<b>mládež</b>	<b>muži II. NHL</b>
Pronájem nebytových prostor	88 000	20 000
Pronájem ledové plochy	3 640 000	720 000
Doprava	530 000	170 000
Sportovní zboží	400 000	900 000
Ubytování	100 000	150 000
Strava	0	50 000
Smlouvy hráčů (platy)	0	2 400 000
Rozhodčí, lékař, poradatelská služba	124 000	176 000
Režijní náklady	460 000	300 000
Přestupy, hostování, legislativa	61 000	50 000
Licence na účast v soutěži	10 000	20 000
Náklady celkem	5 413 000	4 956 000
<b>Náklady celkem mládež a muži II:NHL</b>	<b>10 369 000 Kč</b>	

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce (tabulka č. 2) jsou uvedeny veškeré náklady, které klubu vznikají jeho činností během celé sezóny. Všechny tyto náklady jsou do určité míry ovlivnitelné, nelze je však opomenout. Blíže vyznačuji dílčí náklady hokejového klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o. Největším výdajem klubu jsou náklady spojené s pronájmem ledové plochy pro mládež. Podstatně menší část nákladů tvoří výdaje za pronájem ledové plochy pro seniorský tým. To je zapříčiněno tím, že A- tým má jednu hodinu ledu denně, naopak pro trénink mládežnických kategorií je zapotřebí hned několik hodin ledu, protože přerovský klub má celkem devět mládežnických kategorií. Tyto náklady na ledovou plochu způsobují, že na zabezpečení chodu je zapotřebí o 500 000 korun více než na zajištění chodu seniorského týmu a to i přesto, že hráči v mládežnických kategoriích nemají smlouvy, které by jim zajišťovaly odměnu ve formě financí. Z tabulky vyplývá, že velkou část nákladů tvoří mzdy hráčů. Po pronájmu za ledovou plochu jsou výdaje na platy hráčů druhým největším nákladem klubu, které tvoří přibližně pětinu všech nákladů. Před zahájením hokejové sezóny je klub zatížen další vysokou finanční sumou na nákup hokejové výstroje a hokejových holí hráčům.



## **Charakteristika jednotlivých nákladů:**

- **Pronájem nebytových prostor**

Do těchto nákladů patří pronájmy nebytových prostor, jako jsou sklady pro hráčskou výstroj a vybavení, VIP prostory určené k jednání s partnery, dále pak šatny pro hráče a pronájmy bufetů.

- **Pronájem za ledovou plochu**

Statutární město Přerov je majitelem zimního stadionu, ale provozovatelem je Teplo, a.s., kterému klub platí nájem ledovou plochu a energie spojené s provozem zimního stadionu.

- **Doprava**

Náklady na dopravu jsou každoročně poměrně vysoké a to proto, že je třeba na každý týden zajistit 3 až 4 autobusy pro dopravení mládeže a seniorského týmu na venkovní utkání. Náklady spojené s dopravou vznikají klubu ještě před samotným začátkem hlavní sezóny, kdy klub sehrává v přípravném období přátelská utkání pro kvalitní přípravu mužstva na sezónu. Tyto náklady se každou sezónu mění a jsou závislé od počtu ujetých kilometrů. V tomto ohledu se výše nákladů odvíjí od toho, jaký tým se podaří vedení klubu domluvit pro sehrání přípravného utkání. Zpravidla se vedení snaží domluvit celky z blízkého okolí, aby byly náklady co nejnižší. Náklady pro dopravu v základní části jsou každý rok i s počítáním s neočekávanými situacemi na silnici konstantní. Každý rok se ovšem liší náklady na dopravu v play-off, které se odvíjejí od případného postoupení, či nepostoupení mužstva do vyřazovacích bojů. V případě, že klub postoupí do play-off, výše nákladů se odvíjí od vzdálenosti soupeře od klubu a počtu sehraných utkání ve vyřazovacích bojích.

- **Výstroj a výzbroj**

Před začátkem každé sezóny vznikají klubu nemalé náklady na nákup nové výstroje. Výstroj a výzbroj lze rozdělit do dvou sekcí. Do první sekce se řadí samotná výstroj hráčů, které jsou pro hráče velice důležité a obsahují veškeré nezbytné hrací vybavení

pro lední hokej, jako jsou chrániče ramen, loktů, holení apod. Výstroj a vybavení musíme rozdělit na chrániče pro hráče a chrániče pro brankáře, neboť jednotlivé části výstroje se od sebe výrazně liší a hráčské vybavení bývá i zpravidla o něco levnější. Každý hráč má rád jiný typ výrobce výstroje a má taky i jiný somatotyp, proto je nutné objednávat výstroj pro každého hráče individuálně, tak aby mu výstroj perfektně seděla a vyhovovala. Před zahájení každé sezóny dostává hráč klubu hokejovou helmu, chrániče ramen, loktů a holení, hokejové kalhoty, brusle a hráčské hole. Hokejové hole patří mezi nejdražší části výstroje. Každý hráč musí vlastnit několik kusů holí, protože dochází k četnému lámání holí a hráči musí mít na každý zápas připravené minimálně tři kusy holí. Hole je proto nutné v průběhu sezóny neustále dokupovat společně s ostatním vybavením jako jsou hokejové puky, plexi, pásky na hole a chrániče. Brankářská výstroj se kompletně odlišuje od hráčské. Gólmani mají speciální brankářské přilby, které jim kryjí celý obličej. Místo rukavic mají v ruce tzv. lapačku a v druhé tzv. vyrážačku, ve které drží speciálně upravenou hůl. Dolní končetiny jim chrání tzv. betony, které jim kryjí celé holeně a kolena. Do druhé sekce patří textil, především zápasové a tréninkové dresy, zápasové a tréninkové štulpny. Do této oblasti patří i spodní prádlo, které hráči nosí pod chrániči a klubové trika s logem hlavního partnera týmu. Veškerý textil hráči obdrží rovněž před začátkem sezóny.

- **Ubytování hráčů a trenérů**

Klub poskytuje a hradí ubytování hráčům a trenérům, kteří nejsou z Olomouckého kraje. Klub rovněž hradí ubytování mladým perspektivním hráčům. Ubytování pro mladé hráče je zpravidla zajištěno v tamějších domě dětí a mládeže. Náklady na ubytování hráčů a trenérů jsou konstantní, protože klub má v pronájmu na každou sezónu daný počet bytů. Rovněž stabilní jsou i náklady na stravování. Klub přispívá pevnou částkou na stravování hráčů při venkovních utkáních a hradí i stravu při týmových večerech.

- **Náklady na odměny hráčů a realizačního týmu**

Po každé sezóně dochází k určitým změnám v týmu mužů a počet hráčů v klubu se mění. Někteří hráči tým opustí, naopak další se k němu přidají. Před začátkem sezóny je ustanoven maximální počet hráčů, který je určen na 30 hráčů, z toho 3 představují

brankáři, 10 obránci a zbytek tvoří útočníci. Hráči působí v klubu na základě hráčské smlouvy a jsou vedeni jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ, dále jen OSVČ). Hráčská smlouva jim zabezpečuje stanovenou částku, která může být doplněna různými odměnami na základě sportovních výkonů hráče a výsledků celého mužstva. Jako OSVČ jsou u mužstva vedeni i hlavní trenér a asistent trenéra. Zbylý realizační tým, který tvoří kustod a masér mužstva, je veden na dohodu o provedení práce.

- **Rozhodčí, lékař, pořadatelská služba**

K zajištění utkání vzniká mnoho nutných nákladů, které klub musí vynaložit, aby zajistil co nejvíce možný hladký průběh zápasu. Klubu vznikají náklady spojené se zajištěním rozhodčích, lékaře a pořadatelské služby. Zatímco náklady za rozhodčí a lékaře jsou víceméně stejné. Rozdíl ve výši nákladů této oblasti tvoří pořadatelská služba, která vzhledem k velmi malé návštěvnosti zápasů mládežnických kategorií není zapotřebí. Výše nákladů za pořadatelskou službu se mění zápas od zápasu a je závislá především na tom jak je zápas krizový. Při krizových zápasech dohlíží na bezpečný průběh zápasu až 20 pracovníků security. Důležité je i personální zajištění utkání pro prodej vstupenek a provoz turniketů.

- **Režijní náklady**

Mezi režijní náklady klubu patří placení ročního pronájmu oficiálních webových stránek, telefonních účtů, kancelářských potřeb, dále pak placení cestovních nákladů a pojištění. Kromě výše zmíněných nákladů sem patří zajištění úklidu stadionu po zápase mužů a ostatní náklady vznikající s provozem hokejového klubu.

- **Licence**

Před začátkem každé sezóny musí klub uhradit poplatek za licenci soutěže jako startovné jak pro seniorský tým, tak i pro mládežnická družstva. Kdyby tento poplatek nebyl klubem uhrazen, nemohl by hrát soutěž v mládežnických ani seniorských kategoriích.

## 2.4.2 Příjmy klubu

Každý hokejový klub má svoji řadu zdrojů příjmů. Většinu financování klubu tvoří příjmy ze soukromých zdrojů. Dle mé analýzy, která vychází z osobního pohovoru s jednatelem přerovského klubu, tvoří stěžejní pilíře soukromého financování u hokejového klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o. čtyři sféry, které se vztahují k příjmům klubu (tab. 3). Jsou to:

- **Příjmy z reklamy- podpora firem a institucí.**

Většinou mají kluby jednoho až dva sponzory, kteří jsou hlavními partnery klubu a poskytují tak klubu většinou část financí z jejich rozpočtu. Reklama těchto sponzorů bývá umístěna na nejlépe viditelných místech. Z pravidla je titulnímu sponzorovi vyhrazen středový kruh pro vhazování, přední strana dresů a plochy vedle světelné tabule.

- **Členské příspěvky rodičů dětí.**

Rodiče dětí vynakládají každoročně nemalé částky ze svých rodinných rozpočtů pro sportovní aktivitu svých dětí a tato částka je v konečném součtu nemalým příspěvkem pro činnost hokejového klubu.

- **Příjmy ze sportovní činnosti- vstupné, přestupy a hostování hráčů.**

Přerovský klub se zaměřuje na kvalitní výchovu mládeže, která je každoročně zdrojem jeho příjmů. Klubu se ročně podaří prodat jednoho až dva kvalitní mladé hráče do extraligových mužstev. Zisky klubu neplynou jen z prodeje hráčů, ale i z hostování mladých hráčů do extraligových týmů a to převážně proto, že extraligové týmy si chtějí mladé talentované hráče nejdříve před zakoupením vyzkoušet po delší dobu formou ročního hostování. Do této oblasti příjmu spadají i výnosy ze vstupného a prodeje upomínkových předmětů s logem přerovského hokejového klubu.

- **Příjmy z vlastní hospodářské činnosti**

Další oblastí příjmů pro klub je pronájem haly pro mezinárodní turnaje. O pořádání těchto turnajů přímo v této hale má velký zájem jak přerovský klub, tak i český svaz ledního hokeje (dále jen ČSLH). O pořádání těchto akcí má enormní zájem ČSLH nejen

díky vysokému zájmu diváků o podobné akce, ale také kvůli nově zrekonstruovanému stadionu. Halu klub pronajímá i zahraničním klubům na soustředění. V minulosti zde proběhla příprava klubu z Kontinentální hokejové ligy (KHL) a to týmu CKA Petrohrad.

V tabulce jsou uvedeny instituce, které participují na chodu přerovského klubu formou sponzorských finančních dotací. Mezi hlavní sponzory patří město Přerov a pivovar Zubr. Dalšími z větších sponzorů jsou společnosti Meopta a Dalkia. Nemalou částkou klub podporují i Olomoucký kraj a Český svaz ledního hokeje. Další sponzoři jsou převážně menší, ale zato více početní a stálí. V celkovém součtu finančního přidělu od menších společností vznikne podstatná částka pro chod klubu, která tvoří jednu desetinu všech příjmu přerovského hokejového klubu.

Mimo uvedené sponzory přerovský klub spolupracuje i s přerovskou internetovou televizí, které se stará o publicitu klubu prostřednictvím reportáží a webových článků. Dalším finančním zdrojem pro hokejový klub jsou klubové příspěvky od rodičů dětí a příjem ze vstupného na zápasy. Oba tyto příjmy tvoří podstatnou část příjmů pro chod klubu. Na každou sezónu se prodá okolo 300 kusů permanentek a tvoří tak čtvrtinu příjmu z celkových příjmů ze vstupného. Z tabulek (tabulka č. 3, 3) vyplývá, že klubu má větší příjmy než náklady. Výsledný rozdíl mezi příjmy a náklady je 581 000 korun.

