

# Mezinárodní aktivity sportovních klubů a možnosti expanze

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

*Autor práce:*

**Patrik Indra**

*Vedoucí práce:*

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání bakalářské práce

# Mezinárodní aktivity sportovních klubů a možnosti expanze

*Jméno a příjmení:* **Patrik Indra**  
*Osobní číslo:* E17000087  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2019/2020**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce
2. Sportovní podnik a jeho mezinárodní obchodní aktivity
3. Představení vybraného sportovního klubu
4. Analýza vybraných aktivit sportovního klubu
5. Zhodnocení výsledků analýzy, návrh další expanze a doporučení dalších aktivit

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- HOYE, Russell. 2015. *Sport management: principles and applications*. 4th ed. New York: Routledge. ISBN 978-1138839595.
- KUNZ, Vilém. 2018. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0560-1.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- ROBINSON, Matthew J. 2010. *Sport club management*. Champaign, Champaign: Human Kinetics. ISBN 0736075968.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana. 2017. *Mezinárodní management*. 3. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2219-7.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest [online]*. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-25]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.
- Konzultant: Mgr. Pavel Šimoníček

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

2. května 2020

Patrik Indra

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph. D. za pomoc a podnětné nápady a připomínky při psaní této práce a panu Mgr. Pavlu Šimoničkovi, řediteli klubu VK Dukla Liberec, za poskytnutí veškerých potřebných informací a konzultací k analytické části práce.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou mezinárodní expanze a mezinárodně obchodních aktivit sportovních klubů. První částí této práce je teoretická rešerše, kde jsou vysvětleny základní pojmy potřebné k uchopení daného tématu, dále jsou zde popsány formy, rizika a motivy vstupu na mezinárodní trh. V druhé polovině teoretické části je popsáno, jak funguje obchod a marketing ve sportu, je zde poukázáno na pracovní trh hráčů, na hráčské přestupy a také na to, jak důležitý je v dané oblasti sponzoring. Druhá část práce je analytická. Ta nejprve představuje vybraný podnik, jeho organizační strukturu a finanční zdroje. Dále jsou zanalyzovány hlavní mezinárodní aktivity klubu a zhodnocena přínosnost mezinárodní expanze. Cílem práce je zhodnotit mezinárodně obchodní aktivity klubu a pomocí komparace dvou vybraných sezon určit možnost ideálního nastavení sezony.

## **Klíčová slova**

Podnik, mezinárodní expanze, formy expanze, rizika, motivy, trh sportu, přestupy hráčů, sponzoring, sportovní klub, evropské soutěže, analýza mezinárodních aktivit, ideální model.

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with the issue of international expansion and international activities of sports clubs. The first section of this work is theoretical research, where an explanation of the basic concepts needed to understand the topic is found. The forms, risks, and motives for entering the international market are also described. The theoretical section continues with an explanation of trade and marketing in sports. It points out the labor market of players and player transfers as well as the importance of sponsorship. The second part of the work is analytical. It represents the selected company, its organizational structure, and financial resources. The main international activities of the club are analyzed and the benefits of international expansion are evaluated. The aim of the work is to assess the impact of international activities on the results and financial side of the sports club.

## **Keywords**

Company, international expansion, forms of expansion, risks, motives, sports market, player transfers, sponsorship, sport club, european championships, analysis of international activities, ideal model.

# Obsah

Úvod.....	13
1 Mezinárodně obchodní aktivity podniku.....	14
1.1 Funkce mezinárodního obchodu.....	14
1.2 Význam mezinárodního obchodu.....	15
1.3 Mezinárodní expanze.....	15
1.3.1 Mezinárodní expanze a faktory ovlivňující její formu .....	15
1.3.2 Formy vstupu na mezinárodní trh .....	15
1.3.3 Vývozní a dovozní operace.....	16
1.3.4 Formy nenáročné na kapitálové investice .....	16
1.3.5 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.....	17
1.4 Motivy vstupu na mezinárodní trh.....	17
1.5 Rizika vstupu na mezinárodní trh.....	20
1.5.1 Rizika tržní.....	21
1.5.2 Rizika komerční.....	21
1.5.3 Rizika teritoriální.....	22
1.5.4 Rizika měnová.....	22
2 Obchod a marketing ve sportu.....	24
2.1 Trh sportu .....	25
2.2 Pracovní trh hráčů.....	25
2.3 Nabídka a poptávka ve sportu .....	26
2.4 Sportovní agent v mezinárodně obchodním prostředí .....	26
2.5 Přestupy hráčů .....	27
2.6 Sponzoring.....	28
3 Představení sportovního podniku .....	30
3.1 Historie klubu VK Dukla Liberec .....	31
3.2 Cíle klubu .....	32
3.3 Organizační struktura klubu .....	32
3.4 Klíčové finanční zdroje .....	34



3.5	Evropské poháry .....	36
3.5.1	CEV Volleyball Champions League – Liga mistrů.....	36
3.5.2	Evropský pohár CEV .....	40
3.6	Přestupy hráčů v mezinárodním měřítku.....	41
4	VK Dukla Liberec a vybrané mezinárodně obchodní aktivity.....	42
4.1	Zahraniční hráči VK Dukla Liberec .....	42
4.2	Evropské poháry a VK Dukla Liberec.....	43
4.3	Analýza mezinárodně obchodních aktivit klubu v sezonách 2015/2016 a 2019/2020. .....	44
4.3.1	Sezona 2015/2016.....	45
4.3.2	Sezona 2019/2020.....	46
4.3.3	Komparace vybraných dvou sezon .....	47
4.3.4	Možnost ideálního nastavení sezony.....	48
	<b>Závěr .....</b>	<b>50</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>51</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo VK Dukla Liberec .....	30
Obrázek 2: Organizační struktura klubu.....	33
Obrázek 3: Finanční zdroje.....	34
Obrázek 4: Náklady na provoz A-týmu.....	35
Obrázek 5: Logo Ligy mistrů .....	36
Obrázek 6: Logo evropského poháru.....	40

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o klubu.....	31
Tabulka 2: Příklad příjmů a výdajů za Ligu mistrů bez výhry .....	39
Tabulka 3: Příklad příjmů a výdajů za Ligu mistrů po vítězství v celé soutěži.....	39
Tabulka 4: Zahraniční hráči Dukly Liberec v posledních deseti sezonách .....	42
Tabulka 5: Působení Dukly Liberec v evropských pohárech v posledních deseti letech .	44
Tabulka 6: Příjmy a výdaje Dukly Liberec v sezoně 2015/2016.....	45
Tabulka 7: Příjmy a výdaje Dukly Liberec v sezoně 2019/2020.....	46

## **Seznam použitých zkratk**

**ATK** – Armádní tělovýchovný klub

**CEV** – Evropská volejbalová federace

**CHF** – švýcarský frank

**ČP** – Český pohár

**FIVB** – Mezinárodní volejbalová federace

**HDP** – hrubý domácí produkt

**ITC** – Systém pro řešení mezinárodních transferů

**KČ** – korun českých

**LM** – Liga mistrů

**MO** – Ministerstvo obrany České republiky

**PMEZ** – Pohár mistrů evropských zemí

**ÚDA** – Ústřední dům armády

**VK** – volejbalový klub

# Úvod

V dnešní době spojené s rychlým celosvětovým vývojem a globalizací se podnikatelé dostávají pod velký tlak. Většině podniků nestačí zaujímat postavení pouze na trhu domácím, nýbrž musí expandovat na trhy mezinárodní tak, aby maximalizovaly svůj potenciál, a tím i své zisky. Díky postupnému rušení překážek obchodu a také globalizaci dochází k propojování kultur a stále rozsáhlejší směně zboží a služeb. Mezinárodní expanze je tedy čím dál víc skloňovaným tématem. Podnikatelé jsou nuceni se rozhodnout, zda se jim expanze na cizí trh vyplatí, co jim zároveň přinese za výhody a jestli mají vůbec šanci na úspěch. Při rozhodování o mezinárodní expanzi je také důležité ujasnit si cíl, kterého chce podnik dosáhnout, jaké formy vstupu bude použito a zvážit veškerá rizika.

Tato práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická, která vysvětluje základní pojmy a veškeré fáze pojící se k přípravě vstupu na mezinárodní trhy. Dále je vysvětleno, jak vypadá trh ve sportovním prostředí a co je předmětem mezinárodního obchodu ve sportu. Druhá, analytická část práce se zaměřuje na konkrétní sportovní podnik, na jeho mezinárodní aktivity a možnosti mezinárodní expanze.

Cílem této práce je zhodnotit mezinárodně obchodní aktivity klubu VK Dukla Liberec a pomocí komparace dvou odlišných sezon určit možnost ideálního nastavení sezony z hlediska mezinárodní aktivity.

V práci byly zkoumány dvě rozlišné sezony. V těchto sezonách nastoupil za Duklu Liberec různý počet cizokrajných hráčů a Dukla účinkovala v odlišných evropských pohárech. Tyto dvě odlišné sezony byly následně porovnány z hlediska klíčových příjmů a výdajů a bylo navrženo, jak by mohlo vypadat ideální nastavení sezony. Dále bylo řešeno, jestli má počet cizinců v týmu vliv na výsledky klubu a také, jak se projeví na celkových výdajích. V práci bylo také rozebráno, jestli má účast v mezinárodních soutěžích pro klub přínos, jak finančně náročná tato účast je a také jak důležité je mít spolehlivé sponzory.

# 1 Mezinárodně obchodní aktivity podniku

Mezinárodní obchod je považován za směnu, kterou obstarávají fyzické nebo právnické osoby přes hranici daného státu, s fyzickými nebo právnickými osobami jiných států. Hlavním důvodem, proč zahraniční obchod existuje, je, že žádný stát nemá ekonomické ani přírodní podmínky pro výrobu veškerého zboží.

Mezinárodní obchod je tvořen dovozem a vývozem. Předmětem zahraničního obchodu se nestává pouze zboží, ale i služby a práva duševního vlastnictví. Mezinárodní obchod spojuje dohromady vnitřní hospodářství země se světovou ekonomikou a zastává důležité funkce v procesu mezinárodní dělby práce a rozvoje výrobních sil (Fojtíková, 2009).

## 1.1 Funkce mezinárodního obchodu

Mezinárodní obchod je velice významný pro každou ekonomiku, hlavně pak v menších ekonomikách, jako je Česká republika. Mezinárodní obchod zastává několik funkcí- mezi ně patří funkce ekonomického růstu, transformační funkce nebo srovnání účinnosti domácí ekonomiky se světovou a další.

