

**Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu**

**Marketing a financování profesionálních fotbalových klubů
Bakalářská práce**

Autor: David Doležal
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Václav Zubr, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 29.4.2022

David Doležal

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Václavu Zubrovi, Ph.D. za metodické vedení práce, vstřícnost, rady a připomínky v průběhu vedení této práce.

Anotace

Cílem bakalářské práce „Marketing a financování profesionálních fotbalových klubů“ je analýza aktuálního stavu a fungování profesionálního fotbalového klubu FC Hradec Králové, porovnání s vybranými kluby první fotbalové ligy a následné zhodnocení stavu klubu a navržení možných zlepšení pro budoucí směřování klubu FC Hradec Králové. V první části práce bude uvedeny termíny související s tématem. V druhé části budou analyzována konkrétní data spojená s vybranými kluby se znalostí termínů z první části.

Klíčová slova: Sport; fotbal; management; marketing; financování; sportovní výsledky

Annotation

Title: Marketing and financing of professional football clubs

The aim of the bachelor thesis "Marketing and financing of professional football clubs" is to analyze the current state and functioning of professional football club FC Hradec Králové, compare with selected clubs of the first football league and then evaluate the state of the club and suggest possible improvements for the future direction of FC Hradec Králové. The first part of the thesis will list the terms related to the topic. In the second part, specific data associated with selected clubs with knowledge of the terms from the first part will be analyzed.

Key words: Sport; football; management; marketing; financing; sports results

Obsah

| | |
|---|----|
| 1. Úvod..... | 1 |
| 2. Metodologie a cíl práce | 2 |
| 3. Teoretická část..... | 3 |
| 3.1 Definice sportu..... | 3 |
| 3.2 Definice fotbalu | 4 |
| 3.2.1 Historie | 4 |
| 3.2.2 Asociace..... | 5 |
| 3.3 Management..... | 6 |
| 3.3.1 Sportovní management | 7 |
| 3.3.2 Sportovní manažer | 9 |
| 3.3.3 Organizační struktura..... | 11 |
| 3.4 Marketing | 13 |
| 3.4.1 Swot analýza | 15 |
| 3.4.2 Marketingový mix..... | 16 |
| 3.4.3 Sponzoring | 17 |
| 3.5 Financování | 19 |
| 3.5.1 Příjmy profesionálního klubu | 21 |
| 3.5.2 Výdaje profesionálního klubu..... | 22 |
| 3.5.3 Výkaznictví českých profesionálních klubů | 23 |
| 4 Praktická část..... | 24 |
| 4.1 Představení zkoumaného prostředí..... | 24 |
| 4.2 Představení zkoumaných klubů..... | 25 |
| 4.2.1 FC Hradec Králové | 26 |
| 4.2.2 Ostatní kluby pro porovnání | 28 |
| 4.3 SWOT analýza FC Hradec Králové..... | 31 |
| 4.4 Marketingový mix 4P FC Hradec Králové | 35 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.4.1 | Produkt..... | 35 |
| 4.4.2 | Cena | 36 |
| 4.4.3 | Distribuce..... | 36 |
| 4.4.4 | Propagace..... | 37 |
| 4.5 | Sportovní statistiky klubů..... | 38 |
| 4.5.1 | FC Hradec Králové | 39 |
| 4.5.2 | Ostatní vybrané kluby | 40 |
| 4.5.3 | Porovnání statistik klubů | 43 |
| 4.6 | Porovnání návštěvnosti a získaných bodů..... | 45 |
| 4.7 | Financování | 48 |
| 4.7.1 | Hospodaření | 48 |
| 4.7.2 | Náklady na platy hráčů za sezónu..... | 53 |
| 4.8 | Analýza sportovních a finančních ukazatelů..... | 56 |
| 5 | Shrnutí výsledků..... | 61 |
| 6 | Závěry a doporučení..... | 63 |
| 7 | Seznam použité literatury | 64 |
| 8 | Seznam tabulek..... | 67 |
| 9 | Seznam obrázků | 68 |
| 10 | Seznam grafů | 69 |

1. Úvod

Fotbal se od doby, kdy byl objeven v Anglii a následně sepsán do několika základních pravidel se stal nejpopulárnějším sportem na světě. Zpočátku to byl především sport studentů, později však i hlavně průmyslových dělníků. To, že fotbal má mnoho hráčů či fanoušků po celém světě je jeho malá náročnost z pohledu nutných věcí k provozování tohoto sportu. Stačí v podstatě pouze míč, proto je i hojně provozován v chudších zemích například v Africe [1].

V současné době fotbal dospěl do takové popularity, že je důležité se starat hlavně o stránky marketingu a managementu klubu, a nejen o čistě sportovní výkony. Nejlépe je vidět posun fotbalu z hlediska ekonomické náročnosti (platy hráčů, trenérů či přestupní částky), kde kluby musí mít dostatek sponzorů a ideálně bohatého majitele. Proto i autor práce jakožto aktivní profesionální fotbalista by se rád podíval na fungování klubu z jiného než sportovního úhlu, a to z hlediska marketingu, managementu a financování profesionálních fotbalových klubů.

Nejprve se v teoretické části bakalářské práce objeví samotné definice sportu a dále konkrétně fotbalu. V dalších bodech dojde k nastínění důležitých informací a odborných termínů k pochopení oblasti managementu, marketingu a financování profesionálních fotbalových klubů. V praktická část bude konkrétně zaměřena na tým FC Hradec Králové, který bude podrobně rozebrán po stránce jeho marketingové strategie a financování, které bude porovnáno s některými stabilními celky první ligy a dále tyto odvětví budou porovnána i vzhledem k sportovním výkonům daných celků. V závěru autor přidá doporučení k vylepšení stavu klubu a tomu, aby minimálně z hlediska těchto odvětví bylo vytvořeno ideální zázemí pro stabilitu klubu v první lize.

2. Metodologie a cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza aktuálního stavu a fungování profesionálního fotbalového klubu FC Hradec Králové, porovnání s vybranými kluby první fotbalové ligy a následné zhodnocení stavu klubu a navržení možných zlepšení pro budoucí směřování klubu FC Hradec Králové.

Teoretické informace a poznatky byli čerpány z volně dostupných internetových zdrojů a vybraných odborných knih. Především v praktické části, kde dochází k analýze dat, jak z oblasti marketingu, tak i z hlediska ekonomické se autor opírá o data z výročních zpráv nebo účetních výkazů jednotlivých klubů.

Kluby, které budou použity k porovnání s klubem FC Hradec Králové jsou vybrány na základě těchto parametrů:

- průměrné umístění v tabulce za posledních 10 let
- dostupnost výročních zpráv
- stabilita celků v první lize, jak finanční, tak výkonnostní

Tato data jsou využívána zejména ke srovnání a k zjištění vlivu ekonomické a marketingové sféry na výkonnostní složku. Tato analýza by měla posloužit k lepšímu určení dalšího směřování klubu a možných vylepšení k tomu, aby FC Hradec Králové se stabilně etabloval v první lize. Data uvedená v práci jsou analyzována několika způsoby, které budou zobrazeny pomocí tabulkového zobrazení a grafického znázornění se spojnicí trendů.

V této práci budou zkoumané odpovědi na tyto výzkumné otázky:

- vliv návštěvnosti na získané body v první lize
- výsledky hospodaření vybraných klubů za posledních pět sezón
- vliv finančních ukazatelů na získané body v první lize

3. Teoretická část

Teoretická část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů a získání potřebných informací k pochopení problematiky z oblasti managementu, marketingu a financování sportu.

3.1 Definice sportu

Slovo sport má počátek ze staroanglického slova „disport“ neboli bavit se. Základem tohoto staroanglického slova je slovo „disportare“ pocházející z latinského jazyka, které překládá jako bavit se a rozptylovat se. Sport je v lidstvu zakořeněn již od pravěku, kde lidé museli vyvíjet hodně fyzických aktivit na to, aby se mohli uživit či ubránit. Dělali tedy mnoho činností, které nalezneme v dnešních sportech, a to je například běh, lov nebo boj [2].

Sportem je nazývána jakákoliv pohybová aktivita, která má charakter hry (buď zápasu se sebou samým, nebo závodu s jinými sportovci) a koná se v rámci přesně určených a stanovených pravidel, pokynů a fair play [3].

Sport jako takový má ve společnosti obrovský význam, je stejně důležitý jako kultura (např. divadla či kina). Sport se jako samostatný systém vztahuje k několika odvětvím jako je ekonomika, politika, zdravotnictví nebo věda. Stejně tak i k showbyznysu, kde hlavní hvězdní sportovní jedinci či týmy jsou považovány u mnoha fanoušků za jejich idoly a vydělávají spoustu peněz.

Co je však na sportu nejvíce přitažlivé je, že ho může dělat každý. V převážné většině lidí je sport vnímán jako prostředek relaxace, odpočinku a zábavy, pouze menší část lidí se profesionálním sportem živí. Proto se sport dělí na základě směru za určitým specifikovaným cílem: [4]

- Masový sport – Hlavním cílem je zábava.
- Sport pro zdraví – Jehož cíl je upevňování pozitivního a zdravého života pomocí různých rekreačních aktivit.
- Výkonnostní sport – Cílem je na amatérské bázi porazit určitého soupeře.

- Vrcholový sport – Cíl má podobný jako výkonnostní sport, pouze se liší jeho větším přesahem do jiných sfér. Jelikož se jedná o profesionální sport, tak se důležitost vítězství odráží i do ekonomického efektu.

Sport postupem času začal plnit různé funkce: [2]

- výchovně-vzdělávací – tuto funkci můžeme rozdělit na několik podkategorií jako je rozvoj fyzický (pohybový rozvoj), rozvoj poznání (vědomosti o motorice a celkového technického fungování těla) a dalšími může být rozvoj mravní, sociální nebo citový;
- zdravotní – je jasně dokázáno pozitivní vliv sportu na celkové zdraví, tedy jak fyzické, tak psychické;
- kulturní – jak jsem již zmiňoval, tak mnoho lidí bere sport jako druh kulturní zábavy;
- reprezentační – druh reprezentace svého národa, kde se konkrétně například ve fotbale spojí hráči z různých týmu a lig, nebo i rivalských celků (např. Sparta a Slavia) do jednoho vybraného reprezentačního výběru a jejich cílem bude porážení jiného národa.

3.2 Definice fotbalu

Fotbal je kolektivní míčová hra, jejíž název „football“ vychází z anglických slov „foot“ neboli noha a „ball“ tedy míč. Na fotbalovém hřišti většinou obdélníkového tvaru hrají dva týmy po jedenácti hráčích na každé straně. Díky jednoduchosti a malé náročnosti na pomůcky pro hraní, se fotbal stal postupem času nejpopulárnějším sportem na světě. Cílem týmu je porazit druhý tým, tedy vstřelit minimálně o jeden gól více. Branky je dosaženo, pokud míč je celým objemem za brankovou čarou mezi tyčemi branky. Fotbal se hraje výhradně nohama, avšak zakázané části jsou pouze hra rukou (kromě brankáře) [1].

3.2.1 Historie

Fotbal jako takový má počátky již v období starověku, kde se například v Číně hrála hra cchu-t'ü, která nesla určité prvky fotbalu. Dále se jako jeden ze vzdálených předchůdců označuje římska hra harpastum, nicméně hlavní souvislost s fotbalem, jak ho nyní známe, se začal hrát různými formami ve školách v Anglii [1].

Anglie se právem nazývá „kolébkou fotbalu“, protože ve 40. letech 19. století došlo na jednání 14 zástupců škol k prvnímu sepsání tzv. Cambridgeských pravidel, kde například bylo povoleno časté chytnutí míče rukou. Hlavním datem je však 26. října 1863, kdy došlo k založení první fotbalové asociace (The Football Association) a kromě samotného založení se rozhodli sjednotit pravidla fotbalu. Třeba zakázáním hraní rukou či držení a podražení soupeře. Tímto pravidlem také vznikl další sport, a to rugby, protože se tyto pravidla nelíbili některým zástupcům klubu [1].

V Čechách se začal hrát fotbal hlavně ve studentských a jiných kroužcích. K prvnímu veřejnému zápasu došlo 15. srpna 1892 v Roudnici. Jako otec fotbalu v Čechách se však považuje Josef Rössler Ořovský, který se fotbal přiučil v Anglii, a toto vedlo k založení našich nejslavnějších a nejstarších celků SK Slavia Praha a AC Sparta Praha [5].

3.2.2 Asociace

Ve světě najdeme mnoho různých asociací, avšak nejvyšším fotbalovým orgánem je FIFA. Činnost, která je ve spojení s touto organizací nejvíce vidět je pořádání mistrovství světa ve fotbale, a to každé 4 roky. Mimo tuto činnost vydávají stanovy a sdružuje dohromady 211 národních asociací, které podporuje různými finančními programy. K tomu, aby národní asociace mohli být členy kongresu FIFA, musí být součástí jedné z 6 podřízených kontinentálních konfederací. Tyto konfederace mají o něco užší pole působnosti a organizují si svoje kontinentální turnaje jako je Mistrovství Evropy nebo Copa America [6].

Konfederace: [6]

- AFC – Asian Football Confederation (47 členů)
- CAF – Confederation of African Football (56 členů)
- CONCACAF – Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football (41 členů)
- CONMEBOL – Confederation Sudamericana de Fútbol (10 členů)
- OFC – Oceania Football Confederation (13 členů)
- UEFA – Union of European Football Associations (55 členů)

Naše organizace má název Fotbalová asociace České republiky neboli FAČR. Tento orgán se do roku 2011 jmenoval Českomoravský fotbalový svaz. FAČR organizuje nižší fotbalové soutěže od ČFL níže. Profesionální soutěže má na starosti Ligová asociace. Mimo jiné pod FAČR spadá také organizace plážového fotbalu a futsalu. V současné době má asociace zhruba 330 tisíc aktivních členů a zaregistrováno je 3500 klubů [7].

3.3 Management

Definování slova management, které vychází z anglického jazyka, je velmi těžké. Česká terminologie by toto slovo přeložila asi jako „řízení“. Řízení se vyskytuje hlavně v podnicích, a při představách tohoto pojmu si lidé nesprávně vybaví, že se jedná o nejvyšší představitele daného podniku. Tedy slovo „management“ neberou ve smyslu řízení, organizování a plánování, ale vybaví si pod tímto slovem vedení a jednotlivé pozice [8].

Pro ukázkou obtížnosti definování tohoto pojmu, zde mám vybrané 3 rozdílné definice, které kladou větší důraz vždy na trochu jinou věc (1. vedení lidí, 2. specifické funkce manažerů, 3. účel a používané nástroje): [8]

„Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci, pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle“.

H. Koontz a H. Weihrich (USA)

„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů“.

K. H. Chung (USA)

„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“.

S. P. Robins (USA)

Všechny tyto zmíněné definice se shodují na tom, že manažer musí vykonávat určité typické činnosti, které vedou k danému cíli. Počet typických činností se v průběhu let měnili, v některých publikacích jich najdeme až devatenáct. Nicméně pro manažerskou práci ve sportu Čáslavová (2020) využívá rozdělení funkcí do pěti bodů dle Koontze a Weihricha (1993): [8] [9]

- plánování;
- organizování;
- personální zajištění;
- vedení lidí;
- kontrolu.

3.3.1 Sportovní management

Obsah managementu sportu je současně i s ostatní pojmy zkoumaných v této práci (marketing či financování sportu) základem stejné, jako v jakýchkoliv velkých podnicích nebo institucích, nicméně ten velký rozdíl tvoří výjimečná specifika prostředí, ve kterém se nacházíme. Dle Ferrana Soriana jsou to zejména tyto specifika: [10]

- Vyhrát na hřišti – Na hřišti jeden vyhraje a druhý prohraje, zatímco v jiných odvětví tento přístup aplikovat nelze.
- Ohodnocení každý týden – V akciových společnostech dochází k vyhodnocení na konci roku, popřípadě kvartálně, ve fotbale po každém zápase.
- Hodnotí lid – Fanoušci jsou největší kritici.
- Pracovníci – Hlavní pracovníci jsou hráči, kteří jsou zároveň i majetek klubu, a proto je důležité s nimi jednat jako s lidmi a někdy jako s majetkem.
- Míra úspěchu – Ve firmách obecně jde hlavně o ziskovost, zatímco ve fotbale to pravidlem úplně není. Celková míra úspěchu se určuje podle sportovních výsledků, na které až následně navazují ekonomické či politické výsledky.

V oblasti managementu sportu dle názoru autora práce dochází k většímu průchodu emocí, a proto do jisté míry k ukvapeným rozhodnutím. Abych tento svůj názor podložil konkrétním příkladem, představte si firmu jako je například Alza nebo O2. U těchto firem se nachází dlouhodobá strategie podle, které se řídí a v případě negativního trendu nějakého naplánovaného kroku (např. uvedení produktu, změna poskytované služby), určitě dojde ke korekci nebo úpravě plánu, přesto tato úprava, pokud by nebyla kosmetického rázu, by přišla po důkladné delší analýze, klidně i v rozmezí měsíců. Zatímco ve sportu, kde se už začíná i v Čechách prosazovat pojem „koncepce“, může dojít ke změně dlouhodobé strategie neboli koncepce v řádů týdnů. Například po třech nepovedených zápasech, ať už stylem hry nebo výsledkem, dochází v návalu emocí k zpochybňování dané koncepce. Nejčastěji toto zpochybnění přichází od nejvyššího vedení (někdy i fanoušků nebo tisku), kterému jsou podřízeni sportovní ředitel a trenér, tedy ve většině případů strůjci dané koncepce. A nejčastěji v těchto případech dochází nejprve k výměně trenéra. Příkladem případu, co jsem zde popisoval, je změna trenéra v AC Sparta Praha, kdy pod Václavem Kotalem tým hrál v jiném rozestavení se třemi obránci (3-5-2), než následně po neuspokojivých výsledcích přišel Pavel Vrba, praktikující hru klasicky se čtyřmi obránci (4-2-3-1). Pro lajky toto nemusí vůbec představovat problém, ale zejména skladba týmu a aktivita v předchozích přestupových obdobích může přijít vniveč.

Dlouhodobá strategie neboli koncepce je něco, co by každý management klubu měl správně definovat na základě důkladné analýzy prostředí kolem klubu, prodeji svého „výrobku“, způsobu vydělání peněz (analýza velikosti trhu) a v neposlední řadě prostudování konkurentů. Po tomto kroku lze přejít k detailnějším nastavením strategie, ať už na poli marketingu či volby stylu hry a trenéra [10].

Z tohoto rozboru určité jedné situace, lze vidět, že charakter oboru sportovní management je mezioborový a využívá metodologického aparátu různých disciplín jako je ekonomie, management, marketing, psychologie, sociologie, systémové vědy a právo. Velice kvalifikovaně zdatný vedoucí pracovník, většinou sportovní manažer, by měl mít znalosti několika metodologických přístupů. Metodologické aparáty sportovního managementu zahrnují: [8]

- kvantitativní metody – matematické modely, formalizované metody nebo algoritmové postupy;
- psychologicko-sociální metody – základní lidské vztahy;
- systémové metody – systémová analýza, systémové techniky.

