

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra humanitních věd**



**Bakalářská práce**

**Zdravý životní styl mládeže do 18 let  
(Výzkum ve vybraném regionu)**

**Pavel Čuban**

© 2015 ČZU v Praze



**!!!**

**Místo této strany vložíte zadání bakalářské práce.  
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

**!!!**

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Zdravý životní styl mládeže do 18 let" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16.3.2015

---

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval PhDr. Miroslavu Poliškému CSc. za vedení a odbornou pomoc při zpracování tématu a spolehlivou spolupráci.

# Zdravý životní styl mládeže do 18 let (Výzkum ve vybraném regionu)

---

## Healthy Life Style of Teenagers (Research in a Selected Region)

### **Souhrn**

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení hospodaření hokejového klubu HC Klatovy. V teoretické části práce uvádíme základní poznatky o sportu a jeho vlivu na zdravý životní styl. Dále se věnujeme lednímu hokeji, jeho historickému vývoji, a jak se tento druh sportu vyvíjel u nás. Práce také vysvětluje základní terminologii, kterou používáme při popisu ekonomiky klubu.

V praktické části práce deskriptivní metodou popisujeme, jak klub HC Klatovy hospodaří, identifikujeme zdroje jeho příjmů a zmiňujeme, jak se tyto zdroje vyvíjely v posledních letech. Je uvedena organizační struktura klubu a popsán způsob, jakým klub pracuje s mládežnickými kategoriemi. Zmiňujeme taktéž zhodnocení dosavadního vývoje hokejové sezóny, a jak její průběh ovlivňuje pozici klubu ve vztahu se současnými a potenciálními sponzory.

V práci jsou rovněž uvedeny poznatky a doporučení pro zlepšení finanční situace klubu.

### **Summary**

The aim of this bachelor thesis is to analyse the economy of the hockey club HC Klatovy.

In the theoretical part we state basic principles about sport and how does sport affect the healthy lifestyle. We further deal with ice hockey, how has the game changed through its history. We also describe its evolution in Czechoslovakia and Czech republic. The thesis states terminology we use to describe economics of hockey clubs.

In the practical part the organizational structure and characteristics of HC Klatovy is done. We identify sources of income and show its development in recent years. We also

conduct an analysis of the current season and how the team results affect clubs relations with its current or potential sponsors.

This thesis also provides suggestions how to improve the economy of the club.

**Klíčová slova:** hokejový klub, HC Klatovy, sport, mládež, finanční analýza, marketing, zdravý životní styl, sponzoring

**Keywords:** hockey club, HC Klatovy, sport, youth, financial analysis, marketing, healthy lifestyle, sponsorship

## Obsah

1.	Úvod.....	5
2.	Cíle a metodika práce.....	5
2.1	Cíl práce .....	5
2.2	Metodika práce.....	6
3.	Literární rešerše.....	7
3.1	Sport.....	7
3.1.1	Lední hokej .....	7
3.1.1	Dějiny hokeje .....	8
3.1.1.1	Historie českého hokeje .....	9
3.2	Pohyb a zdravý životní styl.....	12
3.2.1	Význam sportu a pohybových aktivit .....	13
3.2.2	Postoj mládeže k pohybové aktivitě .....	14
3.2.3	Zdravá výživa.....	14
3.2.3.1	Výživa dětí.....	15
3.3	Faktory ovlivňující vztah mládeže ke sportovním aktivitám.....	15
3.3.1	Rodičovská výchova .....	16
3.3.2	Pedagogika .....	17
3.4	Ekonomika sportovního klubu.....	17
3.4.1	Financování sportovního klubu.....	19
3.4.1.1	Finanční rozpočet klubu.....	19
3.4.1.2	Zdroje financování.....	19
3.5	Marketing .....	21
3.5.1	Marketingový mix.....	21
3.5.1.1	Product .....	21
3.5.1.2	Price .....	21
3.5.1.3	Place .....	22
3.5.1.4	Promotion.....	22
3.5.1.5	Person.....	22
4.	Analytická část.....	23
4.1	Hokejový klub Klatovy.....	24
4.1.1	Představení klubu.....	25
4.1.2	Organizační struktura klubu.....	26
4.1.3	Sportoviště .....	26
4.2	Mládežnická kategorie .....	27
4.2.1	Rozdělení mládežnických kategorií .....	28
4.2.1.1	Nábory.....	29
4.2.1.2	Finanční nároky.....	29
4.2.2	Ekonomika klubu .....	31
4.2.2.1	Ekonomické cíle klubu.....	31
4.2.2.2	Diváci .....	31
4.2.2.3	Financování mládeže.....	34
4.2.2.4	Dotace .....	35
4.2.2.5	Sponzoring .....	36
4.2.2.6	Propagace klubu.....	39
4.2.2.7	Náklady na sezónu .....	40
4.2.3	Finanční krize.....	42
4.2.4	Zhodnocení sezóny .....	45



4.5.1	SWOT analýza .....	46
5	Závěr .....	47
6	Seznam obrázků .....	50
7	Seznam grafů.....	50
8	Seznam tabulek .....	50
9	Seznam použité literatury.....	50
10	Internetové zdroje .....	52

# 1. Úvod

V dnešní době počítačů a další zábavní výpočetní techniky, která konkuruje ostatním zájmovým činnostem, například sportu, je velmi obtížné přesvědčit mládež ke sportování. Vedení dětí k tělesné aktivitě by mělo probíhat hlavně prostřednictvím rodiny a škol. Mělo by být podávané nenásilným, nenuceným způsobem tak, aby byla sportovní aktivita pro dítě samozřejmostí, stejně jako je samozřejmostí například hygiena nebo sociální výchování. Nejen díky internetu se dnes velmi často setkáváme už u dětí mladšího školního věku s obezitou a vadami způsobenými nesprávným stravovacím a pohybovým režimem.

Sportovní klub představuje v tomto problému užitečnou organizaci. Svým prostřednictvím sjednocuje lidi, kteří se snaží žít aktivně, mají radost z pohybu. Sportovní klub lidem a mládeži k těmto aktivitám vytváří odpovídající zázemí a dovolujeme jim věnovat se svému koníčku. V rámci naší bakalářské práce považujeme za nejdůležitější věkovou skupinu děti. Děti se díky svému členství ve sportovním klubu od malého věku učí dodržovat pravidla a pevný řád, oceňovat přínosy kolektivní práce a respektovat soupeře. Mladé děti v klubech získávají podobně naladěné kamarády, díky čemuž se posilují jejich sociální vazby a pro děti je potom složitější "sklouznout" k nezdravému životnímu stylu.

Autor práce již 20 let hraje lední hokej, přičemž posledních 11 let působí v klatovských družstvech. Aktuálně nastupuje za SHC Klatovy, současně je i členem vedení klubu. Díky působení v těchto funkcích získal autor práce částečný přehled o mechanismech působení klatovského klubu a jeho ekonomické situaci, stejně jako i cenné kontakty. Všechny tyto poznatky zužitkoval při psaní bakalářské práce.

## 2. Cíle a metodika práce

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě deskriptivní metody a obsahové analýzy zhodnotit hospodaření klubu HC Klatovy. V práci chceme uvést hlavní činitele, kteří ovlivňují ekonomickou situaci klubu a na základě jejich studia navrhnout způsoby, které zlepší ekonomickou situaci klubu. Dalším cílem je popis finanční situace

jednotlivých tříd HC Klatovy. V práci rovněž uvádíme finanční nároky, se kterými se musí potýkat začínající hokejista.

## **2.2 Metodika práce**

V práci pomocí deskriptivní metody a obsahové analýzy popisujeme hospodaření hokejového klubu HC Klatovy. V bakalářské práci se zaměřujeme na příjmy klubu z dotací a sponzoringu, uvádíme, na kolik je klub na těchto formách příjmu závislý, a jak se tato podpora vyvíjí v průběhu let. Zmiňujeme rovněž náklady, které má klub na sezónu a zdroje, z nichž se tyto náklady snaží pokrýt. V práci uvádíme klíčové faktory, na nichž bude financování klubu záviset v příštích letech.

### **3. Literární rešerše**

Tato kapitola je věnována vymezení základní terminologie týkající se problematiky zdravého životního stylu a sportu.

#### **3.1 Sport**

Sport jako takový je zde s námi již několik tisíc let. Během této doby prodělal překotný a dynamický vývoj. Dnes patří do kultury člověka, která v sobě ukrývá normy a hodnoty, díky kterým pečujeme o svůj rozvoj.

Podstatným prvkem sportu je jeho sociální dynamika a sociální dopady, které vznikají jeho provozováním. Sport tedy můžeme v širším kontextu vnímat jako celou množinu pohybových aktivit, u kterých není podstatný pouze výsledek (tedy dosažení vítězství, odměny atp.), ale rovněž zvýšení zdravotní odolnosti, zlepšení kondice, nebo pouze požitek z uskutečněné aktivity. Sportovní aktivity se svojí záměrností, pravidly a opakovatelností odlišují od kterékoliv další pohybové činnosti [4].

Samotný prožitek ze hry nebo potěšení z vlastního výkonu se má zdůrazňovat především u dětí, které se sportem jako takovým začínají. V tomto období jsou totiž děti velice citlivé a případné negativní hodnocení u nich může zapříčinit dlouhodobou averzi ke sportu.

Sportovní aktivity mají do života přinášet radost, odreagování a příjemné zážitky, ať už kolektivní či individuální. Tyto aktivity však rovněž působí jako účinná prevence alternativnímu využití volného času v podobě užívání návykových látek či jiného rizikového chování mládeže [2].

Sport je smysluplnou aktivitou, která přináší jedinečné, neočekávané zážitky, díky kterým zažíváme radost či uspokojení. Tento pozitivní přínos sportu oceňovali již antičtí Řekové.

##### **3.1.1 Lední hokej**

Lední hokej je sportovní hra družstev, kde dochází k uplatnění myšlenek trenéra a zdatnosti a umění hráčů. Vliv má i okolní prostředí.

Lední hokej je hra, jejíž hlavními prvky jsou rychlost, technika a tvrdost. Pro úspěch týmu je důležité dobře skloubit individuální dovednosti jedinců s hrou celého týmu. Hra probíhá na kluzišti. Lední hokej je kolektivní sport, kde se střetávají technické, rychlostní a

další vlastnosti hráčů a jednotlivé taktické strategie trenérů. Při hře není nouze o dramatické okamžiky, které přitahují zájem diváků. Pro diváka jsou atraktivní zejména individuální souboje jednotlivých hráčů, rovněž však nacvičené útočné signály a další připravené akce, které, jak divák doufá, přinesou jeho týmu branku.

Hra probíhá v součinnosti všech hráčů na ledě. Hráči se dělí na brankáře, obránce a útočníky. Každá z hráčských pozic má své specifické úkoly a role. Lední hokej má samozřejmě mezinárodně platná pravidla, která jsou schvalována a vydávána Mezinárodní federací ledního hokeje (IIHF).

### 3.1.1 Dějiny hokeje

Počátky sportu sahají několik tisíc let zpátky, přičemž je můžeme pozorovat i v neevropských civilizacích, např. box, lukostřelbu či jezdectví nalezneme již v předhistorickém období. Sport, pořádaný primárně pro zábavu diváků nebo sázení na vítěze byly součástí již římské či řecké kultury, ale i mnohých dalších východních civilizací [4].

Nejstarší doklad, který může toto tvrzení potvrdit, pochází ze starého Řecka. V Národním muzeu v Aténách je uložený reliéf, na němž je vyobrazena scéna rozehrávání míčku hráči, kteří stojí proti sobě a drží v ruce zahnutou hůl. Reliéf pochází přibližně z roku 480 př. n. l. Tuto hru převzali následně od Řeků Římané, kteří ji poté rozšířili po svých územích, mimo jiné západní Evropě. I když později došlo k pádu římské říše, původnímu obyvatelstvu zůstaly některé sportovní hry, i tento zvláštní hokej. Hra se dále vyvíjela různými způsoby v závislosti na území, kde se hrála. Ve Skotsku se hrál bandy, v Irsku skinty a v Anglii této hře říkali kriket, podstat byla však vždy totožná.

Obrázek č. 1: Historický reliéf z muzea v Athénách



Zdroj: [28]

Určité varianty této hry můžeme nalézt u mnoha indiánských kmenů v Severní Americe. Na udusaném sněhu zde pobíhali Indiáni, kteří používali míček ze dřeva a zahnuté hole. Jiná literatura přehlíží tuto indiánskou hru a tvrdí, že hokej byl do Kanady dovezen anglickými a irskými osadníky. Tento hokej byl již velmi příbuzný lednímu hokeji v podobě, kterou známe dnes. Ledové kluziště a brusle daly hře nový rozměr, tempo a také zvýšenou náročnost, takže hokej jako sport, který známe dnes, přišel z Kanady (Kostka, 1984).

### 3.1.1.1 Historie českého hokeje

- Bandy hokej

Za počátek hokeje v českých zemích můžeme považovat konec 19. století, kdy různí nadšenci kombinovali hokej s ostatními druhy sportů, například s fotbalem či tenisem. Tomuto sportu se říkalo bandy hokej [12].

Hokejová výstroj se v těchto časech sestávala pouze z hokejky a bruslí, namísto dnešního puku se používal míček z gumy. Tato hra se poměrně záhy rozšířila a stala se velmi populární, lidé bruslili především v Praze na řece Vltavě. V ostatních městech rovněž vznikaly nové ledové plochy. Největším nepřítelem hokejistů bylo v té době především počasí, pokud se výrazněji oteplilo, zbyla z kluziště, které předtím pracně pomocí kyblíků s vodou budovali, pouze louže vody [12].