Funkce ekonomického růstu umožňuje mezinárodnímu obchodu zapojit se do mezinárodní dělby práce, umožňuje porovnání kvality na mezinárodním trhu a rozšiřuje své odbytové možnosti, také umožňuje nákup moderní technologie, která následně zrychluje hospodářský rozvoj.

Transformační funkce mění mezinárodní obchod, snaží se upravit strukturu domácí produkce na strukturu potřebnou z pohledu výrobního a obchodního využití v rámci národní ekonomiky. Každá ekonomika se snaží, aby její platební bilance byla aktivní, tedy vývoz by měl v peněžním vyjádření převyšovat dovoz. Snahou domácí ekonomiky je vyvážet výrobky a služby, ve kterých je obsaženo maximální množství tvůrčí práce, a dovážet hlavně zařízení a stroje do podniků, které umožní vytvářet nová pracovní místa, a zvýšit objem vyplacených mezd.

Srovnání účinnosti domácí ekonomiky se světovou umožňuje objektivní srovnání vyspělosti domácí ekonomiky, např. růst HDP, růst kupní síly, úroveň produktivity práce (Machková 2014).

## 1.2 Význam mezinárodního obchodu

Hlavním významem mezinárodního obchodu je uspokojení potřeb spotřebitelů obchodovaných statků a zejména finanční přínos pro obě strany, které spolu obchodují. Mezinárodní obchod má i význam politický, obchod mezi různými zeměmi zlepšuje a upevňuje přátelské vztahy a zvětšuje vzájemnou závislost. Čím lepší je hospodářská provázanost dvou a více zemí, tím silnější a stabilnější jsou celkové vztahy těchto zemí. Vnější ekonomické vztahy tedy označujeme jako vztahy, které podporují spolupráci a snižují riziko konfliktu. Kulturní význam je také důležitý, díky němu poznáváme způsob života v jiných zemích (Svatoš, 2009).

## 1.3 Mezinárodní expanze

Mezinárodní expanze je považována jako rozšíření podnikatelských aktivit z domácí země do zahraničí. Podnik uskutečňuje své obchodní operace a prosazuje své zájmy i v jiné než domácí zemi. Díky mezinárodní expanzi může podnik zvýšit objem výroby, zavádět nové metody, které by nebyly efektivní při používání pouze v domácí zemi, rozšířit sortiment výroby, získat nové kontakty a zvětšit svoji celkovou působnost. Pokud je mezinárodní expanze úspěšná, dokáže podnik zlepšit své postavení, zisk, jméno a vše další, co pomůže maximalizovat hodnotu podniku, a tím tak splnit hlavní cíl podnikání (Svatoš, 2009).

### 1.3.1 Mezinárodní expanze a faktory ovlivňující její formu

Rozhodování o tom, jakým způsobem podnik vstoupí na zahraniční trh, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik může vybírat z několika forem vstupu na zahraniční trh. Konečný výběr strategie ovlivňuje celá řada faktorů, mezi které patří: rizikovost podnikání v cílové zemi, konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí a potenciál cílového trhu.

### 1.3.2 Formy vstupu na mezinárodní trh

Rozlišují se tři základních formy vstupů na mezinárodní trh:

- Vývozní a dovozní operace.
- Formy nenáročné na kapitálové investice.
- Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

### 1.3.3 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou často označovány jako nejjednodušší forma vstupu firem na zahraniční trhy. Vývoz je často chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, u které není potřeba žádné investice, ovšem jestli chce být podnik na mezinárodním poli úspěšný, musí zainvestovat značné zdroje do mezinárodního marketingu. Podnik musí zanalyzovat zahraniční trh a podle toho určit marketingovou strategii.

Podle podmínek zahraničních trhů je potřeba přizpůsobit výrobkovou politiku, vybudovat distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a zainvestovat do komunikace. Podniky mohou při exportu využít různé obchodní metody, volba metody závisí například na obchodněpolitických podmínkách, charakteru výrobků a služeb a výběru obchodního partnera. Obchodní metody jsou uskutečňovány s obchodními partnery, prostředníky, obchodními zástupci, komisionáři, mandatáři a dalšími.

Typy obchodních metod:

- prostřednické vztahy,
- smlouvy o výhradním prodeji,
- obchodní zastoupení,
- komisionářské a mandátní vztahy,
- piggyback,
- přímý vývoz (Svatoš, 2009).

### 1.3.4 Formy nenáročné na kapitálové investice

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice jsou využívány firmami tehdy, když se firmy rozhodnou v zahraničí neinvestovat, ale přesto chtějí operovat na zahraničních trzích jiným způsobem než vývozními operacemi.

Mezi kapitálově nenáročné formy vstupu se řadí:

- licence,
- smlouva o řízení,
- franchising,
- zušlechťovací operace,
- mezinárodní výrobní kooperace (Machková, 2014).



### 1.3.5 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace firemních aktivit a jsou typické hlavně pro velké firmy. Nejčastěji používané jsou přímé nebo portfoliové investice. Přímá zahraniční investice je použita za účelem založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Přímé zahraniční investice mohou mít formu kapitálových vkladů, vnitřofiremních půjček nebo reinvestovaného zisku. Investice portfoliové fungují na principu nákupu akcií či cenných papírů.

Často v praxi můžeme narazit i na smíšené typy podnikání, které zahrnují jak vývoz hmotného zboží, tak i přímé zahraniční investice. Jednotlivé formy se liší náročností na použité zdroje, stupněm kontroly nad zahraničními aktivitami a druhy rizik, která jsou spojena se vstupy na zahraniční trhy.

Dle Machkové existují tyto typy kapitálově náročných vstupů na zahraniční trh:

- akvizice (takeover),
- fúze (merger),
- investice na zelené louce (greenfield investment),
- společné podnikání (joint venture).

## 1.4 Motivy vstupu na mezinárodní trh

Rozhodnutí, jestli expandovat na zahraniční trh není ani trochu jednoduché a je zapotřebí důkladně zvážit všechna pro a proti. Důvodů pro vstup může být hodně. Tím hlavním je ve většině případů zvýšení zisku, ovšem samotné rozhodování ovlivňuje mnoho faktorů najednou. Další, co motivuje firmy vstoupit na zahraniční trh, je snížení nákladů. Některé země disponují levnou pracovní silou, surovinami nebo logistikou, a proto dává přesun do těchto států smysl z hlediska nižších nákladů. Mezi další motivy patří lepší kvalita, přístup k novým technologiím, nižší daně (Kislingerová, 2005).

K dalším obecným motivům patří:

- rozšíření odbytových a nákupních trhů,
- komparativní výhody,
- prohloubení specializace,
- nové podnikatelské příležitosti,

- využití zkušeností z domácího trhu na zahraničních trzích,
- zvýšení obrátu,
- snížení závislosti na vývoji konjunktury domácího trhu (Dvořáček, 2006).

Důvody internacionalizace lze rozdělit na ofenzivní a defenzivní. O ofenzivní motiv vstupu se jedná, jestliže je ve vlastním zájmu podniku využívat jedinečné tržní příležitosti a firma vlastní konkurenční výhodu. Cílem je tedy vstup na zahraniční trh, protože chce firma naplno využít svůj potenciál. V případě defenzivních důvodů reaguje firma na hrozby na domácím i zahraničním trhu a snaží se jim přizpůsobit. Zjednodušeně řečeno, firmy, které vystupují ofenzivně, expandují na zahraniční trh, protože je to v jejich zájmu, na druhou stranu firmy, které mají defenzivní motiv, vstupují, protože musí (Berndt, 2007).

Mezi ofenzivní motivy patří:

- úspory z rozsahu,
- růst zisku,
- daňové výhody,
- technologický pokrok,
- zahraniční tržní příležitosti,
- exkluzivní informace o trhu.

Mezi defenzivní motivy patří:

- tlak konkurence,
- nadprodukce,
- nevyžádané zahraniční objednávky,
- malý, nasycený domácí trh,
- rozšíření prodeje sezonních výrobků (Hollensen, 2016).

Firma chovající se ofenzivně, předvídá možné změny, a proto se snaží dopředu jednat a plánovat. Podniky, které se v mezinárodním obchodě chovají aktivně, jsou ve většině případů lépe připraveny na případné změny na trhu. Jednou ze strategií, jak firma může získat výhodu na zahraničním trhu, je rozšířit aktivity na nové, nedotknuté trhy. Takto je možné získat vedoucí pozici na trhu. Příkladem mohou být firmy vyrábějící nápoje. Jestliže jedna vstoupí na daný trh dříve než druhá, získá tak automaticky vedoucí pozici (Tielmann- 2010).

Nejsilnějším motivem k zahájení exportu bývá růst zisku. Zpočátku je pravděpodobné, že počáteční zisk bude nízký a rozdíl mezi předpokládaným a reálným ziskem bude velký. Výsledný zisk může být i přes důkladné plánování ovlivněn vysokými počátečními náklady, neočekávanými vlivy či nedostatečným marketingovým výzkumem (Czinkota, 2010).

Podnik také může postupovat tak, že bude produkovat zboží nebo služby, které nelze nalézt u mezinárodní konkurence nebo je technologicky vylepšit. V zahraničí přinesou potom úspěch a konkurenční výhodu unikátní produkty nebo technologie. Dnes ztrácí firmy konkurenční výhodu velice rychle, protože se nepřetržitě vyvíjí nové technologie. Také je velkým problémem nedostatečná patentová ochrana.

Trh nabízí nové příležitosti, a to je velká motivace podniků k mezinárodní aktivitě. Pro vstup však firmy musí zajistit potřebné zdroje. Je nutné prozkoumat možnosti trhu, který se podobá tomu domácímu. Některé rychle se vyvíjející trhy poskytují lákavé příležitosti pro vstup (Hollensen, 2016).

Pro vstup na zahraniční trhy se stanou motivací informace o zahraničním trhu a jeho zákaznících, které vlastní pouze daná firma. Informace získá firma nějakým mezinárodním průzkumem, může mít různé zajímavé kontakty. U konkurentů se znalost těchto informací postupem času srovná kvůli globálnímu přístupu k informacím (Czinkota, 2010).

Když firma vstoupí do mezinárodního obchodu, zvýší to její výstup, může snížit náklady a zvýšit tím její konkurenceschopnost. Náklady se sníží také tím, když je na zahraničním trhu levnější práce, suroviny nebo energie. Potom může být výhodné převést celý výrobní proces do zahraničí. V rozhodování mohou hrát také významnou roli daňové výhody. Dovolují tak podnikům prodat jejich produkty za nižší ceny a dosahovat vyššího zisku. WTO ovšem hlídá prodej zahraničních produktů za velmi nízké ceny za účelem ochrany lokálních producentů (Tielmann, 2010).