3.3.2 Sportovní manažer

Hlavním vykonavatelem managementu sportu je sportovní manažer. Tradičními pozicemi v klubech, kde se profilujete jako sportovní manažer, nejčastěji jsou sportovní ředitel nebo generální manažer. Jeho činnosti, které uvádí literatura, jsou plánování, organizování, obsazování personálu, řízení, kontrola postupných kroků vedoucích k určenému cíli [9, 11].

Sportovní manažeři se rozdělují na tři primární typy: [8]

- Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti – Řadí se sem vedoucí sportovních týmů i individualistů ve vyšších soutěžích nebo specialisté pro sportovní akce jako je mistrovství světa, Evropy apod.
- Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. organizace – Patří sem členové výkonných výborů, sekretáři klubu či vedoucí sportovních středisek.
- Manažeři v podnikatelském sektoru – Manažeři profesionálních klubů, výroba sportovního zboží nebo pracovníci reklamních agentur.

Nejlépe práci sportovního manažera a jeho specifické činnosti vystihuje tabulka

č.1.:

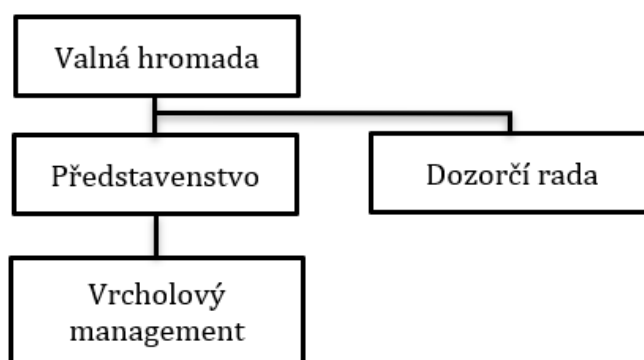
Tabulka 1 – Činnosti manažera ve sportu

| Základní činnosti manažera | Příklady aplikace základních činností sportovního manažera | Specifické činnosti |
|---|---|--|
| Plánování | <ul style="list-style-type: none"> • Strategický plán rozvoje organizace • Dlouhodobý, střednědobý a aktuální program • Marketingový plán sportovních subjektů | Sponzorská činnost |
| Organizování | <ul style="list-style-type: none"> • Postupy vyhodnocování výsledků • Uplatnění metody CPM při organizování tréninkových cyklů • Portfolio metoda při vyhodnocování činnosti sportovních klubů | Sportovní reklama |
| Vytváření organizačních struktur | <ul style="list-style-type: none"> • Zdokonalování organizační struktury | Transfer hráčů a trenérů |
| Výběr a vedení lidí | <ul style="list-style-type: none"> • Výběr a rozmisťování lidí při práci a jejich motivace | Znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací |
| Kontrola | <ul style="list-style-type: none"> • Ukazatele finanční kontroly organizací | Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv v tuzemsku a zahraničí |
| Marketing | <ul style="list-style-type: none"> • Marketing v oblasti TVS služeb či TVS zboží • Marketingová koncepce sportovních klubů | Problematika ochrany zdraví, pojištění a sociálního zabezpečení |
| Finance | <ul style="list-style-type: none"> • Přehled o ekonomických trendech a opatřeních • Reflexe v hospodaření | Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů apod. |
| Právo | <ul style="list-style-type: none"> • Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizace TVS | |
| Komunikace | <ul style="list-style-type: none"> • Ve vedení lidí ve sportovních organizacích • Vyjednávání sponzorských kontaktů | |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [8]

3.3.3 Organizační struktura

Organizační struktura je důležitou součástí každé sportovní organizace, jedná se o správné nastavení postavení placených lidí, i dobrovolníků. Sportovní kluby mohou vznikat jako ziskové organizace ve formě obchodních společností. Nejčastěji se u českých klubů vyskytuje forma akciové společnosti, tedy i u profesionálních fotbalových klubů, které budou v praktické části analyzovány. U fotbalových klubů se používá zásadně dualistický systém. Avšak pro vnitřní organizaci společnosti se může objevit i systém monistický [8].



Obrázek 1 – Obecné schéma akciové společnosti – dualistický systém

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [8]

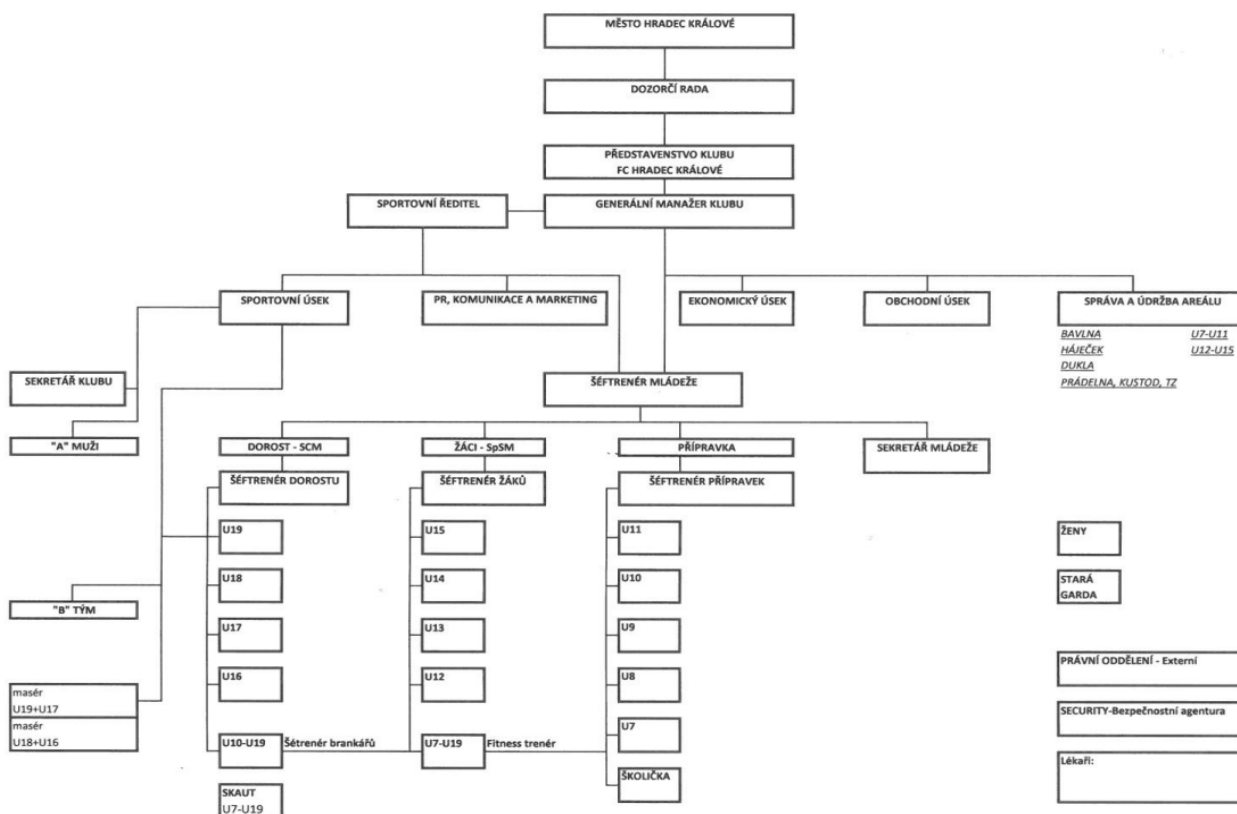
Akciová společnost (a. s.) je klasickou strukturou kapitálové obchodní struktury, kde se akcionáři podílí na jejím chodu poskytnutým kapitálem, který se upisuje pomocí instrumentu akcie. Tato struktura je vhodná především pro větší firmy s velkým počtem zaměstnanců, ve kterých dochází k velké kumulaci kapitálu [12].

Valná hromada je ze zákona nejvyšším orgánem akciové společnosti. Musí se konat, alespoň jednou do roka a účastní se jí všichni akcionáři. Akcionáři musí být dostatečně včas informováni o datumu konání tohoto shromáždění. Na valné hromadě se řeší nejdůležitější záležitosti ohledně společnosti (například schválení účetní uzávěrky, volba členů nebo jejich odvolání apod.) [13].

Dozorčí rada jakožto volený, ze zákona chápaný jako kontrolní, orgán dohlíží na činnost představenstva a společnosti. Řídí se zásadami, které byly schválené na valné hromadě. Podle § 446 odstavce 3 zákona o obchodních korporacích platí, že „Nikdo není oprávněn udělovat dozorčí radě pokyny týkající se její zákonné povinnosti kontroly působnosti představenstva.“ Závěry vydává pomocí zpráv a doporučení na shromáždění [14].

Představenstvo je v dualistickém systému statutárním orgánem, kterému náleží obchodní vedení společnosti. Členy představenstva volí a odvolává rovněž valná hromada. Hlavní náplní práce představenstva je zajištění vedení účetnictví, předložení účetní uzávěrky valné hromadě a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty [8].

Vrcholový management představuje zejména generální ředitel, který má za úkol operativní řízení společnosti. Vykonává činnosti, které mu uložilo představenstvo a tyto činnosti jsou obvykle v oblastech pokladní služby, zpracování účetních a statistických výkazů a provoz informační soustavy [8].



Obrázek 2 – Ukázka organizační struktury FC Hradec Králové

Zdroj: Výroční zpráva FCHK 2020/21 [15]

Jak je znázorněno na ukázce organizační struktury klubu FC Hradec Králové dochází po vrcholném managementu k členění organizace na více oddělení. Tyto oddělení v klubu mají na starost určitou specifickou úlohu. Obecně se tyto úseky dají charakterizovat takto: [8]

- administrativní oddělení – v čele tohoto úseku je generální sekretář;
- finanční oddělení – obsahuje účetnictví, daně nebo pokladnu;
- sportovní oddělení – selekce a skladba dospělých týmů pod záštitou sportovního ředitele a následně trenérů;
- oddělení mládeže – v jiných zemí je vedeno jako samostatné;
- komerční oddělení – obchodní činnosti klubu jako jsou prodej reklamy či sponzoring;
- oddělení infrastruktury – stadion, sportovní zařízení nebo budovy;
- oddělení pro styk s veřejností – image klubu s působností na veřejnost.

3.4 Marketing

Každá organizace potřebuje ke svému fungování nějakou formu marketingu. Obecně je pojem marketing podle Jaroslava Světlíka: „proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťující splnění cílů organizace.“ [16]

Většina firem prodává určitý produkt, za který získává peníze a pomocí marketingu se snaží vyvolat větší zájem a poptávku pro daný produkt, zatímco u sportu je to trochu specifické. Sport také prodává pomocí marketingu produkt, který je v tomto případě forma zábavy (prodej lístků na zápas, suvenýry atd.), ale také může poskytnout firmám k využití reklamní prostor (dresy, stadion apod.) a sílu sportu k marketingu svých věcí [11, 17].

„Marketing sportu zahrnuje veškeré aktivity, jejichž cílem je uspokojit potřeby a přání zákazníků ve sportu prostřednictvím výměnných procesů“.

Mullin, Hardy a Sutton [17]

Jak již bylo naznačeno výše, tak v marketingu sportu dochází ke dvěma přístupům, které se zaměřují na homogenní cílovou skupinu organizace. Tyto přístupy se dají charakterizovat dle Blakeye (2011) takto: [18]

- Marketing sportu – Zaměření na podporu konzumace nebo spotřeby sportovních produktů a služeb. Většinou se jedná o marketing sportovních soutěží, akcí či sportovního vybavení.
- Marketing prostřednictvím sportu – Organizace, který dělají svůj vlastní byznys, který nemusí souviset se sportem, využívají sport jako prostředek k získání sportovních fanoušků svými produkty a službami. Tento způsob se kvalifikuje jako sponzorství.

Vzhledem k odlišnosti sportovního prostředí je důležité si uvědomit a definovat výhody či nevýhody marketingu v tomto odvětví. Neboli co tedy přináší marketing tělesné výchově a sportu jako takovému. Čáslavová uvádí tyto poznatky: [8]

Tabulka 2 – Pozitiva a negativa marketingu ve sportu

| Pozitiva | Negativa |
|---|---|
| Ujasňuje, komu je určena nabídka sportovních produktů: členům, divákům, sponzorům apod. | Finance diktují, co má sport dělat. |
| Diferencuje nabídku sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv. | Pozice financí nerespektuje sportovní odbornost. |
| Promýšlí propagaci sportu. | Marketing vede ke gigantomanii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu sportovce nebo klubu. |
| Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, sportovních a sociálních. | Dosažení určité úrovně sportovních výkonů a výsledků může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků. |
| Získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit. | Show, která je zaměřena jenom na reklamu. |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [8]

3.4.1 SWOT analýza

Tato analýza je jedna z nejpoužívanějších a nejjednodušších metod, ve který lze systematicky zhodnotit svoji organizaci či připravit projekt. Poprvé tuto metodu zavedl Albert Humphrey v 60. letech na Standfordově univerzitě. Výhodou je přehlednost a využití kritického myšlení místo kreativity. I tím, jak roste užívání analytického myšlení zvyšuje se její význam [19].

Zkratka SWOT vychází z anglických slov, které představují jednotlivé faktory: [20]

- Strengths (silné stránky) – Co je na nás dobré?
- Weaknesses (slabé stránky) – Čím se sami ohrožujeme?
- Opportunities (příležitosti) – Co se nám nabízí?
- Threats (hrozby) – Co by nás mohlo blokovat?



Obrázek 3 – SWOT analýza

Zdroj: wikipedia [21]

3.4.2 Marketingový mix

Marketingový mix se nejčastěji vyskytuje pod názvem 4P (product, price, place, promotion). Podle Kotlera je marketingový mix „soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla svých marketingových cílů na cílovém trhu“. Součástí této strategie je vyváženost, nemá smysl například vydávat velké výdaje na propagaci při nekvalitním nabízeném produktu [8].

Prvky marketingového mixu 4P, které se dají využít zejména u sportovních organizacích: [22]

- Produkt (product) – Dává zákazníkovi funkci a užitek vzhledem k jeho potřebám a požadavkům. Produkt u sportu obsahuje balíček hmotných a nehmotných komponentů. U sportovních klubů je hlavním produktem zápas.
- Cena (price) – Správné stanovení ceny za produkt může ovlivnit zákazníka při jeho nákupu. Stejně tak je pro klub nutné vytěžit, co největší příjem do rozpočtu.
- Místo (place) – Nejčastěji to je stadion, kde se odehrává hlavní produkt sportovních klubů. V této době začíná přibývat stavění nových stadionů, na úkor rekonstrukce.
- Propagace (promotion) – Ovlivňuje, informuje a přesvědčuje potenciálního zákazníka ke koupi a spotřebě produktu sportovního klubu.

Marketingový mix je vhodným nástrojem pro plné uvědomění o svém produktu, který prodávám, a jak a kde ho prodávám. V každém segmentu 4P se dá z analýzy jednotlivých sportovních klubů najít mezery, které právě po lepším uvědomění, lze jednodušeji zformulovat do konkrétních kroků ke zlepšení těchto mezer. Současně se u této sumarizace jednotlivých bodů dá lépe přemýšlet o nových prvcích, které by se dali zaimplementovat pro lepší fungování klubu.

3.4.3 Sponzoring

Sponzorování ve sportu dostává stále větší význam a je nepochybně důležité k zabezpečení finančních zdrojů. Ať už jde o sportovní kluby, organizace, tělovýchovné jednoty či jednotlivce, všichni bez sponzorů fungovat nemohou. Podstatou sponzoringu jako takového je vztah: služba x protislužba. Sponzor vloží své prostředky a očekává od sponzorovaného subjektu reklamu a vytváření dobré image [8].

„Sponzorování je společná marketingová aktivita, ne pouze metoda pro zvyšování finančních zdrojů. Jde o vytváření vztahu vítězství – vítězství mezi vaší organizací a podnikem sponzora. Jestliže je sponzorování úspěšné, naplňuje marketingové cíle obou partnerů“.

Grey, A., Skildum-Reid, K. [8]

Je důležité si objasnit pár termínů, které se ve velké části případů zaměňují, ale správně každý pojem znamená něco jiného: [22]

- Mecenáš – Jedná se o opakovaného donátora bez očekávání protislužby. Tato osoba má největší potěšení z dané věci, kterou dotuje (sport, umění nebo věda).
- Dárce – Nemusí mít nutně vztah k sportu. Jedná se o náhlé jednorázové rozhodnutí, které taktéž neočekává protislužbu.
- Sponzor – U tohoto typu se jedná přesně o výše popisovaný vztah. Subjekt očekává na základě svého sponzoringu protislužbu.

K lepšimu pochopení pojmu sponzorství si vyjasníme, že tento pojem není dobročinný dar, velkodušnost podniků nebo filantropické gesto. Sponzorství je založeno na obchodních podmínkách, kde by subjekty měli odsouhlasit shodné cíle a vzájemně si vymezit vzájemné přínosy, a to na základě sponzorské smlouvy. Mullin, Hardy a Sutton (2007) uvádějí benefity, které sponzor může využívat: [23]

- Právo používat logo, jméno, obchodní značku a grafickou prezentaci, spojující sponzora s produktem nebo danou sportovní událostí.
- Právo na exkluzivní spojení s produktem nebo kategorií služeb.
- Právo na spojení jména se sportovní událostí nebo zařízením.
- Právo užívat různá označení ve spojení s produktem nebo sportovní událostí.
- Právo na služby nebo právo užívat zakoupený produkt nebo službu ve spojení se sportovní akcí nebo zařízením.
- Právo provádět propagační činnost, jako např. soutěže, reklamní kampaně nebo prodejní aktivity na základě sponzorské smlouvy.

V prostředí sportu lze definovat několik forem sponzorování. Pro tuto práci budou využita zejména tato rozdělení: [11]

- Sponzorování jednotlivých sportovců – Sportovec dostává finanční i materiální podporu.
- Sponzorování sportovních týmů – Sponzor poskytuje zejména finance, vybavení, ubytovací služby či dopravu.
- Sponzorování sportovních akcí – Velký reklamní prostor pro logo a výrobky sponzora.
- Sponzorování sportovních klubů – Nejrozsáhlejší pojem, který obsahuje všechny možnosti sponzoringu.
-

Z hlediska velkých sportovních klubů je praxí nabízet možným budoucím sponzorům tzv. předdefinované sponzorské balíčky. Kde každý segment má určité protislužby a očekávané sponzorské dary. Součástí toho může být i omezenost počtu sponzorů v dané kategorii. I Ferran Soriano toto ve své knize zmiňuje, kde říká, že je lepší mít menší rozptyl sponzorů, ale s výhodnějšími podmínkami pro klub. Většinou se tyto segmenty rozdělují takto: [8, 10]

- generální partneři;
- hlavní partneři;
- partneři;
- mediální partneři.

Například AC Sparta Praha, která se výše popsanou kategorizací sponzorských balíčků zaobírá, má více kategorií, které rozšířila o oficiální partnery a oficiální dodavatele [24].

3.5 Financování

Získávání financí je hlavním problémem sportovních organizací, zejména z důvodu pravděpodobné neziskovosti investovaných prostředků. Financování sportovních klubů je vícezdrojové, spoléhání na jeden zdroj může být rizikové a vede snadněji k finančním problémům. U profesionálních fotbalových klubů se nejčastěji objevuje forma akciové společnosti [11, 25].