**Tabulka 3: Příjmy klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o. v sezóně 2012/2013**

<b>Společnost</b>	<b>Příjmy v , - Kč</b>
Statutární město Přerov	5 000 000
Olomoucký kraj	450 000
Český svaz ledního hokeje	200 000
Pivovar ZUBR Přerov	1 500 000
Meopta	
Dalkia	
Kemifloc	1 500 000
Dřevočal spol. s.r.o.	
PSVS, a.s.	
Zasklívání M.K.	
Eurovia cs a.s.	
PSP Engineering a.s.	
Gambro spol. s.r.o.	
Tipsport	
Pemap spol. s.r.o.	
M- mooms spol. s.r.o.	
Kos konsult spol. s.r.o.	
PRINS- Ing. Josef kolář	
JAP	
ZOMA plast spol. s.r.o.	
Prest Přerov a.s.	
Kabelová televize Přerov a.s.	
STAVCAR spol. s.r.o.	
Hanácká Kyselka s.r.o.	
PŘEROVSKO.EU	
PRIVATNET spol. s.r.o.	
MERCON spol. s.r.o.	
Příspěvky od rodičů dětí	1 000 000
Tržby ze vstupného	1 000 000
Zisk z provozu bufetů	300 000
<b>Celkem</b>	<b>10 950 000 Kč</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce jsou uvedeny instituce, které participují na chodu přerovského klubu formou sponzorských finančních dotací. Mezi hlavní sponzory patří město Přerov a pivovar Zubr. Dalšími z větších sponzorů jsou společnosti Meopta a Dalkia. Nemalou částkou klub podporují i Olomoucký kraj a Český svaz ledního hokeje. Další sponzoři jsou převážně menší, ale zato více početní a stálí. V celkovém součtu finančního přidělu od menších společností vznikne podstatná částka pro chod klubu, která tvoří jednu desetinu všech příjmu přerovského hokejového klubu.

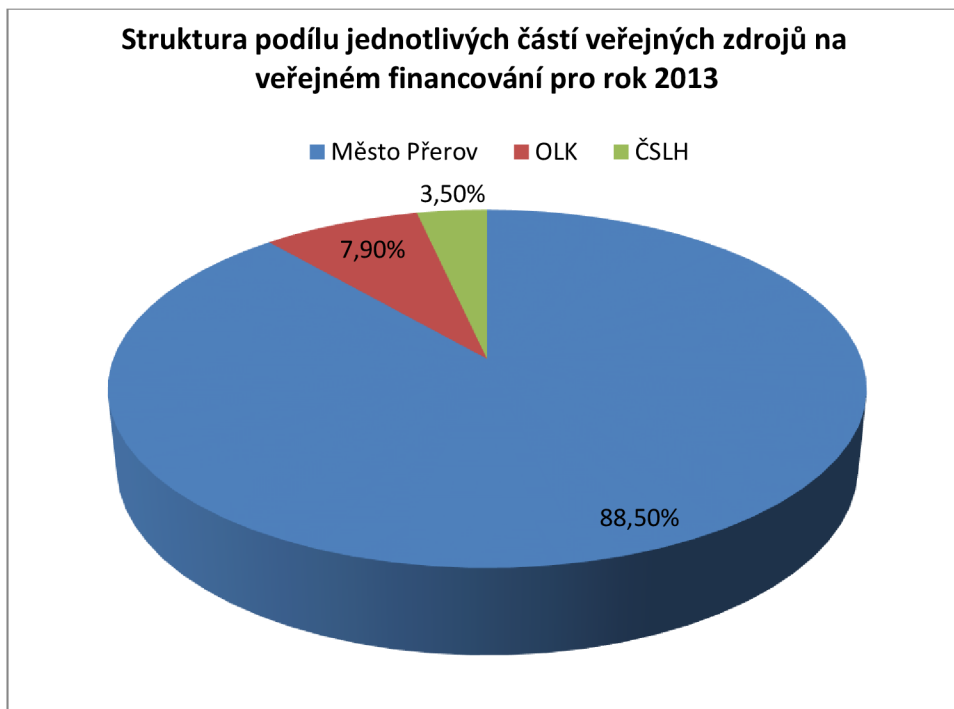
Mimo uvedené sponzory přerovský klub spolupracuje i s přerovskou internetovou televizí, které se stará o publicitu klubu prostřednictvím reportáží a webových článků. Dalším finančním zdrojem pro hokejový klub jsou klubové příspěvky od rodičů dětí a příjem ze vstupného na zápasy. Oba tyto příjmy tvoří podstatnou část příjmů pro chod klubu. Na každou sezónu se prodá okolo 300 kusů permanentek a tvoří tak čtvrtinu příjmu z celkových příjmů ze vstupného. Z tabulek (tabulka č. 3, 3) vyplývá, že klubu má větší příjmy než náklady. Výsledný rozdíl mezi příjmy a náklady je 581 000 korun.

### **2.4.3 Financování z veřejných zdrojů**

V roce 2013 představovaly celkové finanční prostředky z veřejných zdrojů určené pro podporu hokejového klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o. 5 650 000,-Kč, a představovaly tak přibližně 50% příjmů klubu, počítaných pro 3. nejvyšší soutěž (graf 1).

Příjmy pro hokejový klub HC ZUBR Přerov z veřejného sektoru se skládají ze tří oblastí. První část příjmů, které tvoří většinu financování z veřejných zdrojů, představuje podpora města Přerov. Další oblastí příjmu, jsou dotace z Olomouckého kraje (OLK) a posledním zdrojem dotací z veřejného sektoru, jsou příjmy od Českého svazu ledního hokeje (dále jen ČSLH).

**Graf 1: Struktura podílu jednotlivých částí veřejných zdrojů na veřejném financování pro rok 2013**

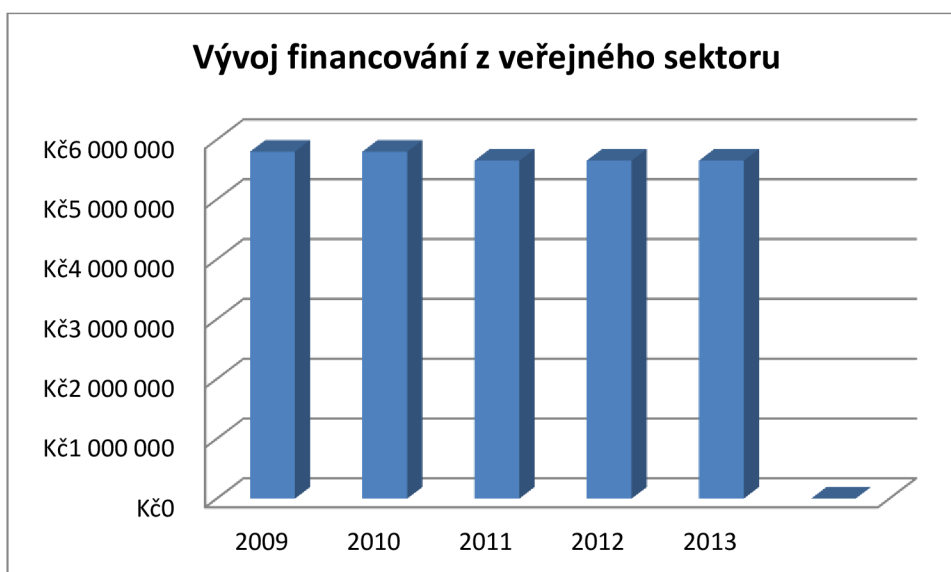


(Zdroj: vlastní zpracování)

Výše příjmů z veřejného sektoru se v období 2009 až 2013 změnila jen velmi nepatrně. V tomto období se nezměnila výše příjmů z Olomouckého kraje (OLK) a od ČSLH. K nepatrnému poklesu dotací došlo v roce 2011 a to o 150 000 Kč od statutárního města Přerov, z celkové výše částky 5 150 000 Kč na konečných 5 000 000 Kč. Pokles těchto dotací byl jen v zmíněném roce, tudíž k výše změně příjmu financí z veřejných zdrojů v letech 2012 a 2013 už nedošlo. Vývoj těchto změn je zachycen na následujícím grafu (graf č. 2)



**Graf 2: Vývoj financování z veřejného sektoru v letech 2009- 2013**



(Zdroj vlastní zpracování)

#### 2.4.4 Rozpočet klubu na účast v soutěži

Z řízeného pohovoru s jednatelem klubu byly zjištěny potřebné rozpočty na účast v českých soutěžích a na případnou účast v mezinárodní EBEL lize, o kterou mám přerovský klub zájem a to především kvůli větší atraktivitě zápasů a případného zájmu nových obchodních partnerů. V následující tabulce (tabulka č. 4) jsou uvedeny minimální potřebné rozpočty na účast v jednotlivých soutěžích.

**Tabulka 4: Rozpočet na účast v soutěži**

Soutěž	Potřebný rozpočet na účast v soutěži v Kč
II. NHL	10 369 000
I. NHL	15 910 000
Extraliga	50 000 000
EBEL liga	25 000 000

(Zdroj: vlastní zpracování)

## **2.5 Nabídka reklamní spolupráce**

### **2.5.1 Reklama na ledové ploše**

Prezentace společnosti na ledové ploše je jednou z nejatraktivnějších forem reklamy a je až pětikrát dražší než reklama na mantinelech. Neunikne pohledům všech diváků, kamerám ani fotografům. Tato reklama je dobře viditelná ze všech sektorů arény a na televizních záběrech. Pro reklamu na ledové ploše lze využít kruhy pro vhazování, plochy za brankami, ve středním pásmu, obraném i útočném pásmu. Středový kruh je vyhrazen pro generálního partnera pivovar ZUBR.

Reklama ve středovém kruhu (průměr 9 metrů): cena od 150 000 Kč

Reklama v kruzích pro vhazování (průměr 9 metrů): cena od 150 000 Kč

Reklama v ostatních místech ledové plochy: cena od 150 000 Kč

### **2.5.2 Reklama na mantinelech**

Standardně klub nabízí na mantinelu reklamní plochu o velikosti 200 x 80 cm, ale dokáže svým potenciálním sponzorům nabídnout větší i menší rozměry dle individuálních požadavků. Reklama na mantinelech je základní formou reklamy, neunikne televizním kamerám, objektivům fotografů, sni pohledům diváků. Tato reklama sice není tak atraktivní jako reklama na ledové ploše a proto není ani tak nákladná a je tak přístupná i menší firmám. Cena reklamy na mantinelu o rozměrech 200 x 80 cm se pohybuje od 30 000 Kč.

### **2.5.3 Reklama na výstroji**

Umístění firemního loga na dresech HC ZUBR Přerov se pohybuje od 100 000 Kč. Umístění loga společnosti na dalších částech výstroje, např. na helmách, nebo kalhotách už není tak nákladné jako umístění reklamy na dresech. Cena této reklamy začíná od částky 50 000 Kč. Tato reklama na výstroji jednotlivých hráčů je ideální ke zviditelnění firmy, společnosti či značky i mimo region, protože reklama cestuje spolu s hráči po celé Moravě.

#### **2.5.4 Reklama na billboardech a reklamních plochách uvnitř stadionu**

Cena reklamy na billboardech a ostatních reklamních plochách, se odvíjí od rozsahu plochy reklamy. Reklamní plochy jsou umístěny na stěnách zimní stadionu nad tribunami, nad ledovou plochou, nebo plochách vedle světelné tabule a je tak zajištěna dobrá viditelnost této formy reklamy pro všechny diváky.

#### **2.5.5 Reklama na multimediální tabuli**

Jedná se o atraktivní formu reklamy, za užití nejmodernější technologie, prostřednictvím reklamních spotů- vizuální video reklamy, které jsou prezentovány během domácích utkání. Během jednoho utkání může reklamu zhlédnout až 3000 diváků. Reklamní spoty jsou promítány před zahájením utkání, během 1. a 2. přestávky. Minimální délka jednoho spotu je 10 sekund, naopak maximální délka spotu je 20 sekund.