Konkurence je jednoznačně jedním z častých defenzivních motivů. Firma může být negativně ovlivněna ze ztráty podílu na domácím trhu, protože jiné firmy mohou těžit z výhod mezinárodního obchodu, jako jsou úspory z rozsahu. Když firma ví, že je konkurence zapojena do mezinárodního obchodu, často je v tomto jednání následuje. Také je tu možnost, že jsou firmy nuceny k vývozu, jestliže má jejich domácí trh malý potenciál, je již nasycený nebo v některých případech není možné dosáhnout úspor z rozsahu.

Jedním z dalších důvodů může být i životní fáze produktu, který se prodává na domácím trhu. Jestliže se tento produkt ocitne v úpadku, mohou jeho životnost prodloužit firmy tak, že vstoupí na zahraniční trh namísto pokusu o návrat produktu zpět na vrchol. Některé rozvojové země využijí produkty, u kterých poptávka ve vyspělých zemích klesá. Některé vyspělé technologie zastarávají a jsou již inovovány (Hollensen, 2016).

Významným motivem k internacionalizaci je nadprodukce. Když firma dosáhne na domácím trhu menšího prodeje, než očekávala, zvýší se její zásoby, což je nežádoucí. Nerozvíjí pak mezinárodní strategie přizpůsobením se zahraničnímu trhu, ale stimuluje zahraniční prodeje krátkodobým snížením cen. Pokud se poptávka opět zvýší, mohou být zahraniční aktivity přerušeny nebo dokonce ukončeny. Když chce firma následně začít obchodovat, je to velký problém, protože obchodní partneři nemívají zájem o dočasné nebo ojedinělé obchodní vztahy (Czinkota, 2010).

Na domácím a zahraničním trhu může být chování sezónní poptávky různé. Poptávku může výrazně stabilizovat vstup na zahraniční trh. Takzvaná nevyžádaná objednávka může být dalším motivem. V praxi to znamená to, že někdo si firem v zahraničí všiml a projevil zájem s nimi spolupracovat.

V exportních aktivitách firmy hraje velmi často významnou roli fyzická a duševní vzdálenost domácího od zahraničního trhu. Evropské firmy začnou většinou obchodovat se sousedními státy, jelikož tyto trhy jsou si velmi blízké. Geografická blízkost, ale nemusí znamenat duševní blízkost (Hollensen, 2016).

Vstup na zahraniční trhy nemusí být pro všechny firmy nezbytný. Pro některé je domácí trh zcela dostačující. Výhody nese i podnikání pouze na domácím trhu. Je jednodušší, protože bariérou není cizí jazyk. Bezpečnější proto, že se obejde bez rizika měnicích se kurzů, politické i právní nejistoty atd (Kotler, 2007).

## 1.5 Rizika vstupu na mezinárodní trh

K podnikání patří neodmyslitelně rizika, která způsobují, že daný výsledek se liší od předpokládaného v důsledku náhodných vlivů. Firmy snižují svou závislost na trhu domácím, jestliže vstupují na zahraniční trhy, to znamená, že když sníží prodej na trhu domácím, lze to vyvážit zvýšením prodeje na trhu jiném (Machková, 2014).

Rizika mohou výsledek ovlivňovat pozitivně (např. riziko pohybu cen, kurzů měn), ale i negativně, např. rizika při přepravě zboží (Machková, 2015).

Řízení rizika neboli risk management, je aktivní přístup k rizikům, při kterém se ve všech rozhodovacích strategiích bere riziko v úvahu (Machková, 2014).

Nikdy nelze vyloučit rizika, která mohou na zahraničním trhu nastat, lze je pouze do značné míry omezit, vyhnout se jim nebo je rozdělit mezi jiné subjekty. Pokud by rizika nebyla, znamenalo by to, že se firmy vzdají nových podnikatelských příležitostí (Machková, 2015).

V mezinárodních obchodě se můžeme setkat s těmito typy rizik:

- rizika tržní,
- rizika komerční,
- rizika teritoriální,
- rizika měnová,
- rizika přepravní.

### 1.5.1 Rizika tržní

Toto riziko se týká změny tržní situace, může být způsobeno například sezónními výkyvy nebo snížením poptávky po určitém zboží. Na domácím trhu se s tržním rizikem můžeme taktéž setkat. Tržní rizika mají dopad na změny cen či zvýšení nákladů. Firmy tento dopad tržního rizika mohou korigovat např. zavedením inovací nebo přizpůsobováním se zákazníkům a jejich potřebám. Velice důležité je provést průzkum zahraničního trhu. Tržní riziko je zvažováno hlavně u obchodů dlouhodobých, je tedy doporučeno domluvit cenu pohyblivou, která závisí na tržním vývoji (Svatoš, 2009).

### 1.5.2 Rizika komerční

Rizika komerční se zaměřují hlavně na zkoumání bonity zahraničního partnera, se kterým se podnik rozhodne obchodovat. Jestliže obchodní partner nesplní svůj závazek vůči podniku, pak se jedná právě o komerční rizika, ty se týkají vztahů mezi dovozcem a vývozcem, ale i poskytování služeb.

Zahraněční obchod řeší často problematické situace, které nastávají, např. když obchodní partner odstoupí od smlouvy bez udání důvodu nebo nesplní-li podmínky stanovené smlouvou či smlouvu plní špatně. Informace o zahraničních obchodních partnerech se zjišťují

těžce, ale důkladný výběr seriózního partnera značně zmenšuje toto riziko. Možností, jak snížit komerční riziko, je řádné zajištění smluvně-právního podnikatelského vztahu, správně zvolené platební podmínky a využití pojištění dodávky. S těmito riziky se setkáváme na vnitřním trhu i na trhu mezinárodním, na tom jsou však rizika více nebezpečná, protože je zahraniční trh odlišný (Machková, 2015).

### 1.5.3 Rizika teritoriální

Tato rizika jsou spojena hlavně s nejistotou politického a makroekonomického vývoje zemí, přírodními katastrofami nebo administrativními opatřeními, ovlivňují podnikatelské záměry, ale i obchodní transakce. Teritoriální rizika jsou velmi těžko určitelná předem, ale dá se jim vyhnout znalostí potřebných informací o jednotlivých zemích a správnou volbou platební podmínky (Machková, 2014).

Rizika teritoriální lze spojit s politickou, ekonomickou a sociální situací v jednotlivých státech. Z politické stránky věci je možné hovořit o problémech s válkami, revolucemi a sociálními nepokoji. Z pohledu sociálního se pak jedná o riziko teroristického ohrožení či diskriminace cizinců (Svatoš, 2019).

### 1.5.4 Rizika měnová

Všichni účastníci mezinárodního obchodu podléhají tomuto riziku. Kurzové riziko je závislé na změnách kurzů jednotlivých měn, tyto změny mohou mít pozitivní i negativní dopady. Důležité je, aby firmy měly přehled o vývoji kurzů měn a o faktorech, které ovlivňují pohyb kurzů a snažit se tímto předcházet rizikům. Jestliže se firma rozhodne k mezinárodnímu obchodu, měla by si vybrat vhodnou měnu a omezit tím negativní dopady kurzového rizika. Firma by také měla disponovat určitou finanční rezervou, kterou bude moci použít v případě ztráty v důsledku kurzových změn. Vhodným příkladem je rozložit obchodní aktivity na různé trhy a měny (Svatoš, 2009).

Dále je ještě možné setkat se s riziky přepravními, ty v této práci nebudou blíže specifikovány, protože se s nimi dále nesetkáme. Jestliže se sportovní podnik rozhodne vstoupit do mezinárodního obchodu, musí s těmito riziky počítat.

Tato práce se zabývá mezinárodně obchodní činností sportovních klubů. Z teorie mezinárodního obchodu byly vybrány pojmy a teoretické předpoklady, které mají obecnou platnost a jsou tedy z velké části využitelné i pro sportovní podniky jako takové. Obchodní

činnost sportovních podniků má však také svá specifika, kterým se bude věnovat následující kapitola.

## 2 Obchod a marketing ve sportu

Profesionální sport je v dnešních dnech protkán mnoha obchodními aktivitami, jde v určitých případech o velmi výnosné podnikání, a to zejména u sportů, které jsou divácky atraktivní. V částečně tržním prostředí se ale musí zorientovat a fungovat v něm i sportovní kluby (ve velké řadě sportů), které se takové podpoře a příjmům z ní vyplývající netěší. I tyto podniky mají svůj obchodní trh s příslušnou nabídkou a poptávkou.

Trhem je obecně nazýváno místo, kde se setkává kupující a prodávající při směně výrobků a služeb, tato směna je prováděna penězi. Pomocí peněz je vyjádřena hodnota zboží či služeb, které jsou předmětem směny. Nabídka a poptávka jsou základními prvky tržního mechanismu. Analýza nabídky a poptávky vysvětluje, jak se stanovuje mezi prodávajícím a kupujícím cena a jak tato cena ovlivňuje prodávané a kupované množství.

Nabídka v obecném pojetí představuje množství zboží, které jsou výrobci ochotni vyrábět a prodávat s ohledem na tržní cenu.

Definice poptávky zní takto: Spotřebitelé na trh vstupují s cílem nakoupit výrobky a služby, aby následně jejich spotřebou mohli uspokojovat své potřeby. Nakupované množství se odvíjí od ceny výrobků a služeb. Poptávka je vlastně vztah mezi tržní cenou a poptávaným množstvím (Bednářová, 2013).

Na sportovní obchod a marketing lze nahlížet z několika úhlů. Pro potřebu této práce lze i na sport nahlížet jako na proces výroby určitých komerčně využitelných produktů, v rámci kterých jsou realizovány různé obchodní a marketingové činnosti.

Sportovní marketing se také zaměřuje na propagaci sportovních produktů a služeb či distribuci. Vždy je tato akce uskutečňována za účelem uspokojení cílového zákazníka a splnění cílů podniku. Jestliže je produkt nebo služba dostatečně propagována, potom lze nahlížet na sportovní marketing jako na agendu obstarávající propagaci a reklamu partnerům-sponzorům (Roubíček, 2009).

I sport je oblastí, kde se dá setkat s mezinárodně obchodní aktivitou. V další podkapitole bude rozebráno, o jaké aktivity se může jednat a jak se liší od jejich standartních podob.