V modelech financování profesionálních fotbalových klubů v největších evropských ligách se přešlo z modelu SSSL (diváci, subvence, sponzoři, lokální působnost) na model MMMMG (médiá, magnáti, merchandising, trhy, globální působnost). Hlavním faktorem je zmenšení vlivu divácké návštěvnosti, a tedy příjmů ze vstupenek na rozpočet klubu [22].

MMMMG model: [22]

- Médias – Příkladem je vzrůst příjmů klubů z vysílacích práv. V Čechách, kde dlouho byla první liga vysílána veřejnoprávní Českou televizí, přešlo vysílání na placenou stanici O2TV.
- Magnats – Finanční magnáti přináší do klubu jistou ekonomickou stabilitu. Příklady jsou Glazer (Manchester United) nebo Křetínský (AC Sparta Praha).
- Merchandising – Zlepšení značky klubu a prodej předmětů spojené s klubem. U Manchesteru United dosahuje příjem z prodeje kolem 30 %.
- Marchés – Vstupem na kapitálové trhy došlo k navýšení rozpočtů klubů. Většina minoritních akcionářů kupuje akcie z důvodu podpory a ztotožnění se s klubem, nikoliv kvůli očekávanému zisku.
- Global – Globální působnost se v Čechách moc nevyskytuje a tento bod je zejména nejdůležitější u největších evropských klubů. Přesah do zahraničí se dá očekávat pouze u klubů AC Sparta Praha a SK Slavia Praha.

V případě českých profesionálních klubů nelze jednoznačně říct, že tento model je aplikovatelný na většinu. U českých klubů je stále největším příjmem sponzoring a prodej hráčů, případně velkým donátorem do rozpočtů je příjem za účast v Lize mistrů či Evropských ligách.

Na začátku roku 2020 rozpočty klubů velkou mírou ovlivnila pandemie covidu-19. Následkem pandemie se některé evropské soutěže nedohráli (např. francouzská Ligue 1) nebo se dohrávali bez divácké kulisy (např. anglická Premier League). V české Fortuna lize několik klubů přistoupilo na snížení platů hráčů, aby tu nejhorší část pandemie přežili, protože automaticky klesly i příjmy od sponzorů. Kromě úbytků příjmů ze vstupenek došlo z důvodů odkládání zápasů, také ke snížení příjmu z vysílacích práv. Zde uvádím ukázkou tabulku příjmů největších 10 klubů na světě podle analýzy Deloitte: [26]

Tabulka 3 – Propady příjmů 10 největších fotbalových klubů na světě

| Pořadí 2019/20 (2018/19) | Klub | Příjmy v sezóně 2019/20 (miliony eur) | Příjmy v sezóně 2018/19 (miliony eur) | Rozdíl (m. e.) |
|--------------------------------|-------------------|---|---|-------------------|
| 1 (1) | FC Barcelona | 715,1 | 840,8 | - 125,7 |
| 2 (2) | Real Madrid | 714,9 | 757,3 | - 42,4 |
| 3 (4) | Bayern Mnichov | 634,1 | 660,1 | - 26,0 |
| 4 (3) | Manchester United | 580,4 | 711,5 | - 131,1 |
| 5 (7) | Liverpool | 558,6 | 604,7 | - 46,1 |
| 6 (6) | Manchester City | 549,2 | 610,6 | - 61,4 |
| 7 (5) | Paris SG | 540,6 | 635,9 | - 95,3 |
| 8 (9) | Chelsea | 469,7 | 513,1 | - 43,4 |
| 9 (8) | Tottenham Hotspur | 445,7 | 521,1 | - 75,4 |
| 10 (10) | Juventus | 397,9 | 459,7 | - 61,8 |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [26]

Průměrně 10 největších fotbalových klubů přišlo o 70 milionů eur neboli o necelé 2 miliardy korun českých (pro přepočítání využito průměrného kurzu ČNB v období od 1. července 2019 do 30. června 2020 1 EUR = 25,99 Kč). A mimo jiné se tato situace promítla na výdajích klubů na hráče na přestupovém trhu. Podle švýcarské fotbalové laboratoře CIES došlo ve Španělsku k poklesu aktivity na přestupovém trhu o 75 % celkové utracené částky, naopak v Anglii to bylo pouhých 10 %. Od sezóny 2021/2022 se stejně jako společnost vrací i financování fotbalových klubů do normálu [27, 28].

3.5.1 Příjmy profesionálního klubu

Nejtěžší u sestavování rozpočtu na následující sezónu je odhadnout výši příjmů, které jsou pro chod klubu maximálně důležité, jelikož se podle tohoto odhadu přidělují peníze na koupi nových hráčů. Důležitá je diverzifikace příjmů, které se nespolehnou na jednoho velkého sponzora, jelikož tímto způsobem může klub jednoduše a rychle zbankrotovat. V Čechách se to málem stalo Slavii Praha, kterou osvobodil v roce 2015 až vstup nových čínských majitelů. Z mistrů ligy v sezoně 2008/09 se dostali v následujících letech i na hranici sestupu.

Obecně se dají hlavní zdroje příjmů v profesionálních ligách rozdělit do dvou hlavních sekcí: [11]

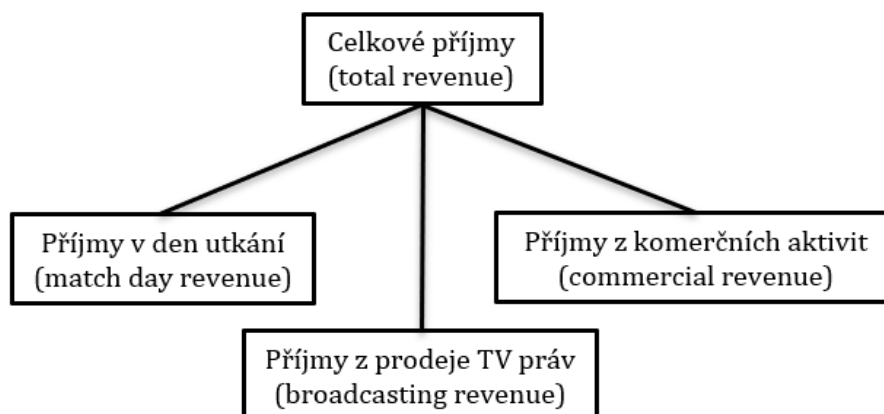
a) Nenávratné:

- vstupné;
- prodej suvenýrů;
- sponzorství;
- transferové poplatky;
- podíl na prodeji TV práv;
- dotace z ligy;
- prodej výsledků sázkovým kancelářím;
- úpis akcií.

b) Návratné:

- bankovní úvěry;
- dluhopisy.

Nadnárodní auditorská firma Deloitte rozděluje příjmy do čtyř kategorií, které znázorňuje obrázek číslo 4.



Obrázek 4 – Rozdělení příjmů podle Deloitte

Zdroj: vlastní zpracování s využitím [11]

3.5.2 Výdaje profesionálního klubu

Náklady klubu na jeho provoz představují v podstatě spotřebování ekonomického zdroje. Největší náklady klubu jsou obecně výdaje na platy a odměny hráčů, které by dle bývalého viceprezidenta Barcelony Ferrana Soriana v ideálním případě měli dosahovat rozmezí kolem 40–55 % celkových výdajů v rozpočtu. Výdaje kluby do svého účetnictví zaznamenávají zjednodušeným způsobem. Všeobecně se výdaje rozdělují do těchto pojmů: [10, 11]

- Platy hráčů a realizačního týmu – U českých klubů je obtížné platy hráčů v účetnictví identifikovat a schovávají se pod položkou „služby“. Uvádí se, že v českých sportovních ligách dosahuje platová zátěž kolem 40-60 %, naopak v zahraničí se dosahuje i vyššího procentuálního zatížení rozpočtu.
- Provozní náklady – Do této skupiny lze zařadit výdaje na organizaci utkání, dopravu, provoz stadionu, nákupy sportovního vybavení a marketing. V Čechách se tyto náklady pohybují kolem 25-30 % celkových výdajů.
- Platy zaměstnanců – Počet zaměstnanců se v českých klubech pohybuje většinou od 10 do 30 lidí. V rozpočtu to představuje zhruba 6-8 % výdajů.
- Náklady na nákup hráčů – Závisí na koncepci klubu, která může využívat spíše odchovanců než kupování hráčů z jiných týmů, z tohoto důvodu je tato položka variabilní po čas přestupových období.
- Ostatní náklady – Do tohoto pojmu patří daně, úroky či odpisy.

3.5.3 Výkaznictví českých profesionálních klubů

V účetnictví klubů po celé Evropě je mnoho zvyků a odlišností, jak zapisovat příjmy do výkazů. Většinou se shlukují do několika položek. Z tohoto důvodu není jednoduché analyzovat a srovnávat klubové rozpočty [25].

Výkaznictví se musí vést podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Oproti běžným podnikům mají české kluby různá specifika. Jedním z nich je účetní období, které kopíruje ligoovou sezónu, tedy většinou například od 1.7.2020 do 30.6.2021. Dalšími specifiky jsou ztráty ve výsledku hospodaření klubu, tím tedy z toho vychází, že hlavním cílem není zisk. I když se ztráty kumulují, neznamená to konec fungování klubu. Kvůli hráčům, kteří jsou vedeni jako OSVČ, tedy v nehmotných aktivech, je ekonomická hodnota klubu do jisté míry zkreslená [11].

Pojmy důležité k pochopení výkaznictví u českých fotbalových klubů: [11]

- Tržby za prodej zboží – Patří sem tržby z prodeje merchandisingu (dresy, suvenýry).
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb – Příjmy z reklam, TV práv, prodej hráčů nebo dotace od svazu.
- Ostatní provozní výnosy – Souvisí se sportovní úspěšností klubu, to znamená příjmy za umístění v domácí lize či postup v evropských soutěžích.
- Služby – Náklady na odměnu hráčů, reprezentaci, nájemné stadionu, energie či nákup hráčů.
- Osobní náklady – Především náklady na zaměstnance klubu dle zákoníku práce.
- Odpisy – Zahrnuje dvě položky, a to ve větších objemech: odpisy hráčů jako nehmotných aktiv nebo stadiony jako hmotná aktiva, můžou se však odepisovat i např. automobily.
- Dlouhodobý hmotný majetek – Movitý a nemovitý majetek klubu (stadion, autobusy, auta apod.).
- Dlouhodobý nehmotný majetek – Především u zahraničních týmů se sem řadí hráči, software nebo obchodní jméno, ale u českých klubů může být ve výkazu i nulová hodnota.
- Vlastní kapitál – Ovlivněno hospodařením let minulých a může být i záporný.

4 Praktická část

Praktická část bude zaměřena na detailní analýzu klubu FC Hradec Králové, a to z několika úhlů pohledu, kterými jsou marketing, management, financování a sportovní výsledky. K lepšímu závěrečnému doporučení bude FC Hradec Králové porovnávat s vybranými stabilními kluby Fortuna ligy.

4.1 Představení zkoumaného prostředí

Zkoumané prostředí v této práci bude nejvyšší profesionální fotbalová soutěž v České republice, tedy Fortuna liga. Název se mění podle hlavního sponzora, od roku založení 1993 se vystřídal několik titulárních sponzorů, kterými byli Gambrinus, Het, Synot či ePojisteni.cz. V současnosti je řízena Ligovou fotbalovou asociací (LFA), dříve tato soutěž spadala pod Fotbalovou asociaci České republiky (FAČR) [29].

Dlouhodobě se první liga hrála dvoukolovým systémem s 16 účastníky a 2 sestupujícími. S nástupem LFA došlo od sezóny 2018/2019 k přidání nadstavbové části, kde po 30 kolech všem týmům zůstávají body, které si nahrály. Prvních 6 týmů tabulky postupuje do skupiny o titul, kde hraje jednokolově každý s každým. Posledních 6 celků míří do skupiny o udržení, kde platí stejný hrací systém jako ve skupině o titul. Zde však došlo také ke změně, kdy poslední celek sestupuje přímo do druhé ligy, ale týmy na 14. a 15. místě hrají dvoukolovou baráž s kluby umístěnými ve druhé lize na 2. a 3. místě. Prostřední mužstva hrají mezi sebou play-off, kde byla buď ve hře účast v předkolech evropské ligy, případně větší bonus za umístění [29].

Jedna z důležitých a prestižních věcí je účast v evropských ligách, kde se hraje, jak o finanční, tak reputační kredit celé Fortuna ligy. Ke kvalifikaci do evropských soutěží slouží žebříček koeficientů, který dle postavení v něm, určuje počet týmů putujících do různých fází prestižnější Ligy mistrů nebo do Evropské ligy a Evropské konfederální ligy. Koeficient se určuje podle úspěšnosti klubů dané země v evropských soutěžích za posledních pět let [30].

| # | Země | Předchozí 4 sezóny | Koeficient aktuální sezóna | Celkem za 5 let | Klubů na startu sezóny | Kluby ve hře (LM+EL+KL) | Body v aktuální sezóně |
|----------|-------------|--------------------|----------------------------|-----------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| 1.místo | Anglie | 85,641 | 17,285 | 102,926 | 7 | 3+1+1 | 121,000 |
| 2.místo | Španělsko | 77,713 | 16,428 | 94,141 | 7 | 3+1+0 | 115,000 |
| 3.místo | Itálie | 61,188 | 14,285 | 75,473 | 7 | 0+1+1 | 100,000 |
| 4.místo | Německo | 58,999 | 13,785 | 72,784 | 7 | 1+2+0 | 96,500 |
| 5.místo | Francie | 41,665 | 17,250 | 58,915 | 6 | 0+1+1 | 104,000 |
| 6.místo | Portugalsko | 40,466 | 12,416 | 52,882 | 6 | 1+1+0 | 74,500 |
| 7.místo | Nizozemsko | 30,100 | 17,400 | 47,500 | 5 | 0+0+2 | 87,000 |
| 8.místo | Rakousko | 28,450 | 10,400 | 38,850 | 5 | | 52,000 |
| 9.místo | Skotsko | 29,000 | 6,500 | 35,500 | 5 | 0+1+0 | 32,500 |
| 10.místo | Rusko | 29,182 | 5,300 | 34,482 | 5 | | 26,500 |
| 11.místo | Srbsko | 23,875 | 9,500 | 33,375 | 4 | | 38,000 |
| 12.místo | Ukrajina | 27,600 | 4,200 | 31,800 | 5 | | 21,000 |
| 13.místo | Belgie | 24,000 | 6,600 | 30,600 | 5 | | 33,000 |
| 14.místo | Švýcarsko | 21,925 | 7,750 | 29,675 | 4 | | 31,000 |
| 15.místo | Řecko | 20,200 | 8,000 | 28,200 | 4 | 0+0+1 | 32,000 |
| 16.místo | Česko | 21,100 | 6,500 | 27,600 | 5 | 0+0+1 | 32,500 |
| 17.místo | Dánsko | 19,375 | 7,800 | 27,175 | 5 | | 39,000 |
| 18.místo | Chorvatsko | 21,150 | 6,000 | 27,150 | 4 | | 24,000 |
| 19.místo | Turecko | 20,400 | 6,700 | 27,100 | 5 | | 33,500 |

Obrázek 5 – Tabulka koeficientů UEFA

Zdroj: Ifafotbal [31]

Tabulka na obrázku 5 nám dává jisté srovnání s ostatními zeměmi Evropy. Ideálním scénářem pro Fortuna ligu a český fotbal by bylo držet se blíže k desátému místu. Problémem je, že se v poslední době o sběr bodů do koeficientu stará výhradně jeden tým, teď to je SK Slavia Praha, v minulých letech to byla hlavně FC Viktoria Plzeň. Pár bodů ještě přidali kluby AC Sparta Praha a FK Jablonec [30].

4.2 Představení zkoumaných klubů

Předmětem zkoumání této práce je klub FC Hradec Králové, který bude porovnáván s kluby nejvyšší české fotbalové soutěže vybranými na základě určitých kritériích. Kritérii bylo zejména stabilita účasti v první lize, dostupnost výročních zpráv a ekonomická a výkonnostní složka podobná možnostem klubu FC Hradec Králové. Kluby, které prošly výběrem podle těchto požadavků jsou FC Viktoria Plzeň, FC Slovan Liberec, 1. FC Slovácko, SK Sigma Olomouc a FK Teplice.

4.2.1 FC Hradec Králové

Fotbalový klub byl založen v roce 1905 pod názvem SK Hradec Králové. Cesta do první ligové soutěže byla trnitá. První oficiální utkání je datováno do roku 1918 po organizaci fotbalových soutěží. Nejprve se Hradec účastnil soutěže Východočeské župy, a následně do roku 1933 Severovýchodočeské župy. V těchto soutěžích se Votročkům celkem dařilo a titul za tu dobu získal osmkrát. Po reorganizaci soutěží se celek Hradce v letech 1934 až 1950 účastnil Východočeské divize, kterou se mu podařilo dvakrát vyhrát. Po další reorganizaci soutěží se klub dostal do druhé ligy. Největší úspěch v historii klubu přišel o pár let později, v sezóně 1959/1960 ovládl první ligu jako nováček soutěže a stal se prvním mimopražským týmem, kterému se podařilo získat titul. V dalších sezónách až do současnosti FC Hradec Králové koluje mezi první a druhou nejvyšší profesionální soutěží. Na kontě má téměř 30 odehraných ročníků jak v první lize, tak i té druhé [32].

V zahraničních evropských soutěžích klub z Hradce Králové zanechal také stopu. Po již zmíněném prvenství v sezóně 1959/1960 se tým kvalifikoval do Poháru mistrů evropských zemí (PMEZ – předchůdce dnešní Ligy mistrů). Pomyslnou stopku postupem soutěží mu vystavila až ve čtvrtfinále slavná FC Barcelona. Toto nebyla poslední účast v evropských pohárech. Díky vítězství poháru ČMFS v sezóně 1994/1995 se v následující sezóně dostal do druhé evropské soutěže Poháru vítězů pohárů (PVP). V tomto dvojkolovém vyřazovacím „pavoukovi“ prošli Votroci přes FC Vadus a mnohem známější tým FC Kodaň, až do 3. kola, kde vypadli po penaltovém rozstřelu s Dynamo Moskva [32].

Tabulka 4 – Základní informace FCHK

| Základní informace o FC Hradec Králové | |
|--|---|
| Název oddílu | FC Hradec Králové, a. s. |
| Rok založení | 1905 |
| Adresa | Úprkova 473/1, Malšovice, 500 09 Hradec Králové |
| Typ společnosti, IČO | Akciová společnost, 27479307 |
| Stadion | Malšovická aréna (Všesportovní stadion) |
| Předseda představenstva | MUDr. Jan Michálek |
| Generální manažer | Ing. Richard Jukl |
| Sportovní ředitel | Ing. Jiří Sabou |
| Hlavní trenér A-týmu | Miroslav Koubek |
| Aktuální soutěž | Fortuna liga |
| Přezdívky | Votroci |
| Klubové barvy | Černá a bílá |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [32]

Na jaře roku 2022 pokračují stavební práce na nové Malšovické aréně, která po několika letech příprav projektů, došla do fáze realizace. Nový domácí stánek Votroků s kapacitou 8 000 míst by měl být hotov na jaře 2023, a tím nahradit, již zdemolovaný původní Všesportovní stadion. Nyní tým FCHK hraje dočasně své domácí zápasy v azylu v Mladé Boleslavi [32].