### **2.6 Mládež klubu HC ZUBR Přerov s.r.o.**

Kromě „A“ týmu jsou v přerovském hokejovém klubu také mládežnické týmy, které jsou rozděleny do devíti kategorií. Nejmladší kategorií je přípravná, ve které nastupují žáci 3. a 4. tříd. Tato soutěž je řízena krajem a není nijak oficiálně evidována. Tyto mužstva nehrají žádnou oficiální soutěž a výsledky nejsou započítávány do žádných tabulek. Tahle kategorie hraje pouze turnajové zápasy, nejčastěji s nejbližšími okolními městy a záleží jen domluvě samostatných klubů.

- Junioři
- Starší dorost
- Mladší dorost
- Starší žáci „A“
- Starší žáci „B“
- Mladší žáci „A“
- Mladší žáci „B“

- 4. třída
- 3. třída

V současné době poskytuje hokejový klub HC ZUBR Přerov zázemí a podporu pro výchovu mladých hokejistů více než 180 chlapcům všech věkových kategorií (od přípravy až po juniory). V kraji je na tom klub HC ZUBR Přerov s.r.o. nejlépe s obsazením dětských kategorií. Pro vedení klubu je dlouhodobě prioritou výchova mladých hokejistů, kteří by měli do budoucna hrát klíčovou roli v přerovském hokeji. S výchovou nových talentů se začíná už od útlého věku a hodně tomu napomáhá spolupráce s mateřskými školami, Základní školou Želatovská, kde jsou umístěny všechny věkové kategorie hokejových tříd. Do výchovy mladých hráčů jsou zapojeny i další školy v regionu, kde hráči navštěvují jak výuku, tak sportovní kroužky a rozvíjí tak nadání a talent.

Přeměna talentu ve výborného hráče se z větší části odehrává mimo led. Podstatnou roli při výchově mladých hráčů hraje především zázemí a podpora od rodiny. Další důležitou součástí je spolupráce rodičů, trenéra a učitelů ve školách. Důslednost, pečlivost a trpělivost ve škole i na hřišti, spolu s přiměřenou skromností jsou vlastnosti, bez kterých nelze mladé hráče vychovávat.

Největších úspěchů v žákovských kategoriích dosáhli hráči HC ZUBR Přerov v letech 2003 a 2004. V těchto letech získali žáci devátých tříd medaile na mistrovství ČR, na které každoročně postupovali vítězové krajů. V roce 2003 přivezli přerovští žáci stříbrné medaile (za Slávií Praha) a v roce 2004 se přerovským mladíkům podařilo získat bronzové medaile (za Spartou Praha a Vítkovicemi). V současnosti má přerovský hokej největší potencial v kategoriích mladšího a staršího dorostu. S mladším dorostem se podařilo vybojovat postu do extraligy v sezóně 2009/2010. Tuto soutěž se podařilo udržet i do letošní sezóny a pro klub je důležité, aby v této soutěži tým mladšího dorostu zůstal i nadále. Ve starším dorostu se podařilo vybojovat postup do extraligy v sezóně 2011/2012. Tuto soutěž se, ale nepodařilo klubu HC ZUBR Přerov udržet příliš dlouho a tým staršího dorostu v následné sezóně 2012/2013 sestoupil opět do první ligy.

Z řad mládežnických družstev by však neměli růst jen hráči pro první mužstvo, ale i pro oddíly ve vyšších soutěžích. Talentovaní hráči, kteří svými schopnostmi přesáhli rámeček

regionu, by se měli stát důležitým zdrojem příjmů klubu. Vedení klubu je přesvědčeno, že ve výchově mladých hokejistů jde správným směrem.

## 2.7 Návštěvnost zápasů klubu HC ZUBR Přerov s.r.o.

Příjmy hokejového klubu jsou závislé i na návštěvnosti zápasů, tedy počtu prodaných vstupenek na jednotlivá utkání a permanentních vstupenek. V následující tabulce (tabulka č. 5) jsou uvedeny podrobné porovnání návštěvnosti domácích utkání přerovského hokejového klubu za poslední tři sezóny v II. Národní hokejové lize. Údaje z tabulky jsou čerpány z přílohy 11.

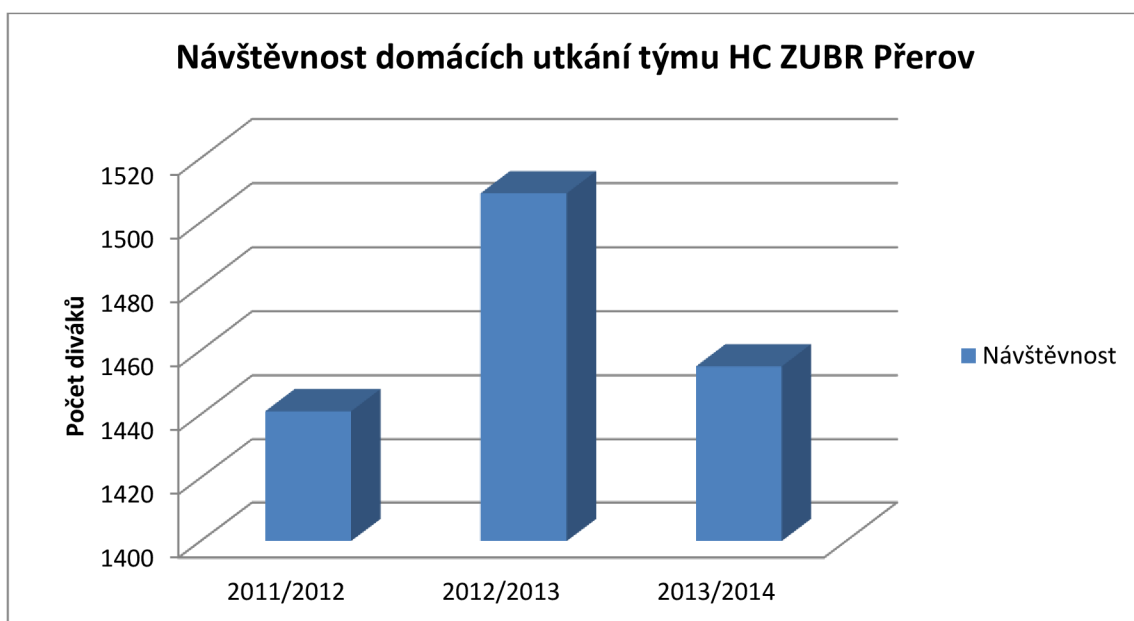
**Tabulka 5: Návštěvnost domácích utkání**

	<b>II. liga 2011/2012</b>	<b>II. Liga 2012/2013</b>	<b>II. Liga 2013/2014</b>
Počet zápasů v základní části	20	21	22
Počet zápasů v play-off	5	5	6
Průměr na zápas	1 441	1 509	1 454
Největší návštěva	2 791	2 687	3 000
<b>Celkem diváků</b>	<b>35 139</b>	<b>39 210</b>	<b>39 359</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na následujícím grafu (graf č. 3) je zobrazena průměrná návštěvnost domácích utkání klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o. K vytvoření grafu byly vybrány poslední tři sezóny. Tedy sezóny 2011/2012, 2012/2013, v kterých přerovský klub shodně vypadnul v semifinále II. Národní hokejové ligy. Do grafu byla vyobrazena i aktuální sezóna 2013/2014, ve které přerovský tým prohrál finále se sousedním Prostějovem. Nutno podotknout, že tohle derby bylo pro diváky velice lákavé a fanoušci tak poprvé v historii nově zrekonstruovaného stadionu zaplnili jeho maximální kapacitu v obou domácích zápasech. Graf je vytvořen na základě podkladů přílohy 11, získané během řízeného pohovoru s jednatelem klubu.

**Graf 3: Průměrná návštěvnost domácích utkání týmu HC ZUBR Přerov, s.r.o.**



(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 3 znázorňuje průměrnou návštěvnost domácích utkání přerovského hokejového klubu. Z grafu vyplývá, že nejnižší průměrná návštěvnost byla v sezóně 2011/2012. V další sezóně průměrná návštěvnost stoupla jen nepatrně. V aktuální skončené sezóně 2013/2014 návštěvnost trochu poklesla a to i přes to, že přerovský tým hrál finále II. Národní hokejové ligy a oba domácí zápasy byly vyprodané, návštěvnost těchto zápasů tak činila 3 000 diváků na zápas. Tento pokles je tedy zapříčiněn menší návštěvností během sezóny.

### **2.7.1 Online sledování zápasů**

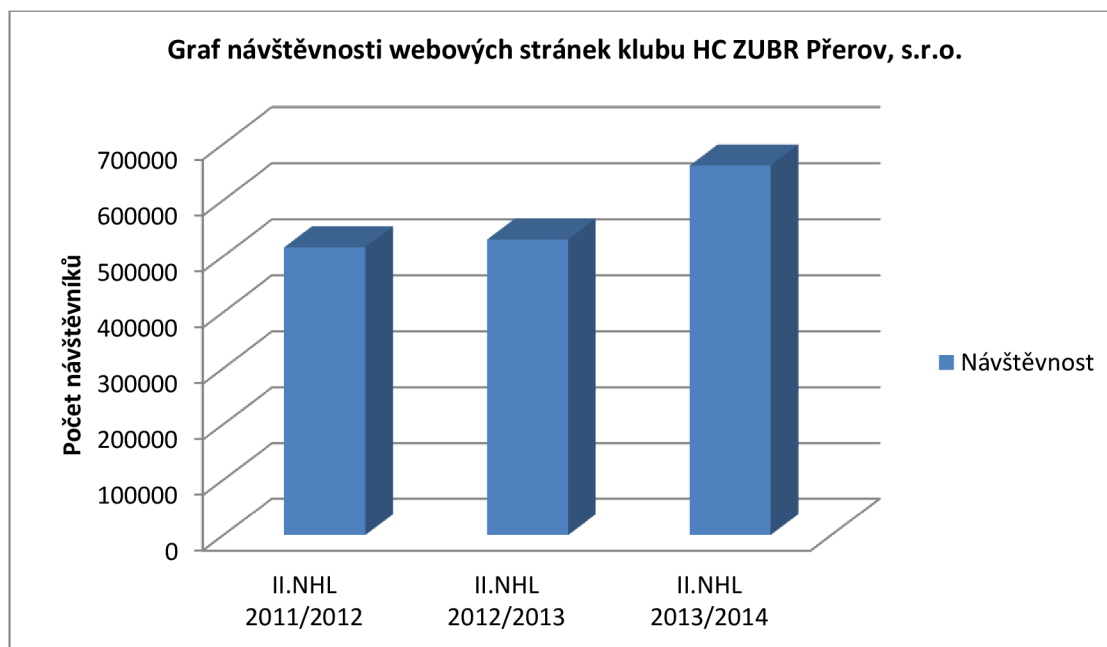
Zápasy domácího týmu je možno sledovat i prostřednictvím internetového online přenosu na [www.pitv.cz](http://www.pitv.cz), nebo na [www.onlajny.cz](http://www.onlajny.cz).

### **2.7.2 Návštěvnost webu klubu**

Hokejový klub HC ZUBR Přerov, s.r.o. má své vlastní webové stránky [www.hokejprerov.cz](http://www.hokejprerov.cz). Na následujícím grafu (graf č. 3) je zobrazena návštěvnost

webových stránek za poslední tři sezóny v letech 2011 až po současnost. Graf vychází z údajů v příloze (viz. přílohy 12, 13) a návštěvnost má vzrůstající tendenci.

**Graf 4: Návštěvnost oficiálních webových stránek klubu**



(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu č. 3 je znázorněna návštěvnost oficiálních webových stránek klubu za poslední tři sezóny. Z grafu vyplývá, že nejmenší návštěvnost webových stránek byla v sezóně 2011/2012. V této sezóně se přerovským zubrům podařilo postoupit do semifinále 2. Ligy skupiny východ. Téměř srovnatelná návštěvnost oficiálních webových stránek, jen nepatrně vyšší, byla i v následující sezóně 2012/2013, kdy se přerovským zubrům podařilo rovněž postoupit do semifinále 2. Ligy skupiny Východ, ve kterém vypadli stejně, jako v předchozím ročníku s mužstvem Karviné. Návštěvnost webu v této sezóně vzrostla jen nepatrně o 2,7 %. Nejvyšší návštěvnost webu byla v poslední sezóně 2013/2014, ve které hrál přerovský mančaft finále 2. ligy skupiny východ. Celková návštěvnost webu v této sezóně byla 661 518 návštěv.