## 2.1 Trh sportu

Na rozdíl od finančního trhu nebo trhu práce je trh sportu docela specifický. Na sportovním trhu je možné setkat se s několika typy nabídky a poptávky, záleží vždy na druhu produktu, který je předmětem obchodu. Trh sportu představuje velkou tržní strukturu, lze zde najít velké množství subjektů vystupujících na straně nabídky nebo poptávky.

Mezi subjekty, účastníci se na trhu sportu, patří sportovní kluby. Ty představují základní tvůrce samotného produktu. Dále se lze na trhu sportu setkat s výrobcí sportovních pomůcek, vybavení, doplňků nebo oblečení. Mezi další subjekty patří samotní hráči, fanoušci nebo veškerá média (Novotný, 2011).

## 2.2 Pracovní trh hráčů

Pracovní trh hráčů je považován za trh práce jako každý jiný. Na tomto trhu se setkává nabídka hráčů s poptávkou ze strany klubů. Na sportovním pracovním trhu vystupují jako hlavní subjekty hráči a trenéři, kteří jsou ve všech týmových sportech bráni jako základní aktivum a sportovní kluby s těmito aktivy nakládají a obchodují za účelem zisku, jsou chápáni jako forma investice, která je ovlivněna aktuálními náklady a očekávaným výnosem (Sluka, 2007).

Na sportovní pracovní trh lze nahlížet z pohledu:

- hráčů vstupujících na trh,
- sportovních klubů vstupujících na trh.

Z pohledu hráčů funguje pracovní trh obvyklým způsobem. Hráč zde nabízí svou práci, kterou poptávají sportovní kluby. Na trh profesionálních sportovců je nahlíženo jako na trh nedokonale konkurenční, je zde uplatňováno monopsonní chování sportovních klubů, které zvýhodňuje kupujícího. Tím se vyznačuje trh, kde je pouze jeden kupující (sportovní klub) a mnoho nabízejících se hráčů. Situace trhu sportovců je dána především imobilitou hráčů a vysokou specializací hráčů. Hráči jsou imobilní, jelikož jsou po celou dobu pracovní smlouvy zavázáni klubu a nesmí po tuto dobu odejít do jiného klubu. Vysoká specializace sportovců je také jistou známkou imobility. Ve většině případů je nemožné být úspěšným sportovcem ve více profesionálních sportech.

Pracovní trh z pohledu sportovních klubů je obdoba běžného trhu. V případě sportu jsou zde obchodováni hráči. Kluby se pohybují na nedokonale konkurenčním trhu, prodávající zde

má určitou kontrolu nad výší cen statků. Při klasickém pojetí se firma snaží maximalizovat svůj zisk. To vždy neplatí u sportovních klubů, ty sledují i jiné cíle, zejména sportovní, což lze vidět v evropských ligách, kde majitelé značně investují do svých klubů za účelem lepších výsledků (Novotný, 2011).

## 2.3 Nabídka a poptávka ve sportu

Sport nemůže být chápán pouze jako obchod se sportovci, je třeba ho brát jako celek, díky kterému vznikají různé sportovní produkty, jedním z nich může například sportovní utkání, které je vždy jiné a pokaždé jedinečné. Čím kvalitnější sportovci budou v utkání účinkovat, tím bude atraktivnější a unikátnější utkání, tedy produkt.

Sponzorské prostředky a dary jsou pro většinu klubů nejdůležitějším zdrojem financí, kluby by se ale také měly zaměřit na jiné zdroje, díky kterým získají finanční prostředky.

Příjmy lze zvýšit z těchto aktivit:

- prodeje hráčů,
- prodej vstupenek na utkání – domácí nebo mezinárodní soutěž,
- prodej klubového oblečení – merchandising,
- pronájem prostor,
- reklama.

Díky příjmům z těchto aktivit si klub potom může vynaložit větší finanční prostředky na nákup kvalitních hráčů. Atraktivita sportu je z pohledu poptávky vysoká i díky nejistotě výsledků jednotlivých utkání. S vyrovnaností roste divácká atraktivita (Novotný, 2011).

## 2.4 Sportovní agent v mezinárodně obchodním prostředí

V dnešní době je už sportovní agent pevně zavedeným pojmem, který je důležitou součástí managementu sportu a bez kterého by se jen těžko uskutečňoval sportovní obchod.

Úkoly sportovního agenta jsou spojené s potřebami jednotlivých hráčů. Agent by měl hráčům zprostředkovat vyjednávání s kluby o pracovní smlouvě s cílem dohody o přestupu hráče a dále například vyjednávání smlouvy o marketingové propagaci a další.

Agent je fyzická osoba, která zprostředkovává hráčům vyjednávání s kluby s výhledem uzavření smlouvy za úplatu. Dalším úkolem agenta je pomáhat sportovcům s jejich financemi, spravovat je, chránit před riziky a zvyšovat jejich bohatství. Dále se očekává, že

se bude starat o sportovce v souvislosti s problémy každodenního života, aby se sportovci mohli soustředit pouze na svůj výkon.

Další činnosti sportovního agenta:

- vyjednávání marketingových smluv,
- zajištění právní jistoty,
- vedení administrativy,
- zprostředkování finančního, investičního a daňového poradenství,
- poskytnutí zdravotních služeb,
- regenerace,
- pomoc s životem po konci sportovcovi kariéry (Robinson, 2010).

## 2.5 Přestupy hráčů

Ve sportu je přestup hráčů chápán jako akce, kdy hráči mění svého zaměstnavatele. Zjednodušeně řečeno se jedná o pohyb sportovce mezi jednotlivými týmy a zároveň přesun vlastnických práv na využívání tohoto profesionálního hráče. Tento postup patří mezi běžné úkony ve sportovním prostředí, jelikož každý sportovní klub není schopen mít natolik velkou základnu talentovaných a kvalitních hráčů, aby čerpal pouze z vlastních řad. Proces přestupu hráče mezi jednotlivými kluby je uskutečnitelný pouze za určitých podmínek, je předem pevně dán přestupní termín a je potřeba splnit další stanovené podmínky určené odpovědnou organizací. Může se jednat o organizaci národní, kontinentální či světovou. Hráč, který má v klubu platnou smlouvu, nemůže volně přestoupit do klubu jiného. Možné je to pouze v případě, že s přestupem bude klub souhlasit a za hráče bude zaplácena kompenzační částka od klubu, kam hráč odchází. Této částce se také říká přestupní poplatek. Na část této částky má také nárok samotný hráč, popřípadě jeho sportovní agent nebo manažer.

V každém sportu jsou podmínky přestupu jiné, avšak základní požadavky se nemění.

Mezi tyto požadavky patří:

- dodržení určených přestupních termínů,
- vyplnění potřebných dokumentů,
- doložení dokumentů určitým institucím,
- zaplacení stanovené částky za provedení přestupu (Eysseltovej, 2007).

## 2.6 Sponzoring

Každý sportovní klub potřebuje k bezproblémovému fungování shromáždit co nejvíce finančních prostředků. Existuje několik možností, jak toho dosáhnout, důležité je, o které sportovní odvětví se jedná. Se stoupající popularitou sportu se na něm snaží přizivit i jiné organizace, jako například různé firmy, televize či prodejci sportovního vybavení nebo oblečení. V dnešní době se stala reklama ve sportu jednou z nejlepších a nejúspěšnějších ze všech reklam. V dřívější době financovaly sportovní kluby spíše soukromé osoby, které tím podporovaly svůj oblíbený tým, ale neočekávaly žádné zvýšení popularity či dokonce zisku. Dnes je tomu přesně naopak, místo soukromých osob se do podporování klubů vložily větší a movitější subjekty. Jde o velké společnosti, které mají velké množství finančních prostředků a chtějí se touto formou zviditelnit. Tyto subjekty poskytnou sportovním klubům určité prostředky a za to požadují od klubů svou prezentaci, ať už se jedná o reklamu na dresech či stadionech a dalších. Takovéto formě spolupráce se říká sponzoring (Bedřich, 2007).

Sponzoring lze také chápat jako právní vztah mezi sponzorem a sponzorovaným, kde vzniká sponzorovanému povinnost či závazek za určitý příspěvek poskytnout protihodnotu (Durdová, 2004).

Cíle a přínosy sponzoringu:

- tvorba dobrého jména firmy,
- zvýšení povědomí ve společnosti,
- zvýšení tržeb,
- zvýšení prestiže sponzora,
- přilákání nových sponzorů.

Ve sportu existují tyto typy sponzoringu:

- Exkluzivní sponzor – tento sponzor je nazýván jako oficiální či generální, za vysokou hodnotu přebírá odpovědnost, za odměnu se mu naskýtají velké reklamní možnosti.
- Hlavní sponzor – přejímá nejatraktivnější a nejdražší reklamní možnosti v rámci subjektu.
- Kooperační sponzor – možnosti reklamy jsou rozděleny mezi více sponzorů.

Dále se rozlišují tři základní formy sponzoringu:

Sponzorování jednotlivých sportovců – tento druh sponzoringu se využívá hlavně ve vrcholovém sportu (hokejisté, tenisté, volejbalisté).

Sponzorování sportovních klubů – tato forma je pro sponzora nejnákladnější jedná-li se o známé kluby, nicméně se v dnešní době lze setkat i se sponzoringem na nižších sportovních úrovních.

Sponzorování sportovních akcí – skýtá velké možnosti, které lze sponzorovi nabídnout. Patří sem například reklama na vstupenkách, bannerech, programech a další (Bedřich, 2007).

### 3 Představení sportovního podniku

Volejbalový klub Dukla Liberec patří dlouhodobě mezi nejlepší týmy domácí nejvyšší soutěže-extraligy České republiky. Pokud se mluví o nejtradičnějších mužských volejbalových klubech v České republice, liberecká Dukla patří bezesporu mezi jeden z nich. V roce 2017 byl v Liberci znovu obnoven ženský tým, který taktéž působí v nejvyšší české soutěži a který patřil ve všech sezonách k nejlepším. Dukla je také známa systematickou prací s mladými odchovanci. Tým mužů prošel v posledních letech generační obměnou. Dlouhodobě je mužský tým veden velmi kvalitní trenérskou dvojicí Michal Nekola-Vladan Merta, kteří Duklu za svého vedení dovedli k několika velkým úspěchům. Každoročně se tým účastní mezinárodních soutěží, ať už je to Liga mistrů, kterou může hrát pouze vítěz předešlého ročníku domácí extraligy, nebo evropského poháru CEV či vyzývacího poháru zvaného Challenge cup. Na obrázku č. 1 je k vidění aktuální logo klubu.