Obrázek 6 – Logo FCHK

Zdroj: FCHK [32]

4.2.2 Ostatní kluby pro porovnání

FC Viktoria Plzeň

Profesionální fotbalový klub založený v roce 1911 pod názvem SK Viktoria Plzeň. Po působení v amatérských soutěžích se v roce 1929 stala „Viktorka“ profesionálním celkem. Díky posledním zhruba 15 letům můžeme Plzeň zařadit mezi nejlepší a nejznámější kluby v České republice. Plzeňský klub připomíná svojí trnitou cestou nápadně Hradec, kdy se mezi roky 1993 až 2008 pohyboval na hranici první a druhé ligy. Hlavní změnou byl příchod nového majitele, a také trenéra Pavla Vrby v roce 2008, kde nejprve uhráli 8. místo v první sezóně, v následujícím ročníku 5. místo a vítězství v poháru a poté v sezóně 2010/2011 první mistrovský titul v historii klubu. Zatím se počet titulů Plzně zastavil na čísle pět [33].

Co však je spojeno s úspěchy v české lize je postup do základních částí nejslavnější evropské soutěže Ligy mistrů a Evropské ligy. Kromě reputační slávy, kdy měřili síly se slavnými celky jako je FC Barcelona, Bayern Mnichov nebo Real Madrid, získali velkou finanční stabilitu a sílu díky odměnám za účast, ze kterých klub žije do teď [33].

Vlastníkem je pan Adolf Šádek, který v současnosti jedná o prodeji klubu. Zatím se mu to dotáhnout. Doosan arena neboli stadion ve Štruncových sadech má kapacitu 11 700 diváků [33].

Plzeň představuje více než ideální příklad růstu klubu, přibližně podobnému FC Hradec Králové. V několika bodech by se Hradec mohl inspirovat po příchodu nového majitele.

FC Slovan Liberec

Založení klubu proběhlo později oproti jiným celkům, a to díky sloučení klubů Jiskry se Slavojem až v roce 1958. Své zápasy hraje na stadionu U Nisy, který patří k lepším stadionům české ligy [34].

Ze začátku působil v nižších soutěžích, a až změnou vedení v roce 1992 přišla kvalitativní změna, a klub postoupil do nejvyšší soutěže, ze které už za tu dobu nesestoupil. Liberci se podařilo vyhrát třikrát první ligu, a to v sezónách 2001/2002, 2005/2006 a 2011/2012. Mimo to vyhrál dvakrát český pohár. Liberec také patří k jednomu z úspěšných celků na mezinárodním poli, a to díky účastem v Evropské lize [34].

Vlastníkem klubu je společnost Preciosa, v jejímž vedení je hlavní představitel pan Ludvík Karl. Stadion u Nisy se může pochlubit kapacitou až 9 900 diváků [34].

Liberec je dobrým příkladem pro Hradec svojí stabilitou a postavením na fotbalové mapě Čech. Představuje ideální a poněkud realističtější cestu oproti Plzni, kterou by Hradec mohl v budoucnu následovat. Podmínky jako je například velikost měst či stadionů jsou v podstatě totožné.

1.FC Slovácko

Ještě později založeným klubem, než FC Slovan Liberec je klub z Uherského Hradiště. S původním názvem 1. FC Synot vznikl v roce 2000 sloučením velkých rivalů FC Synot a FC Synot Slovácká Slavia Uherské Hradiště. Klub působil již od svého vzniku v první lize, nicméně v sezóně 2006/2007 sestoupil a po dva roky hrál durhou ligu. Z té se mu nepodařilo postoupit výkonnostní složkou, ale odkupem licence na nejvyšší soutěž od Čáslavi. Od té doby je stabilním členem první ligy, kde ve většině sezón se Slovácko umisťovala v druhé horší polovině v soutěže. V poslední době je však vidět vzestupný trend a klub 1. FC Slovácko se řadí do pěti nejlepších celků Fortuna ligy. Před sezónou 2021/2022 se tým účastnil i předkol Evropské konfederační ligy [35].

Klub je vlastněn miliardářem Zdeňkem Zemkem prostřednictvím firmy zvané Z-Group a. s. Městský fotbalový stadion Miroslava Valenty má kapacitu 8 000 diváků [35].

V porovnání s Hradcem se jedná v posledních letech o stabilní celek první ligy, u kterého je vidět vzestupná výkonnostní tendence. Stadion má podobnou kapacitu, jako nově vznikající Malšovická aréna. Slovácko se stejně jako Hradec může chlubit kvalitní mládežnickou základnou.

SK Sigma Olomouc

Vznik klubu se datuje do roku 1919, kdy ho pod jménem FK Hejčín pomáhal založit i téměř šestnáctiletý Karel Tatíček, jenž se stal i prvním předsedou. Následné roky klub hrál Hanáckou župu až do roku 1947. V tomto roce a mnoha dalších docházelo k častým změnám názvu klubu a nejvíce času klub strávil v krajském přeboru.

Později přišli důležité roky v historii Hanáků, a to nejprve rok 1966, kde se hlavním sponzorem stal koncern Sigma. Druhým důležitým datem je rok 1973 a jmenování legendy Karla Brücknera trenérem mužstva. Postupnými kroky se Olomouc dočkala prvního zápasu v první lize v roce 1982 proti Nitře. Následoval však ještě pád do druhé ligy, ale od sezóny 1984/1985 se stala na třicet let stálým členem první ligy, avšak poté nastali dva pády do druhé ligy, ale od sezóny 2017/2018 už je Sigma opět stabilním celkem Fortuna ligy. K největšímu úspěchu se řadí vítězství v poháru a Superpoháru v roce 2012 [36].

Většinovým vlastníkem je SK Sigma Olomouc MŽ a zbytek náleží městu Olomouc. Andrův stadion má kapacitu 12 566 míst k sezení [36].

Olomouc je tradiční klub s kvalitní mládeží. S FC Hradec Králové se může rovnat počtem obyvatel a strategií zařazování odchovanců do A-týmu, naopak inspirace pro hradecký klub může být stabilita Sigmy Olomouc v první lize od postupu v sezoně 2016/2017.

FK Teplice

Vznik klubu proběhl až po skončení druhé světové války. V roce 1945 se dostal na fotbalovou mapu pod názvem SK Teplice-Šanov a navázal na dřívější klub německého obyvatelstva Teplitzer FK 1903. Název klubu po několika změnách došel až k dnešnímu, a to je FK Teplice. První účast v první lize přišla již v roce 1948, tedy tři roky po založení. Následně klub střídal po nějaké době delší období v první lize nebo druhé lize, dokonce i přišel pád v roce 1991 do třetí ligy. Od sezóny 1996/1997 jsou Skláři stabilním týmem nejvyšší fotbalové soutěže v Čechách. K úspěchům se řadí zejména trojnásobné prvenství v českém poháru a účasti v poháru UEFA. Za vzestupem klubu je odpovědný pan František Hrdlička, který i prosadil zrekonstruování stadionu, avšak v roce 2014 náhle zemřel, a od té doby jdou FK Teplice sestupným výkonnostním trendem [37].

Vlastníkem, kterého původně přivedl také pan Hrdlička, je AGC Flat Grass Czech a. s. Kapacita stadionu Na Stínadlech je neuvěřitelných 18 221 diváků, na tomto stánku hraje zápasy i česká fotbalová reprezentace [37].

FK Teplice jsou zejména stabilní a býval přední klub první ligy. Varovný signál je potřeba si vzít z jeho sestupné tendence výkonosti v posledních letech.

4.3 SWOT analýza FC Hradec Králové

Jako jednu z metod analýzy klubu využijeme v této práci tu nejpoužívanější, a to SWOT analýzu. V tabulce 5 autor práce charakterizoval silné a slabé stránky klubu, stejně tak i možné nejbližší příležitosti a hrozby. Následně všechny zmíněné pojmy v tabulce podrobněji okomentujeme.

Tabulka 5 – SWOT analýza FCHK

| SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS) | SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Historie- Mládežnická základna, práce s mládeží a regionální akademie- Největší fotbalový klub ve východních Čechách- V posledních čtyřech letech zlepšená a viditelná koncepce a směřování klubu- Kvalitní výsledky v nováčkovské sezóně v první lize | <ul style="list-style-type: none">- Nestabilita klubu v účasti v první lize- Nedůstojné prvoligové zázemí- Zázemí pro mládež- Nízký rozpočet |
| PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES) | HROZBY (THREATS) |
| <ul style="list-style-type: none">- Dostavení Malšovické arény v roce 2023- Větší zájem fanoušků a zlepšení klubové identity- Příchod nového majitele a zvýšení rozpočtu- Nastolení stability A-týmu v první lize- Zlepšení zabudování odchovanců do základní sestavy | <ul style="list-style-type: none">- Větší zájem o jiné druhy zábavy v Hradci- Klub zůstane v rukou města- Zpoždění stavby Malšovické arény- Nastolení špatné budoucí koncepce novým majitelem- Ekonomická či pandemická krize |

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky FC Hradec Králové:

- **Historie**

Hradecký klub je tradiční klub založený v roce 1905 a na svém kontě má jedno vítězství v lize 1959/60 a jedno v poháru 1994/1995. Sportovní fanoušci si ve spojitosti s klubem vybaví přezdívku Votroci a stadion Pod lízátky.

- **Mládežnická základna, práce s mládeží a regionální akademie**

Hradec se dlouhodobě může pyšnit kvalitní mládeží, která ve svých ročnících patří k těm nejlepším celkům v Čechách. Zapracování odchovanců do A-mužstva a následný prodej do lepších týmů se podařilo zejména u Tomáše Koubka (nyní Augsburg) nebo Tomáše Holeše (nyní Slavia Praha). K tomu všemu se po menších peripetiích podařilo Votroci získat titul regionální akademie, která je dotována z FAČR a vytváří obecně profesionálnější podmínky pro výchovu hráčů v žákovských letech.

- **Největší fotbalový klub ve východních Čechách**

Votroci jsou jednoznačně historicky i současně největším týmem ve východních Čechách. Rivalem jsou samozřejmě FK Pardubice, které však při zachování a zlepšování kvalitní odváděné práci v FCHK, nemůže v tomto pojmu snadno překonat.

- **V posledních čtyřech letech zlepšená a viditelná koncepce a směřování klubu**

Po nastoupení sportovního ředitele Jiřího Sabou se stanovil tříletý horizont postupu a přichystání kompetitivního kádru do první ligy. Toto se vydařilo, a byla vidět koncepce v příchodech posil do kádru a hlavně sázka na větší zapojení odchovanců do A-týmu.

- **Kvalitní výsledky v nováčkovské sezóně v první lize**

Tento bod souvisí s předchozím bodem, kde Hradec s kvalitními výsledky se s relativně velkým klidem udržel v první lize, a naopak se ucházel o umístění v první šestce.

Slabé stránky FC Hradec Králové:

- **Nestabilita klubu v účasti v první lize**

Toto je jasným bodem, který vychází z posledních několika let, kdy Hradec od roku 1993, tedy vzniku samotné České fotbalové nejvyšší soutěže, sestoupil do druhé ligy 5krát. Dokonce v počtu celkových sezón převládá účast v druhé lize před účastí v té první.

- **Nedůstojné prvoligové zázemí**

Všesportovní stadion je už delší dobu v rozkladu a v nehezské formě, kterou by mělo důstojné prvoligové mužstvo mít. Naštěstí po několika pokusech o přestavbu stadionu se tento bod daří a v následujících letech tento bod může přejít do kategorie silných stránek.

- **Zázemí pro mládež**

Mládežnická základna a hřiště určené k trénování se rozkládají hlavně na centra Bavlna (dorost) a Háječek (žáci), nicméně tréninky probíhají na ještě několika místech po celém Hradci, ať už to je Dukla, Slavia nebo Malšovický stadion. V trendu sportovních center a zázemí, které na západě mají téměř všechny fotbalové kluby, je tento bod nutné vytknout. Do vzdálenějšího budoucna by bylo skvělým počinem, kdyby se postavilo tréninkové centrum, kde by všechny kategorie fungovali dohromady a bylo zde několik travnatých a umělých hřišť vedle sebe.

- **Nízký rozpočet**

Rozpočet je vázaný hlavně na město, jakožto hlavního majitele. Oproti jiným mužstvům ligy má FC Hradec Králové slabší rozpočet, a pokud se chce Hradec stát stabilním celkem, musí zejména tento prvek změnit a navýšit.

Příležitosti FC Hradec Králové:

- **Dostavení Malšovické arény v roce 2023**

Tento bod je ze všech příležitostí nejdůležitější, jelikož na něj ostatní navazují. Malšovická aréna bude moderní stadion s odpovídající kapacitou pro hradecký tým, a může případný titulární sponzor stadionu přinést do rozpočtu nemalé částky.

- **Větší zájem fanoušků a zlepšení klubové identity**

S tím souvisí stavba nového stadionu, kde fanoušci budou mít větší komfort, a hlavně nebudou muset dojíždět do Mladé Boleslavi na mistrovská utkání. Nato se dá navázat s několika programy a zajištění většího vztahu fanoušků ke klubu pomocí jasné strategie klubové identity.

- **Příchod nového majitele a zvýšení rozpočtu**

Tento krok se pravděpodobně uskuteční po dostavbě stadionu. Nový majitel by měl být vybrán někdo movitý a zároveň odpovědný ke klubu. Přinést by měl ideálně, alespoň o 20 milionů do rozpočtu více.

- **Nastolení stability A-týmu v první lize**

V nováčkovské sezóně se Votroci odpíchli správným směrem k tomuto nastolení stability. Avšak rozhodující bude druhá a třetí sezóna, které bývají z historických dat mnohem těžší.

- **Zlepšení zabudování odchovanců do základní sestavy**

Tento trend je vidět v několika zahraničních týmech, kdy stále dostávají víc a víc příležitostí mladí odchovanci. Pro Hradec by i toto zabudování do základní sestavy mělo efekt k případnému prodeji do větších týmů, a tím pádem si vybudovat určitou důvěru v opětovném nakupování druhých týmu u Hradce.

Hrozby FC Hradec Králové:

- **Větší zájem bude o jiné druhy zábavy v Hradci**

Není to jen o největším konkurentovi, a tím je hokej v Hradci, ale obecně o konkurenty v podobě zábavy. Fotbal je stále zábava pro fanoušky, kteří se rádi vrací a prožívají zážitek. Proto je důležité, aby se vraceli a neobjevovali raději jiná místa (např. hokej, kina či divadla).

- **Klub zůstane v rukou města**

Klub nenajde nového sponzora, a tím pádem je určen k malému rozpočtu, se kterým by stabilita klubu v první lize nebyla úplně možná.

- **Nastolení špatné budoucí koncepce**

Jak jsme chválili současnou koncepci je celkem rychlé a jednoduché sejít z cesty. Vydat se špatnou cestou by mohl mít devastující účinek na následné roky fungování klubu. Příkladem může být příchod italského trenéra Andrei Stramaccioniho do Sparty Praha, která se z toho nevzpamatovala dodnes.

- **Ekonomická či pandemická krize**

Tyto krize mohou silně zasáhnout do rozpočtů klubů, a tím pádem vézt k finanční nejistotě klubu. S pandemickou krizí jsme se přesvědčili poněkud nedávno, naštěstí na český trh to nemělo až tak velké dopady, ale v případě větší krize je toto určitě pro klub hrozba.

4.4 Marketingový mix 4P FC Hradec Králové

V této kapitole se zaměříme na analýzu klubu FC Hradec Králové z pohledu marketingového mixu 4P (Product, Price, Place, Promotion).

4.4.1 Produkt

Hlavním produktem u fotbalového mužstva je mistrovský zápas. Mistrovská utkání se v současné době dočasně odehrávají v azylu na stadionu v Mladé Boleslavi. V roce 2023 by měla být hotova přestavba Všesportovního stadionu. Malšovická aréna by měla mít kapacitu 8 000 míst s možností rozšíření kapacity až na 9 300 míst. FC Hradec Králové tuto sezónu nastupuje v nejvyšší české fotbalové soutěži Fortuna lize.

Součástí produktu jsou různé doprovodné služby, ať už to je občerstvení či doprovodný program na samotném utkání. Občerstvení je možno zakoupit na stadionu ve stáncích, kde jejich počet odpovídá očekávané návštěvnosti daného utkání. Další možností je zakoupení merchandisingu klubu, buď přímo na stadionu nebo přes e-shop.

Kvalitu produktu FC Hradec Králové určuje zejména atraktivnost mistrovských utkání a logistika spojená se stadionem v Mladé Boleslavi. Ke zlepšení atraktivnosti utkání došlo, již v této sezóně 2021/2022, kdy se týmu podařilo postoupit do první ligy a sehrát v ní více než důstojnou roli. Další zlepšení produktu přijde, až po dostavení Malšovické arény v roce 2023. Další možností zkvalitnění produktu je rozšíření nabídky merchandisingu nebo odklonění závislosti klubu na hlavním produktu (zápasu) na jiné nové produkty, kterými můžou být prohlídky nového stadionu, klubové muzeum na stadionu a příjem z pronájmu konferenčních sálů.

4.4.2 Cena

Cena je klíčovým prvkem marketingového mixu. Hradec tradičně nabízí před každou sezónou výhodnou permanentní vstupenku v hodnotě 1 490,- Kč (zlevněná 750,- Kč). Na Lokotrans aréně v Mladé Boleslavi je stanoveno jednotné vstupné, a to za 120,- Kč. Zlevněné vstupné pro studenty, členy fanklubu a fanoušky starší 65 let je cena stanovena na 60,- Kč. Hradec také nabízí autobusový zájezdy na utkání pro fanoušky.

Merchandising se dá pořídit na e-shopu jakojedenteam.cz, kde jsou v nabídce různá trička, trenky, teplákové soupravy či podsedačky na sezení s motivy klubu. Ceny se dle produktu pohybují v rozmezí od 100,- Kč do 1 400,- Kč.

Stanovená cena vstupného odpovídá současným podmínkám, které jsou ztíženy hraním zápasů v azylu v Mladé Boleslavi. Do budoucna bude moct dojít k navýšení ceny vstupenek, která by se mohla pohybovat dle průměru ligy v rozmezí 150,- Kč až 250,- Kč. Na novém stadionu by určitě stálo za zvážení kategorizace vstupenek do určitých sektorů. Cena merchandisingu je stanovena v pořádku vzhledem ke kvalitě produktů.

4.4.3 Distribuce

Distribuce mistrovských utkání probíhá v Lokotrans aréně v Mladé Boleslavi, kde je v nabídce i prodej merchandisingu, občerstvení a doprovodného programu. Jiným způsobem, jak z pohledu fanouška konzumovat produkt klubu je sledováním zápasů na O2TV Sport. Dalšími možnostmi je navštívení sociálních sítí nebo webu klubu, kde se objevují reporty, rozhovory nebo sestřih ze zápasů a dění okolo klubu. Merchandising je distribuován buď na kamenné prodejně Jako v Hradci Králové nebo na jeho e-shopu.

Distribuce probíhá odpovídajícím způsobem, možným zlepšením je kamenný fanshop na novém stadionu.

4.4.4 Propagace

Propagace probíhá několika informačními a komunikačními kanály:

- **Propagace na stadionu**

Jedna z forem propagace klubu je pomocí tištěného předzápasového časopisu Černobílý gól, kde si fanoušci mohou přečíst rozhovory s lidmi nebo hráči, kteří jsou spojeni s klubem. Dále zde jsou uvedeny soupisky obou týmů, kterých se utkání týká. V přední části tohoto letáku jsou reporty z minulých utkání a z posledního utkání s daným soupeřem. Na konci jsou uvedeny různé historické zajímavosti o klubu.