Ve dnech mimo zápas v průběhu sezóny je návštěvnost zhruba mezi 1500 - 1700 lidmi. V den zápasu je to hodně nevyvážené, především záleží na kvalitě soupeřů a malý vliv na návštěvnost, má i výsledek. V den zápasů se však v drtivé většině případů

návštěvnost dostane nad 2300 lidí, v případě soupeřů z Prostějova, Hodonína nebo Vsetína jsou to i 3000, někdy dokonce i přes 3000 tisíce návštěv. V play-off se už tři sezóny hraje vždycky každý druhý den, takže návštěva se pohybuje od 3500 až do 5000 lidí. Play-off v sezóně 2013/2014, hlavně pak finále s Prostějovem, bylo pro web nejúspěšnější v jeho historii. Každý den navštívilo webové stránky klubu 5500 - 6500 lidí. Nejvyšší návštěvnost pak byla v neděli 23. března, když přerovský tým doma prohrál čtvrtý finálový zápas a tím i celou finálovou sérii. To navštívilo web 6999 lidí.

## **2.8 SWOT analýza**

SWOT analýza je jedním ze základních zdrojů, které jsou nutné při každém plánování a sestavování strategie sportovního klubu či sportovní organizace. Analýza poukazuje na preference a naopak nedokonalosti sportovního klubu. Dále se využívá ke zjištění eventuelních rizik a hrozeb, které se mohou v budoucnu s řízením sportovního klubu vyskytnout.

### SWOT analýza hokejového klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o.

#### **Silné stránky:**

- Práce s mládeží
- Nově zrekonstruovaný stadion
- Dobrá spolupráce s ČSLH (pořádání mezinárodních akcí)
- Stálá základna fanoušků
- Zázemí
- Historie klubu (tradice)
- V posledních sezónách postup mládežnických družstev do extraligy

#### **Slabé stránky**

- Nedostatečný zájem celostátních médií o II. hokejovou ligu
- Malý zájem firem mimo region o sponzoring
- Klub řídí převážně jedna osoba
- Zimní stadion není ve vlastnictví klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o.



**Příležitosti:**

- Větší marketingový potenciál, hokej je sport číslo jedna ve městě
- Finanční zisky z prodeje svých odchovanců
- Propagace sportu- zdravý životní styl
- Postup v mládežnických kategoriích do extraligy
- Vyšší a mezinárodní soutěže
- Zakoupení licence na mezinárodní EBEL ligu

**Hrozby:**

- Pasivita současné populace- nezájem o sport
- Nepříznivá celosvětová ekonomická situace
- Možný zánik klubu
- Posílení pozic dalších sportů ve městě
- Odchod fanoušků za jinou zábavou

Mezi hlavní silné stránky klubu se řadí práce s mládeží a nově zrekonstruovaný stadion a výborné vztahy s ČSLH. Přerovskému klubu se daří pravidelně vychovávat mladé talentované hráče, kteří se prosazují v seniorské extralize ledního hokeje a někteří dokonce i v národním mužstvu. Výchova mladých talentovaných hráčů, přináší klubu finanční zisk z jejich prodeje. Jako další velmi silnou stránku klubu lze označit zrekonstruovaný stadion díky, kterému má přerovský klub výborné vztahy ČSLH, který situuje pořádání mezinárodních akcí na tento stadion. V této chvíli jsou pro svaz číslem jedna pro pořádání ženského mistrovství světa. Další silnou stránkou je stálá základna věrných fanoušků, kteří přispívají do klubového rozpočtu nemalou částkou ze vstupného.

Mezi přední slabé stránky patří nezájem významnějších médií o II. Národní hokejovou ligu. S tímto nezájmem souvisí i druhá slabá stránka neochota mimoregionálních sponzorů, kteří se kvůli malé viditelnosti své společnosti do spolupráce s týmy ze třetí nejvyšší soutěže v České Republice příliš nezapojují. Nevýhodou pro klub je vlastnictví zimního stadionu klubem Teplo, a.s., který si sám organizuje náplň činnosti. Z tohoto

důvodu klub nemůže využívat efektivněji reklamní plochy na zimním stadionu a pronajímat sportovní halu na společenské akce jako jsou koncerty apod. a zvýšit tak své příjmy z reklamy a z vlastní hospodářské činnosti.

Z příležitostí, které vyplynuly z této analýzy, by se klub měl zaměřit na větší marketingový potenciál a využít tak více příležitosti, že hokej je sportem číslo jedna ve městě. Využít lze i propagaci sportu jako zdravého životního stylu a přilákat do svých řad co nejvíce malých dětí. Dostatek mladých hokejistů zabezpečuje pro klub větší potenciál vychování více mladých talentovaných hokejistů a tím přispívá k dosažení zisku z prodeje těchto hráčů. Příležitostí pro klub je i postup do vyšších či mezinárodních soutěží jako je EBEL liga. V případě účasti v takové lize by došlo k navázání kontaktů nejen se společnostmi mimo region, ale i se zahraničními partnery, kteří by se mohli stát případnými novými sponzory klubu.

Hrozeb pro hokejový klub je hned několik. Jako jednu z velkých hrozeb pro klub bych uvedl pasivitu současné populace- nezájem o sport. Další hrozbou může být posílení pozic jednotlivých sportů ve městě a odchod fanoušků za jinou zábavou. Posílení pozic jiných sportů ve městě může být přitom způsobeno politickým vlivem osobnosti nebo výrazným úspěchem (i mezinárodního charakteru) některého městského sportu. Jako jednu z hrozeb lze uvést i nepříznivou ekonomickou situaci firem, které se do sponzoringu sportovních klubů v současné době moc nezapojují.

## **2.9 SLEPT analýza**

### **2.9.1 Sociální faktory**

Přerov je druhé největší město v olomouckém kraji. Z pohledu kulturního vyžití zde není mnoho možností, městu chybí divadlo, je zde pouze jedno kino a městský dům, který organizuje občas akce pro veřejnost. Tyto akce neohrožují příliv fanoušků na hokejové zápasy.

Přehlédnout však nelze ani další sporty provozované ve městě, jako je tenis, veslování, nebo extraliga volejbalu žen, což jsou sporty, které se zde provozují rovněž na vysoké úrovni. Konkurence zdrojů rozptýlení ve městě je tedy poměrně početná.

### **2.9.2 Legislativní faktory**

Co se týče legislativního prostředí České republiky, která je domovským státem hokejového klubu, lze toto prostředí považovat za relativně stabilní. Ústředním orgánem sdružující hokejové kluby je Český svaz ledního hokeje (ČSLH), přičemž je členem národních sdružení, jako je např. Český svaz tělesné výchovy (ČSTV), jenž je ústředním partnerem pro dotační tituly od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Klub je členem IIHF.

### **2.9.3 Ekonomické faktory**

V současné době je nedostatek finančních prostředků ve sportu. Příjmová stránka klubu je závislá především na dotačních prostředcích ze strany města, kraje a českého svazu ledního hokeje na mládež a provoz stadionu, prodej reklamy – sponzorství ze strany obchodních partnerů, prodej hráčů a tržeb z provozu bufetů. Pro klub jsou neméně důležité i příjmy od fanoušků, kteří si zakoupí permanentky a jednotlivé vstupy na zápasy a od rodičů dětí, kteří hradí členské příspěvky a do klubového rozpočtu tak přispějí velmi zajímavou částkou.

Negativním faktorem ovlivňující příjmy klubu, může být vliv novely loterijního zákona, která zabránila uzavírání smluv s loterijními společnostmi. Novela tohoto zákona znemožnila sportovním klubům propagaci sázkových a loterijních společností a zapříčinila tak, že celý sport přichází o zdroj příjmů ze sázkových her. Dalším negativním faktorem je zvýšení sazeb DPH, které je neodstranitelný a neovlivnitelný ze strany klubu.

### **2.9.4 Politické faktory**

Politika ovlivňuje chod celé společnosti a i hokejový klub je na ní závislý. Spolupráce s městskými politiky se neustále zlepšuje na stále lepší úrovni a hlavní snahou

přerovského klubu je se politicky nevázat na jednu politickou organizaci, ale vytvářet si korektní vztahy se všemi politickými uskupeními.

### **2.9.5 Technologické faktory**

Z technického hlediska bych se zaměřil na MEO arénu, která v roce 2009 prošla rozsáhlou rekonstrukcí a v současnosti je nejmodernější halou nejen v Olomouckém kraji, ale patří také k nejmodernějším halám v I. a II. hokejové lize. K modernizaci haly přispěla nedávná rekonstrukce zázemí pro hráče. Přestavěna byla šatna A týmu a zároveň vzniklo nové rehabilitační centrum, které obsahuje vířivku, saunu a zázemí pro masáže.

Návštěva hokejového utkání by se měla stát příležitostí k rodinnému výletu a to nejen přerovských rezidentů, ale také rodin z okresu Přerov. Vycestování na hokejové utkání by se mělo stát kulturním zážitkem, prolínající se s kompletním prožitkem fanoušků. Mimo hlavního cíle, tedy zhlédnutí hodnotného hokejového utkání, by návštěvník měl opouštět zimní stadion s pozitivním dojmem z celého prostředí, počínaje sedačkami, možností občerstvení a konče uklizenými záchody tak, aby se snížil počet eventuelních nepříznivých zážitků návštěvníka, tedy aby se rád vracel. Ve spojitosti s tímto souhrnným rodinným zážitkem, by se měla na stadionu během utkání výrazně zvýšit bezpečnost, posílení a zkvalitněním ať už pořadatelské či security služby. I přesto, že se klub snaží v rizikových utkáních posílit security službu, dochází v těchto utkání k výtržnostem, které se klub snaží minimalizovat.

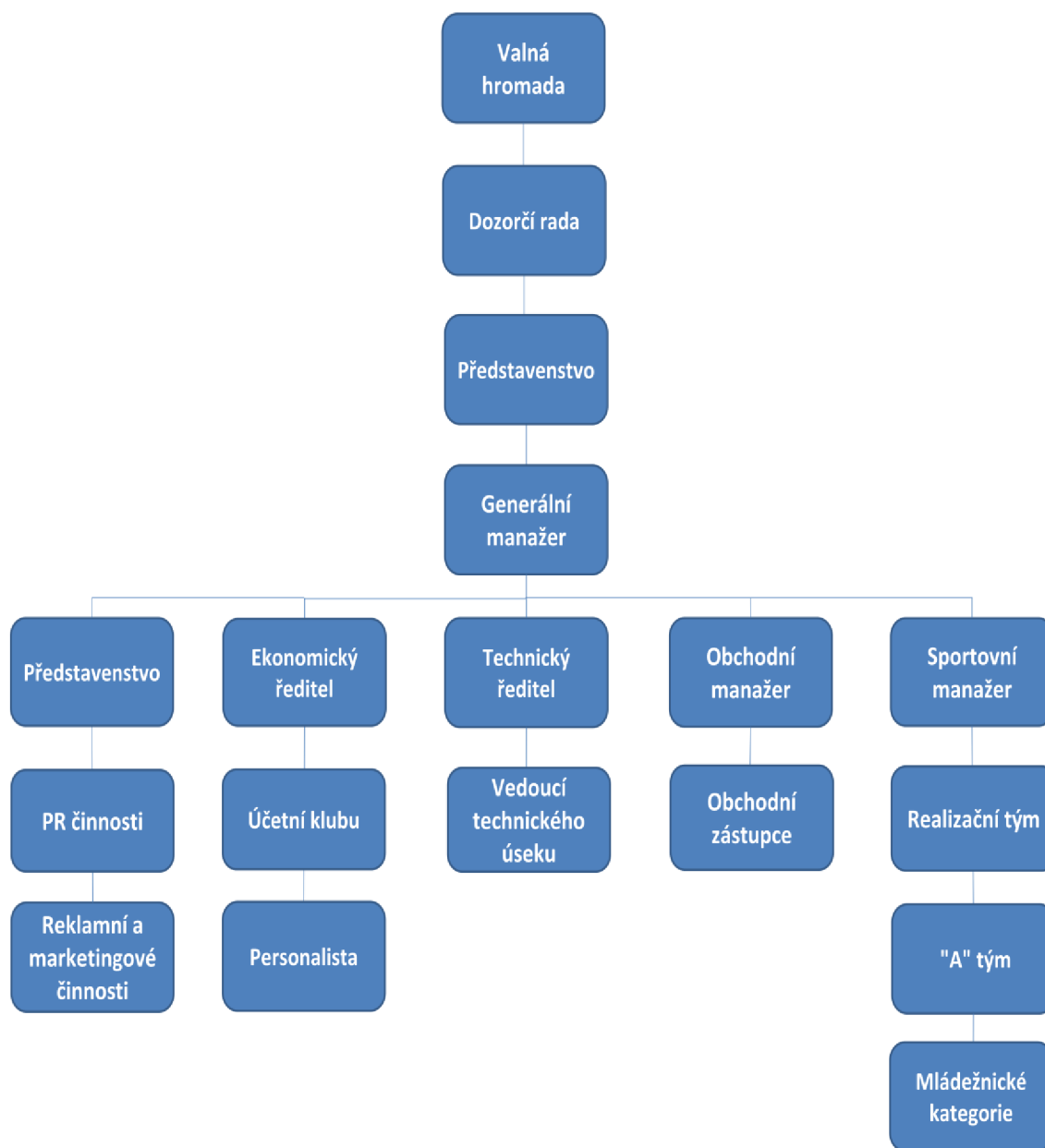
### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V předešlé kapitole bakalářské práce byly zhotoveny analýzy, na základě kterých jsou vypracovány vlastní návrhy řešení na optimalizaci rozvoje organizační struktury a chod klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o. K zjištění současného stavu klubu byly použity metody finanční analýza, SWOT a SLEPT analýzy. Zmíněné analýzy byly vyhotoveny na základě řízeného pohovoru s jednatelek přerovského klubu a byly tak odhaleny silné a slabé stránky klubu.