*Obrázek 1: Logo VK Dukla Liberec*

Zdroj: ( vkdukla.cz, 2020)

Následuje tabulka č. 1, ze které lze vyčíst název klubu, sídlo, jméno ředitele a kontaktní údaje. Veškeré informace lze najít na webových stránkách vkdukla.cz.

Tabulka 1: Základní informace o klubu

Název klubu	VK Dukla Liberec
Ředitel	Mgr. Pavel Šimoníček
Adresa	Jeronýmova 522, Liberec
Kontakt	973 261 573
Webové stránky	vkdukla.cz

Zdroj: (vlastní zpracování dle údajů VK Dukla, 2020)

### 3.1 Historie klubu VK Dukla Liberec

Klub byl založen v roce 1948, kdy se v Praze začali shromažďovat nejlepší armádní volejbalisté do nově vzniklého samostatného klubu ATK (Armádní tělovýchovný klub). Během několika dalších let klub procházel řadou reorganizací a změn. Několikrát se také změnil i název klubu, od zmíněného ATK přes ÚDA (Ústřední dům armády) až k názvu používanému v dnešní době, a to DUKLA. Vrcholoví armádní volejbalisté museli dokonce několikrát měnit i svoje působiště. V Praze hráli od založení do roku 1957, pak se přesunuli do Kolína, kde působili mezi lety 1957-1966, poté nastal ve volejbalu přelom a 1. volejbalová liga se přesunula do hal, a proto se armádní volejbalisté přesunuli do Jihlavy, kde působili v letech 1966-1969. Od roku 1969 již zdomácněli nejlepší armádní volejbalisté v Liberci, kde sídlí doteď. Mezi jednotlivými místy existuje přímá návaznost, jelikož jádro týmu vždy přecházelo na nové působiště.

Úspěchy:

- **18x Mistr ČR** (1950, 1951, 1952, 1953, 1954, 1955, 1960, 1961, 1963, 1973, 1975, 1976, 1980, 1983, 2001, 2003, 2015, 2016)
- **11x Vítěz ČP** (1975, 1992, 1995, 2001, 2007, 2008, 2009, 2013, 2014, 2016, 2018)
- **1x Vítěz PMEZ** (1975)

(vkdukla.cz).

## 3.2 Cíle klubu

Za hlavní cíle si volejbalová liberecká Dukla dává vytváření kvalitní volejbalové značky v oblasti profesionálního volejbalu pro Liberecký kraj a také pro celou Českou republiku a vytváření kvalitních podmínek pro rozvoj mládeže.

Mezi další cíle patří:

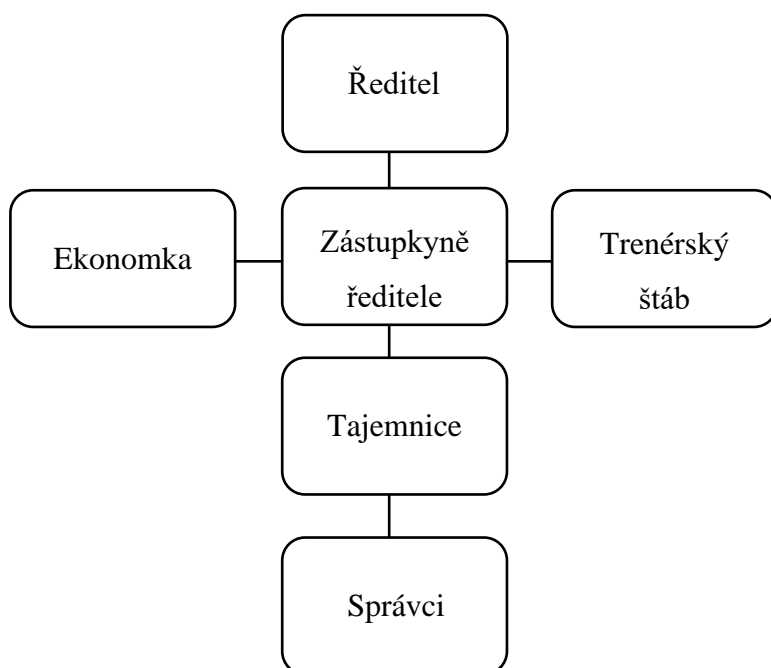
- Vzorná reprezentace města Liberec, Libereckého kraje a České republiky v evropských soutěžích.
- Stabilizace výkonnosti tak, aby týmy Dukly každoročně bojovaly pouze o ty nejvyšší příčky v nejvyšší domácí soutěži.
- Vychovávat a připravovat hráče pro potřeby reprezentace ve všech věkových kategoriích.
- Stimulovat návštěvnost domácích utkání.
- Aktivně budovat vazbu se stávajícími fanoušky.
- Tlumit dopady sportovních neúspěchů.
- Získávat nové fanoušky.

Pro další pokračování této práce bude nejdůležitějším cílem vzorná reprezentace v evropských pohárech. Těm bude věnován prostor v následujících kapitolách.

## 3.3 Organizační struktura klubu

Organizační struktura (Obrázek 2) je nezbytná část koordinace a řízení sportovních klubů, vyčleňuje pravomoci a činnost jednotlivých členů klubu tak, aby se podařilo dosáhnout veškerých organizačních cílů.





Obrázek 2: Organizační struktura klubu

Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

V Dukle Liberec je organizační struktura poměrně malá, avšak dostačující. O chod klubu se stará menší množství zaměstnanců vedené ředitelem. Tito zaměstnanci klubu mají následující náplň práce:

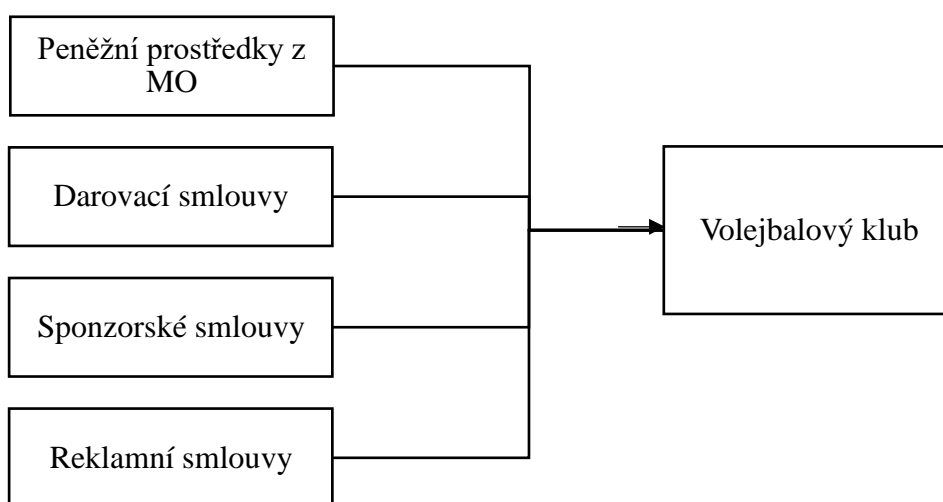
- Ředitel je odpovědný za celkový chod klubu. Obstarává komunikaci s Ministerstvem obrany České republiky. Hledá nové hráče, sponzory a partnery.
- Ekonomka se stará o účetnictví a zdravý finanční chod klubu.
- Zástupkyně ředitele komunikuje se sponzory a je pomocnou rukou řediteli.
- Trenérský štáb je zodpovědný za výsledky týmu.
- Tajemnice zajišťuje materiální vybavení hráčů.
- Správci se starají o veškeré technické zázemí klubu.

Njedůležitější funkci v klubu zastává bezesporu ředitel. Jeho náplň práce je nelehká a odvíjí se od ní celý chod a výsledky klubu.

### 3.4 Klíčové finanční zdroje

VK Dukla Liberec se od ostatních sportovních týmů liší tím, že se jedná o státní podnik, který je z velké části financován ze zdrojů Ministerstva obrany České republiky. Mezi další finanční zdroje podniku patří sponzorské, reklamní a darovací smlouvy. Hráči VK Dukly Liberec patří mezi profesionály a jsou vázáni dvěma smlouvami. První smlouva je zaměstnanecká – hráči jsou vypláceni ze státních prostředků a druhá je tzv. Smlouva o osobní reklamě – tato smlouva je financována ze sponzorských a reklamních prostředků.

Na obrázku č. 3 lze vidět klíčové finanční zdroje, ze kterých klub čerpá.



Obrázek 3: Finanční zdroje

Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

Jak již bylo řečeno, VK Dukla Liberec je financována hlavně ze zdrojů Ministerstva obrany České republiky, a to konkrétně z Odboru řízení příspěvkových organizací. Tyto zdroje se na základě předloženého návrhu na rozpočet upravují, schvalují a vkládají do souhrnu požadavků přidělu ze státního rozpočtu.

VK Dukla Liberec má finance rozdělené na dva tzv. účelové znaky.

Při třídění příjmů a výdajů z hlediska účelů transferů se příjmy a výdaje člení na účelové znaky. Účelovými znaky jsou nazývány jednotlivé transfery, které uvolňují ústřední orgány státní správy.

Schéma účelových znaků je představeno na obrázku č. 4.



Obrázek 4: Náklady na provoz A-týmu

Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

Prvním účelovým znakem je sportovní činnost a ostatní provoz – do tohoto účelového znaku spadají prostředky na platy (pracovní smlouvy na hlavní pracovní poměry, dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti), dále náklady na sportovní činnost a provoz chodu společnosti – z těchto prostředků se hradí odvody z platů na důchodové a zdravotní pojištění, úrazové pojištění zaměstnanců. Dále sem patří výdaje na nákup sportovního, zdravotního a kancelářského materiálu, režijní výdaje – opravy, údržba a zajištění chodu organizace. Patří sem také náklady na ubytování, odměny českých rozhodčích, soustředění, diety a ostatní výdaje při pracovních cestách na zápasy a turnaje, pronájmy sportovišť, výroba reklamních bannerů, náklady spojené s provozem služebních vozů a náklady na úhradu licenčních a ostatních poplatků za přestupy a hostování.

Druhým účelovým znakem je zahraniční sportovní činnost – spadají do ní všechny náklady na účast v evropských soutěžích. Tady se rozlišují náklady na domácí a venkovní utkání. Mezi náklady na domácí utkání patří zajištění dopravy do Liberce a zpět dvěma mezinárodním rozhodčím a delegátovi, zajištění týmu soupeře dopravu z letiště a na letiště, stravu a transfery po městě, mezi další náklady patří odměny rozhodčím, zajištění pořadatelské služby a zajištění technického zázemí a stavby hrací plochy. Mezi náklady na venkovní zápasy patří v podstatě pouze doprava do místa utkání a diety pro členy výpravy.