Obrázek č. 2: Bandy hokej. Záběr z utkání o Pohár sportu a her



Zdroj: [29]

- Kanadská verze hokeje

Na začátku 20. století přivezli do Evropy 3 studenti z Kanady svůj vlastní styl hokeje, kterému se podle místa původu říkalo „kanadský hokej“. Kanadský hokej měl odlišný počet hráčů, rovněž hřiště bylo jinak veliké. Hráči se už nesnažili přesouvat míček převážně golfovými údery, ale naopak se s míčkem na holi přesunovali v rámci celého hřiště. Tento způsob hokeje časem úplně vytlačil starší bandy hokej [12].

Česká verze tohoto kanadského stylu hokeje pak oficiálně vznikla v roce 1908. V lednu tohoto roku totiž Emil Procházka přihlásil český hokej do Mezinárodní federace ledního hokeje, stejný muž se potom v prosinci stal předsedou Českého svazu hockeyového. Tento svaz vznikl navzdory faktu, že většina sportovních svazů či federací, které v té době vznikaly, respektovala státní princip, který znamenal, že pro jeden stát vznikl vždy jeden jednotný hokejový svaz. Češi však tento princip nerespektovali, a místo toho, aby se stali součástí rakousko-uherského svazu, založili si svůj vlastní. Na tento počín lze nahlížet jako na počátek emancipačních snažení českého národa [12].

Pierre de Coubertin ve spolupráci s českým podporovatelem sportu Guthem-Jarkovským přišel s protívahou státního principu. Vymyslel národnostní princip, což je myšlenka, že ve sportu má právo být samostatný každý národ, který dospěl na takovou úroveň, že má šanci uspět na turnajích s mezinárodním obsazením. Češi, kterým se tento princip hodil, tak nejen založili svůj vlastní hokejový svaz, ale dokonce iniciovali a pomáhali zakládat mezinárodní hokejovou federaci [12].

První zápas v hokeji, který Češi odehráli, se konal v roce 1909 na mezinárodním hokejovém turnaji ve Francii. Česká výprava se zde potýkala především s nedostatkem financí a organizačními problémy. Vedoucí výpravy ještě těsně před odjezdem ani nevěděl, zda všichni povolání skutečně pojedou [12].

Hokejisté do Francie odjeli jen s vlastními a omezenými peněžními prostředky. Teprve na místě se pak seznámili s brankářem dalšího týmu, který jim ukázal, jak vypadají chrániče pro brankáře (betony). Čeští hokejisté si až na místě koupili odpovídající hole pro tento kanadský druh hokeje. Naši hokejisté ve Francii nevyhráli ani jedno utkání, přičemž nezískali ani bod, především kvůli své nepřipravenosti. Z Francie si však přivezli důležité

zkušenosti a aktuální verzi pravidel pro hokej, kterou následně z angličtiny překládal a vydal šéf výpravy Gruss [3].

Obrázek č. 3: Česká hokejová reprezentace v roce 1911



Zdroj: [30]

- Zrození ligy

Rok 1936 se stal rokem, kdy se v Československu založila hokejová liga. Prvního ročníku se zúčastnilo 8 mužstev:

- LTC Praha,
- Sparta Praha,
- Slavia Praha,
- Stadion České Budějovice,
- BK Mladá Boleslav,
- SSK Vítkovice,
- HC Tatry,
- Troppauer EV.

Tyto týmy byly vybrány základě výsledků v kvalifikační soutěži. K prvnímu ligovému zápasu nastoupili mužstva Sparta Praha a SSK Vítkovice. Soutěž probíhala tím stylem, že se každý tým utkal s každým a mužstvo s největším součtem bodů na konci soutěže zvítězilo v celém ročníku. Prvním československým mistrem se stal tým LTC Praha [3].



- Období po revoluci

Sametová revoluce v roce 1989 změnila zaběhlé pořádky i v hokejovém prostředí. Hokejisté toužili po tom, aby mohli vyzkoušet zahraniční soutěže v Evropě nebo přímo severoamerickou NHL. V komunistické éře byla jedinou cestou k tomuto snu emigrace, po převratu však hráči dostali šanci, kterou chtěli využít. Z domácí soutěže tak během velmi krátké doby odešlo velké množství hráčů.

Část z těchto hráčů se v následujících letech vracela, avšak vracela se již do dvou samostatných republik, protože 1. ledna 1993 došlo k rozdělení Československa na Českou republiku a Slovensko. Mezinárodní hokejová federace IIHF následně rozhodla, že nástupce Československa je Česká republika, což mělo za následek to, že jsme zůstali v nejlepší hokejové skupině A, zatímco Slovensko bylo zařazeno až do skupiny C.

Česká republika jako samostatný státní útvar poté získala první velké vítězství v roce 1996 na Mistrovství světa, které se konalo ve Vídni. Největšího úspěchu dosáhl český hokej v roce 1998, kdy hokejisté na Zimních olympijských hrách v Naganu vyhráli zlaté medaile. Tento turnaj byl označován za turnaj století, protože to bylo poprvé, kdy severoamerická NHL přerušila svoji soutěž a umožnila hráčům reprezentovat své země na olympijských hrách v Japonsku.

### **3.2 Pohyb a zdravý životní styl**

Pojem pohyb představuje pro každého z nás něco jiného. Základní poučky pohyb dávají do přímé souvislosti s životem, pohyb je podstatou života. Člověk je v neustálém pohybu: v prostoru, při řešení každodenních starostí, při kontaktu s dalšími lidmi atd. Pokud tedy dnešní populace trpí nedostatkem tohoto pohybu, zcela negativně to ovlivňuje její harmonický život a narušuje fyzickou i psychickou stránku jedinců. Děti se optimálně vyvíjí pokud mají dostatek sportu a dalších pohybových aktivit. Lépe díky tomu také čelí negativním vnějším vlivům, které dnešní svět přináší [9].

V dnešní společnosti se stále častěji diskutují témata související se zdravým životním stylem, kvalitou života. Lidé si uvědomují, že mít dobré zdraví a být v kondici jsou významné životní kvality. Sport a pohybové aktivity jsou pro tyto kvality nezbytné. Mezi lidmi roste zájem o sportovní, jehož hlavní příčinu můžeme hledat především ve snaze

kompensovat si celkový nedostatek pohybových aktivit, který způsobuje současný styl života [9].

Životní styl, který praktikuje většina západní populace, negativně ovlivňuje její tělesnou zdatnost. Lidé jsou v neustálém shonu, stresují se, vedou sedavý styl života. Kombinace všech těchto faktorů je jednou z příčin rostoucího výskytu obezity.

Člověk se tomuto fenoménu může bránit především pomocí vhodných stravovacích návyků, sportovních aktivit a praktikováním pozitivního přístupu k životu.

Pomocí těchto metod může člověk dosáhnout dobrého zdraví a zdatné tělesné kondice [9].

### **3.2.1 Význam sportu a pohybových aktivit**

Dobrá tělesná kondice je jedním z důležitých činitelů, kteří ovlivňují naše zdraví v dospělosti. Z toho důvodu je velmi vhodné již od mala vést děti k tomu, aby rozvíjeli a udržovali svoji zdatnost. Děti by měly být motivovány a průběžně seznamovány s funkcemi a možnostmi svého těla. Tento přístup by měl být aplikován především u tělesně nezdatných jedinců, protože právě pro ně je velmi důležité dosáhnout a udržet adekvátní úroveň pohybové aktivity, čímž dosáhnou odpovídající a zdravé úrovně tělesné zdatnosti [14].

Pohybová aktivita je pro člověka velice důležitá, má totiž vliv na mnohé procesy v lidském těle jako například:

- Podporu srdeční činnosti
- Uvolnění napětí ve svalech
- Zvýšení produkce endorfinů v mozku
- Snížení krevního tlaku
- Doplnění energie
- Zlepšení krevního oběhu
- Odbourání stresu
- Redukce nadváhy
- Zpomalení stárnutí

Pohyb je přímou podmínkou pro normální vývoj dítěte, pomáhá rozvinout jeho sílu a obratnost, přičemž zvýší odolnost k dalším chorobám [7].

Navzdory vysoké úrovni zdravotnické péče se zdraví dětí a mladistvých nezlepšuje, ale naopak má sestupnou tendenci. Roste výskyt alergických onemocnění, onemocnění pohybového aparátu a přibývá úrazů.

V současné době se podpora zdraví a předcházení nemocem dostala mezi priority na základních školách. Jednou z iniciativ, která přispívá osvětě je i program Ministerstva zdravotnictví České republiky- “Dlouhodobý program zlepšování zdravotního stavu obyvatelstva ČR – Zdraví pro všechny v 21. století” [26].

### **3.2.2 Postoj mládeže k pohybové aktivitě**

Rozhodování dětí a mladistvých o jejich aktivní sportovní účasti je pevně svázáno s jejich sebevědomím, představou o úspěchu i osobní identitou. Je důležité, aby jsme dítě naučili správným sportovním návykům již v dětství, jelikož z nich bude následně čerpat celý svůj dospělý život [11].

### **3.2.3 Zdravá výživa**

Základním úkolem potravy je především přinést organismu odpovídající množství živin, především tedy tuků, bílkovin, glycidů, vitamínů, minerálů, vlákniny a vody [8].

Potravu je vhodné přijímat v přiměřeném množství a v odpovídajících časových intervalech. Právě naše potrava, její složení a zvyky, které jsme si při konzumaci vytvořili, mají zásadní vliv pro prevenci nejrůznějších onemocnění. Pokud jsou naše stravovací návyky špatné, mohou naopak vznik nemocí podporovat [17].

Jednotlivé složky potravy musejí být vyvážené, jinak se mohou objevit civilizační choroby. Tyto choroby vznikají jako důsledek nevhodně sestaveného jídelníčku, nadměrného příjmu živočišných tuků, nedostatečné konzumace vlákniny nebo naopak vysoké konzumace cukru. Mezi civilizační choroby patří [17]:

- srdečně cévní onemocnění,
- infarkty myokardu,
- cévní mozkové příhody,
- vysoký krevní tlak,
- ateroskleróza,
- cukrovka,
- rakovina žaludku a tlustého střeva a další.

### 3.2.3.1 Výživa dětí

V dnešní době přejímají děti mnoho ze špatných stravovacích návyků svých rodičů. Jejich strava neobsahuje důležité vitamíny, je nevyvážená, jednostranná, obsahuje obrovské množství cukru a další [7].

Mezi nejhorší potraviny, které můžeme našim dětem podávat, patří z nutričního hlediska především jídla zakoupená ve fast foodech. Ta jsou často smažená, obsahují několikanásobek doporučené denní dávky soli či cukru a jejich dlouhodobá konzumace přináší zdravotní obtíže.

Tento styl výživy je v zásadním rozporu s doporučeními Světové zdravotnické organizace (WHO), které doporučují především konzumaci zeleniny, ovoce, obilnin a luštěnin [25].

- Pitný režim

Voda je kriticky důležitá pro zajištění správné funkce lidských tělesných orgánů. Voda se z těla dostává při dýchání nebo pocením, proto je důležité její stav neustále doplňovat.

Bez doplňování odpovídajícího množství vody v těle by bylo pro lidské tělo nemožné zajistit bezproblémový výkon fyziologických funkcí [7].

Zatímco odvádění přebytečné a odpadní vody z těla je řízeno podvědomě a nevyžaduje naši zvýšenou pozornost, příjem vody už závisí na našich návycích. Nutnost příjmu vody je tělem zdůrazňována ve formě pocitu žízně, ovšem tento signál může být ignorován nebo přehlídnut. Proto je důležité, aby rodiče a učitelé kladli velkou pozornost tomu, zda děti dodržují stanovený pitný režim.

Dospělý člověk by měl za den přijmout takové množství vody, aby nahradil ztráty, které se u něj za den nahromadí. Člověk během dne ztratí 1,8 litru prostřednictvím ledvin, 0,5 litru se vypotí pokožkou, 0,3 litru odejde stolicí a 0,4 litru se vypaří při dýchání. Celkem jde tedy o 3 litry vody. U menších dětí, především mezi 6 – 14 lety, je doporučený příjem tekutin v rozmezí 1,5 - 2,5 litru [7].

### 3.3 Faktory ovlivňující vztah mládeže ke sportovním aktivitám

Na počáteční zapojení se do sportovních aktivit mají jednoznačně prvotní a nejdůležitější vliv rodiče. Nejsou však jediným prvkem, který ovlivňuje motivaci ke sportu. S přibývajícím věkem se k motivaci od rodiny, jejíž vliv sice slábne, ale přetrvává,

přidávají i další faktory, jakými jsou vliv prostředí, kamarádů, školy, trenérů a dalších motivací, kdy mezi ty důležité nelze opomenout vnitřní motivaci.

### **3.3.1 Rodičovská výchova**

Rodina hraje při vývoji dítěte naprosto klíčovou roli. Rodiče totiž při vývoji svého dítěte zastávají několik důležitých funkcí [16]:

- rodiče saturují potřebu smysluplného učení, protože představují model určité role, nebo slouží jako vzor určitého způsobu chování
- rodiče se stali samozřejmým zdrojem jistoty a bezpečí,
- rodiče mohou významným způsobem ovlivňovat uspokojování potřeby seberealizace prostřednictvím požadavků na dítě, výběrem jeho aktivit, které považují za důležité, a především svým hodnocením,
- rodiče představují určitý model pro budoucnost, vzor dospělého chování, které naplňuje představu dítěte o dosud otevřené budoucnosti.

Rodina působí na vývoj dítěte již od narození. Jde o jeden z nejzákladnějších výchovných vlivů. Vliv rodičů a rodiny je tím hlavním, co dítě při dospívání formuje, díky tomu má rodina nezastupitelnou roli. Právě z tohoto důvodu jsou rodiče těmi nejpovolanějšími, kteří by měli dát svým dětem základy výchovy o zdraví.