#### **3.1 Optimalizace organizační struktury klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o.**

Změnu organizační struktury považuji za jednu z nejdůležitějších, jelikož vhodný výběr typu organizační struktury a správné nastavení funkčnosti umožní dobrou komunikaci mezi jednotlivými složkami a usnadní tak realizaci a rychlejší rozhodování při vytváření strategických projektů.

K vhodnému výběru nové organizační struktury jsem čerpal z teoretických znalostí, které jsem získal z odborné literatury. Vedení klubu je navrženo několik úprav v organizační struktuře. Hokejového klubu je navrženo využívat liniové organizační struktury, jelikož tuhle strukturu užívá většina sportovních klubů. Na obrázku (obrázek č. 8) je vyobrazeno navržené organizační struktury vedení klubu takto:



**Obrázek 8: Návrh optimální organizační struktury HC ZUBR Přerov, s.r.o.**

(Zdroj: vlastní zpracování)

- **Valná hromada**

Je nejvyšším orgánem společnosti a je svolávána jednou za rok. Rozhoduje o všech stěžejních otázkách, směrech a cílech jakými se bude klub HC ZUBR Přerov, s.r.o. ubírat.

- **Dozorčí rada**

Působí jako nezávislý kontrolní orgán HC ZUBR Přerov a je tvořena hlavními zástupci největších partnerů klubu. Působí jako nezávislý kontrolní orgán klubu, který je sestaven za účelem prodiskutovávání podnikatelský cílů hokejového klubu, kontroly účetnictví a nakládání s finančními prostředky.

- **Představenstvo**

Je statutárním orgánem společnosti a rozhoduje o koncepčních a výhledových věcech. Mezi úkoly představenstva patří zabezpečení obchodního vedení a řádné vedení účetnictví a kontrola nakládání s finančními prostředky. Za představenstvo jednájí vždy dva členové společně a podepisují doklady všeho druhu.

- **Generální manažer**

Odpovídá za vývoj podnikatelských a sportovních aktivit HC ZUBR Přerov, s.r.o. na všech stupních a vykonávání rozhodnutí vyšších orgánů společnosti. Činí rozhodnutí o uskutečnění vůle představenstva v záležitostech obchodních, mzdových, finančních, personálních, které nepatří do pravomoci nadřazených orgánů klubu. Vybavuje jednání s finančním úřadem, dohlíží na vedení účetnictvím a zabezpečuje rozpočet na další sezónu.

- **Ředitel marketingu**

Stará se především o styk s médii a zabezpečuje veškeré komerční aktivity sportovního klubu. Propaguje klub pomocí různých speciálních marketingových prostředků a akcí na posílení pozice klubu, jako jsou autogramiády, různé upomínkové předměty apod. Hlavním výstupem jeho práce je co nejlépe možným způsobem vylepšit image klubu a dostat ho co nejvíce do podvědomí všech fanoušků.

- **Ekonomický ředitel**

Vedení klubu je doporučeno zřídit pozici ekonomického ředitele, který by měl na starost plné vedení účetnictví, rovněž by se zabezpečoval administrativní a personální náležitosti.

- **Obchodní manažer**

Jeho náplní práce je prodej reklamních ploch, kontakt se sponzory a s potenciálními obchodními partnery. Jeho úkolem je zajištěním naplnění rozpočtu na další sezónu a zabezpečit tak samotný chod klubu.

- **Technický ředitel**

S provozovatelem zimního stadionu koordinuje program ledové plochy a rozpisy jednotlivých tréninků. Na starost má chod stadionu, jeho údržbu a případné modernizace. V přípravném období zabezpečuje servis pro trenéry a hráče v podobě zajištění tréninkových prostor a mezi jeho náplň práce patří i zlepšování materiálního vybavení a nákup výstroje pro hráče.

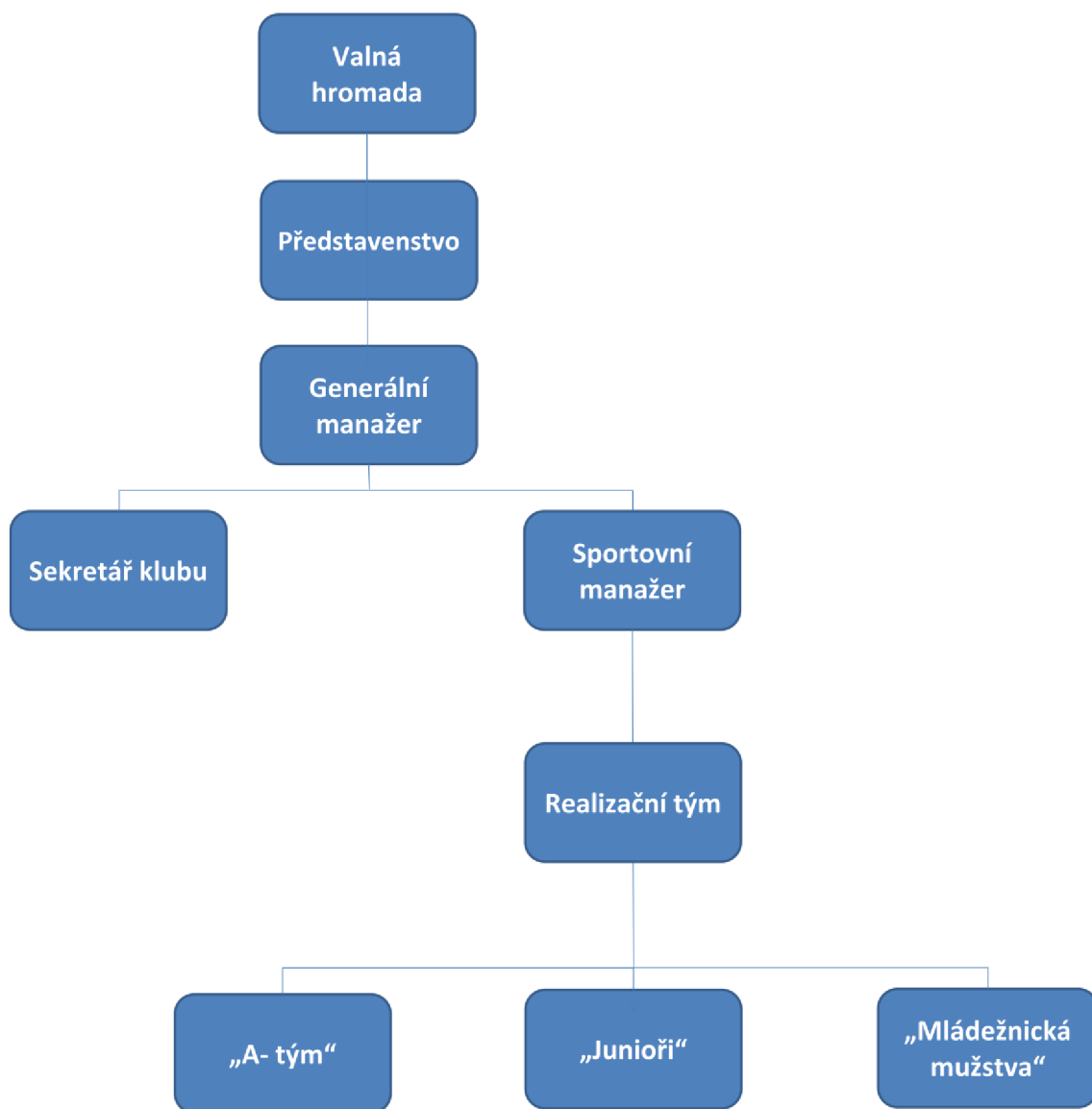
- **Sportovní manažer**

je odpovědný za celkovou koncepci složení kádru. Na starost má všechny hráče klubu, schvaluje hostování, přestupy a vyhledává talentované hráče pro doplnění všech týmů. Se všemi trenéry jednotlivých kategorií konzultuje metodiku tréninku mládeže a společně tvoří sportovní program jednotlivých kategorií. Zodpovídá za fungování mládežnických celků HC ZUBR Přerov a řídí činnost vedoucích jednotlivých mužstev a realizačních týmů v klubu.

Pro vedení klubu je však za současné finanční situace klubu nemožné najmout další zaměstnance, proto není možné daným způsobem optimalizovat organizační strukturu. Na základě poznatků zjištěných během řízeného pohovoru s jednatelem přerovského klubu navrhuji nadále užívat liniové organizační, s úpravami na jednotlivých pozicích, aby bylo zcela přesně určeno, kdo má hlavní pravomoci rozhodování a nemohlo tak dojít k nesouladu dvou pracovníků na jedné rozhodovací úrovni.



Pro optimalizaci stávající organizační struktury je zapotřebí přijmout nové stanovy, ve kterých se představenstvo rozšíří za stávajícího čtyř členného týmu na sedmi členný tým. V novém představenstvu zanikne funkce dvou místopředsedů a vznikne pouze jedna pozice místopředsedy. Dalšími členy představenstva bude předseda a zbylé pozice bude tvořit pět členů výkonného výboru. Nově bude vytvořena i dozorčí rada, která bude tvořena třemi zástupci hlavních partnerů přerovského hokejového klubu a na starost bude mít nakládání s finančními prostředky a kontrolu účetnictví. Vytvořena by měla být nově pozice generálního manažera, který bude plně zodpovědný představenstvu. Generální manažer bude zajišťovat kompletní chod klubu a podřízeny mu budou všechny vnitřní složky, které jednou měsíčně předloží představenstvu výsledky své práce a zároveň se na představenstvo budou obracet s koncepčními a výhledovými věcmi. Doposud mělo představenstvo běžné rozhodovací pravomoci, což sebou přinášelo určité problémy rozhodování a řízení klubu tak ne zcela vždy bylo efektivní. Při optimalizaci organizační struktury dojde k sloučení dvou funkcí sportovního manažera pro A tým, juniory a sportovního manažera pro mládež a vznikne tak pozice sportovního manažera pro celý klub, který se bude starat o veškeré hráče klubu, vyhledávat talentované hráče od mladšího dorostu až po „A“ tým pro vhodné doplnění mužstev. Zároveň bude zabezpečovat hostování a prodej hráčů, přípravné zápasy, metodiku tréninku a řídit všechny trenéry. Na obrázku (obrázek č. 9) je navrhována úprava dosavadní organizační struktury.