## 3.5 Evropské poháry

Pro všechny kluby jsou evropské poháry doplňkem k domácím soutěžím. Aby si kluby zajistily účast v těchto pohárech, musí se v předešlé sezoně umístit na předních příčkách domácí soutěže. Pro většinu klubů jsou tyto poháry ztrátovými podniky, velká část z nich podává přihlášku do této soutěže za účelem zviditelnění klubu, hráčů a svých sponzorů, bez kterých by se těchto pohárů nemohli účastnit. V dalších podkapitolách budou popsány dva hlavní evropské poháry, ve kterých Dukla každoročně nastupuje.

### 3.5.1 CEV Volleyball Champions League – Liga mistrů

Liga mistrů je soutěž spadající pod Evropskou volejbalovou federaci CEV. Tato soutěž je specifická tím, že účast v ní si mohou vybojovat pouze nejlepší týmy z jednotlivých domácích soutěží. Soutěž je rozdělena na hlavní fázi, kterou mají zajištěnou nejlepší týmy z nasazených zemí dle klíče CEV a kvalifikaci, kterou hrají vítězové z domácích soutěží z nenasazených zemí. Do hlavní fáze Ligy mistrů se dostane 20 nejlepších klubových týmů v Evropě, 18 klubů dle klíče CEV a 2 nejlepší týmy z kvalifikace.

Na obrázku č. 5 je logo nejprestižnějšího volejbalového poháru, a to Ligy mistrů.



Obrázek 5: Logo Ligy mistrů

Zdroj: (cev.eu, 2020)

Takto vypadá klíč nasazení týmů dle CEV do hlavní fáze LM:

- 3 nejlepší kluby z Itálie
- 3 nejlepší kluby z Ruska

- 3 nejlepší kluby z Polska
- 2 nejlepší kluby z Turecka
- 2 nejlepší kluby z Německa
- 2 nejlepší kluby z Belgie
- 1 vítěz francouzské ligy
- 1 vítěz slovinské ligy
- 1 vítěz české ligy
- + 2 nejlepší týmy z kvalifikace

Tyto týmy jsou nasazeny v celkově pěti koších. Při oficiálním losování jsou týmy taženy postupně z jednotlivých košů, až dojde k vytvoření pěti čtyřčlenných skupin. V každé skupině se utkají týmy každý s každým dvakrát, tzn. jednou v domácím prostředí a jednou na půdě soupeře. Každý tým tak v základní skupině odehraje 6 zápasů. Z každé skupiny postoupí vítěz a ze všech skupin dle postupového klíče postoupí i tři nejlepší týmy z druhých míst, postoupí tedy 8 klubů, které jsou nasazeny do tabulky a následně se koná čtvrtfinále, semifinále a finále.

Týmy, které chtějí vystupovat v Lize mistrů, musí splňovat následující požadavky:

- Musí mít schválen rozpočet pro tuto soutěž.
- Musí složit vstupní poplatek 25 000 euro.
- Musí do daného termínu poslat seznam hráčů.
- Musí zajistit halu odpovídající požadavkům (alespoň 3000 míst k sezení).
- Musí zajistit kompletní organizaci na domácí zápasy, zajistit dopravu a ubytování rozhodčím a delegátovi.
- Musí splnit základní požadavky týkající se šaten a antidopingové místnosti s toaletou.
- Musí striktně dodržet počet reklam, státní vlajky, nahrání videa.
- Musí zařídit dopravu a ubytování týmu soupeře.
- Musí zajistit organizační tým (podavače míčů, média, statistika a zapisovatele).
- Každý hráč je povinen absolvovat předepsané kurzy o antidopingu.

Veškeré tyto požadavky musí být striktně dodržovány. Jakékoli porušení je přísně finančně trestáno dle aktuálních norem volejbalové federace CEV.

## Odměny za Ligu mistrů

Volejbalová Liga mistrů se liší hodně například od té fotbalové, kde je účast pro většinu týmů vstupenka k závratným odměnám a ziskům. V té volejbalové je to spíše naopak, pro většinu klubů je tato soutěž velice prodělečná a na nějaký zisk mohou pomýšlet jen ti, kteří se proboují mezi tři nejlepší.

V základních skupinách jsou odměny následující:

- Za vítězství inkasuje klub 5 000 euro od Evropské volejbalové federace CEV.
- Za prohraný zápas dostane klub od CEV 3 000 euro.

Tyto odměny se zdají být spíše symbolické, jelikož jednotlivé kluby musí počítat s minimálními náklady na domácí zápas v hodnotě 4 000 euro a na jeden venkovní zápas si musí klub připravit dokonce 12 000 euro. Už tady lze vidět, že pro klub, který nemá ambice a papírové předpoklady na vítězství v této soutěži, bude Liga mistrů prodělečnou záležitostí. Většina klubů bere tedy tuto soutěž jako jakousi investici do zviditelnění klubu a jeho sponzorů a partnerů.

Odměny při postupu ze základní skupiny:

- Za vítězství ve čtvrtfinále si klub připsá 10 000 euro.
- Za prohru ve čtvrtfinále dělá odměna 4 000 euro.
- Za výhru v semifinále inkasuje klub 15 000 euro a naopak za prohru 5 000 euro.
- Za celkové 3. místo si klub zajistí odměnu ve výši 125 000 euro.
- Za celkové 2. místo dostane klub 200 000 euro.
- Vítěz Ligy mistrů inkasuje od Evropské volejbalové federace odměnu ve výši 400 000 euro (Borišič, 2016).

Modelový příklad příjmů a výdajů klubu, který absolvuje základní část Ligy mistrů bez jediné výhry, uvádí Tabulka 2.

Tabulka 2: Příklad příjmů a výdajů za Ligu mistrů bez výhry

<b>Příjmy</b>	<b>Odměna</b>	<b>Výdaje</b>	<b>Částka</b>
Za 6 prohraných utkání	18 000 €	Vstupní poplatek	25 000 €
		3x domácí zápas	12 000 €
		3x venkovní zápas	36 000 €
Celkem 18 000 €		Celkem 73 000 €	
<b>Ztráta 55 000 €</b>			

Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

Z této tabulky lze vyčíst, že klub, který absolvuje Ligu mistrů, tedy 6 zápasů v základní části, a všechny tyto zápasy prohraje, musí počítat s tím, že jeho výdaje převýší příjmy a klubu se tak stane tato soutěž ztrátová a bude muset sehnat prostředky na vyrovnání této ztráty.

Modelový příklad příjmů a výdajů klubu, který vyhraje všechny zápasy základní části a zároveň celou Ligu mistrů, rozebírá Tabulka 3.

Tabulka 3: Příklad příjmů a výdajů za Ligu mistrů po vítězství v celé soutěži

<b>Příjmy za</b>	<b>Odměna</b>	<b>Výdaje za</b>	<b>Částka</b>
6x výhru v základní části	30 000 €	Vstupní poplatek	25 000 €
Výhru ve čtvrtfinále		5x domácí zápas	20 000 €
Výhru v semifinále	10 000 €	5x venkovní zápas	60 000 €
Celkové vítězství	15 000 €		
Celkem 455 000 €		Celkem 105 000 €	
<b>Zisk 350 000 €</b>			

Zdroj: (vlastní zpracování, 2020)

Tato tabulka naopak ukazuje nejpříznivější scénář, který může nastat. Klub, který odehraje Ligu mistrů bez jakékoli porážky. Jeho příjmy převýší výdaje a klub zakončí tuto soutěž v zisku cca 350 000 euro.

### 3.5.2 Evropský pohár CEV

Na rozdíl od Ligy mistrů, kde je přesně určeno, jaké týmy budou soutěž hrát, do Evropského poháru se může přihlásit více týmu z jednotlivých evropských domácích soutěží. Pravidla pro přihlášení týmů jsou podobná jako u Ligy mistrů, avšak se nejedná o tak velké částky. Například vstupní poplatky do soutěže a ani pořadatelství jednotlivých zápasů nejsou tak nákladné.

Na obrázku č. 6 je zobrazeno logo poháru CEV.



Obrázek 6: Logo evropského poháru

Zdroj: (cev.eu, 2020)

Týmy, které chtějí vystupovat v Evropském poháru CEV, musí splňovat následující požadavky:

- Musí mít schválen rozpočet pro tuto soutěž.
- Musí složit vstupní poplatek.
- Musí do daného termínu poslat seznam hráčů.
- Musí zajistit halu odpovídající požadavkům.
- Musí zajistit kompletní organizaci na domácí zápasy, zajistit dopravu a ubytování rozhodčím a delegátovi.
- Musí splnit základní požadavky týkající se šaten a antidopingové místnosti s toaletou.
- Musí striktně dodržet počet reklam, státní vlajky, nahrání videa.
- Musí zařídit dopravu a ubytování týmu soupeře.
- Musí zajistit organizační tým (podavače míčů, média, statistika a zapisovatele)
- Každý hráč je povinen absolvovat předepsané kurzy o antidopingu.



Každý klub počítá s následujícími výdaji při účinkování v Evropském poháru CEV:

- Na domácí utkání si klub musí připravit zhruba 3 000 euro.
- Při venkovním utkání se jedná cca o 12 000 euro.

Jak je vidět oba evropské poháry jsou finančně i organizačně velice náročné a je potřeba předem dobře promyslet, jestli na ně klub má dostatečné zázemí a finanční prostředky. (Borišič, 2016)

### 3.6 Přestupy hráčů v mezinárodním měřítku

Pokud má klub zájem o hráče, který patří pod jinou volejbalovou federaci (má jinou zemi původu), musí nejprve informovat vlastní federaci a sdělit, o koho má zájem (jméno, věk, federace, pod kterou hráč patří) a dále musí klub požádat danou federaci o povolení k jednání o přestupu. Federace hráče musí ověřit, zda žádající klub splňuje stanovy a dodržuje požadavky stanovené FIVB. Pokud nejsou nalezeny žádné neshody, potvrdí svůj souhlas s přestupem v systému ITC. Žádající klub vyjednává finanční a přestupní podmínky s původní federací hráče. Jakmile všechny zúčastněné strany potvrdí přestup v systému ITC a byly dokončeny všechny potřebné certifikáty, žádající klub je povinen zaplatit správní poplatek FIVB.

#### Poplatky:

Výši poplatků si určují jednotlivé federace ve svých řádech. V České republice, v případě, že se jedná o přestup českých hráčů, se poplatek za přestup pohybuje v řádech desetitisíců korun. Nárok na odměnu má ve většině případů i domovský klub (průměrně 100 tisíc korun ročně) a taky hráčův agent (průměrně 50 000 korun ročně).