Propagace partnerů klubu na stadionu probíhá několika formami, kterými jsou reklama na dresech, reklama v časopisu Černobílý gól, rozhlasová reklama v přestávkách zápasu nebo reklamní LED panely okolo hřiště.

- **Reklama**

Způsobům reklamy se FC Hradec Králové věnuje zeširoka, aby dosáhl oslovení, co největšího počtu lidí. Jeden ze způsobů je pomocí rozhlasové reklamy, kde mediální partneři (např. Rádio IMPULS, Rádio BLANÍK nebo HITRÁDIO ČERNÁ HORA) klubu zvou fanoušky na utkání, informují o novinkách v klubu a hlásí průběh utkání.

Další využívaný způsob je venkovní reklama. Kde FC Hradec Králové má po městě vyvěšené různé plakáty či billboardy, které se nacházejí zejména v obchodních centrech nebo u MHD zastávek. Další forma propagace klubu jako takového, jsou polepené autobusy MHD s motivy klubu.

Tiskové reklamy kromě předzápasového bulletinu najdeme v partnerských médiích, kterými jsou například Deník.cz, HATTRICK.CZ nebo Idnes.cz.

Poslední formou reklamy je televizní reklama zejména na stanicích O2TV Sport a ČT Sport, kde spíše dochází k nepřímé propagaci klubu prostřednictvím vysílání přímých přenosů ligových utkání, sestřihů utkání či zábavných pořadů, kde se jméno klubu objeví.

- **Sociální sítě**

Hradec používá mnoho dostupných médií sociálních sítí k propagaci. Hradec má profily jak na Facebooku, Instagramu, YouTube, tak i Twitteru. Na těchto sítích a svých oficiálních stránkách informuje nejrychlejším způsobem o aktuálním dění v klubu.

FC Hradec Králové, co se týče velikosti rozptylu reklamy produktů a sponzorů klubu dělá maximum. Kvalita provedení odpovídá ligovému standartu. V této chvíli může dojít ke zlepšení pouze za situace většího počtu pracovníků na marketingových pozicích, kde by se při dostatečném počtu zaměstnanců dokázala úroveň ještě posunout, za současného vedení to je v kompetenci jednoho člověka. Hlavně na sociálních sítích by byl prostor pro větší oslovení mladších fanoušků. Jeden z inovujících způsobů by mohla být krátká zábavná videa na platformě TikTok. Dalším doporučením by bylo větší využívání sponzorovaných příspěvků na sociálních sítích.

4.5 Sportovní statistiky klubů

U této kapitoly si ukážeme sportovní výsledky a statistiky vybraných klubů za posledních pět let a současné sezóny bez nadstavby. Kluby, které prošli výběrem dle kritérii pro tuto analýzu s FC Hradec Králové, jsou jmenovitě pro připomenutí: FC Viktoria Plzeň, FC Slovan Liberec, 1. FC Slovácko, SK Sigma Olomouc a FK Teplice.

U všech těchto výše uvedených týmu shrneme a zprůměrujeme jejich pořadí v první lize. Mimo statistiky umístění si uvedeme i související ukazatele, které přispěly k danému umístění, a těmi jsou získané body, vstřelené a obdržené branky.

V této kapitole, po představení všech detailních údajů u každého vybraného klubu, porovnáme kompletní přehled průměrných statistik klubů za sledovanou dobu. Do průměrů se budou započítávat pouze sezóny strávené v první lize, tak aby výsledky byly co nejvíce odpovídající realitě.

Některé konkrétní získané sportovní statistiky vybraných klubů, budou později využity ke komparaci s jinými odvětvími, které v této práci jsou divácká návštěvnost a financování.

Pro porozumění statistik uvedených v tabulkách 6-11 jsou zde uvedeny vysvětlivky:

* V tabulce jsou uvedeny statistiky pouze za základní část, tedy za 30 kol. V závorce je případně uvedeno konečné umístění.

** Kvůli covidové situaci se liga hrála s 18 účastníky bez nadstavby. Umístění je uvedeno za 34 kol, ostatní statistiky jsou zprůměrovány pro lepší statistickou analýzu na 30 kol. V závorce uvedeny hodnoty za 34 kol.

*** Výsledky uvedeny bez dohrání nadstavby. V době dopsání bakalářské práce bude odehrána pouze základní část, která vyhovuje i zvolenému kritériu: za 30 kol.

Červená barva pro statistiky vykonané v druhé lize. Do průměru se nezapočítávají.

4.5.1 FC Hradec Králové

FC Hradec Králové

Tabulka 6 – Statistika FCHK

| Sezóna | 16/17 | 17/18 | 18/19 | 19/20 | 20/21 | 21/22*** | Průměr |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|--------|
| Umístění | 15. | 4. | 4. | 4. | 1. | 6. | 11. |
| Body | 27 | 50 | 53 | 54 | 58 | 40 | 33 |
| Vstřelené góly | 29 | 50 | 36 | 54 | 51 | 38 | 33 |
| Obdržené góly | 51 | 36 | 18 | 29 | 22 | 40 | 45 |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [38]

Z tabulky 6 můžeme vyčíst zejména důvody, které vedou k napsání této bakalářské práce. Hradecký klub dlouhodobě koluje mezi první a druhou ligou, kde v jiných minulých sezonách docházelo ještě k častějšímu „up and down“ mezi ligami, třeba po roce nebo dvou. Nicméně po sestupu v sezóně 2016/2017 začal Hradec postupně budovat tým od základů a postupně podle koncepce tak, aby při dalším postupu nedošlo hned k následnému sestupu. Nástupem sportovního ředitele Ing. Jiřího Sabou v roce 2018 došlo k vymezení tříletého plánu, který měl být završen postupem do Fortuna ligy. Tento plán, jak se ukazuje vyšel, a i tuto nováčkovskou sezónu Votroci rozhodně nesestoupí, a naopak příjemně překvapili fotbalovou veřejnost.

Vstřelené a obdržené branky se v této nováčkovské sezóně blíží určitému standartu, který by měl Hradec udržet i v dalších sezónách, a navíc ještě zvýšit počet vstřelených gólů na úkor obdržených. Když se podíváme na sestupovou sezónu, tak je zřetelně vidět hlavní problém, a tím byla defenziva.

Průměr umístění ze dvou sezón je 11. místo, ale snad se v budoucích sezónách nastolí trend této sezóny.

4.5.2 Ostatní vybrané kluby

FC Viktoria Plzeň

Tabulka 7 – Statistika FC Viktoria Plzeň

| Sezóna | 16/17 | 17/18 | 18/19* | 19/20* | 20/21** | 21/22*** | Průměr |
|----------------|-------|-------|--------|--------|---------|----------|--------|
| Umístění | 2. | 1. | 2. | 2. | 5. | 2. | 2. |
| Body | 67 | 66 | 68 | 66 | 51(58) | 72 | 65 |
| Vstřelené góly | 47 | 55 | 47 | 60 | 53(60) | 53 | 53 |
| Obdržené góly | 21 | 23 | 27 | 22 | 40(45) | 19 | 25 |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [38]

FC Viktoria Plzeň už dlouhodobě patří k předním celkům Fortuna ligy. Kromě slabší sezóny 2020/2021, kde vidíme i příčinu ve skoro dvojnásobném počtu obdržených gólů. Plzeňský klub se z průměrného týmu stal pravidelným účastníkem evropských pohárů, dokonce i nejprestižnější Ligy Mistrů.

Jak vidíme, tak rozptyl bodového zisku není velký, ale rozdíl je, v kterých sezónách tento počet stačil na prvenství ve Fortuna lize, a kdy pouze na druhé místo. V průměru za zkoumané sezóny dosahuje Viktoria průměrně 65 bodů za sezónu, v tomto aspektu zaostává za lídrem posledních let SK Slavia Praha o 6 bodů.

Plzeň v posledních letech dominovala o něco kvalitnější obranou, díky které dokázala uhrát velký počet výher výsledkem 1:0. Nicméně celkový počet vstřelených gólů za sezónu náleží stále do špičky Fortuna ligy.

FC Slovan Liberec

Tabulka 8 – Statistiky FC Slovan Liberec

| Sezóna | 16/17 | 17/18 | 18/19* | 19/20* | 20/21** | 21/22*** | Průměr |
|----------------|-------|-------|--------|--------|---------|----------|--------|
| Umístění | 9. | 6. | 6. | 5. | 6. | 8. | 7. |
| Body | 39 | 46 | 42 | 47 | 46(52) | 37 | 43 |
| Vstřelené góly | 31 | 37 | 38 | 50 | 39(44) | 29 | 37 |
| Obdržené góly | 28 | 35 | 36 | 38 | 28(32) | 38 | 34 |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [38]

Liberec je dle umístění ve zkoumaném období stabilní klub první ligy, který se pohybuje na hranici mezi přední a střední částí tabulky. Liberec je znám svou velkou fluktuací kádru, každé přestupové období, proto se v jeho výkonnosti nachází mírné propady jako jsou 9. místa. Nejlepším umístěním za posledních 6 sezón je páté místo.

Průměrný počet bodů odpovídá standartu střední „třídy“ tabulky ve Fortuna lize, stejně tak počet vstřelených a obdržených gólů se pohybují v mantinelech, které se přisuzují právě průměrným klubům české ligy. V nejpovedenější sezóně se Slovanu podařilo razantně zvýšit počet vstřelených branek oproti průměru.

1.FC Slovácko

Tabulka 9 – Statistiky 1.FC Slovácko

| Sezóna | 16/17 | 17/18 | 18/19* | 19/20* | 20/21** | 21/22*** | Průměr |
|----------------|-------|-------|--------------|--------|---------|----------|--------|
| Umístění | 12. | 12. | 12. (11.) | 9. | 4. | 4. | 9. |
| Body | 32 | 31 | 34 | 42 | 56(63) | 59 | 42 |
| Vstřelené góly | 29 | 23 | 32 | 35 | 51(58) | 50 | 37 |
| Obdržené góly | 38 | 32 | 45 | 35 | 29(33) | 30 | 35 |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [38]

Při pohledu na uvedené statistiky v tabulce 9 vidíme, že Slovácko je stabilní celek první ligy, který se řadil spíše k podprůměrným celkům z hlediska umístění, avšak v poslední sezónách nastává jistý posun vpřed. Právě svojí stabilitou a dobrou koncepční prací s kádrem A-týmu se Slovácko poslední 2 sezóny řadí k předním mužstvům Fortuna ligy.

Průměrný počet bodů se bude v pozdějších sezónách zvyšovat, pokud se jim podaří udržet současně nastolený trend. Posun můžeme vidět v obou ukazatelích, kterými jsou ofenzivní a defenzivní složka. Počet gólů z obou pohledů se pomalu, ale jistě blíží k velmi úspěšnému celku posledních let Viktorii Plzeň.

SK Sigma Olomouc

Tabulka 10 – Statistiky SK Sigma Olomouc

| Sezóna | 16/17 | 17/18 | 18/19* | 19/20* | 20/21** | 21/22*** | Průměr |
|----------------|-------|-------|--------|--------|---------|----------|--------|
| Umístění | 1. | 4. | 8. | 11. | 9. | 9. | 8. |
| Body | 69 | 55 | 40 | 36 | 40(45) | 37 | 42 |
| Vstřelené góly | 59 | 41 | 37 | 36 | 35(40) | 39 | 38 |
| Obdržené góly | 22 | 22 | 43 | 37 | 35(40) | 37 | 35 |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [38]

Olomouc od svého postupu v sezóně 2016/2017 navázal na svoji historickou stabilní úlohu v první lize. Svou cestou, kterou se vydala Sigma připomíná tu Hradeckou, kde u obou mužstev je v kádru velký počet odchovanců, a stejně tak nováčkovská sezóna dopadla více než podařeně. Olomoucké čtvrté místo je ještě lepší výsledek než výsledek Votroků. V dalších sezónách došlo k mírnému úpadku, nicméně všechny umístění se průměrně drží ve zlatém středu první ligy.

Z tabulky opět můžeme vidět průměrný počet nastřílených a obdržených branek, které se tak nějak rovnají většinou umístění ve střední části tabulky. Tedy hlavně vyhnout se sestupovým bojům.

FK Teplice

Tabulka 11 – Statistiky FK Teplice

| Sezóna | 16/17 | 17/18 | 18/19* | 19/20* | 20/21** | 21/22*** | Průměr |
|----------------|-------|-------|--------|--------|---------|----------|--------|
| Umístění | 5. | 8. | 10. | 12. | 15. | 12. | 10. |
| Body | 48 | 34 | 36 | 31 | 26(30) | 27 | 34 |
| Vstřelené góly | 38 | 32 | 32 | 29 | 30(34) | 29 | 32 |
| Obdržené góly | 25 | 40 | 42 | 49 | 58(66) | 49 | 44 |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [38]

Z pohledu na výše uvedené statistiky vidíme opačný trend v porovnání se Slováckem. Od poslední sezóny 2016/2017, která se ještě započítává do zkoumaného období, přichází postupný úpadek Sklářů. Sestupný trend vygradoval až umístěním na 15. místě v sezóně 2020/2021, které by za normálních okolností bylo sestupové, avšak v tento ligový ročník měla liga 18 účastníků. Teplice budou určitě v příštích sezónách chtít zlepšit svoji výkonnost a nadále zůstat stabilním klubem Fortuna ligy.

Počet vstřelených gólů dle statistik nepředstavuje, až tak mohutný problém. Spíše zjednodušeně můžeme konstatovat, že problém je v inkasovaných gólech, které se od poslední úspěšné sezóny téměř zdvojnásobili.

4.5.3 Porovnání statistik klubů

Zde si porovnáme průměrné hodnoty sportovních statistik mezi vybranými kluby dvěma pohledy. Jeden z pohledu umístění a bodů, druhý pohled ze strany vstřelených a obdržených gólů.

Tabulka 12 – Porovnání průměrných statistik ve sledovaném období

| Klub | Umístění | Body | Vstřelené góly | Obdržené góly | Rozdíl vstřelené a obdržené |
|-------------------|----------|------|----------------|---------------|-----------------------------|
| FC Viktoria Plzeň | 2. | 65 | 53 | 25 | 28 |
| FC Slovan Liberec | 7. | 43 | 37 | 34 | 3 |
| SK Sigma Olomouc | 8. | 42 | 38 | 35 | 3 |
| 1.FC Slovácko | 9. | 42 | 37 | 35 | 2 |
| FK Teplice | 10. | 34 | 32 | 44 | -12 |
| FC Hradec Králové | 11. | 33 | 33 | 45 | -12 |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [38]

V tabulce jsou seřazeny týmy sestupně dle průměrných umístění. Z těchto vybraných týmů je nejlepší klubem FC Viktoria Plzeň a nejhůře vychází FK Teplice, a analyzovaný klub FC Hradec Králové. Dle umístění se nám kluby rozdělili do tří kategorií, kdy první kategorii vede Viktorie Plzeň, která představuje naprosto až nepředstavitelnou představu budoucnosti, kterou by se Hradec mohl vydat. Prostřední a nejrealističtější cestu z pohledu výsledků tvoří kluby Slovanu Liberec, Sigmy Olomouc a Slovácka. Tato výkonnostní cesta by pro budoucí rozvoj Hradce byla asi nejideálnější z pohledu autora práce.

Zajímavostí těchto průměrných výsledků je, že Slovácko a Liberec dosáhli průměrně stejného zisku bodů, avšak v průměrných umístěních ve zkoumaném období se liší o dvě pozice v tabulce. Poslední kategorií opanují Teplice, které zastihl trochu sestupný trend ve výkonnosti, jak jsme viděli v detailnějších statistikách uvedených výše v tabulce 11. Jejich bodový průměr ještě zvedá úspěšná sezóna 2016/2017.

Z hlediska rozdílů statistiky vstřelených gólů a obdržených, můžeme v tabulce vidět, že pro klidný střed tabulky platí nepsané pravidlo vyrovnanosti, a naopak plusu ve vstřelených gólech oproti obdrženým. Stejně tak počet v těchto obou statistikách dosahuje počtu kolem 35 gólů. Naopak rozdíly bývají většího rázu na opačných pólech tabulky, kdy na vrcholu tabulky se jedná o kladný větší rozdíl, tak naopak na chvostu tabulky o záporný rozdíl.

V knize Hra čísel došli k závěru na základě analýzy sezón 2001/2002 až 2010/2011 anglické Premier League, že neinkasování gólu v zápase defacto garantuje týmu zisk jednoho bodu a potenciálně mu dává body tři (pokud skóruje). Zároveň došli k tomu, kolik vstřelených gólů se rovná čistému kontu. Odpověď je více než 2 vstřelených brankách v zápase a zároveň čisté konto průměrně znamenalo zisk 2,5 bodů. Konečným závěrem této analýzy je, že udržení čistého konta je cennější než vstřelení jednoho samotného gólu. Toto tvrzení lze aplikovat i v našich uvedených souhrnných statistikách, jelikož nejúspěšnější vybraný tým Plzeň má menší počet inkasovaných branek než ostatní, ale zároveň přidává navrch i více vstřelených branek. Tedy v tomto smyslu nejlepší možnou kombinaci, která následně zajišťuje větší šanci na zisk tří bodů v utkání. Ve smyslu této analýzy lze uvést nejpříkladnější případ v české lize, který se stal v sezóně 2019/2020 [39].

Tabulka 13 – Porovnání statistik Slavia a Plzeň v sezóně 2019/2020 po základní části

| 2019/2020 | Vstřelené góly | Obdržené góly | Body | Umístění |
|-------------------|----------------|---------------|------|----------|
| SK Slavia Praha | 58 | 10 | 72 | 1. |
| FC Viktoria Plzeň | 60 | 22 | 66 | 2. |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [38]

Jak můžeme vidět v tabulce 13 výše, Plzeň měla po základní části (30 kol) vstřelených branek o dvě více než mistrovská Slavie Praha, která však inkasovala o dvanáct gólů méně. Tedy v tomto případě to rozhodlo o titulu, přitom Plzeň zažila velmi dobrou sezónu, která by vzhledem k počtu inkasovaných branek v jiných sezónách mohla skončit i prvenstvím.

Sportovní výkonnostní ukazatele týmů nám ukazují správný výběr týmů pro porovnání. Jelikož nastavuje určité budoucí zrcadlo, které jsme v práci zavedli ke vztahu k analýze klubu FC Hradec Králové, tedy hlavní prvek stabilita a následně lepší výkonnost.

4.6 Porovnání návštěvnosti a získaných bodů

V tomto bodě si zanalyzujeme vztah mezi průměrnou návštěvností a získanými body. Zkoumaným obdobím budou sezóny od roku 2016 po současný probíhající ročník, vyjma sezóny 2020/2021, kde návštěvnost byla enormním způsobem ovlivněna pandemií a degradovala by smysl a přesnost analýzy tohoto vztahu. Pro zajímavost je v tabulce 14 v závorce uvedena procentuální zatíženost stadionu daného týmu z hlediska kapacity.

Vysvětlivky k tabulce 14:

+ V této sezóně se bere průměrný údaj diváků bez omezení kapacity stadionů vlivem vládních nařízeních proti covidu.