Pokud chtějí rodiče úspěšně formovat představy dítěte o zdraví a vést ho ke zdravému životnímu stylu, musejí naplnit několik podmínek [13]:

- v rodině musí být stabilní a harmonické prostředí
- rodiče vyznávají zdravý způsob života
- rodiče musejí respektovat psychologické a individuální odlišnosti dětí při výchově ke zdraví

Rodiče mají největší díl zodpovědnosti za poklidný a harmonický vývoj svých potomků. Tuto povinnost jim ukládá i zákon, který rodičům nařizuje soustavně pečovat o výchovu, výživu, chování a jednání dětí [13].

### 3.3.2 Pedagogika

Škola je zařízením, které má děti vzdělávat v mnoha ohledech, které jsou pro život důležité. Škola jako instituce nese několik poslání [7]:

- výchovné,
- vzdělávací,
- socializační.

V praxi může nastat i případ, kdy je základní škola tou poslední institucí, která člověka v určitém oboru systematicky vzdělává. Proto je důležité, aby zdravotnické znalosti, které se snaží škola předat, měly vysokou úroveň, neboť si je žáci ponесou celý svůj život [7].

Úspěšnost, s jakou škola vzdělává svoje žáky ve zdravotní oblasti je ovlivňována několika parametry [7]:

- obsah vzdělání, které škola předává,
- postoj rodičů ke školní zdravotní výchově,
- postoj odborné pedagogické veřejnosti k problematice zdravotní výchovy.

### 3.4 Ekonomika sportovního klubu

Ekonomická stránka českého profesionálního sportu v posledních letech není moc dobrá, tento fakt se týká především kolektivních sportů jakými jsou:

- lední hokej,
- fotbal,
- házená,
- volejbal a další.

Profesionalismus se u nás rozšířil během 90. let minulého století, čímž došlo k zvýraznění ekonomických problémů místních klubů, které to následně řešily prodáním postupových pozic do vyšších soutěží, odstoupením z rozehraných soutěží, či přímo bankrotem.

V dnešní době není výjimečné, že se kluby potýkají s obrovskými dluhy a nevalným finančním zdravím. V řadě klubů dochází ke zpoždování výplat, které mají hráči zajištěné pomocí svých profesionálních smluv, v některých případech dluží kluby výplaty i několik

měsíců. Jednotlivé svazy se tento problém snaží řešit tím, že redukuje počet účastníků v elitních soutěžích [10].

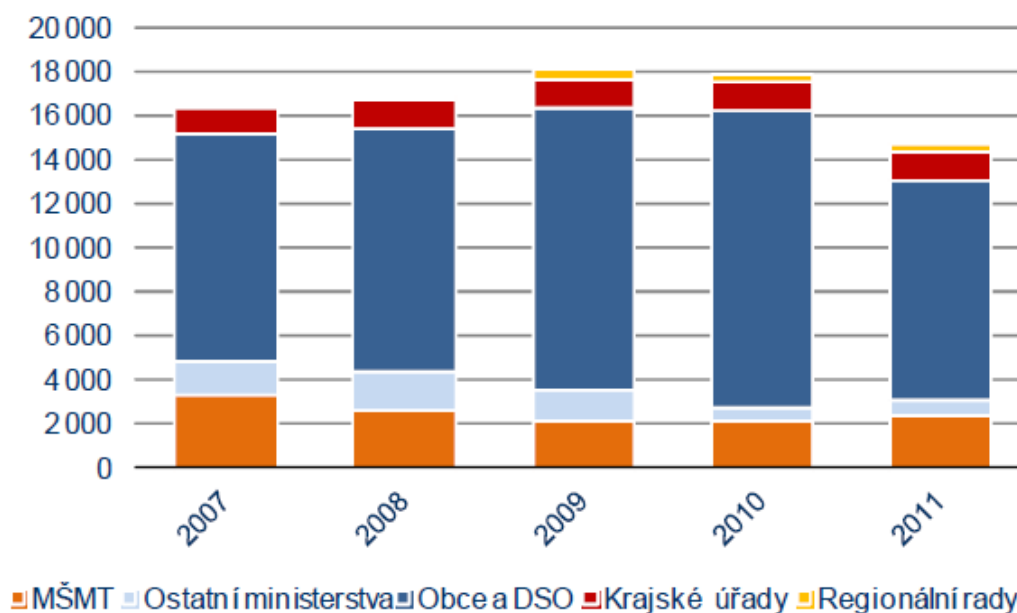
Kvůli výše zmíněným problémům si Český svaz tělesné výchovy (ČSTV) nechal během roku 2012 vypracovat analýzu na téma Koncepce financování sportu v České republice. Studii zpracovala společnost KPMG Česká republika (poskytoval auditorských, daňových a poradenských služeb), která patří do celosvětové sítě této národní společnosti.

Ve studii došlo k analýze informací od celkem 116 různých sportovních svazů a organizací, které poskytly data za léta 2007 – 2011.

Na území České republiky je registrováno více než 35 000 klubů. Studie rozřadila kluby do šesti skupin, kde volejbal, atletika, basketbal, cyklistika, fotbal, golf, lední hokej, lyžování a tenis patří do té nejvýznamnější skupiny. Kluby, které patří do této skupiny mají dohromady členskou základnu čítající přes 1,2 milionu členů [27].

Studie uvádí, že velké procento malých a středních klubů je závislé na dotacích. Bez dotací by nebyly schopny pokrýt náklady spojené s provozem klubu. Z následujícího obrázku je patrné, že nejvíce finančních prostředků z veřejného sektoru (téměř 70 %) získávají sportovní kluby od obcí a dobrovolných svazků obcí, dále od MŠMT, ostatních ministerstev a krajů.

Obrázek č. 1: Vývoj financování sportu v mil. Kč (2007 - 2011)



Zdroj: [27]

### **3.4.1 Financování sportovního klubu**

#### **3.4.1.1 Finanční rozpočet klubu**

Pro kteroukoliv organizaci je důležité sledování svých majetkových a finančních zdrojů a to, jak se vyvíjí v průběhu času. Díky těmto poznatkům poté dokáže organizace efektivněji řídit svou činnost a hospodaření. U sportovních klubů k tomu dochází prostřednictvím plánování a dodržování stanovených finančních rozpočtů. Rozpočet je podrobný výpis očekávaných příjmů a výdajů na konkrétní stanovené období (většinou jde o 1 rok), rozpočet má také následující vlastnosti [15]:

- neobsahuje jednotné základní parametry,
- není povinné hodnotit plnění rozpočtu
- není určena žádná předepsaná metoda hodnocení,
- nemusí mít definované vztahy napříč úrovněmi.

Rozpočet nemá ambice nahradit účetnictví, avšak slouží jako jeho vhodný doplněk, díky čemuž vytváří efektivnější systém ekonomického řízení. Sportovní kluby však často nedisponují sofistikovanými systémy ekonomického řízení [15].

#### **3.4.1.2 Zdroje financování**

Většina sportovních klubů má velmi pestré zdroje finančních prostředků k uskutečňování své funkce. Rozdíly mezi kluby pramení většinou ze specifík jednotlivých sportů, které mají vliv na strukturu příjmů klubu. I tak ale můžeme rozdělit finanční zdroje do 2 hlavních skupin, podle jejich původu:

Za hlavní vnitřní zdroje považujeme [10]:

- příspěvky členů klubu,
- příjem z hospodářské činnosti,
- příjem ze sportovní činnosti,
- výnosy z vlastního majetku.

Za nejdůležitější vnější zdroje pak považujeme [10]:

- dotace od měst a krajů,
- příspěvky od sportovních svazů,



- sponzorské příspěvky,
- dary.

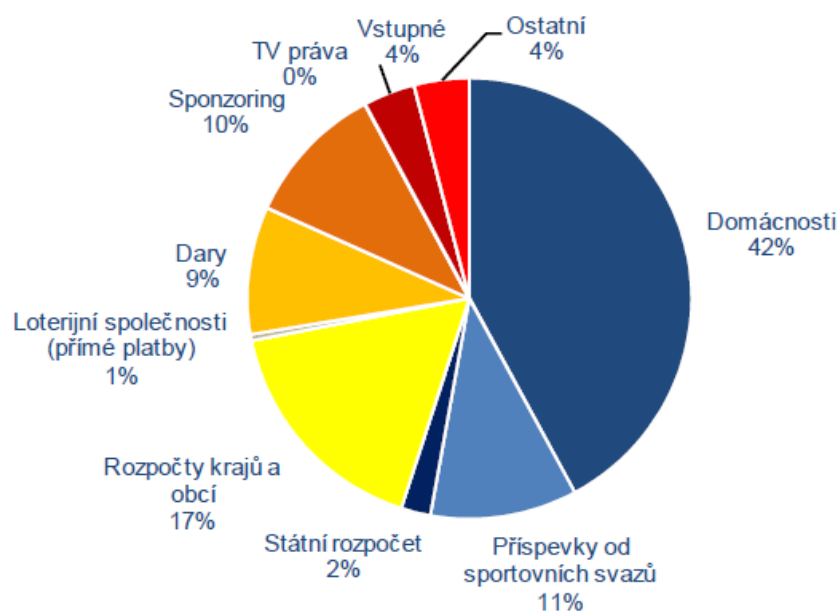
Nejvýraznějším zdrojem finančních prostředků pro klub jsou většinou dotace, které získávají od obcí. Dalším důležitým zdroje příjmů jsou členské příspěvky a příspěvky od jednotlivých sportovních svazů.

Elitní sportovní kluby, které hrají nejvyšší ligu v České republice, potažmo se kvalifikují do mezinárodních soutěží, mají také nezanedbatelné příjmy z prodeje vysílacích práv a ze vstupného na své stadiony. Mezi odvětví, která nejvíce profitují z prodeje televizních práv a vstupného patří fotbal, hokej, ale například i motoristický sport.

Kluby, které se svojí velikostí řadí mezi ty malé, zpravidla vybírají pouze dobrovolné vstupné, která má na rozpočet klubů jen minimální dopad. Dobrovolné vstupné má tu výhodu, že narozdíl od povinného vstupného, které se musí danit, patří do kategorie darů, díky čemuž na něj lze uplatnit daňové osvobození [10].

Následující obrázek ukazuje strukturu jednotlivých druhů finančních příjmů. Pod ostatní příjmy jsme zařadili příjmy z vlastního majetku, sportovní činnosti a dalších.

**Obrázek č. 2: Struktura finančních zdrojů sportovního klubu**



Zdroj: [27]

## **3.5 Marketing**

Sportovní marketing, který provádějí kluby, se uskutečňuje pomocí 2 rozdílných konceptů [1]:

1. Marketing ve formě prodeje reklamy a spolupráce se svými sponzory
2. Ucelené marketingové koncepty

Veřejnost je lépe seznámena s prvním případem. Kluby by se bez příjmů, které jim plynou ze sponzorských smluv obešly jenom těžko, jsou totiž na sponzorských příjmech závislé, ty často tvoří více než 75% podíl na veškerých příjmech. Kluby však musí sponzorům za tyto prostředky také něco nabídnout. Nejčastěji tak svým sponzorům poskytují reklamní prostor na svých stadionech nebo dresech. Tento prostor si mohou sponzoři vždy na konkrétní období (zpravidla rok až několik let) pronajmout [1].

### **3.5.1 Marketingový mix**

#### **3.5.1.1 Product**

V našem případě je konkrétním produktem hokejové utkáni. Zde zákazníka zajímá, jak bude utkáni atraktivní, jestli mu při jeho sledování na stadionu hrozí nějaké nebezpečí (výtržnosti), jestli je stadion pěkně vybavený atp. [6].

#### **3.5.1.2 Price**

Každá sportovní organizace by se měla při určování cen řídit dle následujících faktorů [6]:

- průběh poptávky – pokles poptávky můžeme zastavit poklesem ceny (zlevníme vstupenky, nabídka různých slev pro rodiny)
- informace o nákladech – při určení ceny dresu stanovujeme spodní hranici ceny podle nákladů na výrobu dresu
- ceny ostatních konkurentů – jestliže se náš produkt kvalitou neliší od konkurence, pak i cena produktu musí být stejná
- jedinečnost produktu – je-li produkt vnímán jako kvalitnější než produkt, který nabízí konkurence, pak cena může být vyšší

### **3.5.1.3 Place**

Sportovní produkt se svým pojetím liší od klasického distribučního pojetí. Naším úkolem je zajistit, aby se spotřebitel našeho sportovního produktu dostal ve správný čas na požadované místo [18].

Mix v sobě tedy musí obsahovat polohu naše stadionu nebo hřiště, jeho parkovací plochu, rovněž dopravní prostředky fanoušků. Nedílnou součástí sportovního produktu je jeho neskladovatelnost, proto je našim hlavním cílem donutit spotřebitele přímo k návštěvě hřiště. Toho dosáhneme pomocí promotion [18].

### **3.5.1.4 Promotion**

Marketingovou komunikaci můžeme chápat jako kteroukoliv formu komunikace, která je organizací používána k tomu, aby informovala zákazníka o našem produktu a zároveň ho přesvědčila k jeho koupi [6].

Sestavení komunikační strategie naší se odehrává v několika krocích:

1. vytyčení základních cílů (dlouhodobých a krátkodobých)
2. definování cílové skupiny podle různých hledisek (demografické, ekonomické, aj.)
3. určení komunikačních nástrojů

Mezi hlavní komunikační nástroje řadíme [6]:

- osobní prodej
- podpora prodeje
- reklama
- public relations

### **3.5.1.5 Person**

Sportovní organizace (hokejové, fotbalové mužstvo atd.) musí při své činnosti pokrýt všechny subjekty, které s ní mohou mít nějakou souvislost [6]:

- členové (hráči, trenéři, realizační tým, management)
- sponzoři
- fanoušci
- ostatní (MŠMT, finanční úřady)

## 4. Analytická část

### 4.1 Cíl

V praktické části této bakalářské práce dojde k rozpracování teoretických předpokladů a definic a jejich porovnání s reálným fungováním sportovního klubu HC Klatovy. Pro analytickou část práce jsme stanovili následující hypotézy, které se pokusíme dokázat či vyvrátit.