Jestliže se jedná o přestup hráče z jiné federace, vedle poplatku pro domácí klub a agenta je nutné připočítat i poplatek pro federaci, z které hráč pochází (průměrně 2 000 euro). Dále je potřeba rozlišit, zda je hráč z Evropy nebo z jiné země světa. V případě hráče z Evropy musí klub zaplatit poplatek za transfer organizaci CEV (tento poplatek činí 1920 euro) a v případě hráče z jiné země se platí poplatek organizaci FIVB a výše poplatku je 2 000 CHF.

Na základě těchto informací se lze nyní zaměřit na konkrétní mezinárodně obchodní činnost Dukly Liberec, a to ve dvou výše vybraných oblastech (Borišič, 2016).

## 4 VK Dukla Liberec a vybrané mezinárodně obchodní aktivity

Volejbalový klub Dukla Liberec se každoročně hojně zapojuje do mezinárodně obchodních aktivit. Aktivity v mezinárodním prostředí jsou pro klub velice důležité, ať už se jedná o nákup zahraničních hráčů nebo účast v evropských pohárech. Těmito dvěma obchodními aktivitám budou věnovány následující podkapitoly.

### 4.1 Zahraniční hráči VK Dukla Liberec

Nákup zahraničních hráčů se jeví v posledních letech jako nevyhnutelná obchodní aktivita klubu. Děje se tak proto, že trh s kvalitními domácími hráči není dosti široký a pokud chce klub pomýšlet na úspěchy ať už v domácí soutěži nebo té mezinárodní, zdá se být nezbytné sáhnout po zahraničních posilách. Taktikou Dukly Liberec je v poslední době získat co nejvíce kvalitních českých hráčů a až v krajním případě zavítat pro nákup hráče na trh mezinárodní. To, že nelze v posledních letech spoléhat pouze na obsazení soupisky českými hráči potvrzuje fakt, že Dukla Liberec z posledních deseti sezon v devíti využila služeb cizinců. Přispívá k tomu také skutečnost, že česká liga se každoročně zlepšuje a kluby tak musí reagovat tak, že se stanou aktivními v mezinárodním obchodu, aby zůstali konkurenceschopní.

Seznam zahraničních hráčů, kteří oblékli dres Dukly Liberec v posledních deseti sezonách:

*Tabulka 4: Zahraniční hráči Dukly Liberec v posledních deseti sezonách*

<b>Ročník</b>	<b>Jméno hráče</b>	<b>Národnost</b>
2019/2020	Bartosz Pietruczuk	Polsko
	Mateusz Biernat	Polsko
	Marek Mikula	Slovensko
	Alexander Shafranovich	Izrael
	Leandro Macias	Kuba
2018/2019	Bartosz Pietruczuk	Polsko
	Mateusz Biernat	Polsko

	Andrej Grut	Slovinsko
2017/2018	Tomáš Kriško	Slovensko
2016/2017	Tomáš Kriško Slawomir Stolc Adrian Patucha	Slovensko Polsko Polsko
2015/2016	Tomáš Kriško Adrian Patucha	Slovensko Polsko
2014/2015	Tomáš Kriško Adrian Patucha	Slovensko Polsko
2013/2014	Ryan Burrow	USA
2012/2013	Ryan Burrow Adam Kaminski	USA Kanada
2011/2012	Jozef Pivovarci	Slovensko
2010/2011	žádný	

Zdroj: (vkdukla.cz, 2020)

Z tabulky můžeme vyčíst, že nejvíce cizinců působilo v Dukle Liberec v sezoně 2019/2020 a pouze v sezoně 2010/2011 nefiguroval na soupisce Dukly žádný cizinec. V těchto deseti sezonách se v Dukle objevilo celkem 12 různých zahraničních hráčů ze 7 států světa.

## 4.2 Evropské poháry a VK Dukla Liberec

VK Dukla Liberec si na účasti v pohárové Evropě zakládá. K tomu, aby mohl klub účinkovat v evropských pohárech, musí vždy v předchozím ročníku domácí soutěže uspět a umístit se na předních příčkách tabulky. To se Dukle dlouhodobě daří. Dokládá to fakt, že klub od roku 1992 nepřetržitě až dosud hraje tyto mezinárodní soutěže. Do Ligy mistrů se může přihlásit pouze vítěz předchozího ročníku české extraligy, do CEV Cupu se mohou přihlásit kluby, které skončily na druhém a třetím místě a do Challenge cupu kluby na čtvrtém a pátém místě.

Z tabulky č. 5 lze vyčíst, v jakém roce se Dukla Liberec účastnila jakého poháru.

Tabulka 5: Působení Dukly Liberec v evropských pohárech v posledních deseti letech

Ročník	Typ evropského poháru
2019/2020	CEV Cup
2018/2019	CEV Cup
2017/2018	CEV Cup
2016/2017	Liga mistrů
2015/2016	Liga mistrů
2014/2015	CEV Cup
2013/2014	CEV Cup
2012/2013	Challenge Cup
2011/2012	Challenge Cup
2010/2011	Challenge Cup

Zdroj: (cev.eu, 2020)

V posledních deseti sezonách se Dukla účastnila pětkrát poháru CEV, třikrát startovala v Challenge Cupu a dvakrát v nejprestižnější Lize mistrů.

#### 4.3 Analýza mezinárodně obchodních aktivit klubu v sezonách 2015/2016 a 2019/2020.

Pro tuto práci byla realizována kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu a kromě deskripce bude ještě využito i výzkumné metody komparace. Jak už bylo řečeno, Dukla Liberec se hojně zapojuje do mezinárodního obchodu a mezinárodních aktivit. Ke komparaci byly vybrány dvě rozdílné sezony. Tyto dvě sezony byly odlišné počtem zahraničních hráčů v klubu a také účastí v různých mezinárodních soutěžích. V každé z těchto sezon bude pozornost zaměřena na příjmy a výdaje spojené s mezinárodní aktivitou klubu. Bude zjištěno, jestli má počet zahraničních hráčů vliv na výsledky v domácí extralize a v evropských pohárech. Na závěr budou porovnány obě tyto sezony a bude navržena určitá varianta pokud možno ideálního nastavení sezony, využívající obou vybraných mezinárodních aktivit klubu.

### 4.3.1 Sezona 2015/2016

Tato sezona byla vybrána vzhledem k úspěchům, které v tomto roce klub získal, poměrně malému počtu cizokrajných hráčů a Lize mistrů, ve které Dukla nastupovala.

Tabulka č. 6 ukazuje příjmy a výdaje z jednotlivých činností klubu.

Tabulka 6: Příjmy a výdaje Dukly Liberec v sezoně 2015/2016

	<b>Výdaje</b>	<b>Příjmy</b>
Liga mistrů	2 313 000 Kč	2 670 000 Kč
Transfery zahraničních hráčů	179 200 Kč	179 200 Kč
Platy	5 007 500 Kč	5 007 500 Kč
Český pohár	59 800 Kč	53 700 Kč
Ostatní sportovní činnosti	3 934 400 Kč	2 780 800 Kč
Celkem	11 493 900 Kč	10 691 200 Kč
<b>Hospodářský výsledek -802 700 Kč (HV byl vyrovnán z jiných zdrojů příjmů)</b>		

Zdroj: (účetní výkaz Dukly Liberec, 2016)

Výdaje v tabulce reprezentují skutečné výdaje spojené s jednotlivými činnostmi. Příjmy jsou tvořeny dotacemi a sponzorskými příspěvky.

Dukla Liberec v sezoně 2015/2016 účinkovala v těchto soutěžích:

- Liga mistrů
- Uniq extraliga České republiky
- Český pohár

V závislosti na náročném programu se rozhodl ředitel s trenérským štábem angažovat dva zahraniční hráče:

- Adriana Patuchu z Polska
- Tomáše Kriška ze Slovenska

Ligu mistrů si Dukla vybojovala poté, co vyhrála předešlý ročník domácí extraligy. Liga mistrů je spojena s vysokými výdaji jak za vstupní poplatky, tak s velkými výdaji na jednotlivé zápasy, proto je potřeba spoléhat na podporu Ministerstva obrany a sponzorů, bez kterých by tato soutěž nešla odehrát. Účast v Lize mistrů nakonec klub stála 2 313 000 Kč. Po sečtení sponzorských příspěvků a dotací a odečtení výdajů na licence, cestování, bydlení, odměn ze zápasů a dalších vyšlo, že Dukla na Lize mistrů netratila. Tým se v této soutěži v základní skupině potkal s papírově mnohem silnějšími soupeři z italské Civitanovi, polského Belchatowa a belgického Roeselare. Po odehrání šesti zápasů nezískali liberečtí ani jednu výhru. Dukla ovšem předváděla vyrovnané výkony a účast v této soutěži splnila sportovní očekávání.

Pro VK Duklu Liberec jsou ovšem v sezoně nejdůležitější dvě domácí soutěže, a to extraliga a Český pohár. V obou těchto soutěžích se Dukle podařilo získat první místo. V extralize se mohli po základní části pyšnit bilancí 19 výher a 3 proher.

#### 4.3.2 Sezona 2019/2020

Sezona 2019/2020 byla do této práce zařazena z důvodu neobvykle velkého počtu cizinců na soupisce Dukly. Klub tedy musel vynaložit větší finanční prostředky za hráčské poplatky a transfery. Klub také startoval ve finančně méně náročném evropském poháru CEV.

Tabulka č. 7 znázorňuje příjmy a výdaje klubu z jednotlivých činností.

*Tabulka 7: Příjmy a výdaje Dukly Liberec v sezoně 2019/2020*

	<b>Výdaje</b>	<b>Příjmy</b>
CEV Cup	368 00 Kč	495 000 Kč
Transfery zahraničních hráčů	344 000 Kč	344 000 Kč
Platy	8 742 000 Kč	8 180 000 Kč
Ostatní sportovní činnost	376 700 Kč	850 000 Kč
Celkem	9 830 700 Kč	9 869 000 Kč
<b>Hospodářský výsledek +38 300 Kč</b>		

Zdroj: (účetní výkaz Dukly Liberec, 2020)

Dukla Liberec v sezoně 2019/2020 účinkovala v těchto soutěžích:

- CEV Cup
- Uniq extraliga České republiky
- Český pohár

V této sezoně spoléhal klub na pomoc těchto zahraničních hráčů:

- Bartosz Pietruczuk z Polska
- Mateusz Biernat z Polska
- Marek Mikula ze Slovenska
- Alexander Shafranovich z Izraele
- Leandro Macias z Kuby

V tomto ročníku působilo v historii volejbalové Dukly nejvíce cizinců, bylo to zapříčiněno nedostatkem domácích hráčů a jejich zraněními.