++ Data v této sezóně jsou ještě ovlivněny dopadem pandemie covidu-19. Stejně jako jiné ukazatele se i tento segment vrací postupně číselně do normálu.

Červená barva je pro statistiky ve druhé lize, které se do průměru nezapočítávají.

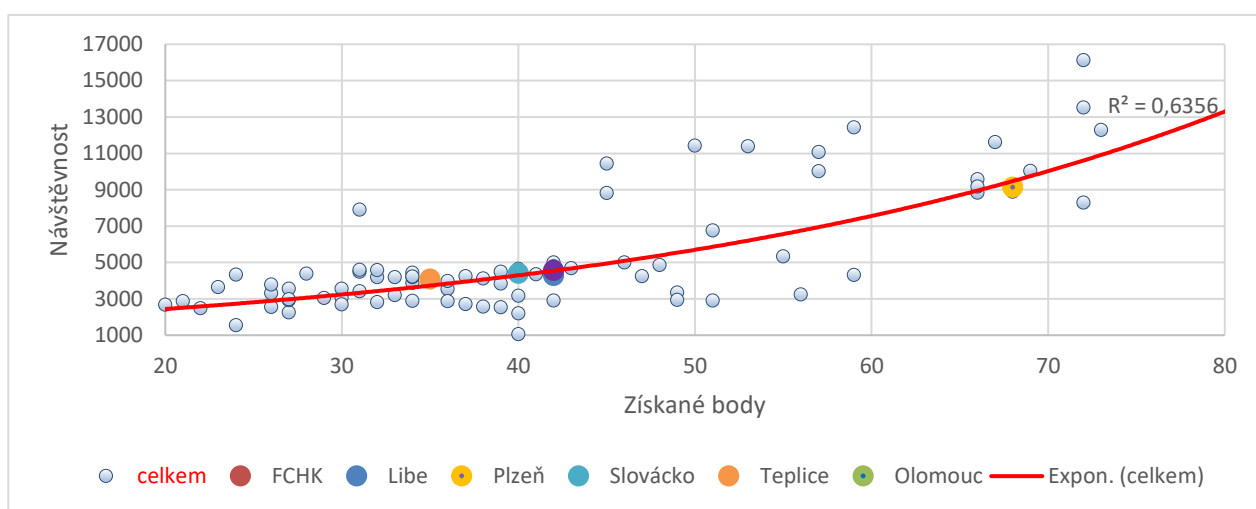
Tabulka 14 – Návštěvnost a získané body vybraných klubů

| Kluby | Návštěvnost/získané body | | | | | | Průměr (% kapacity) |
|-------------------|--------------------------|---------|---------|---------|-------|---------|------------------------|
| | 16/17 | 17/18 | 18/19 | 19/20+ | 20/21 | 21/22++ | |
| FC Hradec Králové | 2 252 | 1 004 | 1 027 | 909 | Covid | 1 062 | 1 657 (33 %) |
| | 27 | 2. liga | 2. liga | 2. liga | | 40 | 33 |
| FC Viktoria Plzeň | 10 040 | 9 576 | 8 883 | 8 842 | Covid | 8 295 | 9 127 (78 %) |
| | 67 | 66 | 68 | 66 | | 72 | 68 |
| FC Slovan Liberec | 4 484 | 4 993 | 5 000 | 4 232 | Covid | 2 713 | 4 284 (43 %) |
| | 39 | 46 | 42 | 47 | | 37 | 42 |
| 1.FC Slovácko | 4 196 | 4 495 | 4 186 | 4 780 | Covid | 4 319 | 4 395 (55 %) |
| | 32 | 31 | 34 | 42 | | 59 | 40 |
| SK Sigma Olomouc | 2 449 | 5 337 | 4 647 | 3 969 | Covid | 4 243 | 4 549 (36 %) |
| | 2. liga | 55 | 40 | 36 | | 37 | 42 |
| FK Teplice | 4 863 | 4 437 | 3 543 | 4 601 | Covid | 2 967 | 4 082 (22 %) |
| | 48 | 34 | 36 | 31 | | 24 | 35 |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [40]

Jak můžeme vidět v tabulce, tak výrazně úspěšnější klub FC Viktoria Plzeň má oproti ostatním celkům dvojnásobnou návštěvnost. Kde, koho by mohlo napadnout, že to je hlavně z důvodů kapacity stadionu. To však vyvrací data uvedená v závorce, protože i Plzeň v tomto pomyslném žebříčku vede a má náskok ve využití kapacity svého stadionu 23 % oproti druhému Slovácku. Dalším důvodem může být vliv výkonnostní složky, kde Plzeň má průměrný zisk 68 bodů na sezónu, zatímco mužstva v tabulce s průměrným ziskem okolo 40 bodů (klidný střed tabulky první ligy) se dostávají na číslo průměrné návštěvnosti přes 4 000 diváků na zápas. Dle historických dat toto bude nejvýznamnější důvod, pro příklad uvedeme sezónu 2012/2013. V této sezóně je vidět u Plzně vliv dvou stěžejních prvků, a těmi jsou dokončená rekonstrukce stadionu a euforie z nástupu úspěšných let, zejména ze sezóny prvního mistrovského titulu 2010/2011. Před těmito událostmi se Plzeň taktéž pohybovala na hranici okolo 4000 diváků a výkonnostně ve středu tabulky.

Návštěvnost Hradce je ovlivněna ve všech zmíněných sezónách. V obou prvoligových sezónách se minimálně část zápasů hrála v azylu v Mladé Boleslavi, ve druhé lize dochází k poklesu diváků, což dokládá i svými daty Sigma Olomouc. Hradec, již v té době na nekomfortním Všesportovním stadionu oproti ostatním ligovým mužstvům, se rozhodl demonstrativně zbourat západní tribunu stadionu, která oproti východní byla stále lepší variantou pro sezení, s vidinou postavení nového stadionu. Tento moment proběhl v roce 2017. Toto odradilo více fanoušků chodit na zápasy ve druhé lize. Nový stadion se začal stavět v sezóně 2021/2022.



Graf 1 – Návštěvnost v poměru k získaným bodům

Zdroj: vlastní zpracování s využitím [40]

Zde na grafu zkoumáme závislost návštěvnosti v poměru k získaným bodům ve zkoumaném období. Ke grafickému znázornění reálných výsledků celé první ligy za zkoumané období byla použita exponenciální spojnice trendů, která se nejvíce přiblížila hodnotě $R^2 = 1$. Neboli nejvíce kopíruje trend všech získaných dat. Výslednici trendu kazí různé abnormality, kdy hlavně kluby jako FK Jablonec nebo FK Mladá Boleslav zaznamenali v minulých sezónách kvalitní výsledky v první lize, avšak návštěvnost v těchto městech je mizivá (kolem 3 000 diváků). Občas ještě abnormalitu svými slabšími sezónami podpořil opačným způsobem jeden z velkých týmů AC Sparta Praha (kolem 11 000 diváků). Z tohoto grafu se dá vyčíst, že úspěšnější týmy mají většinou zákonitě větší diváckou podporu v hledišti. Prvek stability ve středním poli tabulky z hlediska zkoumaného vztahu je návštěvnost alespoň 4 000 diváků.

Všechny zkoumané kluby se nachází kolem zmiňované spojnice trendů (body Slovanu Liberec a Sigmy Olomouc se na grafu překrývají), toto zjištění nám dokazuje správné vybrání stabilních klubů pro srovnání s klubem FC Hradec Králové. V grafu si můžeme všimnout, že Hradec v tomto silně zaostává. Důvodem je nestabilní účast v první lize a azyl v Mladé Boleslavi. FC Hradec Králové má potenciál a měl by se dle dat z grafu dostat na minimálně čísla kolem 4 000 diváků na stadionu. Toto tvrzení autora práce lze opřít o fakta, že bude po několika letech otevřen nový stadion a návštěvnosti z minulých let, kdy byl Hradec v první lize nebo hokeje, uvedených v tabulce 15.

Tabulka 15 – Návštěvnost FCHK a Mountfield HK

| Fotbal | Sezóna | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|
| | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2014/15 |
| FC Hradec Králové (diváci/umístění) | 5 174 | 4 727 | 4 082 | 3 182 |
| | 8. | 13. | 16. | 15. |
| Hokej | 2016/17 | 2017/18 | 2018/19 | 2019/20 |
| Mountfield Hradec Králové (diváci) | 5 384 | 5 239 | 5 187 | 4 582 |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [40, 41]

4.7 Financování

V této kapitole si představíme hlavně pojmy a data spojená s hospodařením, náklady a výnosy klubů.

4.7.1 Hospodaření

U hospodaření jednotlivých klubů budeme zkoumat několik důležitých termínů, které si zde charakterizujeme: [42]

Výnosy – se dají definovat jako peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za dané účetní období a nezáleží na tom, jestli v této době došlo k inkasu.

Náklady – jsou peněžní částky, které podnik v daném období účelně vynaložil na získání výnosů. Stejně jako u výnosu nezáleží, jestli v té době došlo k zaplacení.

Zisk po zdanění – součtem všech výnosů a odečtením všech nákladů získáme výsledek hospodaření, který se nazývá po platbě daní: zisk po zdanění, někdy také jako čistý zisk.

4.7.1.1 FC Hradec Králové

Červená barva je pro sezóny v druhé lize.

Tabulka 16 – Hospodaření FCHK

| FC Hradec Králové | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Výnosy | 70 804 000,- | 75 848 000,- | 65 649 000,- | 62 712 000,- | 62 945 000,- |
| Náklady | 72 250 000,- | 72 816 000,- | 66 067 000,- | 62 855 000,- | 66 547 000,- |
| Zisk po zdanění | -1 446 000,- | 2 707 000,- | -418 000,- | -237 000,- | -3 602 000,- |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím výročních zpráv [43]

Výše uvedená tabulka ukazuje výsledky hospodaření analyzovaného klubu FC HK, které jak si můžeme všimnout jsou velmi vyrovnané. Takovou to vyrovnanost výsledků hospodaření se uvidí jen u málokterého klubu. Čtyři sezóny (červeně označeno) jsou v druhé lize. Dle informací z klubu by se měli náklady na tuto prvoligovou sezónu 2021/2022 zvednout o částku zhruba více než 10 milionů oproti předcházející sezóně. Důvodem je větší platová náročnost hráčů A-týmu a platba za pronájem stadionu v Mladé Boleslavi.

Výnosy se za poslední dobu ještě snížili, což už při tak malém rozpočtu klubu není dobrá zpráva. Když se později podíváme na výnosy porovnávaných klubů vychází nám rozpočet Hradce menší, a tím pádem dlouhodobě méně konkurenceschopným. Nicméně dostavba stadionu a vyrovnaný rozpočet z minulých sezón by mohl přilákat movitého majitele, který by do klubové kasy mohl přinést alespoň o 20 milionů více.

4.7.1.2 Ostatní vybrané kluby

FC Viktoria Plzeň

Tabulka 17 – Hospodaření FC Viktoria Plzeň

| FC Viktoria Plzeň | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 |
|-------------------|---------------|----------------|-----------------|---------------|-----------|
| Výnosy | 427 144 000,- | 517 999 000,- | 1 049 745 000,- | 510 348 000,- | x |
| Náklady | 412 023 000,- | 650 692 000,- | 753 367 000,- | 518 589 000,- | x |
| Zisk po zdanění | 8 942 000,- | -132 693 000,- | 245 064 000,- | -17 197 000,- | x |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím výročních zpráv [43]

U Viktorky Plzeň nebyla v době práce zveřejněna výroční zpráva za sezónu 2020/2021, takže se spíše zaměříme na roky předchozí. Rozpočet Plzně je oproti ostatním vybraným klubům výrazně větší. V zásadě se da říct, že výnosy dosahují čísla kolem 500 milionů. V těchto výnosech jsou započítány i příjmy z účasti v evropských pohárech. Co však nám v tabulce stojí více za povšimnutí je sezóna 2018/2019, zde je největším rozdílem účast v Lize Mistrů, a tedy zejména díky ní jsou příjmy o výraznou částku vyšší.

Náklady se pohybují většinou úměrně k výnosům. Výsledky hospodaření jsou však více kolísavé, vlivem účasti v evropských pohárech či investovanou částkou do nákupu hráčů. V současné době se klub nachází v horší finanční situaci, a čeká na prodej klubu novému majiteli.

FC Slovan Liberec

Tabulka 18 – Hospodaření FC Slovan Liberec

| FC Slovan Liberec | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Výnosy | 253 457 000,- | 145 007 000,- | 114 622 000,- | 93 162 000,- | 280 142 000,- |
| Náklady | 178 426 000,- | 145 063 000,- | 148 604 000,- | 151 022 000,- | 180 151 000,- |
| Zisk po zdanění | 75 031 000,- | - 56 000,- | -33 982 000,- | -57 860 000,- | 96 463 000,- |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím výročních zpráv [43]

U výnosů Liberce také přichází faktor účasti v evropských ligách, případně úspěšný prodej hráčů, kterým se získávají velké finanční prostředky. Toto se Liberci ve velké míře daří, koupit hráče za málo peněz a následně ho přeprodat za větší obnos. Tahle cesta by měla být i příkladem pro Hradec.

Závislostí na těchto dvou skutečích je ovlivněn i výsledek hospodaření, jak můžeme vidět v tabulce, tak klub dokáže vygenerovat velký zisk jako v sezónách 2016/17 a 2020/21, ale také dokáže vykázat ztrátu přes 50 milionů.

1.FC Slovácko

Tabulka 19 – Hospodaření 1.FC Slovácko

| 1.FC Slovácko | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Výnosy | 74 823 000,- | 73 634 000,- | 88 296 000,- | 70 166 000,- | 129 318 000,- |
| Náklady | 75 026 000,- | 78 207 000,- | 89 692 000,- | 101 200 000,- | 102 971 000,- |
| Zisk po zdanění | -298 000,- | -4 573 000,- | -1 396 000,- | -31 034 000,- | 26 193 000,- |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím výročních zpráv [43]

V tabulce výše vidíme, že v prvních sezónách byly výnosy i náklady o něco vyšší než u Hradce, avšak od roku 2018 začalo Slovácko více investovat do svého rozvoje a výkonosti mužstva. Tato sázka se jim vyplácí a klub to dovedlo i do účasti v předkolech Evropské konfедераční ligy. Stejně tak se jim neustále zvyšují příjmy do klubové pokladny.

Výsledek výkazu zisk/ztráta bývá většinou vyrovnaný, avšak polední dva roky zažily oba protipóly. V roce 2019 se oproti minulému roku snížili tržby za prodej hráčů, a tím pádem i celkové výnosy, zatímco náklady se zvedli. Nyní se náklady drží kolem hranice 100 milionů, a výnosy se Slovácku pravděpodobně daří navyšovat.

SK Sigma Olomouc

Červená barva je pro sezóny v druhé lize.

Tabulka 20 – Hospodaření SK Sigma Olomouc

| SK Sigma Olomouc | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Výnosy | 111 442 000,- | 219 140 000,- | 110 111 000,- | 122 709 000,- | 99 077 000,- |
| Náklady | 69 552 000,- | 208 191 000,- | 112 182 000,- | 115 236 000,- | 112 453 000,- |
| Zisk po zdanění | 41 890 000,- | 10 949 000,- | -2 071 000,- | 7 473 000,- | -13 376 000,- |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím výročních zpráv [43]

Hospodaření je z hlediska zisku/ztrát příkladným, kde kromě sezóny 2020/21 byla ztráta vyšší kvůli nižším příjmům v této sezóně. Náklady se většinou pohybují kolem 115 milionů na sezónu. Příjmy se taktéž pohybují v dobré rovině, a to taky v rozmezí kolem 115 milionů.

Vidíme, že rozpočet ve druhé lize (červené označení) dosáhl největšího přebytku, kde nedošlo ke snížení výnosů, a naopak náklady na provoz klubu byly v tu dobu nižší než v prvoligových sezónách. To zároveň můžeme dát do porovnání s rozpočty Hradce ve 2. lize. Náklady byly podobné, ale ve výnosech je velký rozdíl. Nejvyšší příjem dosáhl klub v nováčkovské sezóně 2017/2018.

FK Teplice

Tabulka 21 – Hospodaření FK Teplice

| FK Teplice | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Výnosy | 84 050 000,- | 104 735 000,- | 83 945 000,- | 161 181 000,- | 91 437 000,- |
| Náklady | 98 678 000,- | 107 377 000,- | 101 512 000,- | 114 897 000,- | 96 155 000,- |
| Zisk po zdanění | -14 678 000,- | -4 453 000,- | -18 162 000,- | 36 031 000,- | -4 870 000,- |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím výročních zpráv [43]

Skláři stejně jako strádají s výsledky v lize, tak ve výsledcích hospodaření mají také spíše ztrátové hodnoty. V tomto ekonomickém případě nejde o nějaké velké ztráty. Když bychom si dali těchto pět zkoumaných sezón dohromady, tak nám vychází ztráta pouhých 6 milionů.

Dle vykázaných nákladů čítajících kolem hodnoty 100 milionů, je třeba, aby výnosy dosahovali částky přes tuto hodnotu. Nejvíce se povedla z tohoto pohledu sezóna 2019/2020, která i jako jediná je výsledovce ve zkoumaných obdobích plusová. Zároveň v téměř nuluje ztrátu v ostatních sezónách.

4.7.1.3 Porovnání výsledků hospodaření

Vysvětlivky k tabulce 22:

* Plzeň má průměrný výsledek pouze za 4 sezóny kvůli chybějícím datům ze sezóny 2020/21.

Tabulka 22 – Výsledky průměrného hospodaření za sezónu

| Klub | Průměrný výsledek hospodaření za zkoumaná období |
|-------------------|--|
| FC Viktoria Plzeň | *104 116 000,- |
| FC Slovan Liberec | 79 596 000,- |
| SK Sigma Olomouc | 44 865 000,- |
| FC Hradec Králové | -2 996 000,- |
| FK Teplice | -6 132 000,- |
| 1.FC Slovácko | -11 108 000,- |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka je seřazená sestupně dle průměrných výsledků za zkoumané období, které je od sezóny 2016/2017 do 2020/2021. Pomyslné prvenství získala Viktorie Plzeň i přes ztrátu 132 milionů korun v sezóně 2017/2018. Dále v kladných číslech máme ještě dva týmy, kterými jsou Liberec a Olomouc. Ostatní tři zbylá mužstva jsou lehce ve ztrátových číslech, avšak tyto ztráty nejsou fatální. Dle výkonnostních výsledků a účasti v předkolech Evropské konfederační ligy autor práce předpokládá, že tato sezóna 2021/2022 bude pro poslední tým v žebříčku Slovácko zisková.

Podle uvedených ekonomických datech z výkazu zisků a ztrát, lze vidět i z tohoto hlediska správné vybraní týmů pro porovnání, kteří jsou stabilními celky i z hlediska ekonomických výsledků.

4.7.2 Náklady na platy hráčů za sezónu

Tuto podkapitolu je třeba rozdělit od samotných nákladů, jelikož to je další z ukazatelů, který lze analyzovat i v další části práce. V nákladových položkách dosahují největšího významu náklady na platy hráčů, kde by to měli níže uvedená data potvrdit. Stejně tak Ferran Soriano uvádí bezpečnou hranici maximálně 55 % nákladů na hráče vzhledem k rozpočtu. Z důvodu nejasného účetnictví ve výroční zprávě z této podkapitoly budeme muset vyřadit FC Viktoria Plzeň a 1.FC Slovácko, které tyto údaje „schovávají“ pod položku ostatní služby a tuto položku dále nerozepisují jako ostatní kluby uvedené v této práci. Pro nejednoznačnost vybraných dat nebudou zařazeni do tohoto bodu.