Obrázek 9: Změna organizační struktury (Zdroj: vlastní zpracování)

## 3.2 Doporučení pro zlepšení ekonomické situace

### 3.2.1 Soustředění pro profesionální týmy

Jednou z mnoha možností jak rozšířit klubový rozpočet je každoročně zajistit soustředění profesionálních týmů z české extraligy, nebo třeba některého z týmu KHL. Tým by byl po celou dobu soustředění ubytován v hotelu ZIMNÍ STADION a kromě ledové plochy na zrekonstruovaném stadionu by využil i další sportoviště, například

fotbalový trávník a tělocvičnu vedle stadionu, která je plně průchozí ze šaten hokejové haly, plavecký areál, atletický ovál a v neposlední řadě i nové rehabilitační zázemí přerovského týmu, které obsahuje saunu, vířivou koupel a masérský koutek.

Jako zajímavost a zpestření soustředění by klub zprostředkoval exkurzi do pivovaru a ukázal týmu z KHL, nebo ELH celý areál i výrobu piva pivovaru ZUBR, který se svými produkty získal nespočet ocenění v soutěžích a zároveň je hlavním sponzorem přerovského klubu.

Soustředění takového týmu by mohlo vyvolat každodenní zájem stovek diváků o tréninky a vyprodat halu na přátelské utkání s domácím A týmem, nebo s mužstvem z naší extraligy a do klubového rozpočtu tak přinést nemalou částku za příjmy ze vstupného.

### **3.2.2 Uspořádání letního hokejového kempu pro mladé hokejisty**

Jednou z dalších možností, jak zlepšit ekonomickou stránku klubu je zavedení letního hokejového kempu pro mladé hokejisty. Kemp by se konal na přerovském zimním stadionu. Nutno podotknout, že přerovský stadion je pro pořádání podobných akcí vhodnou lokalitou, protože nabízí komplexní zázemí potřebné pro trénink a ubytování hráčů. Pro samostatný trénink by byla využita ledová plocha zimního stadionu. Na tréninky mimo led by bylo využito tělocvičny, která se nachází přímo vedle stadionu. V blízkosti haly je i nově zrekonstruovaný atletický ovál, který by se využil pro suchou přípravu. Ubytování a stravování pro účastníky kempu by bylo vybaveno v hotelu ZIMNÍ STADION, který je součástí hokejové haly a hráči by tak nemusely zbytečně trávit čas dlouhými přesuny z jiných ubikací. Tréninky by probíhali pod vedení trenérů HC ZUBR a za účasti vybraných hráčů A týmu. Jako zajímavé zpestření a zároveň lákadlo pro případné účastníky kempu by bylo zajistit na kempu účast slavných odchovanců přerovského hokeje, jako jsou Martin Zaťovič, hráč extraligových Karlových Varů a účastník posledního mistrovství světa v ledním hokeji, Jakub Svoboda hráč extraligové Komety Brno, který má rovněž reprezentační zkušenosti, nebo Tomáš Kundrátek, který si prošel mládežnickými reprezentačními kategoriemi a v roce 2008 byl draftován do NHL.

Struktura denního programu by byla tvořena dvoufázovým tréninkem na ledě a dvoufázovým tréninkem mimo led v tělocvičně apod. Jednou denně by do programu byla zařazena video teorie obsahující instruktážní video obsahující dovednosti trénované v daný den, dále pak Speciální trénink brankářů, který by byl rovněž jednou denně. Denní tréninky by byly doplněny o soutěže jednotlivců v disciplínách na ledě i mimo led. Zároveň by probíhala celotýdenní soutěž týmů o pohár a samozřejmě je zařazení aktivit mimo led jako jsou posilovna, stolní hry a týmové hry a soutěže.

Týdenní kemp vyjde rodiče jednoho dítěte na 9 500,- Kč. Kemp by měl omezenou kapacitu na 40 dětí týdně. Při plné obsazenosti kempu by výnosy činily 380 000,-Kč (viz. tabulka č. 6). Náklady na ubytování a stravu hráčů tvoří největší část ze všech nákladů a to částku 105 000,- Kč. Náklady klubu na platy trenérů mládeže při 8 trenérech s průměrným platem kolem 10 000,- Kč by dosahovali 80 000,- Kč. Celkové náklady by tak činily 250 000,-. Jestliže vezmeme v úvahu plné zaplnění kempu, týdenní zisk z takové akce by mohl činit 130 000,-Kč.

**Tabulka 6: Týdenní náklady a výnosy pro zavedení letní hokejové školy**

<b>Možnosti</b>	<b>Náklady v Kč</b>	<b>Výnosy v Kč</b>
Poplatek za účast na kempu		380 000
Platy trenérů	80 000	
Ubytování, stravování	105 000	
Pronájem haly	65 000	
<b>Celkem v Kč</b>	<b>250 000</b>	<b>380 000</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady za celý měsíc na platy trenérů by činily 320 000,- Kč. Náklady na ubytování a stravování 420 000,- Kč/měsíc a pronájem ledové na celý kemp by přišel na 260 000,- Kč. Náklady na celý měsíc za pořádání letního hokejového kempu by činily 1 000 000,- Kč a za předpokladu plného obsazení celého kempu by výnosy od rodičů mladých hráčů činily 1 520 000,- Kč. Celkový zisk z této akce by tak mohl dát 520 000,- Kč (viz. tabulka č. 7).

**Tabulka 7: Měsíční náklady a výnosy pro zavedení letní hokejové školy**

<b>Možnosti</b>	<b>Náklady v Kč</b>	<b>Výnosy v Kč</b>
Poplatek za účast na kempu		1 520 000
Platy trenérů	320 000	
Ubytování, stravování	420 000	
Pronájem haly	260 000	
<b>Celkem V Kč</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 520 000</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Navrhovaná možnost zavedení letní hokejové školy pro mládež by mohla mít přínos nejen finanční, ale zároveň by zde byla možnost objevení hokejového talentu, který se může v budoucnu stát hráčem A týmu.

### **3.2.3 Internetová reklama**

V dnešní době nenabízejí internetové portály pouze textové sdělení a fotografie, ale ustavičně častěji prostřednictvím internetu můžeme sledovat přímé přenosy hokejových zápasů, či sestříhy nejdůležitějších momentů z utkání. Poslední studie prokazují, že na internetu patří mezi nejsledovanější videa mimo hudbu právě sport. Přerovský klub by měl na své oficiální webové stránky umístit po každém zápase tzv. highlighty s důležitými momenty zápasu a rozhovory s jednotlivými hráči.

## **3.3 Doporučení pro zvýšení návštěvnosti**

### **3.3.1 Výhody k permanentním vstupenkám**

Klub by měl začít více oceňovat své věrné fanoušky a maximálními možnými metodami proměňovat své pravidelné fanoušky na ty věrné. Existuje mnoho možností, jak tohoto cíle dosáhnout. Jako jedna z možností jak dosáhnout daného cíle se mi jeví možnost začít s benefity k permanentním vstupenkám, protože prostřednictvím benefitů donutí klub své fanoušky zakoupit permanentní vstupenky a zajistí si tak jejich účast na každém domácím zápase a zabezpečí tak finanční přínos do klubového rozpočtu. Benefity pro majitele permanentních vstupenek mohou být různorodé, obzvláště by se

mělo jednat o spoustu výhod u partnerů klubu, ale také o výhody spojené se samotným klubem HC ZUBR Přerov. Jedním z benefitů může být 15% sleva na útratu v restauraci pivovaru ZUBR doplněná o exkurzi v místním pivovaru. Jako další zvýhodnění pro majitele permanentek se mi jeví možnost obdarovat majitele těchto vstupenek při každém domácím zápase pivem zdarma, či slevou na občerstvení v bufetech na stadionu, nebo zvýhodnění vstupného na případné zápasy play-off a pro co nejlepší vytvoření atmosféry na domácích zápasech udělit slevu na nákup klubového zboží ve fanshopu. Klub by měl o své věrné fanoušky pečovat a co nejvíce jim přiblížit dění v klubu prostřednictvím exkurze zimního stadionu, během které by se fanoušci setkali s hráči a navštívili by zázemí týmu, apod.

### **3.3.2 Vytvoření maskota klubu**

K modernímu hokeji patří i šou a mistři této části ledového sportu jsou bezpochyby kluby v Severní Americe. Ze zámořské soutěže NHL importovali české extraligové kluby myšlenku vymyslet týmového maskota, který by se staral o zábavu na tribunách a sloužil zároveň jako užitečná pomůcka v rámci marketingu. Za pomoci maskota je důležité dostat lidi do varu a do správné fanouškovské nálady a vytvořit, tak při domácích zápasech A týmu přívětivou atmosféru.

Jako maskota klubu navrhuju vytvořit zuba, jelikož tohle zvíře se nachází ve znaku statutárního města Přerov a zároveň je oficiálním logem hlavního partnera přerovského hokeje pivovaru ZUBR.

### **3.3.3 Uspořádat den otevřených dveří**

Další možností jak přitáhnout pozornost veřejnosti a získat tak další fanoušky do svých řad je uspořádání dne otevřených nejen pro hokejové příznivce, ale i pro rodiny s dětmi. Během dne bude mít veřejnost možnost nahlédnout do zázemí klubu, vyzkoušet si trénink s hráči týmu, nebo získat fotografii se svým oblíbeným hráčem a podpis týmového plakátu celého mužstva. Všechny tyto činnosti budou doplněny o atrakce pro děti, které si tak budou moct vyzkoušet brankářskou, hráčskou výstroj apod.

## ZÁVĚR

Cíle práce byly splněny, byla provedena analýza stávajícího stavu a dostupných dokumentů a na jejich základě byl proveden vlastní návrh pro inovace.

K dosažení stanovených cílů bylo důležité seznámit se blíže s problémy a s chodem klubu, především za pomoci řízeného pohovoru s jednatelem klubu a osvojení si metod pozorování a analýzy. Poznatky pro tvorbu své bakalářské práce jsem čerpal z odborné literatury, webových stránek klubu, z pohovorů s řídicími pracovníky hokejového klubu a ze svých zkušeností a poznatků, které jsem získal během svého hráčského působení v tomto klubu.

Práce byla rozdělena na teoretická východiska práce, analýzu současného stavu a vlastní návrhy řešení. V teoretických východiscích jsem se věnoval popsaní pojmů, které souvisejí s ekonomikou ve sportu. V úseku analýzy současného stavu je popsán podrobněji přerovský hokejový klub a byly provedeny SWOT a SLEPT analýzy. Provedení SWOT analýzy vedlo ke zjištění silných a slabých stránek klubu. Ve finanční Analýze klubu byly rozkryty náklady a příjmy klubu. Na základě provedených analýz (analýza organizační struktury a finančních nákladů, SWOT, SLEPT), činností hokejového klubu jsem v návrzích vlastního řešení, předložil několik východisek pro optimalizaci rozvoje organizační struktury a optimalizaci nákladů sportovního klubu.

Cíl práce byl splněn, odpověď na stanovenou výzkumnou otázku:

*Jak lze optimalizovat chod vybraného hokejového klubu za stávajících podmínek?*

Klub lze optimalizovat pomocí úpravy organizační struktury, zlepšení ekonomické situace klubu prostřednictvím uspořádáním soustředění pro profesionální týmy a letní hokejové školy pro mládež a zvýšením diváckého zájmu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- HOBZA, V. a J. REKTOŘÍK a kol. *Základy ekonomie sportu*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86929-04-3.
- KOSTKA, V. *Moderní hokej*. Praha: Olympia, 1984.
- KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ & SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI a.s., 2006. ISBN 80-7357-219-2.
- NOVOTNÝ, J. a kol. *Sport v ekonomice*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 8073572192.
- PITRA, Z. *Podnikový management*. Praha: ASPI- Wolters Kluwer, 2008. ISBN 978-80-7357-379-9.
- SYNEK, M. *Ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.
- SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopln. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.