- **H1:** Sponzoring a dotace hrají v příjmech HC Klatovy naprosto dominantní roli
- **H2:** Mužskému A týmu klesá návštěvnost
- **H3:** Klubu se podařilo udržet finanční stabilitu
- **H4:** Rodiče vydávají na hokejové kariéry svých dětí vysoké finanční prostředky
- **H5:** Hokej plní poslání zdravého životního stylu

Hlavní cílem této práce je zjistit, zda hokej plní poslání zdravého životního stylu. Práce se rovněž snaží analyzovat hospodaření hokejového klubu HC Klatovy a navrhnout varianty jeho zlepšení. Dalším cílem je popis finanční situace jednotlivých tříd oddílu HC Klatovy.

K dosažení výše zmíněného hlavního cíle mé bakalářské práce nám poslouží následující dílčí cíle:

- Porovnáme předsezónní cíle klubu HC Klatovy s výsledky, kterých dosáhl v průběhu ročníku 2014/2015
- Popíšeme hlavní zdroje financí pro HC Klatovy
- Popíšeme a analyzujeme finanční nároky, které musejí nést rodiče dítěte, které hraje hokej za HC Klatovy
- Provedeme SWOT analýzu klubu HC Klatovy

V poslední kapitole praktické části je závěrečné shrnutí, včetně doporučení v oblastech, které by měl klub HC Klatovy zlepšit. Jsou nastíněny cesty k získání nových příležitostí v oblasti sponzoringu a jeho využití.

Pro dosažení vytyčených cílů, jsou v rámci metodologie použity metody deskripce a kvalitativní metody individuálních hloubkových rozhovorů s vedením klubu HC Klatovy a trenéry všech mládežnických kategorií.

Konkrétně jde prezidenta klubu Václava Šimka, hospodáře Aleše Peksu a trenéry Radka Mužika, Lukáše Zdrhy a Antonína Mařika. Informace, které se týkají financování mládežnických hokejových kategorií jsem získal od starosty města Klatov Mgr. Rudolfa Salvetra. K tomu, abych získal správné informace a splnil zmíněné cíle jsem využil techniky desk research a face-to-face.

Z metod strategického managementu jsem ve své bakalářské práci využil metodu SWOT analýzy, kde jsme popisovali silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Díky tomu jsme byli schopni porovnat situaci s jinými kluby a na tomto základě následně navrhnout řešení a vypracovat návrhy budoucí strategie pro klub HC Klatovy pro nadcházející sezónu 2014/2015.

## **4.2 Metoda**

Autor se během výzkumné části bakalářské práce aktivně zúčastnil většiny dění v hokejovém klubu Klatovy. Jednak z pozice člena představenstva, jednak jako stále aktivní hráč. Autor se tak stal členem zkoumané skupiny ve snaze odhalit veškeré její zákonitosti. Autor práce čerpal veškeré poznatky pro praktickou část z vlastních zkušeností, kterých nabyl během pobytu ve skupině.

## **4.3 Data**

### **4.3.1 Hokejový klub Klatovy**

Zde uvádíme základní charakteristiku klubu [32].

- Firma: Hockey club Klatovy
- Sídlo: Nerudova 721, Klatovy III, 339 01 Klatovy
- Právní forma: Spolek

Pod klub spadá mužský A tým, který používá název SHC Klatovy a jde o obchodní společnost (s.r.o.). HC Klatovy má v této společnosti 100% podíl [31].

- Sídlo: Nerudova 721, Klatovy III, 339 01 Klatovy
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným
- Základní kapitál: 200 000 Kč

#### 4.3.1.1 Představení klubu

Za rok založení se v klatovském hokeji považuje rok 1928. U zrodu hokeje v Klatovech stáli pánové Pokorný, Weiskopf, Hejnic, Polák, Kalcendopler, Malkovský, Edl, Šmíd a Paleček. První prostor, kde se hokej hrál byl v místě, kterému nikdo neřekne jinak, než na Čedíku, kde se později vybudovalo i první osvětlení.

Výstroj, kterou používali hráči, působí ve srovnání s dneškem úsměvně. Místo přilby měli hráči čepice, dresy a chrániče si brali po fotbalistech, hokejisté si také do rukavic dávali různé výztuže. Kvalita ledu a další podmínky se odvíjely od počasí, veškeré úpravy ledové plochy se prováděly samozřejmě ručně. V počátcích sloužily jako mantinely hromady sněhu, později se začala používat dřevěná prkna. Rozjetý hráč musel přeskočit mantinel, ale následně se hned obloukem vracel zpět, přičemž hra pořád pokračovala. Často se stávalo, že led praskl a zápasy se dohrávaly ve vodě.

Pravidla hry se od těch dnešních také značně lišila, například přihrávka od spoluhráče musela vždy směřovat dozadu. Celý kádr byl složen ze šesti až sedmi hráčů. Střídalo se tím stylem, že kdo byl unaven, šel vystřídat.

Mezi soupeře tehdejších klatovských hokejistů patřily: Přeštice, Horažďovice, Katovice, Blovice, Merklín, Český Lev Plzeň, pozdější Viktorka.

V 70. letech používal klub název TJ Klatovy. V roce 1970 hráli hokejisté okresní přebor, od roku 1972 poté krajský přebor. V sezóně 1977 – 1978 se hokejisté stali krajskými přeborníky, následně zvítězili v kvalifikaci a postoupili do II. národní hokejové ligy.

V současné době mužský A-team používá název SHC Klatovy, přičemž hraje 2. hokejovou ligu v České republice [17].

Obrázek č. 4: Logo HC Klatovy



Zdroj: [17]

#### 4.3.1.2 Organizační struktura klubu

Jako prezident a jednatel klubu navenek vystupuje Václav Šimek. Jeho osoba zastává rovněž funkci sekretáře. Za marketing a věci s ním spojené je v klubu HC Klatovy zodpovědný Antonín Mařík. O sportovní středisko mládeže se jako trenér stará Radek Mužík. Na pozici hospodář za klub HC Klatovy vystupuje Aleš Peksa.

Složení realizační týmu prvního mužstva HC Klatovy pak vypadá následovně:

Tabulka č. 1: Realizační tým HC Klatovy

Trenér	Radek Mužík, Lukáš Zdrha, Antonín Mařík
Kustod	Jiří Aschnebrenner starší
Vedoucí mužstva	Jiří Aschnebrenner mladší
Masér	Ladislav Barnáš
Lékař	Mudr. Miroslav Horn

Zdroj: [17]

#### 4.3.1.3 Sportoviště

HC Klatovy hraje svoje domácí utkání na zimním stadionu v Klatovech. Tento stadión je využíván i pro pravidelné tréninky všech hokejových kategorií, trénují zde žákovské třídy, dorost, junioři i muži. Kromě domácích zápasů HC Klatovy se stadion využívá i pro soustředění amatérských hokejových a krasobruslařských klubů. Pro veřejnost jsou k dispozici hodiny pro veřejné bruslení. Tréninky družstev klatovského hokeje probíhají od září do konce března.

Stadion má kolem ledové plochy tribuny, za brankami jsou k dispozici pouze místa na stání, zatímco za střídačkami a trestnými lavicemi jsou místa pro sezení a stání. Stadión má bezbariérový přístup, místa pro vozíčkáře jsou rozmístěna po celém ochozu zimního stadiónu.

Kapacita stadionu je 3250 míst, přičemž 1711 z těch míst je divákům určeno k sezení, zbytek je na stání.

Zimní stadion má dva vchody. Při utkáních je využíván pouze jeden vchod, který je na jižní straně stadiónu, kde jsou i pokladny. Záchody na ochozech jsou ve velmi dobrém stavu a pokud by došlo k situaci, kdy by kapacitně nestíhaly, je možné zajít na záchody do vestibulu na severní tribuně. Na ochozu sídlí kancelář vedení zimního stadiónu. Hokejovou prodejnu můžeme nalézt v přízemí východní tribuny. Během zápasu je možné využít bufet v ochozu zimního stadionu, bufet v přízemí východní tribuny a restauraci v přízemí severní tribuny. Hned vedle zimního stadiónu je k dispozici velké parkoviště, na kterém není parkování zpoplatněné.

Klatovský zimní stadión byl zastřešen v roce 1978. V roce 2000 došlo k rekonstrukci ledové plochy a mantinelů. V roce 2005 následně proběhla oprava střechy a v roce 2010 byla provedena rekonstrukce šaten a sprch, které využívají rozhodčí a hostující družstva.

#### **4.3.2 Mládežnická kategorie**

Je bezpochyby pravdou, že hokej se musí vyrovnávat s tlakem, který mu připravuje celá řada substitučních sportů. Jde o sporty, které jsou v České republice velmi populární a jejich provozování vyjde na mnohem méně peněz, než hokej. Mezi tyto sporty patří například fotbal nebo basketbal.

I když podle nejrůznějších dohadů je větší šance dosáhnout kariéry profesionálního hokejisty, konkrétně sedmkrát vyšší, na jediného profesionálního hráče hokeje připadá 84 registrovaných hokejistů. Ve fotbale je tento poměr 575 : 1 [18].

Za klatovský A tým nastupuje v letošní sezóně 2014/2015 7 až 10 odchovanců, což je větší počet, než který můžeme najít u ostatních týmů stejné soutěže.

Každá mládežnická kategorie v Klatovech dostává příspěvek 5000 Kč na turnaj, který mohou pořádat nebo na něj vyjet. Letní soustředění hradí mladým hráčům jejich rodiče.

HC Klatovy má nevýhodu v tom, že spousta talentovaných mladíků se rozhodne pokračovat ve svojí kariéře ve vyšší soutěži, přičemž opustí Klatovy a zamíří do



některého z extraligových klubů. Před 3 roky podepsal klub HC Klatovy smlouvu s klubem HC Škoda Plzeň, která klubu HC Klatovy v případě odchodu mladíků do klubu v Plzni zajišťuje 5% podíl z jejich dalšího prodeje.

#### 4.3.2.1 Rozdělení mládežnických kategorií

V posledních několika letech byly v médiích k vidění hlavně neúspěchy českého mládežnického hokeje. Mladší věkově kategorie nedokázaly úspěšně čelit svým protivníkům na světových šampionátech a často prohrávaly rozdílem třídy.

Při rozhovorech s činovníky v hokeji a pročitání diskuzních fór na internetu se často zmiňuje názor, že příčinou těchto neúspěchů je hlavně nedostatečná péle dnešních mladých hokejistů a také malá hráčská základna mládežnických družstev.

Tabulka č. 2: Mládežnické kategorie HC Klatovy

Kategorie	Počet hráčů
1. třída	14
2. třída	18
3. třída	19
4. třída	11
Mladší žáci	20
Starší žáci	22
Dorost	20
Junioři	15

Zdroj: Vlastní zpracování, data z [17]

Z předchozí tabulky je patrné, že v současné době je v rámci mládežnických kategorií hokejového klubu HC Klatovy vedeno 139 hráčů nebo hráček. V základním sestavě klatovského A týmu pravidelně nastupuje 7 až 10 odchovanců, což ukazuje, že SHC

Klatovy na svoje kmenové hráče spoléhá, protože ostatní týmy 2. ligy tak vysoký počet vlastních hráčů nevykazují.

Mládežnické kategorie trénují na zimním stadionu v Klatovech, 1. a 2. třída má třikrát týdně společný trénink, stejně tak je na tom i 3. a 4. třída. Mladší žáci trénují čtyřikrát týdně, stejný počet tréninů za týden absolvují i starší hráči. Rovněž dorost chodí trénovat na led čtyřikrát týdně. Junioři trénují dvakrát týdně a klatovský A tým má trénink třikrát v týdnu.

#### 4.3.2.2 Nábory

Děti, které se přihlásily do náborů, zatím nemusejí první rok platit žádné členské příspěvky. Klub malým hokejistům zdarma zapůjčí brusle a ostatní hokejovou výstroj, ovšem její množství je omezené, proto klub rodičům doporučuje, aby si přinesli alespoň brusle a helmu, pokud je to možné. Děti, které na nábor přijdou, jsou následně rozděleny do jednotlivých skupinek podle svých individuálních schopností a věku. Náborové děti potom mají tréninky každou sobotu a neděli ráno, společně s 1. a 2. třídou [17].

#### 4.3.2.3 Finanční nároky

Financovat dětem jejich hokejovou zálibu rozhodně nevychází levně, což může být jedna z příčin, proč máme v České republice nedostatečnou hokejovou základnu.

Pro ilustraci jsme se v práci rozhodli zmínit finanční nákladnost pořízení hokejové výstroje pro děti v kategorii 4. třídy. V tabulce č. 3 je nastíněn odhad nákladů na zakoupení hráčského vybavení pro lední hokej. Ceny, které jsme používaly, reprezentují nižší až střední kvalitu výstroje.