Účinkování v evropském poháru CEV v této sezoně nemělo dlouhého trvání. I díky smolnému losu, který přiřadil libereckým hned do osmifinále loňského vítěze této soutěže Galatasaray Istanbul. V prvním zápase na půdě Galatasaray Dukla prohrála. V Liberci tomu bylo naopak a musel rozhodovat zlatý set, který lépe zvládli hráči z Istanbulu a Dukla se tak po dvou zápasech s evropským pohárem rozloučila. Takto krátké tažení pohárem mělo za následek i nízké výdaje v hodnotě 368 000 Kč. Dukla pouze na toto osmifinále získala od Ministerstva obrany a sponzorů 495 000 Kč, a tak nebyl tento pohár pro klub prodělečný.

Ani v dalších dvou domácích soutěžích se Dukle příliš nedařilo. V extralize jim po nedohrané základní části patří celkové 4. místo s bilancí 13 výher a 8 proher a v Českém poháru se libereckým nepodařilo dostat v semifinále přes Kladno, a tak obsadili konečné 3. místo.

#### 4.3.3 Komparace vybraných dvou sezon

Klub Dukla Liberec se před každou sezonou netají tím, že má jen nejvyšší ambice, co se týče sportovních cílů. V každé soutěži, kterou daný ročník absolvují, chtějí dosáhnout na nejvyšší příčky, a to hlavně v extralize a Českém poháru.

## Zahraniční hráči

V sezoně 2015/2016 působili v Dukle pouze dva zahraniční hráči oproti sezoně 2019/2020, kdy v klubu bylo 5 cizokrajných hráčů. Nedá se přesně určit, zda počet cizinců hraje roli ve výsledcích týmu zásadní roli. V sezoně, kdy bylo v Dukle cizinců méně, dosáhl klub na vítězství jak v extralize, tak v Českém poháru, tedy byly splněny oba hlavní cíle, které byly dány před sezonou. Kdežto v sezoně 2019/2020 v týmu skoro z poloviny tvořeného cizinci nedosáhl klub ani na vítězství v poháru, ani na vítězství v extralize, která byla ukončena kvůli pandemii koronaviru již po 21. kole základní části a Dukla tak obsadila pouze 4. místo. Navíc v sezoně s méně cizinci Dukla vykazovala téměř dvakrát menší výdaje za transfery těchto zahraničních hráčů a sezona pro ně byla příznivější i z hlediska vyplácených mezd. V sezoně 2015/2016 bylo na platy vyčleněno 5 007 500 Kč, v sezoně 2019/2020 činila částka 8 742 000 Kč.

## Evropské poháry

V sezoně 2015/2016 hrála Dukla v nejprestižnější klubové soutěži, Lize mistrů. Jak již bylo několikrát řečeno, tato soutěž si vyžaduje velké finanční výdaje, už jen za vstupní poplatek jde o nemalou částku. V této nesmírně těžké soutěži odehrála Dukla šest zápasů, ani v jednom případě nevyšla z duelu vítězně. To, aby Dukla mohla v této soutěži startovat, zajistili z velké části výborní sponzoři, kteří svými finančními prostředky podrželi klub, aby se mohl do takto finančně náročné soutěže přihlásit. I navzdory nepříznivým výsledkům klub na této soutěži vydělal. Účinkování v této soutěži nemělo vliv na výsledky v soutěžích domácích, kde Dukla slavila tituly, a tak v případě, kdy klub sežene potřebné finanční prostředky na fungování v této soutěži, není nutné polemizovat, jestli Ligu mistrů hrát nebo ne.

V sezoně 2019/2020 odehrála Dukla v poháru CEV pouze dvě utkání. Výdaje na tento evropský pohár jsou mnohem menší než u Ligy mistrů. Klub nepočítal s tak rychlým koncem v této soutěži, a proto připravené finanční prostředky byly větší než výdaje s tímto pohárem spojené, a tak klub na tomto poháru netratil.

### 4.3.4 Možnost ideálního nastavení sezony

Obě zkoumané sezony byly velice odlišné, a to co do počtu zahraničních hráčů, evropského poháru, rozpočtu a výsledcích klubu. Jednoznačně lépe vyšla sezona 2015/2016, kdy klub vykazoval menší výdaje na zahraniční hráče, byl menší rozpočet a Dukla uspěla v domácích



soutěžích. Negativem je ztráta vzniklá účastí v Lize mistrů, která však byla vyrovnána z jiných zdrojů příjmů. V obou sezonách klub netratil na evropských pohárech, tyto poháry neměly vliv na výsledky v domácích soutěžích, a tak není důvod omezovat mezinárodní aktivitu klubu. To, jestli má počet cizinců vliv na výsledky není zcela jasné, klub ale musí vynakládat výdaje za transfery těchto hráčů. Při pohledu na obě zkoumané sezony, dalo by se říci, že vzhledem k dosaženým výsledkům bylo lepší, když v týmu působilo méně cizinců. Špatný vliv cizinců na výsledky by se dal přičíst horší komunikaci mezi jednotlivými hráči a trenéry.

Doporučení v rámci této práce tedy je, aby Dukla věnovala velkou pozornost práci s mládeží, která je budoucností libereckého dospělého volejbalu, neboť domácí hráči jsou pro tým velice důležití. Co se týče evropských pohárů, tam není potřeba mezinárodní aktivitu nijak omezovat, účast v těchto pohárech nemá větší dopady na tým a výsledky v domácích soutěžích. Klub tyto poháry zvládá dobře finančně i díky vhodným sponzorským smlouvám.

## Závěr

Na základě získaným informací v rámci této práce se dá říci, že mezinárodní aktivity neodmyslitelně patří k fungování sportovních klubů a VK Duklu Liberec z toho nelze vyjmout. Každoročně je na mezinárodní aktivity potřeba vynaložit velké množství finančních prostředků, ať už se jedná o nákup zahraničních hráčů, kde jsou potřeba zaplatit speciální poplatky za takzvané transfery, nebo na účast v evropských pohárech, ty jsou zase náročné na vstupní poplatky a na náklady na jednotlivá utkání, nicméně při jejich promyšleném využití je možné lépe plnit sportovní cíle klubu.

Cílem práce bylo zhodnotit mezinárodně obchodní aktivity klubu a pomocí komparace dvou odlišných sezon určit možnost ideálního nastavení sezony.

V teoretické rešerši, byl definován problém mezinárodní expanze v neutrálním prostředí, popsány byly faktory ovlivňující formu mezinárodní expanze, dále formy vstupu a také motivy a rizika, která jsou spojena se vstupem na mezinárodní trh. Byl zde také popsán zahraniční obchod, jeho funkce a význam. Druhou část teoretické rešerše tvoří obchod a marketing ve sportu. Je zde představen rozdíl mezi klasickým trhem a tím sportovním, poukázáno je na pracovní trh hráčů a na to, jak funguje nabídka a poptávka ve sportu. Definována je také práce sportovního agenta, vysvětlen je proces přestupu hráčů, kterému je věnován velký prostor praktické části. Popsán je také sponzoring, který, jak jsme mohli vidět, je pro fungování klubu v mezinárodním prostředí nesmírně důležitý.

Další kapitolou se práce plynule přesunula do analytické části, kde byl nejprve představen volejbalový klub VK Dukla Liberec, bylo zde poukázáno na historii klubu, představena byla organizační strukturu, cíle klubu a zdroje, ze kterých Dukla získává finanční prostředky. Popsány byly také evropské soutěže, jejich náročnost na kapitál a jejich ziskovost. V hlavní kapitole praktické části byly představeny mezinárodní aktivity klubu, vybrány byly dvě rozdílné sezony 2015/2016 a 2019/2020, které byly následně porovnány z hlediska počtu zahraničních hráčů a účasti v odlišných evropských pohárech a jaké tyto mezinárodní aktivity měly vliv na výsledky týmu a na celkový rozpočet klubu.

Nakonec bylo navrženo ideální nastavení sezony, které napovídá, jak by VK Dukla Liberec mohla postupovat v mezinárodních aktivitách, jaké je ideální množství cizokrajných hráčů a v jaké mezinárodní soutěži je doporučeno nastupovat.

## Seznam použité literatury

BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1641-8.

BORIŠIČ, Aleksandar. *CEV documents* [online]. 2016 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://inside.cev.eu/en/documents/>

CZINKOTA, Michael R. a Ilkka A. RONKAINEN. *International Marketing*. 10th ed. Cengage Learning, 2013. ISBN 9781133627517.

DURDOVÁ, Irena. *Sociálně-ekonomické aspekty sportu*. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-732-9075-8.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Společné a nadnárodní podniky*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1029-4.

EYSSELTOVÁ, Sylvie. *Finanční strategie hokejového klubu - přestupy a oceňování hráčů*. 2007. Bakalářská práce. VŠE. Vedoucí práce Jiří Novotný.

FOJTÍKOVÁ, Lenka. *Zahraniční obchodní politika*. 1. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-128-4.

HOLLENSSEN, Svend. *Global Marketing*. 7th ed. Edinburgh: Pearson, 2016. ISBN 9781292100111.

HOYE, Russell. *Sport management: principles and applications*. 4th edition. New York: Routledge, 2015. ISBN 978-1138839595.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-717-9847-9.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRAFT, Jiří, Pavla BEDNÁŘOVÁ a Aleš KOCOUREK. *Ekonomie I*. Vyd. 7., přeprac. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. ISBN 978-80-7372-905-9.

KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0560-1.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.

ROBINSON, Matthew J. *Sport club management*. Champaign: Human Kinetics, 2010. ISBN 0736075968.

ROUBÍČEK, Jan. *Marketing ve sportu*. 2009. Bakalářská práce. VŠE. Vedoucí práce Olga Horová.

SLUKA, Tomáš. *Profesionální sportovec: (právní a ekonomické aspekty)*. Praha: Havlíček Brain Team, 2007. ISBN 978-80-903609-5-2.

*Sponzoring* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/02.html>

*Sport agent description* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://www.jobhero.com/sports-agent-job-description/>

SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod*. Praha: Grada publishing, 2009. ISBN 9788024727080.

TIELMANN, Viktor. *Market Entry Strategies: International Marketing Management*. Norderstedt: Open publishing, 2010. ISBN 9783640672158.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Vydání 3. přepracované. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2219-7.