## **Internetové zdroje**

Historie klubu. *Hokejprerov.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://hokejprerov.cz/zobraz.asp?t=historie-klubu>

Hokejové soutěže- II. liga ČR. *Cslh.cz*. [online]. 2014 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.cslh.cz/souteze/3-2liga.html>

Národní sportovní svazy. *Cuscz.cz* [online]. 2014 [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <http://www.cuscz.cz/kontakty/narodni-sportovni-svazy.html>

O českém svazu ledního hokeje. *Cslh.cz*. [online]. 2014 [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: <http://www.cslh.cz/text/27-o-slh.html>

Výpis z obchodního rejstříku. *Obchodnirejstrik.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/hc-zubr-prerov-s-r-o-28593006/>

Základní informace o klubu. *Hokejprerov.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://hokejprerov.cz/zobraz.asp?t=klub-zakladni-informace>

Zimní stadion Přerov. *Hokejprerov.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://hokejprerov.cz/zobraz.asp?t=stadion-zakladni-informace>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Liniiová organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování).....	19
Obrázek 2: Štábní organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování).....	20
Obrázek 3: Funkční organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování).....	21
Obrázek 4: Výrobní organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování).....	22
Obrázek 5: SLEPT analýza (Zdroj: vlastní zpracování).....	29
Obrázek 6: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování) .....	30
Obrázek 7: Organizační struktura klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o. ....	37
Obrázek 8: Návrh optimální organizační struktury HC ZUBR Přerov, s.r.o.....	62
Obrázek 9: Změna organizační struktury (Zdroj: vlastní zpracování).....	66

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní údaje přerovského zimního stadionu .....	34
Tabulka 2: Náklady klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o. v sezóně 2013/2014.....	40
Tabulka 3: Příjmy klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o. v sezóně 2012/2013 .....	46
Tabulka 4: Rozpočet na účast v soutěži .....	49
Tabulka 5: Návštěvnost domácích utkání .....	53
Tabulka 6: Týdenní náklady a výnosy pro zavedení letní hokejové školy .....	68
Tabulka 7: Měsíční náklady a výnosy pro zavedení letní hokejové školy .....	69

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura podílu jednotlivých částí veřejných zdrojů na veřejném financování pro rok 2013.....	48
Graf 2: Vývoj financování z veřejného sektoru v letech 2009- 2013.....	49
Graf 3: Průměrná návštěvnost domácích utkání týmu HC ZUBR Přerov, s.r.o. ....	54
Graf 4: Návštěvnost oficiálních webových stránek klubu.....	55

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Oficiální logo klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o.

Příloha 2: Zimní stadion klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o.

Příloha 3: Zimní stadion klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o.

Příloha 4: Celkové schéma hlediště

Příloha 5: Nabídka reklamní spolupráce na ledové ploše HC ZUBR Přerov, s.r.o.

Příloha 6: Nabídka reklamní spolupráce na mantinelech HC ZUBR Přerov, s.r.o.

Příloha 7: Nabídka reklamní spolupráce na výstroji HC ZUBR Přerov, s.r.o.

Příloha 8: Nabídka reklamní spolupráce na dresech HC ZUBR Přerov, s.r.o.

Příloha 9: Nabídka reklamní spolupráce na reklamních plochách uvnitř stadionu HC ZUBR Přerov, s.r.o.

Příloha 10: Nabídka reklamní spolupráce na multimediální tabuli HC ZUBR Přerov

Příloha 11: Divácká návštěvnost domácích zápasů týmu HC ZUBR Přerov, s.r.o.

Příloha 12: Návštěvnost oficiálních webových stránek HC ZUBR Přerov, s.r.o.

Příloha 13: Návštěvnost oficiálních webových stránek HC ZUBR Přerov, s.r.o.

Příloha 14: Statistika zahraničních návštěv webu klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o.

Příloha 15: Struktura denního programu letní hokejové školy HC ZUBR Přerov, s.r.o.



**Příloha 1: Oficiální logo klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o.**



**Příloha 2: Zimní stadion klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o.**

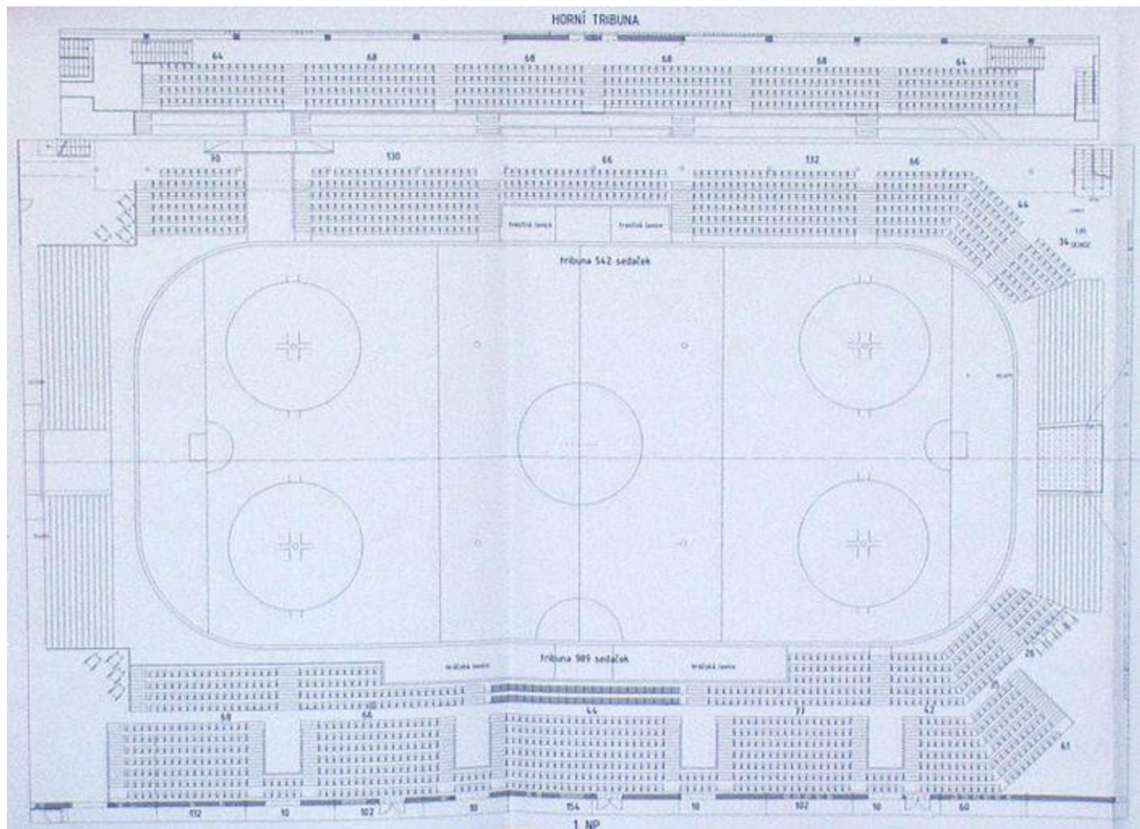




**Příloha 3: Zimní stadion klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o.**



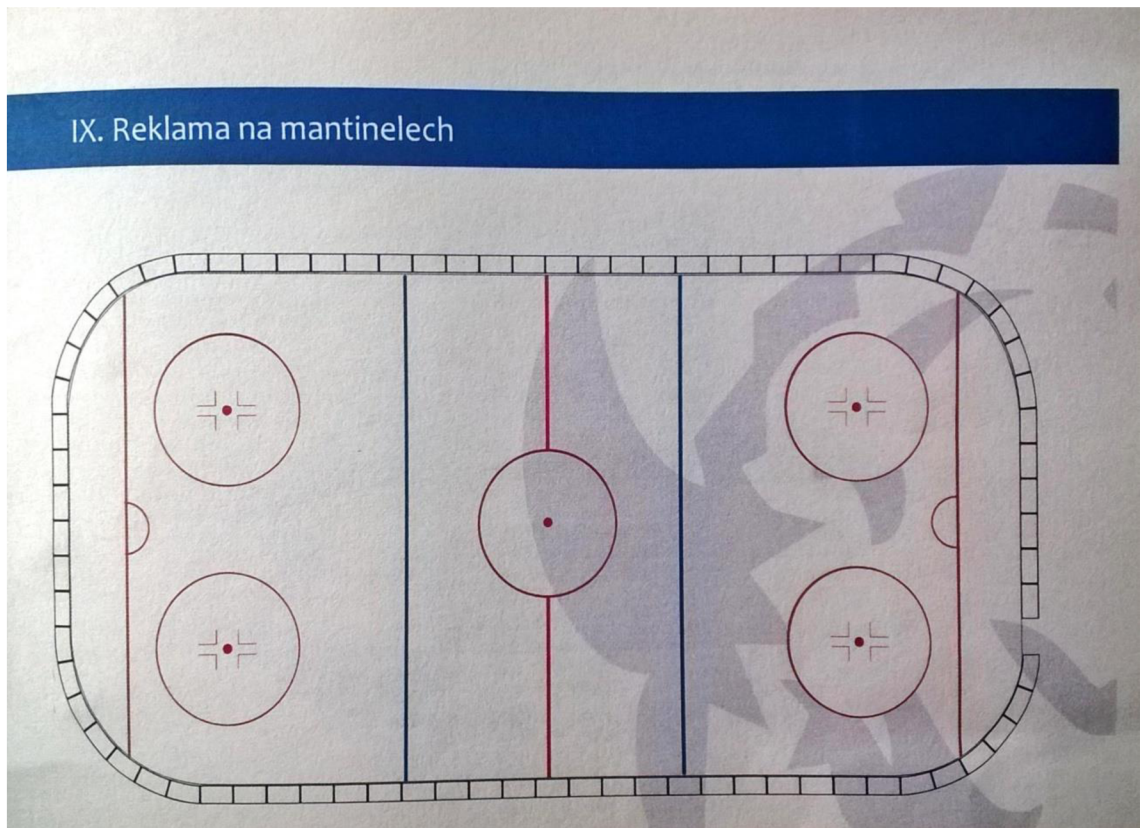
## Příloha 4: Celkové schéma hlediště



**Příloha 5: Nabídka reklamní spolupráce na ledové ploše HC ZUBR Přerov, s.r.o.**



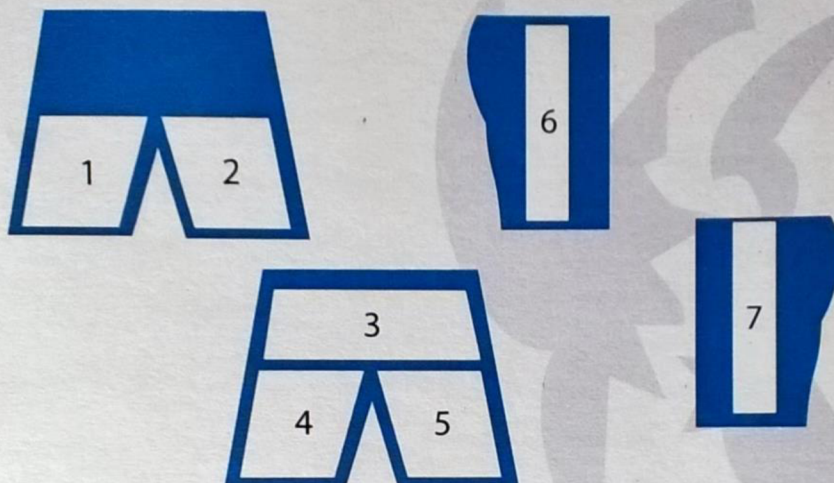
**Příloha 6: Nabídka reklamní spolupráce na mantinelech HC ZUBR Přerov, s.r.o.**



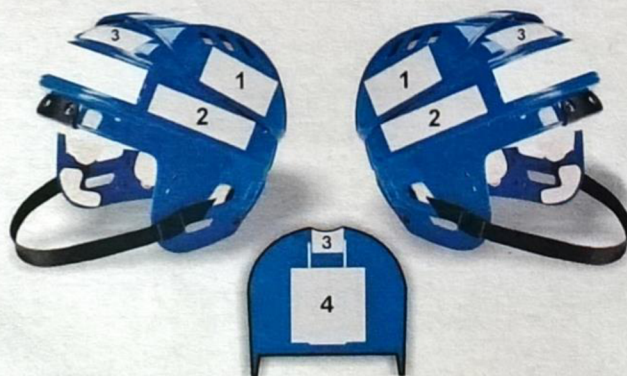
**Příloha 7: Nabídka reklamní spolupráce na výstroji HC ZUBR Přerov, s.r.o.**