Tabulka č. 3: Finanční náročnost při pořizování výstroje

Výstroj	Levná varianta	Dražší varianta
Hokejová helma	899 Kč	1 349 Kč
Mřížka na helmu	699 Kč	899 Kč
Ramena	499 Kč	699 Kč
Lokty	399 Kč	550 Kč
Holeně	399 Kč	599 Kč
Rukavice	749 Kč	849 Kč
Hokejka	419 Kč	779 Kč
Kalhoty	799 Kč	1 399 Kč

Brusle	999 Kč	1 799 Kč
Páska	60 Kč	60 Kč
Láhev	59 Kč	89 Kč
Suspensor	219 Kč	359 Kč
Dres	300 Kč	300 Kč
Nákrčník	199 Kč	299 Kč
Ponožky	100 Kč	100 Kč
Ribano	499 Kč	699 Kč
Štulpny	200 Kč	200 Kč
Taška	359 Kč	599 Kč
<b>Levnější varianta</b>	<b>7 856 Kč</b>	
<b>Dražší varianta</b>	<b>11 627 Kč</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování, data z [33]

Po vyhledání cen za jednotlivé části výstroje nám vyšly náklady na zakoupení levnější varianty ve výši 7 856 Kč, zatímco dražší varianta s kvalitnější výstrojí stojí 11 627 Kč. Tyto finanční prostředky však nejsou všechno, co musí rodiče hráčů platit. K této částce musíme připočítat roční příspěvky, které musejí všichni kromě náborových ročníků platit. Pokud má rodič dítě, které hraje v některé z kategorií 1. – 3. třídy, stojí ho roční příspěvek 3 500 Kč. Za kategorie 4. třída, mladší žáci a starší hráči se platí příspěvek ve výši 5 000 Kč. Dorost pak platí 7 000 Kč a junioři mají poplatek ve výši 10 000 Kč. Jak už jsme zmínili, děti z náborů nemusejí první rok platit nic, klub však do budoucna uvažuje o poplatku např. 200 Kč měsíčně. Klub dostává několik sad výstroje pro nejmenší od svazu zdarma, ovšem jinak si děti kupují výstroj také sami.

Z těchto čísel je jasné, že financovat dítěti hokejový koníček není nic levného, nejlevnější startovací varianta vyjde na 11 356 Kč, do této částky jsme však nezapočítávali náklady spojené s dopravou na zimní stadión, občerstvení na venkovních zápasech atd. Další finanční prostředky se však musí vynaložit ve chvíli, kdy se začne výstroj opotřebovávat, například brusle či rukavice.

Z výše uvedených čísel je jasné, že platí hypotéza č.4, pro rodiče je finančně velmi nákladné financovat hokejovou kariéru svých dětí.

### **4.3.3 Ekonomika klubu**

Jedním z nejdůležitějších cílů HC Klatovy je zajištění odpovídajícího množství finančních prostředků na zabezpečení chodu A týmu a mládežnických družstev.

Předpokládané náklady SHC Klatovy na sezónu 2014/2015 jsou 2 220 000 Kč, zatímco celkové příjmy jsou předpokládány ve výši 2 355 000 Kč. Tým SHC Klatovy by měl tedy hospodařit s kladným ziskem. To samé platí o klubu HC Klatovy, kde se nám ovšem přesná čísla nepodařilo zjistit. Za předchozí ročník hospodařil klub HC Klatovy rovněž s kladným výsledkem, zatímco tým SHC Klatovy vykázal ztrátu 147 519 Kč.

Například pro rok 2011 činil rozpočet klubu HC Klatovy 6 milionů Kč. Důvod snížení rozpočtu můžeme vidět například jako ve finanční krizi, která měla za následek snížení sponzorských příjmů HC Klatovy. Klub kvůli tomu musel hledat alternativní zdroje příjmů, ale i snížit očekávané výdaje na sezónu.

#### **4.3.3.1 Ekonomické cíle klubu**

Po rozhovorech s činovníky klubu HC Klatovy Václavem Šimkem a Alešem Peksou jsme pro práci sestavili seznam cílů:

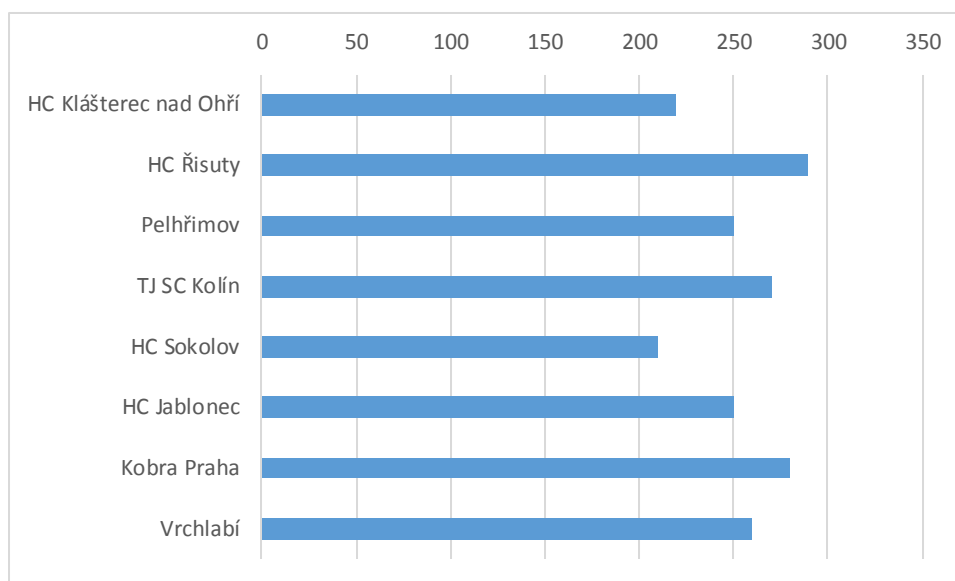
- Dokončit sezónu s vyrovnaným rozpočtem
- Pokusit se získat nové sponzory, kteří by přinesly další finance
- Pokusit se udržet stávající sponzory
- Zvednout počet diváků, kteří navštěvují domácí zápasy

Při pohledu na výčet ekonomických cílů je zřejmé, že jsou těsně provázány se sportovními úspěchy. Pokud tým předvádí pohledný hokej a dosahuje dobrých výsledků, bude na domácí zápasy chodit více fanoušků a klub pak může být osloven ze strany sponzorů, což mu přinese více peněz.

#### **4.3.3.2 Diváci**

Během posledních několika dekád se radikálně proměnil pohled na sport. Zábava, která byla původně zadarmo, se stala obchodem, který vydělává obrovské peníze. Lidé začali být ochotni zaplatit za možnost navštívit stadion a sledovat hru živě. Pro malé kluby je příjem ze vstupného vítaným příspěvkem do rozpočtu. Vstupné na domácí zápasy týmu můžu SHC Klatovy je již třetí sezónu ve výši 50 Kč na zápas.

**Graf č. 1: Návštěvnost domácích utkání 2014/2015**



Zdroj: Vlastní zpracování, data z [17]

Na grafu č. 1 za letošní sezónu 2014/2015 vidíme, že nejvyšší návštěvnost byla na domácích utkáních s HC Řisuty, kdy přišlo 290 diváků. Průměrná návštěva po 8 odehraných zápasech v této sezóně činí 254 diváků. Jak je vidět z tabulky č. 4, jde o nejnižší průměr za poslední 3 roky. Nejvyšší průměr byl v ročníku 2012/2013, kdy na zápas přišlo v průměru 375 diváků. Šlo především o důsledek toho, že se tým SHC Klatovy dostal do 1. kola vyřazovací části. Zápasy play off jsou atraktivnější a přitáhnou větší zájem diváků. Těmito zápasy se rovněž klub ukazuje v dobrém světle před svými sponzory, protože ti ocení, když jejich reklamy na ledové ploše a dalších částech zimního stadionu uvidí více lidí. Vyšší návštěvnost také znamená vyšší příjem ze vstupného. Zápasy play off dokáží na stadion přilákat i dvakrát více diváků než je průměr základní části. Díky tomu si klub HC Klatovy dokázal vydělat za sezónu 2012/2013 393 600 Kč jen ze vstupného. I tento příjem však netvoří více než 15 % z celkových příjmů, HC Klatovy by tak bez dalších zdrojů financí nedokázal přežít.

V následující tabulce je vidět, jak se vyvíjela průměrná návštěvnost v jednotlivých ročnících. Data ze sezóny 2014/2015 jsou vypočítána z 8 zápasů, které se prozatím odehrály. Vidíme, že nejvyšší průměrná návštěvnost byla zaznamenána v sezóně 2012/2013, což bylo hlavně z toho důvodu, že tým se tehdy kvalifikoval do play off. Ve stejném ročníku díky tomu klub zaznamenal nejvyšší absolutní výdělek z domácích zápasů.

V letošním roce je zatím průměrná návštěvnost pod hodnotami z předchozích let, A týmu se zatím nedaří a je na posledním místě tabulky. To jsou důvody, proč není návštěvnost tak vysoká a průměrný výdělek ze zápasu je na nejnižší úrovni za poslední 3 roky.

**Tabulka č. 4: Vývoj vybraných ukazatelů za sledované období**

Sezóna	Průměrný počet diváků	Průměrný výdělek	Absolutní výdělek
2012/2013	375	18 750 Kč	393 600 Kč
2013/2014	256	12 800 Kč	255 800 Kč
2014/2015	254	12 700 Kč	101 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, data z [17]

**Tabulka č. 5: Návštěvnost domácích utkání play off 2012/2013**

Zápas	Počet diváků
1. utkání	635
2. utkání	625
3. utkání	750

Zdroj: Vlastní zpracování, data z [17]

Tabulka č.5 ukazuje, jaký počet diváků přišel na jednotlivé zápasy vyřazovací části v ročníku 2012/2013. I nejmenší návštěva byla dvakrát vyšší než činní průměrná návštěva na zápas v posledních dvou sezónách. Klub by měl přijmout takové strategie, které povedou k tomu, aby tým mužů SHC Klatovy pravidelně hrál vyřazovací část 2. ligy, čímž dojde k nárůstu návštěvnosti domácích zápasů. Účast v play off rovněž zvýší atraktivitu klubu pro potenciální sponzory, což by klubu přineslo další finanční prostředky, jejichž význam je pro klubový rozpočet větší, než příjem ze vstupného.

V této kapitole se ukázalo, že hypotéza č.2 je pravdivá, tedy, že klubu v posledních sezónách ubývají fanoušci. Rozdíl oproti minulé sezóně sice není nikterak dramatický, nicméně pokud bude mužský A tým pokračovat v současných výsledcích, diváků bude ještě dále ubývat.

### 4.3.3.3 Financování mládeže

Tabulka č. 6: Financování mládežnických kategorií HC Klatovy

Kategorie	Počet hráčů	Příspěvky
1. třída	14	3 500 Kč
2. třída	18	3 500 Kč
3. třída	19	3 500 Kč
4. třída	11	5 000 Kč
Mladší žáci	20	5 000 Kč
Starší žáci	22	5 000 Kč
Dorost	20	7 000 Kč
Junioři	15	10 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, data z [17]

V předchozích kapitolách jsme ukázali, jak finančně náročné je platit dítěti hokejovou výstroj a další náklady spojené s hraním hokeje. Právě takováto finanční náročnost může být pro řadu rodičů důvodem, proč nemohou pokračovat v podpoře kariéry svého talentovaného dítěte. Klub se sice snaží náklady rodičů zmírnit, avšak pro tento úkol nedisponuje dostatečnými finančními prostředky. Klub přispívá každé mládežnické kategorii 5 000 Kč na účast v hokejových turnajích, avšak třeba letní soustředění hradí rodiče. Svaz daruje klubu jednou za rok několik sad výstroje pro nejmenší, ovšem jinak výstroje opět platí rodiče. Děti, které se zúčastní náboru, nemusejí první rok platit žádné příspěvky. Klub je tímto způsobem motivuje k tomu, aby si přišly hokej vyzkoušet a spoléhá na to, že objeví talentované jedince, kteří následně budou u HC Klatovy rozvíjet svojí hokejovou kariéru. Klub do budoucna uvažuje, že by rodiče náborových dětí platili 200 Kč měsíčně během prvního roku. Tento model financování považují za ideální, protože rodiče svoje děti často nechají konkrétní sport vyzkoušet a pokud zjistí, že je nebaví, upustí od něj. Pokud se klub rozhodne vybírat měsíční příspěvky, náklady pro rodiče, kteří se rozhodnou přihlásit svoje dítě na 2 měsíce na tréninky, tím tolik nestoupnou.

Klub se v posledních měsících potýká se změnou náborové strategie. Dříve nábor organizoval Fanklub HC Klatovy, ovšem v letošním roce se klub rozhodl nábor vzít pod svou správu. Klub se snaží sjednotit vizi a strategii napříč mládežnickými kategoriemi a tu uplatňovat při nabírání nových mladých hokejistů. Protože jde o první ročník, kdy nábor takto probíhají, neobešli se bez určité kontroverze. Fanklub HC Klatovy si stěžoval na

nedostatek informace o nových specifikách náborů, stejně tak na to, že nábor proběhl pozdě. Tato fakta nejsou pro klub, který se prezentuje tím, že chce stavět na odchovancích, nijak příjemná. Na podzim letošního roku došlo ke schůzce zástupců Fanklubu HC Klatovy a prezidenta HC Klatovy, kde se probíraly právě náležitosti náborů. Obě strany se dohodly, že budou dále spolupracovat na zlepšení kvality těchto dětských náborů, aby byl zajištěn přísun dostatečně kvalitních a talentovaných mladých hokejistů.

#### 4.3.3.4 Dotace

Finanční podpora města je pro hokejové kluby otázkou přežití. Bez jejich dotací by většina hokejových klubů nemohla vůbec fungovat.

Předpisy Evropské unie omezují částku, kterou může město svoje hokejové kluby dotovat. Je to kvůli nařízení, které omezuje možnosti, jak z veřejných prostředků přispívat do rozpočtů soukromých s.r.o. podniků. Předpisy Evropské unie dovolují městu přispívat obchodním společnostem v maximální výši 200 000 euro za 3 roky. Většina měst se tedy

Většina měst se tedy soustředí na finanční podporu mládežnických družstev, které jsou vedeny jako občanská sdružení.

Za posledních 5 let obdrželo HC Klatovy každý rok okolo 2 miliónů Kč na podporu svých mládežnických družstev. Další peníze poté putovaly jako pomoc mužskému týmu SHC Klatovy.