4.7.2.1 FC Hradec Králové

Tabulka 23 – Náklady na platy hráčů FCHK

| FCHK | 2016/17 | 2017/18 | 2018/19 | 2019/20 | 2020/21 |
|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Platy hráčů | 13 828 000,- | 16 608 000,- | 19 771 000,- | 14 718 000,- | 19 928 000,- |
| Liga | 1. | 2. | 2. | 2. | 2. |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [43]

V tabulce můžeme vidět rozpočet na platy hráčů A-týmu, které se kromě „covidové“ sezóny zvyšovali. Nedosahují však čísel, kterých by bylo třeba. Dle informací z klubového vedení FCHK se rozpočet na nováčkovskou sezónu 2021/22 zvedl o částku kolem 10 milionů korun. Tedy by se měli zvednout náklady na zhruba 30 milionů.

4.7.2.2 Ostatní vybrané kluby

Data klubu FC Slovan Liberec o nákladech na platy hráčů A-týmu v dřívějších zprávách nebyla uvedena. Z tohoto důvodu je v tabulce uvedena jen jedna hodnota.

Tabulka 24 – Náklady na platy hráčů vybrané kluby

| Kluby | Sezóna | | | | |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2016/17 | 2017/18 | 2018/19 | 2019/20 | 2020/21 |
| FC Slovan Liberec | x | x | x | x | 62 929 000,- |
| SK Sigma Olomouc | 19 332 000,- | 30 428 000,- | 44 172 000,- | 42 456 000,- | 48 277 000,- |
| FK Teplice | 54 624 000,- | 58 770 000,- | 50 040 000,- | 61 325 000,- | 49 291 000,- |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [43]

V této tabulce můžeme vidět stabilní vybrané kluby první ligy, kde se náklady obecně vzato pohybují kolem 50 milionů. S tím, že se Liberec a Teplice dostali i k metě 60 milionů. Největší vzrůst platů lze zaznamenat u Sigmy Olomouc, kde ukázal cestu, kterou by se Hradec mohl vydat se zvyšováním svého rozpočtu. Zato kolísavé náklady mají Teplice, které se vzhledem k výsledkům pravděpodobně rozhodli náklady trochu zmenšit.

4.7.2.3 Porovnání nákladů na platy vzhledem k rozpočtu

Zde si ukážeme vztah náklady na platy hráčů ku rozpočtu na danou sezónu. Tedy procentuální zatížení. A tyto data porovnáme u jednotlivých klubů.

Vysvětlivky pro tabulku 25:

Červená barva je označení pro působení v druhé lize

Závorky jsou využity u Slovanu Liberec, kde hodnoty uvedené v závorce se počítají jako orientační, kdy se za chybějící data vzala data z poslední sezóny.

Tabulka 25 – Porovnání náklady na platy hráčů vzhledem k příjmům u vybraných klubů

| Kluby | Platy hráčů/příjmy klubu/procentuální zátěž rozpočtu | | | | | Průměrná procentuální zátěž |
|-------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------|
| | 16/17 | 17/18 | 18/19 | 19/20 | 20/21 | |
| FC Hradec Králové | 13 828 000,- | 16 608 000,- | 19 771 000,- | 14 718 000,- | 19 928 000,- | 25,3 % |
| | 70 804 000,- | 75 848 000,- | 65 649 000,- | 62 712 000,- | 62 945 000,- | |
| | 19,5 % | 21,9 % | 30,1 % | 23,5 % | 31,7 % | |
| FC Slovan Liberec | x | x | x | x | 62 929 000,- | (42,6 %) |
| | 253 | 145 007 | 114 | 93 162 000,- | 280 | |
| | 457 000,- | 000,- | 622 000,- | (67,5 %) | 142 000,- | |
| | (24,8 %) | (43,4 %) | (54,9 %) | | 22,5 % | |
| SK Sigma Olomouc | 19 332 000,- | 30 428 000,- | 44 172 000,- | 42 456 000,- | 48 277 000,- | 30,9 % |
| | 111 | 219 140 | 110 | 122 | 99 077 000,- | |
| | 442 000,- | 000,- | 111 000,- | 709 000,- | | |
| | 17,3 % | 13,9 % | 40,0 % | 34,6 % | 48,7 % | |
| FK Teplice | 54 624 000,- | 58 770 000,- | 50 040 000,- | 61 325 000,- | 49 291 000,- | 54,5 % |
| | 84 050 000,- | 104 735 | 83 945 000,- | 161 | 91 437 000,- | |
| | 64,9 % | 000,- | 59,6 % | 181 000,- | 53,9 % | |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím předchozích tabulek

Z průměrných procentuálních výsledků v tabulce si můžeme všimnout, že všechny kluby se ještě vejdou do bezpečné hranice 55 % vydaných mezd vzhledem k příjmům. Nicméně při pohledu na data u vybraných týmů, tak u Hradce Králové lze vidět nejmenší poměr, co to však v realitě znamená není to, že by byl klub až tak ekonomicky a sportovně úspěšný. Vliv na tyto hodnoty jsou nedostatečné příjmy a nedostatečně platově ohodnocený kádr. Příkladem mohou být dva stabilní celky první ligy Liberec a Olomouc, kde můžeme vidět dobrý poměr mezi platy a výší příjmů. U těchto klubů se na výsledném poměru pohybuje faktor účasti v evropských pohárech nebo prodej hráčů za větší částky. Tyto faktory jejich příjmy značně navyšují a náklady na mzdy mají v optimální míře vzhledem k prvoligovému standartu.

Teplíce mají ovšem jiný problém, kde nákladovosti na platy hráčů neodpovídá sportovní výkonnost, a tím pádem si nemůžou pomoci většími příjmy jako mají Liberec a Olomouc. Ve dvou sezónách dokonce překročili bezpečnou hranici 55 %. Proto je otázkou, zdali kvalita kádru odpovídá finančnímu ohodnocení.

4.8 Analýza sportovních a finančních ukazatelů

V této fázi budeme analyzovat několika metrikami vztah mezi sportovními a finančními výsledky, ze kterých vyvodíme určité závěry, které budou korespondovat se zkoumaným prostředím a budou dostatečně objektivní k vlivům, které mají vliv na dané výsledky.

Porovnání průměrných nákladů a výnosů vzhledem k získaným bodům

$$\text{Výpočty se provádějí tímto způsobem: } = \frac{\text{Průměrné náklady/výnosy}}{\text{Průměrný zisk bodů}}$$

Vysvětlivky k tabulce 26:

Do této analýzy jsou využity sportovní a finanční ukazatele pouze z prvoligových sezón 2016/17 až 2020/21, které byly dostupné volně k dohledání a jsou podrobněji uvedeny v této práci výše.

Tabulka 26 – Porovnání průměrných nákladů a výnosů vzhledem k získaným bodům

| Kluby | Prům. náklady | Prům. výnosy | Prům. umístění | Prům. body | Náklady/body | Výnosy/body |
|-------------------|---------------|---------------|----------------|------------|--------------|-------------|
| FC Hradec Králové | 72 250 000,- | 70 804 000,- | 15. | 27 | 2 675 926,- | 2 622 370,- |
| FC Viktoria Plzeň | 583 667 750,- | 626 309 000,- | 2. | 64 | 9 119 809,- | 9 786 078,- |
| FC Slovan Liberec | 160 653 200,- | 177 278 000,- | 6. | 44 | 3 651 209,- | 4 029 045,- |
| 1.FC Slovácko | 89 419 200,- | 87 247 400,- | 9. | 39 | 2 292 800,- | 2 237 113,- |
| SK Sigma Olomouc | 137 015 500,- | 137 759 250,- | 8. | 43 | 3 186 407,- | 3 203 703,- |
| FK Teplice | 103 726 800,- | 105 069 600,- | 10. | 35 | 2 963 623,- | 3 001 989,- |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím předchozích tabulek

Analyzovaná data uvedená v tabulce výše by se snadno dala špatně interpretovat. Proto je důležité porozumět dané problematice, kterou si objasníme. Důležitou funkcí v tabulce nehrají pouze náklady vzhledem k získaným bodům, ale k většímu kontextu je dobré vidět průměrné umístění a protipól k nákladům, tedy výnosy.

Nejvyšších hodnot opět dosahuje Plzeň, která si oproti týmům za zisk bodu třikrát víc připlatí, ale stejně, tak si můžeme povšimnout, že se jim tato strategie zúročuje v umístění v první lize a tím pádem i ke kvalifikaci do evropských pohárů, které dotují výnosy klubu velkou mírou.

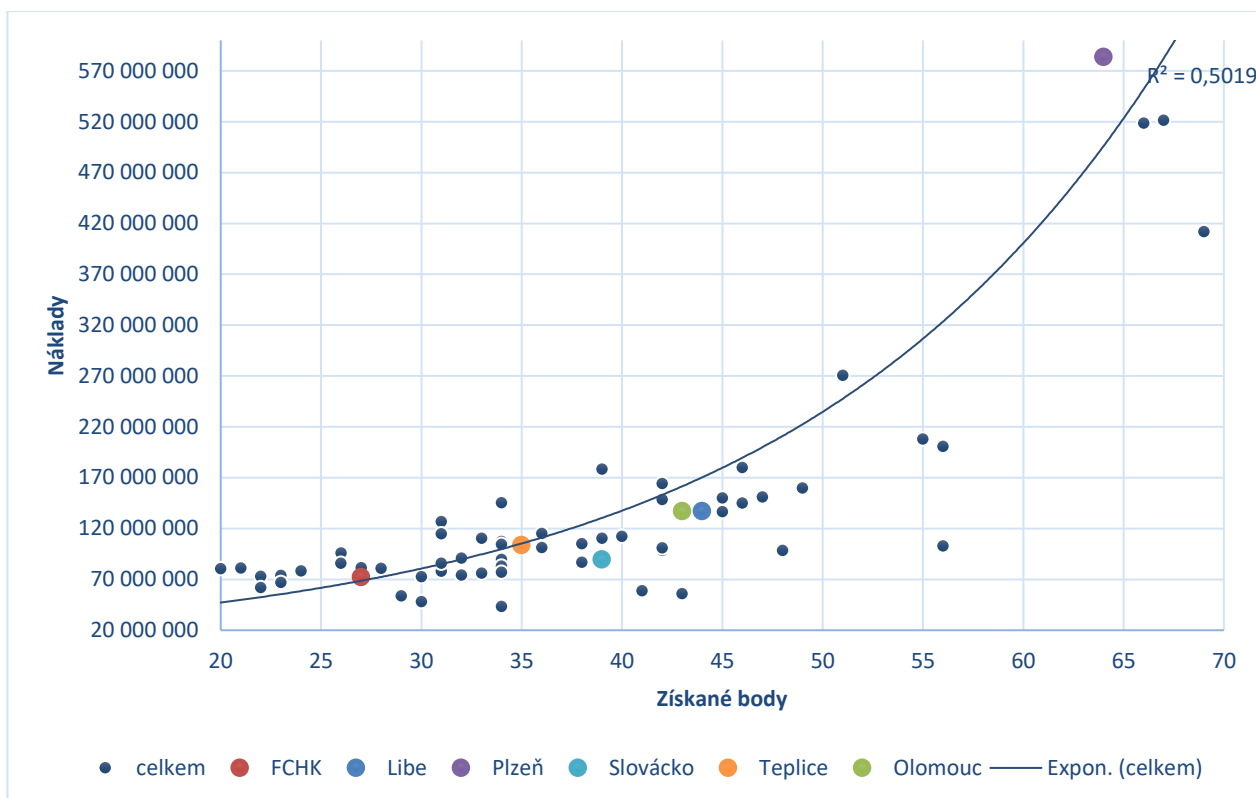
Na opačném pólu je Slovácko, u kterého si ve výše uvedených výkonnostních a finančních tabulkách můžeme všimnout vzrůstající tendence obou ukazatelů v posledních dvou sezónách. Proto tento údaj může být zkreslený, jelikož Slovácko si tím vylepšilo výsledek získaných bodů. Přesto data ukazují, že je zisk bodu v posledních pěti letech stál nejméně, avšak opačným způsobem je ovlivněno průměrné umístění, kde v následujících letech bude vidět lepší číslo.

Ostatní kluby se pohybují kolem tří milionů, kde Liberec díky lepším sportovním úspěchům dokáže vytěžit více výnosů do svého rozpočtu oproti Olomouci a Teplicím.

U Hradec Králové jsou použita data pouze ze sezóny 2016/17, kde přišel sestup. Z analýzy můžeme vyčíst, že se Hradec v té době nepohyboval v dobrých číslech, která v celkovém kontextu byla i jedním z důvodů, proč se Hradec neudržel v první lize. Opět, ale narážíme na vnímání tabulky v celkovém kontextu, jelikož by se mohlo zdát, že v nákladech na zisk bodu na tom Votroci nejsou tak zle vzhledem k ostatním celkům.

Grafické znázornění analýzy průměrných nákladů a zisku bodů

Další způsob analýzy, který v této práci použijeme je pomocí grafického znázornění a porovnání se spojnicí trendů, která obsahuje všechny dostupné výsledky všech týmů, které byli účastníky zkoumaného období, které je opět mezi sezónami 2016/17 až 2020/21. Ukážeme si dva grafy, které vycházejí ze stejných dat, ale kvůli lepší přehlednosti námi zkoumaných prvků jsou zobrazeny s lehce rozlišným zobrazením.



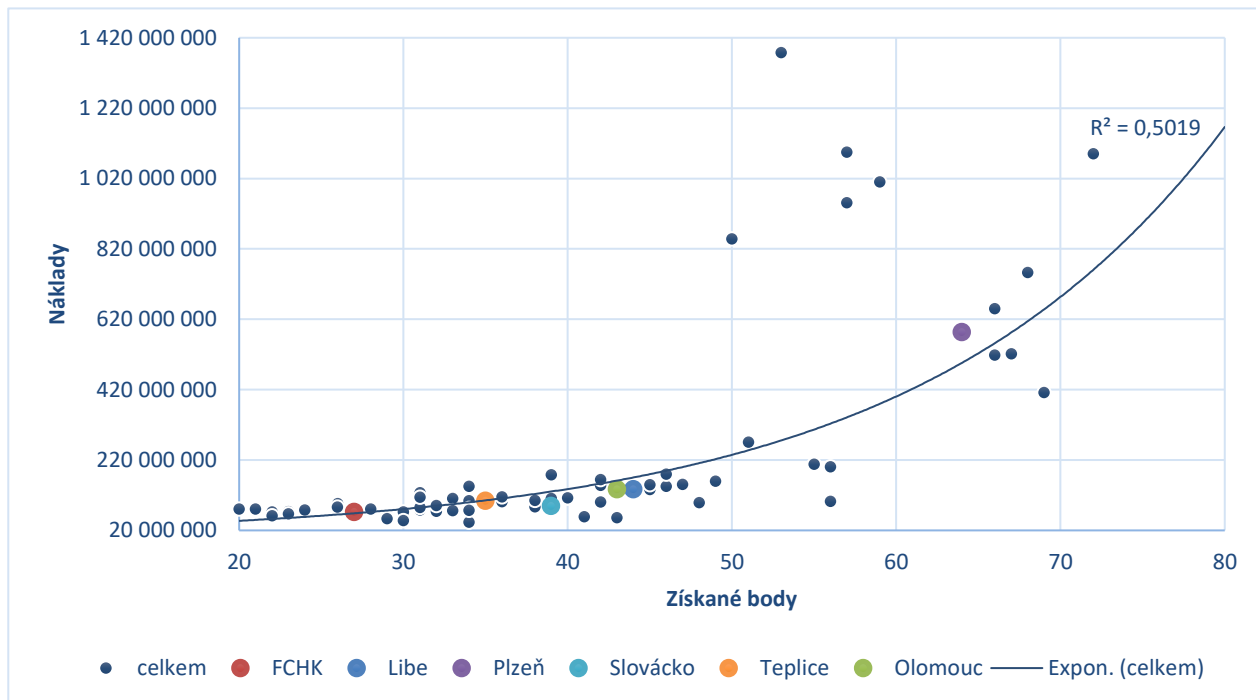
Graf 2 – Náklady vzhledem k získaným bodům

Zdroj: Vlastní zpracování

Znázornění na grafu 2 nám díky uzpůsobenému zobrazení vybraných dat, umožní lépe se soustředit na data týkající se našich vybraných analyzovaných klubů. Toto grafické znázornění by nám mělo dát mnohem lepší představu o tom, kam se FCHK má vydat. Opět jsme zvolili exponenciální spojnicí trendů, která nejlépe vystihuje reálnou situaci na grafu, stejně jako tomu bylo u grafu 1.

Na grafu vidíme Hradec, který se svými čísly dostal na hodnoty, které přesně určuje spojnice trendů a tyto hodnoty byly v oblasti, kdy docházelo k sestupům z ligy. Dalším týmem z hlediska výkonosti i grafu jsou Teplice, které opět kopírují spojnicí trendů. Z praxe snad lze říct, že se současnými sportovními výkony by Teplice na tenhle zisk bodů mohli mít i menší rozpočet. Když by se vyjmula úspěšná sezóna 2016/17, tak by jistě končili na grafu umístěný více vlevo a nahoře od spojnice, tedy místa, která ukazují, že vynaložené prostředky neodpovídají sportovním výsledkům. U Slovácka je i na tomto grafu patrný opačný trend oproti Teplicím, který razí a který byl popsán několikrát výše. V tomto grafu však vychází, že mají o mnohem lepší výsledky, než by měli mít vykázáno v nákladech. Tými Liberce a Olomouce by dle grafu mohli vynaložit o něco více peněz, avšak úměrně k získaným bodům. Nicméně všechny celky se pohybují v přijatelném rozmezí kolem spojnice trendů.

Hradec by se v následujících sezónách měl dostat ideálně na úroveň Slovácka, kde by ještě měl přidat na větším počtu nákladů, s tím samozřejmě souvisí i žádoucí a nutné zvýšení příjmů. Do vzdálenější budoucnosti by Hradec dle názoru autora práce mohl pomýšlet i na finanční a sportovní ukazatele na úrovni Liberce a Olomouce.



Graf 3 – Náklady vzhledem k získaným bodům

Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu 3 můžeme vidět tzv. „bigger picture“ analyzovaných dat v grafickém znázornění. Výslednice trendů je ovlivněna i výsledky velké trojky, kam spadají Sparta Praha, Slavia Praha a Plzeň. Tyto údaje můžeme vidět většinou v pravé části nad spojnicí. Avšak u těchto týmů by o trochu více seděla do grafu polynomická spojnice trendů, kde by Plzeň, ale i data Sparty a Slavie byly blíže ke spojnici trendů. Kluby Sparty a Slavie si však, ale díky silným majitelům, tradici a účasti v evropských ligách mohou dovolit mít vyšší náklady, než by ukazoval spojnice trendů.

Analýza průměrných nákladů na hráče vzhledem k získaným bodům

Posledním způsobem analýzy bude přepočítání nákladů na A-tým vzhledem k jednomu získanému bodu. Neboli kolik stojí klub získání jednoho bodu vzhledem k platovým výkazům na hráče.