**XI. Reklama na kalhotách**

Umístění reklamy na kalhoty od 50 000,-

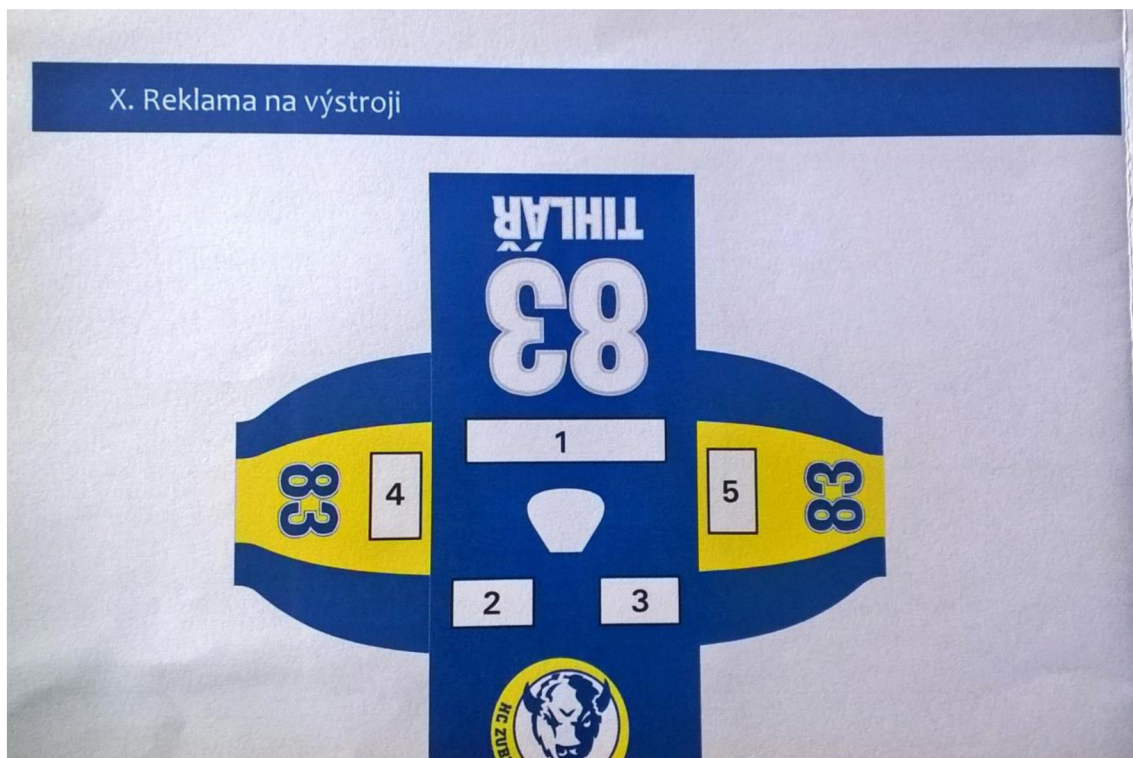


**XII. Reklama na helmě**



Umístění reklamy na přilbu od 50 000,-

**Příloha 8: Nabídka reklamní spolupráce na dresech HC ZUBR Přerov, s.r.o.**



**Příloha 9: Nabídka reklamní spolupráce na reklamních plochách uvnitř stadionu HC ZUBR Přerov, s.r.o.**

**XV. Reklama na billboardech a reklamních plochách uvnitř stadionu**



## Příloha 10: Nabídka reklamní spolupráce na multimediální tabuli HC ZUBR Přerov, s.r.o.

### XIII. Reklama na multimediální tabuli

Atraktivní forma reklamy za užití nejmodernější technologie, prostřednictvím reklamních spotů – vizuální video reklamy, které jsou prezentovány během domácích utkání. Během jednoho utkání může Vaší reklamu zhlédnout až 3000 diváků.

Reklamní spoty mohou být promítány:

1. před zahájením utkání
2. během 1. přestávky
3. během 2. přestávky

Jednorázová reklama (základní cena za 1 zápas):

- 1 spot = délka min. 10 sekund/max. 20 sekund
- 1 utkání = 6 spotů (rozdělení 2/2/2)

Dlouhodobá reklama:

- 5 utkání = 30 spotů cena: 20% sleva z ZC
- 10 utkání = 60 spotů cena: 30% sleva z ZC
- 15 utkání = 90 spotů cena: 40% sleva z ZC
- Celá zákl. část cena: 50% sleva z ZC





**Příloha 11: Divácká návštěvnost domácích zápasů týmu HC ZUBR Přerov, s.r.o.**

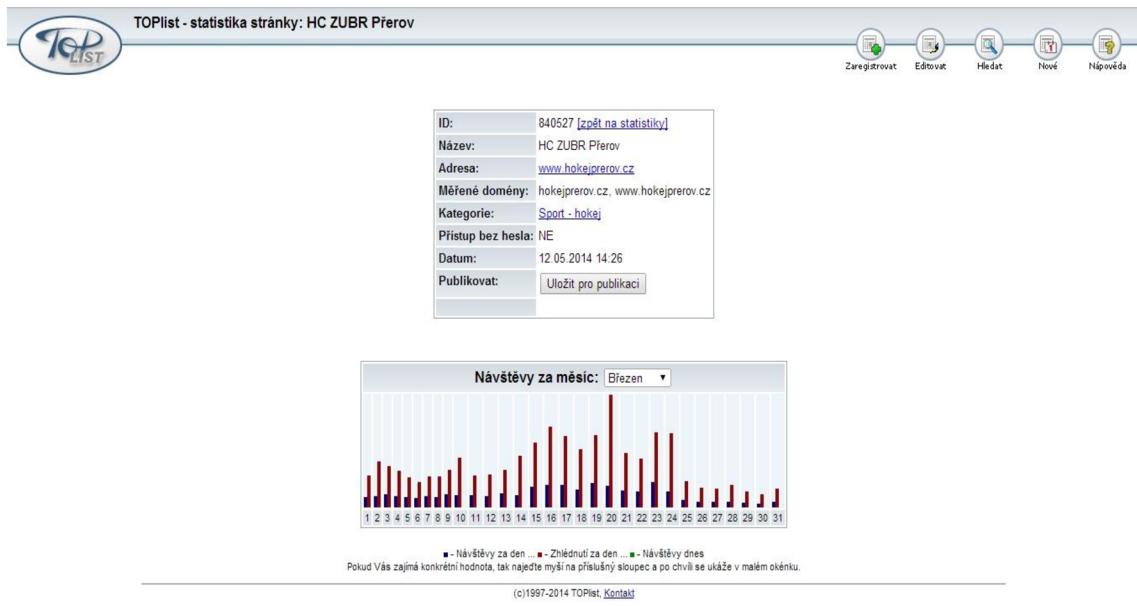
<b>Sezóna 2013/2014</b>		<b>Sezóna 2012/2013</b>		<b>Sezóna 2011/2012</b>	
Frýdek- Místek	1158	Nový Jičín	1165	Frýdek- Místek	1120
Prostějov	2439	Frýdek- Místek	1055	Valašské Meziříčí	1047
Vsetín	1437	Opava	982	Poruba	1022
Poruba	1134	Poruba	1048	Havířov	1493
Orlová	1048	Frýdek- Místek	924	Karviná	1058
Nový Jičín	985	Havířov	1620	Vsetín	1708
Opava	973	Prostějov	2180	Uherské Hradiště	1480
Břeclav	1288	Karviná	954	Nový Jičín	1173
Technika Brno	1392	Valašské Meziříčí	1022	Prostějov	2791
Hodonín	1378	Havířov	988	Opava	935
Valašské Meziříčí	779	Nový Jičín	1289	Frýdek- Místek	895
Frýdek- Místek	1035	Vsetín	1480	Valašské Meziříčí	843
Prostějov	1980	Frýdek- Místek	926	Poruba	950
Vsetín	1338	Prostějov	2430	Havířov	1846
Poruba	1164	Opava	1125	Vsetín	1482
Orlová	1038	Poruba	997	Uherské Hradiště	978
Nový Jičín	1157	Havířov	1730	Nový Jičín	850
Opava	984	Prostějov	2258	Karviná	1042
Břeclav	918	Karviná	1220	Prostějov	2060
Technika Brno	1055	Valašské Meziříčí	1020	Opava	1117
Hodonín	1157	Vsetín	1676		
Valašské Meziříčí	1054				
Technika	1483	Nový Jičín	2022	Opava (ČF1)	1620

Brno (ČF1)		(ČF1)			
Technika		Nový Jičín			
Brno (ČF3)	1834	(ČF3)	1780	Opava (ČF3)	1824
Poruba (SF2)	2284	Karviná (SF1)	2157	Opava (ČF5)	2520
Poruba (SF4)	2245	Karviná (SF3)	2484	Karviná (SF2)	1970
Prostějov (F2)	3000	Karviná (SF5)	2687	Karviná (SF4)	2210
Prostějov (F4)	3000				
<b>průměr sezóna</b>	<b>1454,89</b>	<b>průměr sezóna</b>	<b>1508,423</b>	<b>průměr sezóna</b>	<b>1441,36</b>

**Příloha 12: Návštěvnost oficiálních webových stránek HC ZUBR Přerov, s.r.o.**






	<b>Rok 2013</b>	<b>Rok 2012</b>	<b>Rok 2011</b>
Leden	67571	64941	65099
Únor	57295	79218	76358
Březen	89070	50890	27265
Duben	36392	17427	15743
Květen	33625	15268	18650
Červen	33150	15754	22311
Červenec	36069	15120	30676
Srpen	52422	37348	43809
Září	59196	45828	48247
Říjen	65037	54978	60643
Listopad	69350	68671	55805
Prosinec	62341	64210	51097
<b>CELKEM</b>	<b>661518</b>	<b>529653</b>	<b>515703</b>

# Příloha 13: Návštěvnost oficiálních webových stránek za měsíc březen HC ZUBR Přerov, s.r.o.



## Příloha 14: Statistika zahraničních návštěv webu klubu HC ZUBR Přerov, s.r.o.

TOPlist - statistika stránky: HC ZUBR Přerov

ID: 840527 [\[přejít na statistiku\]](#)  
Název: HC ZUBR Přerov  
Adresa: [www.hokejprerov.cz](http://www.hokejprerov.cz)  
Měřené domény: hokejprerov.cz, www.hokejprerov.cz  
Kategorie: [Sport - hokej](#)  
Přístup bez hesla: NE  
Datum: 24.04.2014 23:59  
Publikovat:

Země	Kolikrát	
Česká republika	658	95.5 %
Slovensko	9	1.3 %
Evropa	8	1.2 %
USA	4	0.6 %
Francie	2	0.3 %
Velká Británie	2	0.3 %
Rakousko	1	0.1 %
Lucembursko	1	0.1 %
Singapore	1	0.1 %
Finsko	1	0.1 %
Kazachstán	1	0.1 %
Bulharsko	1	0.1 %

©1997-2014 TOPlist. [Kontakt](#)

## **Příloha 15: Struktura denního programu letní hokejové školy**

### **2x denně trénink na ledě**

- celkem 5-8 trenérů na ledě
- velký počet opakování při nácviu dovedností
- skupinový trénink na stanovištích na malém i větším prostoru
- turnaje a soutěže

### **2 x denně trénink mimo led**

- tradiční i netradiční kolektivní sporty
- skupinový trénink speciálních, především koordinačních, obratnostních a rovnováhových dovedností
- turnaje a soutěže

### **1x denně videoteorie**

- motivačně - instruktážní video obsahující dovednosti trénované v daný den

### **1x týdně videoanalýza**

- pohyb hráče je snímán videokamerou a komentářem hlavního trenéra skupiny je současně vyhodnocen

### **Speciální trénink brankářů 1x denně**

- 4 brankáři na trenéra (+střelci a pomocný trenér)
- trenér-brankářský specialista
- trénink denně cca 45 min

### **Soutěže jednotlivců**

- soutěž jednotlivců po kategoriích v deseti disciplínách mimo led, které jsou zaměřeny na stěžejní pohybové schopnosti. Vítěz soutěže získává pohár

## **Soutěže týmů**

- ZUBR CUP - celotýdenní soutěž týmů obsahující celou řadu turnajů na ledě a mimo led. Vítězný tým získává putovní pohár a každý hráč plaketu pro vítěze ZUBR CUPU.

## **Aktivity mimo led**

- posilovna (technika posilování nejdůležitějších svalových skupin)
- stolní hry (fotbal, hokej, "šprtec", stiga hokej...)
- teambuildingové hry a soutěže