Město Klatovy také v minulosti několikrát podpořilo družstvo SHC Klatovy jednorázovou dotací v těch případech, kdy se tým dostal do play off, ale hrozilo, že nebude mít dostatek finančních prostředků pro pokrytí svých výdajů.

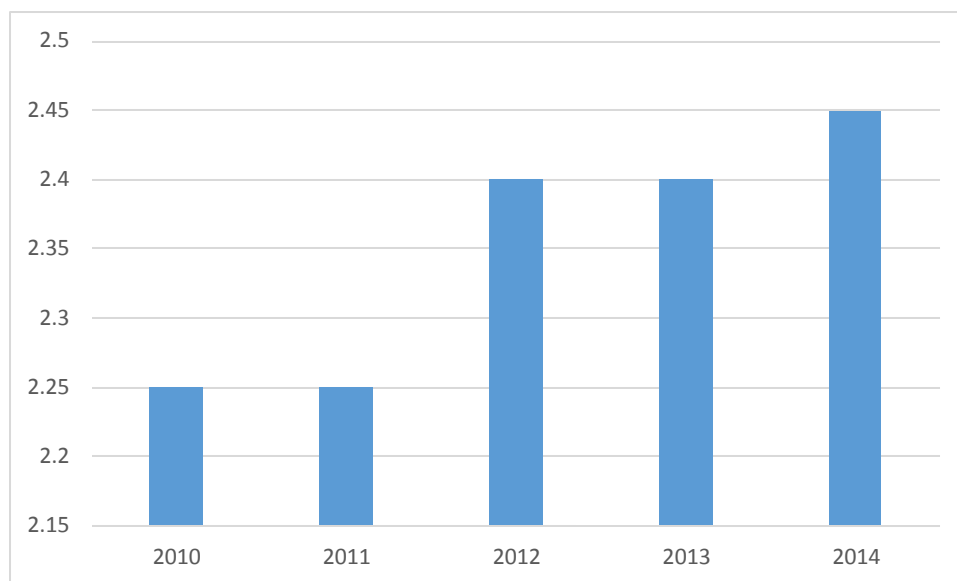
Tabulka č. 7: Výše městských dotací pro klub

Rok	Částka (milióny Kč)
2010	2,25
2011	2,25
2012	2,4
2013	2,4
2014	2,45

Zdroj: Vlastní zpracování, data z [19], [20], [21], [22]

Graf č. 2: Vývoj velikosti dotací ze strany města pro klub HC Klatovy





Zdroj: Vlastní zpracování, data z [19], [20], [21], [22]

V tabulce č. 5 a předchozím grafu můžeme vidět, jak se v průběhu let vyvíjela velikost dotací, kterou klatovský hokej od města obdržel. V roce 2010 a 2011 poslalo město HC Klatovy 1 900 000 Kč na podporu činnosti mládežnických družstev, dalších 350 000 Kč pak směřovalo jako podpora mužstvu SHC Klatovy. Pro roky 2012 a 2013 se vydáváná částka trochu zvýšila, konkrétně město podpořilo 2 050 000 Kč činnost mládeže a dalšími 350 000 Kč činnost hlavního mužstva. Na rok 2014 zůstal příspěvek na činnost mládeže ve stejné výši jako byl rok předtím, avšak na podporu činnosti mužstva SHC Klatovy město vydalo o 50 000 Kč více, celkem tedy 400 000 Kč.

Tyto prostředky jsou pro činnost HC Klatovy naprosto nezbytné, bez městské podpory by hokej v Klatovech nemohl existovat v současné podobě.

#### 4.3.3.5 Sponzoring

Příjmy od sponzorů a z reklamy jsou kromě městské podpory dominantní složkou příjmu HC Klatovy.

Pro letošní sezónu počítá SHC Klatovy s výdaji ve výši 2 220 000 Kč a příjmy v hodnotě 2 355 000 Kč, měl by tedy skončit v kladných číslech. Kromě města Klatovy na lední hokej přispívá přibližně 200 různých společností. Pro klub HC Klatovy je každá z nich velice důležitá a bez finančních prostředků, kterými klubu přispívají, by se managementu jen těžko podařilo sestavit rozpočet na sezónu.

Kvůli obchodnímu tajemství se nám nepodařilo zjistit přesnou absolutní velikost příjmů, které plynou ze sponzorských smluv. Z vyjádření vedení HC Klatovy však vyplývá, že od sponzorů (včetně města) získává HC Klatovy 90 – 95 % svých ročních příjmů.

Z celkových prostředků zajišťuje největší část podpora od města Klatovy. Na sezónu 2014/2015 schválilo město podporu mládeže a prvnímu týmu v celkové výši 2,45 milionů Kč. Dalšími významnými sponzory je společnost MADRUZZO, a.s., která však chce svoje sponzorské aktivity výrazně omezit či ukončit. Menší společnosti poté přispívají do rozpočtu klubu daleko menšími částkami.

Hlavními sponzory klubu HC Klatovy jsou [17]:

- Město Klatovy
- MADRUZZO, a.s.
- Cukrárna a kavárna Mléčná
- Intersport
- Donik Sport
- Country Saloon Klatovy
- SPA HOTEL Karlovy Vary
- ASAVET, a.s.
- Stanislav Babka reklamní agentura
- Velkoobchod “Na Rozhraní”
- Maso West Klatovy
- Auto Nejd, s.r.o.
- INOX – svařovací technika
- K & H Kinetic a.s.

Perspektiva spolupráce s velkými sponzory, kteří významně přispívají na chod klubu, roste s úspěšností týmu. Proto je důležité, že HC Klatovy má velmi korektní vztahy s městem Klatovy, které do rozpočtu klubu přispívá zásadní mírou. HC Klatovy se od města Klatovy dostává velké podpory, přičemž město vždy jevílo ochotu na klatovský hokej finančně přispívat.

Sponzory klubu HC Klatovy bohužel nemůžeme považovat za stabilní. Vše se odvíjí od výsledků mužského týmu SHC Klatovy, který měl naposledy dobrou sezónu v ročníku 2012/2013, kdy skončil na 4. místě. Už během sezóny však bylo bohužel jasné, že hlavní sponzor klubu, společnost Maso Brejcha, ukončí podporu klatovského klubu. Klub se snažil se společností domluvit na redukované formě podpory, ovšem jednání k ničemu nevedla a sponzor z klubu odešel. Na následující sezónu získal klub HC Klatovy podporu se společností MADRUZZO a.s., která se stala hlavním sponzorem klubu. Mužům SHC Klatovy se ovšem ročník nepodařil a tým skončil na 15. ze 17. míst. Po této neúspěšné sezóně se rozhodla společnost MADRUZZO a.s. omezit svojí finanční podporu klubu. I v současné době tedy zůstává mezi sponzory klubu, ovšem nepřispívá tak vysokou měrou. Klub HC Klatovy tedy musel hledat alternativní zdroj příjmů, který by vyvážil ztrátu, kterou omezení aktivit společnosti MADRUZZO a.s. způsobilo. Klub to vyřešil tak, že uzavřel několik menších smluv s převážně klatovskými podniky, např. společností Donik sport, Cukrárnou a kavárnou Mléčná, ale také se společností Intersport. Tím se klubu podařilo sestavit vyrovnaný rozpočet, který mu dovoluje plnohodnotně absolvovat celou sezónu.

V mládežnických kategoriích si každá třída může zajistit svého sponzora, který se nejčastěji finančně podílí na výrobě dresů, popřípadě nákupu vybavení na tréninky. Kategoriím žáků HC Klatovy se takto třeba podařilo přesvědčit společnosti M&P CATERING s. r. o. a Insia Garant, s.r.o. Dorost poté finančně podpořila při výrobě dresů další klatovská firma WELSTAM s.r.o. Tito sponzoři mají následně za svojí finanční pomoc našity na dresech hráčů svá loga a reklamní nápisy.

Kromě hráčských dresů nabízí klub HC Klatovy svým sponzorům a dalším finančním dárcům prostor na svých webových stránkách, kde jsou ty největší sponzoři zobrazeni hned na hlavní stránce na liště vlevo. Pro menší sponzory a další partnery je na stránkách sekce "Partneři klubu", kde jsou zmíněni všichni, kdo se nějakým způsobem podílejí na podpoře klubu. Pro sponzory je nejzajímavějším prostorem pro prezentaci ledová plocha, kterou společnosti rády používají jako nejvýraznější prvek vlastní propagace na hokejových stadiónech. Reklama v těchto místech je totiž statická a v porovnání s reklamou na dresech více vynikne. Nespornou výhodou tohoto prostoru je také čas, po který mají diváci k dispozici k tomu, aby se jim toto reklamní sdělení dostalo do povědomí.

Druhou nejzajímavější možností jsou reklamní plochy na mantinelech, které ledovou plochu obklopují.

Svým sponzorům poskytuje klub HC Klatovy sponzorský balíček, jehož prostřednictvím se sponzorům dostává těchto výhod:

- zdarma vstupenky na domácí utkání týmu
- vyvěšení logem sponzora na domácích utkáních
- prezentaci hlasatelem během přestávek při domluvených utkáních
- umístění profilu společnosti na webových stránkách klubu
- umístění loga společnosti na webových stránkách klubu

V podkapitolách 4.2.4 a 4.2.5, kde jsme analyzovali příjmy od sponzorů a podporu města Klatovy jsme prokázali, že platí hypotéza č. 1, tedy, že příjmy od sponzorů a ze strany města jsou pro klub HC Klatovy naprosto zásadní a klub by bez nich mohl jen těžko fungovat na současné úrovni.

#### **4.3.3.6 Propagace klubu**

Cílem propagačních aktivit klubu HC Klatovy je přilákání potenciálních sponzorů, kteří by do klubu investovali finanční prostředky. Klub by měl díky tomu více peněz na práci s mládeží a chod svého A týmu. Propagačními aktivitami klub také buduje svojí značku, díky čemuž se dostává do povědomí širokého okolí. Tím se zvyšuje jeho atraktivita v očích rodičů, kteří tím spíše přivedou svoje děti k hokeji právě do klubu HC Klatovy.

Hokejový klub HC Klatovy má vlastní fanklub, který představuje občanské sdružení Fanklub HC Klatovy. Tento fanklub má přímo ve svých stanovách zakotvenou podporu a propagaci klubu HC Klatovy. Fanklub se prostřednictvím svých členů snaží v rámci Klatov a okolí pořád pro veřejnost akce spojené s popularizací hokeje. Rovněž zajišťují výjezdy fanoušků na venkovní zápasy, pořádají fotbalové turnaje pro fanoušky a další akce [23], [24].

Valná hromada klubu HC Klatovy v letošním roce souhlasila s tím, že fanklub klubu bude zajišťovat výlep plakátů po městě, které budou informovat o blížících se utkáních nebo jiných akcích. Klub přislíbil fanklubu finanční odměnu, která byla využita na propagační spoty v rádiových stanicích [34].

Na obrázku č. 2 je vidět plakát, který klub HC Klatovy využívá k propagaci svých náborových akcí. Klub nedávno změnil koncepci náborových tréninků a zatím má problémy se zajištěním efektivity těchto tréninků. Svoje náborové akce klub HC Klatovy prezentuje jako finančně nenáročnou, ale hlavně zdraví prospěšnou aktivitu pro děti. Klub má i náborové video na sociální síti Youtube [35].

Obrázek č. 5: Náborový plakát HC Klatovy

**STAŇ SE KLATOVSKÝM HOKEJISTOU**

Je ti 4-12 let?

Chceš se naučit bruslit?

Hrát hokej za Klatovy?

Najít nové kamarády?

Vezmi brusle a přijď mezi nás do přípravy. Výstroj ti půjčíme.

Každou sobotu a neděli od 8:00 - 9:00 ZDARMA na klatovském zimáku.

Více info u pana Roubala na tel.: 607 875 976.

[www.hc-klatovy.cz](http://www.hc-klatovy.cz)

Zdroj: [17]

#### 4.3.3.7 Náklady na sezónu

Na nejvyšší úrovni lze hokej a fotbal označit za ty nejvíce výdělečné sporty v České republice. Tyto dva sporty jsou lukrativní kvůli výši odměn, které poskytují hráčům na nejvyšší úrovni. V případě nižších soutěží však hráči často platy nedostávají a jsou ohodnocováni pomocí systému premií, tak jako je tomu u SHC Klatovy.

Na soupisce SHC Klatovy je pro sezónu 2014/2015 42 hráčů. Takto vysoký počet hokejistů na soupisce je dán dobrými vztahy s extraligovým klubem HC Škoda Plzeň. Klub

z Plzně poskytuje Klatovům svoje hráče na střídavé starty, avšak mzdy jim hradí stále on. Po rozhovorech s hospodářem klubu Alešem Peksou jsem se dozvěděl, že SHC Klatovy platily minulou sezónu prémie celkem 19 hráčům. Tito hráči si v loňské sezóně vydělali v průměru 2 500 Kč měsíčně, což vytváří měsíční náklady ve výši 47 500 Kč. Mezi ostatními náklady se náklady na mzdy řadí mezi ty nejvyšší. Výše těchto nákladů však kolísá, protože poslední 3 sezóny platí mezi hráči a vedením dohoda o tom, že prémie se vyplácí pouze za vyhraný zápas. Hráči také inkasují prémie za postup do play off

Pro každou kategorii jsou v klubu 2 trenéři, každý z nich dostává 2 500 Kč měsíčně na pokrytí cestovních a dalších výdajů, které jsou s jeho činností spojené. Mužský hlavní tým SHC Klatovy má potom trenéry 3. Celkem jde tedy o 19 trenérů, kterým klub vyplácí celkem 47 500 Kč měsíčně.