Vysvětlivky k tabulce 27:

Do průměrných hodnot se používali dostupná data z prvoligových sezón.

„Upravené hodnoty“ u FCHK v tabulce jsou uvedeny z důvodu lepší představy o následujících sezónách, kdy se Hradec bude účastnit první ligy. Proto k prvoligové sezóně 2016/17 se přidali data výkonnostní z aktuální sezóny 2021/22 a rozpočet na náklady hráčů, který dle oficiálních kanálů z klubu by se měl pohybovat okolo 30 milionů.

Tabulka 27 – Porovnání průměrných nákladů na hráče vzhledem k získaným bodům

| Kluby | Prům. náklady na hráče | Prům. umístění | Prům. body | Náklady na hráče/body |
|---|------------------------|----------------|------------|-----------------------|
| FC Hradec Králové | 13 828 000,- | 15. | 27 | 512 148,- |
| FC Hradec Králové (upravené hodnoty) | 21 914 000,- | 11. | 31 | 706 903,- |
| FC Slovan Liberec | 62 929 000,- | 6. | 44 | 1 430 205,- |
| SK Sigma Olomouc | 41 333 250,- | 8. | 43 | 961 238,- |
| FK Teplice | 54 810 000,- | 10. | 35 | 1 566 000,- |

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím předchozích tabulek

U této tabulky 27 je potřeba stejně jako u tabulky 26 brát více do úvahy celý kontext, a ne pouze výsledná čísla. Tato data nám spíše můžou ukázat, zdali je kádr platově podhodnocený či nadhodnocený vzhledem k získaným sportovním úspěchům. Nebo jako u Hradce není dostatečně vysoká vydaná částka na investice do kádru, která by tým stabilně stimulovala k lepším výsledkům. Nelze očekávat, že s těmito náklady i s ohledem na standarty ligy by se z Hradce stal dlouhodobě stabilní klub. Kde vidíme odpovídající hodnoty jsou opět u Liberce a Olomouce, které jsou v dobrých mantinelech po všech stránkách, kdy ještě u Liberce přichází více peněz do rozpočtu z důvodu účasti v evropských ligách. Naopak nadhodnocený kádr lze jistě vnímat u Teplického mužstva, kde vydaná částka na platy neodpovídá výsledkům mužstva.

Hradec by se z této metriky měl poučit a rozhodně zvětšit investice do kádru, ale za podmínek dobré investice, která povede k odpovídajícím výsledkům, ne jako v případě Teplic.

5 Shrnutí výsledků

V praktické části jsme, po představení zkoumaného prostředí a vybraných klubů, začali s celkovou SWOT analýzou klubu FC Hradec Králové. Zde jsme rozebrali jeho silné stránky, kterými jsou zejména historie a velikost klubu ve východních Čechách, práce s mládeží, nastolená koncepce se začleňováním odchovanců a výsledky v nováčkovské sezóně 2021/22. Naopak ve slabých stránkách nám vyšlo, že Hradec nemá důstojné zázemí a má nízký rozpočet pro první ligu. Tyto body se projevují v nestabilitě klubu v účasti v první lize. Zejména slabé stránky jsou hlavním důvodem analýzy této bakalářské práce. Příležitosti a hrozby se odvíjejí více méně od slabých stránek, těmito body jsou dostavení Malšovické arény v roce 2023 na které navazuje několik dalších bodů, mezi ně se řadí příchod nového majitele neboli zvětšení rozpočtu, vyvolání většího zájmu u fanoušků a nastolení stability A-týmu v první lize. Dále lze přidat ještě větší zabudovávání odchovanců do základní sestavy. U hrozeb se objevují body z příležitostí, jen s opačným účinkem. Většina těchto zmíněných bodů byla předmětem dalšího zkoumání.

Další plošnější analýzou byl marketingový mix 4P klubu FC Hradec Králové. V tomto segmentu bylo nutné si vůbec uvědomit co Hradec prodává, za jakou cenu, kde prodává daný produkt a jak dochází k propagaci daného produktu. Shrnutím byla určena závislost hlavního produktu (mistrovské utkání) na dostavbě nového stadionu, kde se bude moct zlepšit kvalita nabízených služeb, cena vstupenek a celková identita klubu. Na novém stadionu bude také možnost odklonit závislost na hlavním produktu na jiné produkty, kterými mohou být příjem z prohlídky stadionu nebo klubového muzea na stadionu.

Následně byli uvedeny sportovní statistiky všech vybraných klubů a některé z nich byly využity i v dalších fázích práce. Při analýze průměrných výsledků vybraných klubů jsme došli k závěru, že kluby pro porovnání byly vybrány správně, a dle rozdělení do tří skupin jsme ohodnotili, která cesta by byla pro FC Hradec Králové nejlepší. Ideální by bylo jít cestou klubů jako je Slovácko nebo Olomouc. Nejlepší cesta by byla podle Plzně, naopak nejméně vítaná podle Teplic.

V další fázi jsme zkoumali vztah návštěvnosti utkání vzhledem k získaným bodům. FC Hradec Králové měl samozřejmě horší statistiky z důvodů hraní zápasů v druhé lize na rozpadlém stadionu nebo v první lize, ale v azylu v Mladé Boleslavi. Dle grafického znázornění všech dat klubů, které se účastnily zkoumaných sezón, jsme se dopracovali k závěru, že po dostavbě stadionu by hradecký klub měl dosahovat návštěvnosti minimálně 4 000 diváků na zápas. Historická data návštěvnosti a návštěvnost hokeje v Hradci nám v tomto přidává kladný argument.

Poté jsme se věnovali dalšímu segment, kterým je analýza financování klubů. Hradec z hlediska celkového hospodaření vyšel mezi vybranými kluby dobře, kde se ukázalo, že má za posledních pět sezón vyrovnaný rozpočet. Problém a rozdíl oproti ostatním vybraným klubům je velikost příjmů, a tedy i vydaných nákladů na provoz klubu. Tento markantní rozdíl ještě potrhlo srovnání vydaných nákladů na platy hráčů A-mužstva, kde se ukázalo, že má Hradec hodně podfinancovaný A-tým, tudíž tímto stylem Hradec nemůže přemýšlet o stabilitě v první lize. Hradec podle oficiálních informací vydává v nováčkovské sezóně na platy zhruba 30 milionů, což už navýšení je. Ale k dlouhodobé konkurenceschopnosti to nestačí. Pro představu kluby jako je Olomouc a Teplice vydávali na platy kolem 50 milionů. Z hlediska procentuální zátěže nákladů na platy hráčů vzhledem k příjmům klubu, vyšel Hradec velmi bezpečně na 25 %, možná to je však další ukazatel, kde by Hradec měl přidat, jelikož bezpečná zóna je až k 55 %.

Závěrečnou analýzou bylo využití vybraných finančních ukazatelů vzhledem ke sportovním. Méně jednoznačný ukazatel byl vztah mezi vydanými celkovými náklady na zisk jednoho bodu. Bez vnímání celkového kontextu by Hradec nevyšel ve statistikách špatně, nicméně je patrné, že za to může menší rozpočet a méně získaných bodů. Zato lepším ukazatelem bylo grafické znázornění vztahu celkových nákladů a získaných bodů, kde Hradec vyšel na spojnici trendů všech dostupných výsledků klubů, které se účastnily první ligy ve zkoumaném období, v sestupových místech. Podle výslednice se ukázalo, že dlouhodobou stabilitu Hradec může vykonat pouze vydání se cestou Slovácka nebo dalších vybraných klubů. Tedy navýšit rozpočet minimálně o 20 až 30 milionů. Posledním analytickým ukazatelem byl vztah nákladů na plat hráčů vzhledem k zisku jednoho bodu. U Hradce se opět potvrdila nedostatečná výše investice do kádru A-mužstva, která má za následek nestabilitu klubu v první lize. Ostatní kluby jako je Olomouc nebo Liberec ukazují Hradci cestu, kterou by se měl vydat v následujících letech.

6 Závěry a doporučení

Cílem bakalářské práce byla analýza aktuálního stavu a fungování profesionálního fotbalového klubu FC Hradec Králové, porovnání s vybranými kluby první fotbalové ligy a následné zhodnocení stavu klubu a navržení možných zlepšení pro budoucí směřování klubu FC Hradec Králové.

V praktické části byl tento cíl naplněn z několika úhlů pohledu. Z těchto závěrů u jednotlivých ukazatelů došlo k určení závěrečných doporučení klubu FC Hradec Králové, která by mu pomoci stát se stabilním celkem první ligy.

Nejdůležitějším prvek této analýzy se stala nutná dostavba nového stadionu Malšovická aréna v roce 2023. Na tento bod je v současné situaci navázáno hned několik dalších segmentů. Tím prvním navázaným segmentem je zvýšení příjmů do klubového rozpočtu, které se dosáhne zvýšením příjmů ze vstupného a také z kontraktu s budoucím titulárním sponzorem stadionu. Toto samotné by však nestačilo, a nevyhnutelným a urgentním autor práce shledává příchod nového majitele, který do rozpočtu klubu přinese, alespoň o 20 až 30 milionů více.

Těmito důležitými kroky by měl klub dojít do hlavních cílů, kterými jsou předvedená hra a výsledky v mistrovských utkáních. Toto musí být podpořeno správně nastavenou koncepcí, nepodlehnout megalomanii a stále ještě zvětšovat začleňování svých odchovanců do A-týmu.

Pokud město jakožto vlastník klubu učiní po dostavbě stadionu tyto navržené doporučené kroky, zejména s novým majitelem, klub by měl směřovat k lepším zítřkům, na které by Hradečané mohli být pyšní.

7 Seznam použité literatury

- [1] Odborná terminologie. *Fotbal* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2013 [cit. 2021-8-30]. Dostupné z: <https://www.fsps.muni.cz/emuni/data/reader/book-22/04.html>
- [2] *Jirikubicek.cz* [online]. Olomouc: Orbinet, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: https://www.jirikubicek.cz/data/sportovni_pravo/1.%20Sportovn%C3%AD%20pr%C3%A1vo%20-%20p%C5%99edn%C3%A1%20ky/0.5%20Definice%20sportu%20a%20funkce%20sportu.pdf
- [3] Sociologická encyklopedie. *Sport* [online]. Sociologický ústav AV ČR, 2017 [cit. 2021-8-30]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Sport>
- [4] *Informační systém Masarykovy univerzity* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: https://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/teortren/pdf/1._sport_vymezeni_pojmu.pdf
- [5] FUCZIK, Ondřej. *Hrdinové*. Ilustroval Vojtěch ŠEDA. V Praze: Yinachi, 2017. ISBN 9788090693005.
- [6] FIFA. *FIFA member associations* [online]. Curych: FIFA, 2021 [cit. 2021-8-30]. Dostupné z: <https://www.fifa.com/about-fifa/associations>.
- [7] FAČR. *FAČR* [online]. eSports [cit. 2021-8-30]. Dostupné z: <https://facr.fotbal.cz/>
- [8] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 9788087865620.
- [9] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605457.
- [10] SORIANO, Ferran. *Góly nepadají náhodou*. Praha: Baronet, 2010. ISBN 978-80-7384-300-7.
- [11] NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.
- [12] Občanský zákoník. Justice. *Akciová společnost* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2022 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/akciová-společnost>
- [13] Notářská komora ČR. *Valná hromada* [online]. Praha: Notářská komora ČR, 2022 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.nkcr.cz/sluzby/pravnicke-osoby-a-podnikani/valna-hromada>
- [14] Epravo.cz. *Obchodní korporace II: dozorčí rada* [online]. Praha: epravo.cz, 2018 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/obchodni-korporace-ii-opravneni-dozorci-rady-akciové-společnosti-nahlizet-do-dokladu-a-zaznamu-společnosti-108299.html>
- [15] Sbírká listin FCHK. *Veřejný rejstřík a Sbírká listin* [online]. Hradec Králové: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl->

[detail?dokument=69239994&subjektId=225202&spis=608289](https://www.marketingmind.cz/marketing/detail?dokument=69239994&subjektId=225202&spis=608289)

- [16] Marketing. *Marketing Mind* [online]. České Budějovice: Marketing Mind, 2020 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/marketing/>
- [17] LOSEKOOT, Michelle a Eliška VYHNÁNKOVÁ. *Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2019. Žádná velká věda. ISBN 9788075550842.
- [18] BLAKEY. *Sport marketing*. Praha: SAGE, 2011. ISBN 9780857250919.
- [19] SWOT analýza. *MUNI Arts* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://kisk.phil.muni.cz/kiskonline/kreativita/vizualizace-a-presentace-informaci/swot-analyza>
- [20] *SWOT analýza* [online]. Brno: Mendelu, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: http://user.mendelu.cz/xbadal/Studijni%20opory/Hospodarska%20informatika/Stud_mat/SWOT%20anal%FDza.pdf
- [21] *SWOT analýza – obrázek* [online]. Praha: Wikipedia, 2009 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT#/media/Soubor:SWOT_cs.svg
- [22] NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- [23] MULLIN, B. J., S. HARDY a W. A. SUTTON. *Sport Marketing*. 3. Praha: Human kinetics, 2007. ISBN 9780736060523.
- [24] Partneři. *AC Sparta Praha* [online]. Praha: AC Sparta Praha, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://sparta.cz/cs/klub/business/partneri>
- [25] HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-04-3.
- [26] Deloitte. *Deloitte Money League* [online]. Londýn, Praha: Deloitte, 2021 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/deloitte-money-league.html>
- [27] FINMAG. *Fotbal přichází o miliardy* [online]. Praha: NextPage Media, 2021 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://finmag.penize.cz/dezinformace-a-koronavirus/425793-fotbal-prichazi-o-formu-i-miliardy-koronavirus-svlekl-kluby-do-naha>
- [28] Sport.cz. *Fotbalové kluby utratily o 75 % více*. [online]. Praha: Seznam.cz, 2022 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.sport.cz/clanek/fotbal-fotbalove-kluby-v-lednu-utratily-za-prestupy-o-75-procent-vice-nez-loni-3118972>
- [29] *LFA* [online]. Praha: Hospodářské noviny, 2016 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/c1-65300500-fotbalova-asociace-schvalila-osamostatneni-fotbalove-ligy-inspirovala-se-v-zahranici>
- [30] *Fotbalové koeficienty* [online]. Praha: FOOTBALL-COEFFICIENT.EU, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.football-coefficient.eu/cs/zeme/12-cesko/>
- [31] Country ranking. *Ligová fotbalová asociace* [online]. Praha: eSports, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.lfafotbal.cz/country-ranking>

- [32] FC Hradec Králové. *FCHK* [online]. Praha: eSports, 2022 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.fchk.cz/index.asp>
- [33] *FC Viktoria Plzeň* [online]. Plzeň: eSport.cz, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.fcviktoria.cz/index.asp?cover=nezobrazit>
- [34] *FC Slovan Liberec* [online]. Liberec: eSport.cz, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.fcslovanliberec.cz/index.asp>
- [35] *I.FC Slovácko* [online]. Uherské Hradiště: DigiLabs, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.fcslovacko.cz/cs/>
- [36] *SK Sigma Olomouc* [online]. Olomouc: ESMEDIA interactive, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.sigmafotbal.cz/>
- [37] *FK Teplice* [online]. Teplice: eSport.cz, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.fkteplice.cz/index.asp?cover=nezobrazit>
- [38] Fortuna liga. *Livesport.cz* [online]. Praha: Livesport, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/fotbal/cesko/fortuna-liga/>
- [39] ANDERSON, Chris a David SALLY. *Hra čísel: co skutečně rozhoduje ve fotbale*. V Brně: CPress, 2013. ISBN 978-80-264-0268-8.
- [40] *Český a československý fotbal v číslech* [online]. Praha: csfotbal, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.csfotbal.cz/>
- [41] Návštěvnost stadionu. *Moundfield HK* [online]. Hradec Králové: eSports, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mountfieldhk.cz/statistiky-navstevnost.asp>
- [42] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [43] *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Praha: Ministerstvo Spravedlnosti, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

8 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Činnosti manažera ve sportu

Tabulka 2 – Pozitiva a negativa marketingu ve sportu

Tabulka 3 – Propady příjmů 10 největších fotbalových klubů na světě

Tabulka 4 – Základní informace FCHK

Tabulka 5 – SWOT analýza FCHK

Tabulka 6 – Statistiky FCHK

Tabulka 7 – Statistiky FC Viktoria Plzeň

Tabulka 8 – Statistiky FC Slovan Liberec

Tabulka 9 – Statistiky 1.FC Slovácko

Tabulka 10 – Statistiky SK Sigma Olomouc

Tabulka 11 – Statistiky FK Teplice

Tabulka 12 – Porovnání průměrných statistik ve sledovaném období

Tabulka 13 – Porovnání statistik Slavie a Plzně v sezóně 2019/2020 po základní části

Tabulka 14 – Návštěvnost a získané body vybraných klubů

Tabulka 15 – Návštěvnost FCHK a Mountfield HK

Tabulka 16 – Hospodaření FCHK

Tabulka 17 – Hospodaření FC Viktoria Plzeň

Tabulka 18 – Hospodaření FC Slovan Liberec

Tabulka 19 – Hospodaření 1.FC Slovácko

Tabulka 20 – Hospodaření SK Sigma Olomouc

Tabulka 21 – Hospodaření FK Teplice

Tabulka 22 – Výsledky průměrného hospodaření za sezónu

Tabulka 23 – Náklady na platy hráčů FCHK

Tabulka 24 – Náklady na platy hráčů vybrané kluby

Tabulka 25 – Porovnání náklady na platy hráčů vzhledem k příjmům u vybraných klubů

Tabulka 26 – Porovnání průměrných nákladů a výnosů vzhledem k získaným bodům

Tabulka 27 – Porovnání průměrných nákladů na hráče vzhledem k získaným bodům

9 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Obecné schéma akciové společnosti – dualistický systém

Obrázek 2 – Ukázka organizační struktury FC Hradec Králové

Obrázek 3 – SWOT analýza

Obrázek 4 – Rozdělení příjmů podle Deloitte

Obrázek 5 – Tabulka koeficientů UEFA

Obrázek 6 – Logo FCHK

10 Seznam grafů

Graf 1 – Návštěvnost v poměru k získaným bodům

Graf 2 – Náklady vzhledem k získaným bodům

Graf 3 – Náklady vzhledem k získaným bodům

Zadání bakalářské práce

Autor: David Doležal

Studium: I1900574

Studijní program: B0688A140001 Informační management

Studijní obor: Informační management

Název bakalářské práce: **Marketing a financování profesionálních fotbalových klubů**

Název bakalářské práce AJ: Marketing and financing of professional football clubs

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza aktuálního stavu a fungování fotbalového klubu FC Hradec Králové, porovnání s vybranými kluby první fotbalové ligy a následné zhodnocení stavu klubu a navržení možných zlepšení pro budoucí směřování klubu FC Hradec Králové.

Osnova:

1. Úvod 2. Cíl práce a metodika zpracování 3. Teoretická část 3.1 Management 3.2 Marketing 3.3 Financování 4. Praktická část 5. Shrnutí výsledků 6. Závěry a doporučení

Management, marketing a ekonomika sportu, Kolektiv autorů, Masarykova univerzita, 2016

Management a marketing ve sportu, Eva Čáslavová, 2020

Sport v ekonomice, Jiří Novotný, 2011

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Ing. Václav Zubr, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.3.2020