Podle představitelů klubů případně na odměny hráčům a realizačnímu týmu až 30 % rozpočtu klubu. Získat údaje o výši platu konkrétních hráčů je však téměř nemožné. Jde o jakousi dohodu mezi hráči a vedením klubu o tom, že se tyto prémie nezveřejňují.

Každá z mládežnických kategorií dostává od klubu příspěvek 5 000 Kč na turnaj, který může pořádat nebo na něj vyjet, pokud peníze zbydou, může je použít na nákup tréninkového vybavení. Celkem tedy 8 mládežnických kategorií dostane 40 000 Kč.

Další nákladnou položkou jsou poplatky, které musí klub platit za využívání zimního stadionu pro svoje soutěžní i přátelské zápasy, které hraje doma. Mužský A tým platí za každý svůj domácí ligový zápas 5 914 Kč, ostatní hráčské kategorie mají stanovené svoje částky, které za zápasy musejí platit. V následující tabulce uvádíme, kolik vydalo v minulé sezóně 2013/2014 HC Klatovy za zápasy SHC Klatovy, a kolik zaplatilo za užívání zimního stadionu dohromady za všechna svoje družstva. V celkovém výpočtu jsou zahrnuta i přátelská utkání, která klatovská mužstva jednotlivých kategorií sehrála.

**Tabulka č. 8: Finanční nákladnost domácích zápasů družstev HC Klatovy**

<b>Tým</b>	<b>Počet zápasů</b>	<b>Zaplaceno</b>
SHC Klatovy	20	118 280 Kč
Všechny kategorie	118	449 470 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, data z [17], [36]

Z tabulky č. 8 vidíme, že HC Klatovy celkem za sezónu 2013/2014 vydal 449 470 Kč za domácí zápasy svých týmů. Více než čtvrtinovým dílem se na celkových výdajích podílely domácí zápasy SHC Klatovy.

I když se nám nepodařilo sehnat konkrétní údaje o jednotlivých položkách rozpočtu HC Klatovy, z rozhovorů s představiteli klubu a z vyjádření managementu HC Klatovy pro regionální tisk lze říci, že klubu se i přes snížení rozpočtu podařilo udržet finanční stabilitu. Hypotézy č. 3 tedy platí, především díky štedré podpoře města a zajištění sponzorských smluv.

#### **4.3.3.8 Finanční krize**

Hospodářská krize, která výrazně zasáhla celý západní svět, negativně dopadla i na hokejové kluby v České republice. Kluby přišly o své sponzory a zúžil se okruh společností, které chtějí na chod klubů finančně přispívat. Tyto změny se dotkly všech soutěží ledního hokeje, například klub z Plzně přišel dokonce o svého generálního sponzora, společnost Lasselsberger, a klubový management měl velké potíže se sháněním prostředků k tomu, aby mohl A tým zahájit sezónu v extralize.

Hokejové kluby měli několik možností, jak novým skutečností čelit. Klub HC Klatovy se musel rovněž potýkat s odlivem finančních prostředků. Naštěstí se mu podařilo najít jiné sponzory a dále hospodařit s menším, ale vyrovnaným rozpočtem. Klub HC Klatovy se také rozhodl omezit předsezónní přípravu, především kvůli její finanční nákladnosti.

Klub se také rozhodl sázet na svoje odchovance, kterým dává šanci se ukázat v zápasech za mužský A tým. HC Klatovy se také podařilo udržet skvělé vztahy s vedením města, které klubu přislíbilo finanční podporu. Tato podpora je každý rok v celkové výši větší než 2 miliony Kč. Bez této finanční pomoci města by klub nemohl fungovat ve stejném rozsahu jako nyní.

#### **4.3.4 Zdravý životní styl**

Jedněmi z nejzákladnějších faktorů, které mají vliv na vedení zdravého životního stylu, jsou sport jako pohybová aktivita a zdravá strava. Vzhledem k tomu, že hokej je sport poměrně náročný, s velkým množstvím tréninků a dalších doplňkových cvičení, nabízí mladistvím ideální předpoklad pro naplnění zdravého životního stylu.

K tomu, aby byli žáci HC Klatovy adekvátně připraveni na soutěžní zátěž, musí pravidelně absolvovat:

- trénink,
- posilování,
- stravování,
- zdravotní prohlídky

Na zdravotních prohlídkách se měří tělesná kondice žáků a rovněž dochází i k měření tuků každého hráče. Naměřené hodnoty se následně porovnávají s tabulkami pro konkrétní věkovou kategorii. Z porovnání vyjde, zda je hráč připraven, či zda musí absolvovat dodatečné tréninky.

Příprava na nadcházející sezonu je také náročná, hráči tedy i v meziobdobí, kdy nehrají soutěžní zápasy, rozvíjí svoje tělesné předpoklady. V klubu HC Klatovy chodí mladí hráči během května a června dvakrát týdně do tělocvčny, kde pomocí předepsaných cviků pracují na zlepšení obratnosti a výbušnosti. Jednou týdně je na program rovněž zařazeno cvičení na zlepšení držení těla.

Během velkých letních prázdnin jezdí žáci na celotýdenní soustředění, kde už chodí dvakrát denně trénovat na led. Mimo led je naplánována suchá příprava, při které hráči absolvují dynamické běhací cvičení, posilování na strojích a další cvičení (např. výlety na kole).

Po dobu soustředění je hráčům k dispozici jídlo ze speciálně upraveného jídelníčku, který je zaměřen přesně na pokrytí potřeb mladých a rozvíjejících se hráčů. V probíhající sezoně klub nemá finanční možnosti zajišťovat občerstvení pro svoje hráče, proto dochází k proškolení rodičů, kteří jsou poučeni o správné skladbě stravy pro svoje děti.

Výše uvedené skutečnosti, tedy dostatek pohybu, variabilita cvičení a dostupnost a informovanost o zdravé stravě, znamenají, že úroveň vedení mládeže v klubu HC Klatovy napomáhá k rozvoji jejich zdravého životního stylu.

#### **4.3.4.1 Měření tuků**

Tělesné složení mladých hokejistů výrazně ovlivňuje jejich předvedený výkon ve hře. Pokud má hráč velké množství tělesného tuku, může to mít negativní vliv na jeho vytrvalostní schopnosti. Pokud je naopak tukuprostá frakce zastoupena ve velké míře, má pozitivní dopad na silové schopnosti. (Pařízková, 1988).



Hráčům 3. třídy HC Klatovy byla u místního lékaře provedena měření tuku, první sada hodnot byla získána před začátkem letní přípravy, druhou sadu dat jsme získali změřením množství tuku u jednotlivých hráčů po skončení letní přípravy. Naměřené hodnoty jsou uvedené v následujících tabulkách.

**Tabulka č. 8: Hodnoty naměřené hráčům před přípravou**

<b>Měřený hokejista</b>	<b>Množství tuku (%)</b>
Hokejista č. 1	9,3
Hokejista č. 2	8
Hokejista č. 3	12,6
Hokejista č. 4	7
Hokejista č. 5	14,8
Hokejista č. 6	12,1
Hokejista č. 7	8,6
Hokejista č. 8	9,9
Hokejista č. 9	14,3
Hokejista č. 10	15,3

**Tabulka č. 10: Hodnoty naměřené hráčům po přípravě**

<b>Měřený hokejista</b>	<b>Množství tuku (%)</b>
Hokejista č. 1	9,2
Hokejista č. 2	8
Hokejista č. 3	12,4
Hokejista č. 4	6,7
Hokejista č. 5	14,4
Hokejista č. 6	12
Hokejista č. 7	8,4
Hokejista č. 8	9,5
Hokejista č. 9	14
Hokejista č. 10	15

Z naměřených hodnot uvedených v tabulkách je zřejmé, že množství tuku se u hokejistů během cvičení v rámci letní přípravy zmenšilo.

Celkové množství podkožního tuku u mužů, kteří se nevěnují sportu, se pohybuje kolem 15 %. Za ideální normu pro sportovce je považováno rozmezí hodnot 5-10 % (Havličková, 2006). Mladí hokejisté ještě netrénují tak dlouho, aby se dostali na spodní hranici ideální normy, avšak z naměřených hodnot je vidět, že cvičení a fyzická aktivita během letní přípravy u nich zlepšuje tělesné dispozice a pomáhá jim udržovat množství tělesného tuku ve správné normě. Díky tréninkům si hokejisté upevňují zdravý životní styl, stejně jako návyky nutné k jeho udržování. V tom je jejich hlavní výhoda oproti dětem, které se sportu nevěnují.

#### **4.3.5 Význam oddílu pro rozvoj regionu**

Sportovní oddíly hrají podstatnou roli v rozvoji regionu, v rámci kterého působí. Pokud klubu v některé věkové kategorii daří, rozšiřuje to dobré povědomí o městě za hranicemi regionu. Hlavní přínos HC Klatovy pro region však spočívá v tom, že mládeži nabízí možnost realizovat své záliby. Mladším hráčům poskytuje možnost trénovat a hrát hokejovou soutěž, čímž rozvíjí její pohybové dovednosti a zároveň je pobytem v kolektivu učí dalším důležitým morálním vlastnostem. Tím, že má mládež možnost využívat svůj volný čas aktivním způsobem, snižuje se její zranitelnost vůči patologickým jevům jakými jsou kouření, drogy a další formy nezdravého životního stylu. Sport je rovněž významným nástrojem pro rozvoj města, vytváří pracovní místa a také generuje HDP.

### **4.4 Výsledky**

#### **4.4.1 Zhodnocení sezóny**

Hodnocení ekonomických cílů se provádí až po skončení celého ročníku, kdy jsou k dispozici výkazy zisků a ztrát a jsou provedeny uzávěrky.

Již nyní, po 14 zápasech můžeme zhodnotit, jak se HC Klatovy daří splnit zadané dílčí cíle pro tuto sezónu:

- Pokusit se udržet stávající sponzory

- Pokusit se získat nové sponzory, které by přinesly další finance pro sezónu 2015/2016
- Zvednout počet diváků, kteří navštěvují domácí zápasy

HC Klatovy se bohužel nedaří splnit svoje zadané cíle. Mužský tým SHC Klatovy je v západní skupině 2. ligy na posledním místě. V loňské sezóně skončil tým SHC Klatovy na třetím místě od konce tabulky, což rozhodně nelze považovat za dobrou vizitku pro sponzory. Pokud tým SHC Klatovy nezlepší předváděnou hru a nezačne vítězit, nelze očekávat, že by pro další sezónu zvrátil trend, kdy z tohoto klubu sponzoři v posledních sezónách spíše odcházejí.

Jak jsme v práci uvedli v kapitole 5.2.2, klubu se nepodařilo zvýšit počet fanoušků, kteří navštěvují domácí zápasy. Jejich počet se bohužel nepodařilo udržet ani na stabilní úrovni, protože oproti loňskému roku se jejich počet nepatrně zmenšil.

#### 4.4.2 SWOT analýza

Ke zhodnocení situace klubu HC Klatovy jsme pro účely naší bakalářské práce vypracovali SWOT analýzu.

Tabulka č. 11: SWOT analýza HC klatovy

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Popularita hokeje mezi veřejností Dobrá dopravní dostupnost stadionu Stabilita zaměstnanců Vyhovující stadion Kvalifikovaní trenéři Podpora města	Slabé návštěvy Chybí hlavní sponzor Špatná výsledky v letošní sezóně Absence A týmu v play off
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Spolupráce s HC Plzeň 1929 Hlavní sponzor Zlepšující se práce s mládeží Návrat juniorů do vyšší soutěže Přilákat nové sponzory	Ukončení nebo omezení podpory města Odchod talentované mládeže jinam Sestup mužského A týmu

Klub HC Klatovy se může opřít o štědré financování z městského rozpočtu, což je určitě jeho silná stránka. Zároveň však jde o hrozbu, protože kdyby vztahy města a klubu ochladly, nebo už by město nemělo na takovou formu podpory dostatečné finanční prostředky, klub by opravdu obtížně sháněl chybějící finance.

Týmu SHC Klatovy se letos výsledkově nedaří, což má za následek slabší návštěvy v hledišti klatovského stadionu. Kvůli tomu se letos daří vybrat méně peněz z jednotlivých zápasů, než tomu bylo v předchozích ročnících. SHC Klatovy také už dvakrát za sebou chyběl v bojích play off, které jsou pro diváky nejatraktivnější, a díky kterým do klubové poklady míří další finance.

Po odchodu velkých sponzorů jakými byly společnosti Maso Brejcha a MADRUZZO, chybí klatovskému klubu hlavní partner. Management klubu by měl svoji práci soustředit na to, aby na příští sezónu zajistil klubu partnery, jež umožní řádný chod klubu. Klub by se měl také dále snažit rozvíjet spolupráci s extraligovým týmem z Plzně, která už je nyní na vysoké úrovni.

Mezi největší hrozby, kterým klub čelí, je omezení podpory ze strany města. Pokud by k tomu došlo, klub by přišel o naprosto zásadní část svých příjmů a bylo by to pro něj pravděpodobně likvidační. Klub také musí pokračovat ve zvýšeném úsilí, které věnuje práci se svojí mládeží, aby se nestávalo, že si jí přetáhnou jiné kluby.

## **5 Závěr**

V úvodu analytické části svojí bakalářské práce jsme uvedli 4 hypotézy, jejichž pravdivost jsme se následně pokoušeli dokázat či vyvrátit. K tomu nám posloužila i řada dílčích cílů, které jsme si pro naši práci vytyčili.

V práci analyzujeme hospodaření klubu HC Klatovy, rovněž popisujeme způsob, jakým klub pracuje s mládeží, jakými finančními částkami jí přispívá a jakých cílů se s ní klub snaží dosáhnout. Uvádíme, z jakých zdrojů klub financuje svůj rozpočet a také, jak se jeho rozpočet změnil po finanční krizi.

Po celou dobu práce byl hlavním limitujícím faktorem omezený přístup k informacím o činnosti klubu. Data, která klub poskytuje prostřednictvím svých webových stránek, jsou sice kvalitní, ale zdaleka ne kompletní. Většinu informací pro svoji bakalářskou práci jsem tedy získal během intenzivních rozhovorů s představiteli klubu, kteří mi ochotně pomáhali.

Informace o výši finanční podpory, kterou klub dostává od města Klatovy, jsem získal z internetu, kde město tyto údaje pravidelně zveřejňuje. Rovněž jsem však absolvoval rozhovor se starostou Klatov, Mgr. Rudolfem Salvetrem, který mi přiblížil pohled města na další podporu klatovského hokeje.

V praktické části bakalářské práce jsme testovali následující hypotézy:

- **H1:** Sponzoring a dotace hrají v příjmech HC Klatovy naprosto dominantní roli
- **H2:** Mužskému A týmu klesá návštěvnost
- **H3:** Klubu se podařilo udržet finanční stabilitu
- **H4:** Rodiče vydávají na hokejové kariéry svých dětí vysoké finanční prostředky
- **H5:** Hokej plní poslání zdravého životního stylu

Všechny hypotézy jsme shledali pravdivými.

V práci jsme zjistili, že většina příjmů klubu HC Klatovy pochází ze strany města, které klubu poskytuje vysoké částky, pro letošní ročník šlo o celkem 2,45 milionu Kč. Další příjmy má klub ze sponzorských smluv, ovšem během posledních sezón klub ztratil 2 hlavní partnery. Pokud nechce být klub závislý pouze na příjmech od města Klatovy, musí zvýšit svojí atraktivitu pro případné sponzory. Především by měl zajistit, aby tým SHC Klatovy začal opět vyhrávat a dostal se do vyřazovací části soutěže. Ta přitahuje velký počet diváků a zároveň dělá klubu dobrou vizitku. Toto pak přinese i pozitivní efekt v podobě většího zájmu firem o sponzoring.

Druhou testovanou hypotézou byla analýza návštěvnosti mužského A týmu. SHC Klatovy byl před 2 lety v prvním kole play off, na které chodila více než dvojnásobná návštěva oproti průměru ze základní části. V ročníku, kdy se SHC Klatovy dostal do play off, také vykazoval největší průměrnou návštěvu na zápas. Minulá sezóna ovšem výsledkově tak úspěšná nebyla a počet diváků, kteří chodili na domácí utkání, začal klesat. V letošním ročníku je SHC Klatovy zatím poslední, přičemž na něj zatím chodí nejméně lidí. Pokud tým výsledkovou mizérii neobrátil a nezačne vyhrávat, lze očekávat, že počet diváků bude dále klesat.

Třetí hypotézou byl předpoklad, že se klubu i po odchodu hlavních partnerů podařilo udržet finanční stabilitu. Při rozhovorech s vedením klubu vyšlo najevo, že klub měl sice velké potíže se zajištěním zdrojů, o které předtím přišel, ale nakonec se mu podařilo zajistit

vyrovnaný rozpočet i pro letošní sezónu. Na sponzoringu HC Klatovy se v tuto chvíli podílí více než 200 společností. Bez nich by nebylo možné udržet rozpočet stabilní.

Čtvrtá hypotéza předpokládala, že rodiče musejí vynaložit velké finanční prostředky, aby mohli svým dětem zajistit hokejovou kariéru. V podkapitole 4.1.2 uvádíme náklady na pořízení výstroje, včetně poplatků, které musejí rodiče platit za své děti v různých mládežnických kategoriích. Zjistili jsme, že pořídit dětem výstroj, zaplatit roční příspěvky, zajišťovat jim jídlo na venkovní zápasy a další zásadním způsobem zatíží rodinný rozpočet.

Pátá hypotéza se zabývala tím, zda hokej splňuje předpoklady pro vedení zdravého životního stylu. Z faktů zmíněných v kapitole 4.3.4 vyplývá, že úroveň vedení mládeže v klubu HC Klatovy napomáhá k rozvoji jejich zdravého životního stylu. Hráči mají dostatek pohybu, variabilní cvičení a jejich rodiče jsou informováni o zdravé stravě. V práci jsme rovněž provedli měření množství tuku u hokejistů v kategorii 3. třídy. Z naměřených výsledků jsme poznali, že cvičení a fyzická aktivita u hokejistů pomáhají redukovat množství tělesného tuku, což má pozitivní dopad na jejich životní styl.

Klubu se v letošní sezóně zatím nedaří naplnit cíle, se kterými do sezóny vstupoval. Klesá průměrná návštěvnost, rovněž tým SHC zatím nepředvádí dostatečně kvalitní výkony. Klub potřebuje najít nového hlavního sponzora. K tomu však potřebuje zvýšit svoji atraktivitu v očích veřejnosti. Z toho důvodu je důležité, aby se přijala opatření, která zajistí, že SHC Klatovy bude hrát o účast v play off, které přinese právě zmíněnou atraktivitu klubu pro potenciální sponzory.

## 6 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Historický reliéf z muzea v Athénách .....	8
Obrázek č. 2: Bandy hokej. Záběr z utkání o Pohár sportu a her .....	9
Obrázek č. 3: Česká hokejová reprezentace v roce 1911 .....	11
Obrázek č. 4: Logo HC Klatovy .....	25
Obrázek č. 5: Náborový plakát HC Klatovy .....	40

## 7 Seznam grafů

Graf č. 1: Návštěvnost domácích utkání 2014/2015 .....	32
Graf č. 2: Vývoj velikosti dotací ze strany města pro klub HC Klatovy .....	35

## 8 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Realizační tým HC Klatovy .....	26
Tabulka č. 2: Mládežnické kategorie HC Klatovy .....	28
Tabulka č. 3: Finanční náročnost při pořizování výstroje .....	29
Tabulka č. 4: Vývoj vybraných ukazatelů za sledované období .....	33
Tabulka č. 5: Návštěvnost domácích utkání play off 2012/2013 .....	33
Tabulka č. 6: Financování mládežnických kategorií HC Klatovy .....	34
Tabulka č. 7: Výše městských dotací pro klub .....	35
Tabulka č. 8: Finanční nákladnost domácích zápasů družstev HC Klatovy .....	41
Tabulka č. 9: SWOT analýza HC klatovy .....	46

## 9 Seznam použité literatury

- [1] BARTONÍČEK, P.: Marketing sportovního klubu, (diplomová práce). Praha: VŠE 2005.
- [2] DVOŘÁKOVÁ, H. *Sportujeme s nejmenšími dětmi*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2001, 125 s. ISBN 80-703-3313-8.
- [3] GUT, K., PRCHAL, J. *100 let českého hokeje*. Vyd. 1. Praha: AS press, 2008, 349 s. ISBN 978-809-0355-248.
- [4] HAVLÍČKOVÁ, Ladislava. *Fyziologie tělesné zátěže I: obecná část*. 2., přeprac. vyd. Praha: Karolinum, 1999, 203 s. ISBN 978-80-7184-875-2.
- [5] CHARVÁT, M. *Hostilita ve sportovním prostředí*. 1. vyd. Brno: BMS creative, 2008. ISBN 978-802-5431-467.
- [6] KOSTKA, V. *Moderní hokej*. Praha: Olympia, 1984

- [7] KOTLER, P. *Marketing management: právní, účetní a daňové problémy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] KOTULÁN, J. *Zdravotní nauky pro pedagogy*. 3. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012, 258 s. ISBN 978-802-1057-630.
- [9] KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví: (motorické hodnocení, hlavní činitelé výskytu, kondiční programy)*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2009, 279 s. ISBN 978-807-3675-684.
- [10] NOVOTNÁ, V., ČECHOVSKÁ I. BUNC, V. *Fit programy pro ženy: průvodce kondiční přípravou: 258 ilustrovaných cviků: 12 komplexních pohybových programů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006, 225 s. Fitness, síla, kondice. ISBN 80-247-1191-5.
- [11] NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu, vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005. 118 s. ISBN 8024509792.
- [12] PAŘÍZKOVÁ. (1988). Energy and individual food component intakes during 24 hours' running. *Physiologia bohemoslovaca*. 37(6), 561.
- [13] SEKOT, A. *Sport a společnost: (motorické hodnocení, hlavní činitelé výskytu, kondiční programy)*. Vyd. 1. Brno: Paido, 2003, 191 s. ISBN 80-731-5047-6.
- [14] STRÁNSKÝ, J., ONDROUŠEK K. *Historie československého a českého hokeje 1908-1999*. Vyd. 1. Praha: Vyšehrad, 1999, 182 s. ISBN 80-702-1308-6.
- [15] STŘELEČEK, S. *Kapitoly z rodinné výchovy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1992, 157 s. ISBN 80-85298-84-8.
- [16] SUCHOMEL, A. *Tělesně nezdatné děti školního věku: (motorické hodnocení, hlavní činitelé výskytu, kondiční programy)*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006, 352 s. ISBN 80-737-2140-6.
- [17] TOPINKA, J., STANJURA J. *Občanská sdružení ve sportu: právní, účetní a daňové problémy*. Vyd. 1. Praha: Olympia, 2001, 262 s. ISBN 80-703-3223-9.
- [18] VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie*. Portál, Praha, 2000, ISBN 80-7178-308-0
- [19] VONDRÁČEK, M. *Kapitoly ze zdravotní výchovy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1992, 117 s. ISBN 80-852-9885-6.



- [20] VORÁČEK, J. Nová média v marketingové komunikaci sportovních klubů. *Konference Scientia Movens Praha*. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu. 2012. ISBN 978-80-86317-92-2.

## 10 Internetové zdroje

- [17] Oficiální stránky klubu HC Klatovy. [online]. 2014 [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: <http://www.hc-klatovy.cz>
- [18] Fotbal, hokej, tenis – kde můžete uspět? [online]. [cit. 2014-11-21]. Dostupné na WWW: <http://www.sportvital.cz/sport/talent/fotbal-hokej-tenis-kde-muzete-uspet/>
- [19] Usnesení z 18. zasedání Zastupitelstva města Klatovze dne 10.2.2009. In: [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: [19] [http://www.klatovy.cz/mukt/user/uzm/uzm\\_2009.pdf](http://www.klatovy.cz/mukt/user/uzm/uzm_2009.pdf)
- [20] Rozpočet města na rok 2012 - Klatovy. In: [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: [http://www.klatovy.cz/mukt/user/podklady/12122011/5\\_rozpocet2012\\_def.pdf](http://www.klatovy.cz/mukt/user/podklady/12122011/5_rozpocet2012_def.pdf)
- [21] Zápis č. 16 ze zasedání Zastupitelstva města Klatov. In: [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: [http://www.klatovy.cz/mukt/user/Zapis\\_c\\_16\\_1\\_2012.pdf](http://www.klatovy.cz/mukt/user/Zapis_c_16_1_2012.pdf)
- [22] Zastupitelé schválili rozpočet, drželi se při zdi: Klatovský deník. In: [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: [http://klatovsky.denik.cz/zpravy\\_region/zastupitele-schvalili-rozpocet-drzeli-se-pri-zdi.html](http://klatovsky.denik.cz/zpravy_region/zastupitele-schvalili-rozpocet-drzeli-se-pri-zdi.html)
- [23] Stanovy občanského sdružení “Fanklub HC Klatovy“. In: [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: [www.hc-klatovy.cz/texty/stanovy\\_fk.doc](http://www.hc-klatovy.cz/texty/stanovy_fk.doc)
- [24] Fanklub HC Klatovy. In: [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://www.fanklubhcklatovy.cz/>
- [25] Světová zdravotnická organizace. In: [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://www.who.cz/>
- [26] Zdraví 21 - Ministerstvo zdravotnictví. In: [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://www.mzcr.cz/Soubor.ashx?souborID=7179&typ=application/pdf&nazev=Zdrav%C3%AD%2021%20-%20Cile%2010-21.pdf>

- [27] KPMG. Koncepce financování sportu v České republice: analyticko-koncepční studie [online]. Zveřejněno 13. 4. 2012. Dostupné z: [http://www.olympic.cz/financovani/docs/koncepce\\_financovani\\_sportu\\_prezentace\\_v9a.pdf](http://www.olympic.cz/financovani/docs/koncepce_financovani_sportu_prezentace_v9a.pdf) [citováno 11. 11. 2014].
- [28] LAHANAS, Michael. Modern Sports and Games of Ancient Greece [online]. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: <http://www.mlahanas.de/Greeks/images/Hockey.jpg>
- [29] *Počátky hokejové hry u nás* [online]. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: <http://hokejorli.cz/?q=node/423>
- [30] České hokejové mužstvo 1911. In: [online]. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Hokejov%C3%A1\\_reprezentace\\_%C4%8Cech](http://cs.wikipedia.org/wiki/Hokejov%C3%A1_reprezentace_%C4%8Cech)
- [31] Výpis z obchodního rejstříku: SENIOR HC Klatovy s.r.o. In: [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=259563&typ=PLATNY>
- [32] Výpis z obchodního rejstříku: Hockey club Klatovy. In: [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=797847&typ=UPLNY>
- [33] SPORT Hotárek s.r.o. In: [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://www.hokejmax.cz/>
- [34] Zápis z členské schůze Fanklubu HC Klatovy konané dne 26. června 2010. In: [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://www.fanklubhcklatovy.cz/sites/default/files/26.6.2010.pdf>
- [35] HC Klatovy - NÁBOR. In: [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://www.youtube.com/watch?v=FKVvCV5rtw0&feature=youtu.be>
- [36] Ceník služeb zimního stadionu. In: [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://zimak.klatovynet.cz/zimak/user/Cen%C3%ADky/CENIK%20SLUZEB%20ZS%20od%2001.07.2014.pdf>