

Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta tělesné kultury

VÝVOJ CEN VSTUPNÉHO NA DOMÁCÍ UTKÁNÍ KLUBU EXTRALIGY  
LEDNÍHO HOKEJE HC DYNAMO PARDUBICE

Bakalářská práce

Autor: Adam Joska, trenérství a sport  
Vedoucí práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Olomouc 2021

## **Bibliografická identifikace**

**Jméno a příjmení autora:** Adam Joska

**Název bakalářské práce:** Vývoj cen vstupného na domácí utkání klubu extraligy ledního hokeje HC Dynamo Pardubice

**Pracoviště:** Katedra rekreologie

**Vedoucí bakalářské práce:** Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

**Rok obhajoby bakalářské práce:** 2021

### **Abstrakt:**

Cílem bakalářské práce bylo zjistit vývoj cenové hladiny vstupného na domácí zápasy extraligového hokejového klubu Dynamo Pardubice za období sezon 2010/2011–2019/2020, komparace cen vstupného s ostatními týmy české nejvyšší soutěže Tipsport extraligy a také celky z dalších evropských soutěží a NHL. Dále také vývoj průměrné návštěvnosti HC Dynamo Pardubice za posledních deset sezon, porovnání s ostatními celky soutěže a kapacitou jejich stadionu. Zjišťoval se také podíl zisků ze vstupného na celkovém hospodářském výsledku klubu. Bylo zjištěno, že u HC Dynamo Pardubice cena vstupného za deset let postupně vzrostla o 38 Kč na průměr 205 Kč, stejně tak průměrná cena permanentní vstupenky z 3 708 Kč na 4 386 Kč. U klubů Tipsport extraligy jsou příjmy ze vstupného výraznou položkou v jejich rozpočtu, konkrétně u HC Dynamo Pardubice se jedná průměrně o třetinu všech příjmů.

### **Klíčová slova:**

Marketing, cena, analýza cen vstupného, hospodářský výsledek, lední hokej

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovních služeb.

## **Bibliographical identification**

**Author's first name and surname:** Adam Joska

**Title of the thesis:** Ticket prices for the home games of the top-tier club HC Dynamo Pardubice

**Department:** Department of Recreationology

**Supervisor:** Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

**The year of presentation:** 2021

### **Abstract:**

This bachelor thesis describes the ticket price level fluctuation for the home games of the top-tier hockey club HC Dynamo Pardubice from 2010-11 to the 2019-20 season, and compares it with other teams competing in the Czech top-tier league Tipsport extraliga and other European leagues and the NHL. Another goal was to find out the development of the average attendance of HC Dynamo Pardubice over the last ten seasons, to compare it with other clubs in the competition and with the capacity of their stadiums. The contribution of profits from the ticket sales to the total economic profit of the club was also determined. It was found that at HC Dynamo Pardubice the ticket prices gradually increased over ten years by a total of 38 CZK to an average of CZK 205, as well as the average price of a permanent ticket from 3,708 CZK to 4,386 CZK. For Tipsport extraliga clubs, the income from the ticket sales is a significant item in their budget, specifically for HC Dynamo Pardubice it is on average a third of all income.

### **Key words:**

Marketing, price, ticket price level fluctuation, net income, ice hockey

I agree the thesis to be lent within the library services.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně pod vedením Mgr. Jiřího Skoumala, Ph.D. a uvedl jsem všechny použité materiály a odborné zdroje.

V Olomouci: 30. červen 2021

.....

Děkuji Mgr. Jiřímu Skoumalovi, Ph.D. za věcné rady a komentáře k práci, dále za jeho ochotu a přístup k informacím a jejich následné ucelení.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>SYNTÉZA POZNATKŮ .....</b>	<b>9</b>
2.1	Marketing.....	9
2.1.1	Strategické procesy marketingu .....	10
2.1.2	Marketingový mix 4P .....	13
2.1.3	Marketingový mix ve sportu .....	14
2.2	Sportovní marketing .....	16
2.2.1	Marketingové strategie sportovního marketingu .....	18
2.3	Cena .....	20
2.3.1	Funkce ceny.....	20
2.3.2	Vývoj cenové hladiny .....	21
2.3.3	Faktory ovlivňující cenu .....	23
2.4	Hospodářský výsledek .....	24
2.4.1	Náklady .....	25
2.4.2	Výnosy.....	27
2.4.3	Rentabilita .....	27
2.5	Služby ve sportu .....	28
2.5.1	Vlastnosti služeb ve sportu .....	29
<b>3</b>	<b>CÍL PRÁCE.....</b>	<b>31</b>
3.1	Úkoly práce.....	31
<b>4</b>	<b>METODIKA .....</b>	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>VÝSLEDKY.....</b>	<b>33</b>
5.1	Situační analýza HC Dynamo Pardubice.....	33
5.2	Vývoj průměrných cen vstupného a návštěvnosti HC Dynamo Pardubice .....	34
5.3	Komparace průměrného vstupného klubů Tipsport extraligy .....	37
5.4	Komparace průměrného vstupného na hokejové zápasy v celosvětovém měřítku .....	41
5.5	Odraz zisku ze vstupného na hospodářském výsledku HC Dynamo Pardubice.....	42

<b>6</b>	<b>DISKUZE .....</b>	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚRY .....</b>	<b>48</b>
<b>8</b>	<b>SOUHRN .....</b>	<b>50</b>
<b>9</b>	<b>SUMMARY .....</b>	<b>51</b>
<b>10</b>	<b>REFERENČNÍ SEZNAM .....</b>	<b>52</b>

## 1 ÚVOD

Hokej se řadí mezi nejpobulárnější kolektivní sporty na světě, Česká republika je v něm v celosvětovém měřítku jedna z nejuspěšnějších zemí. Česká nejvyšší soutěž patří mezi elitní evropské hokejové ligy, v českém sportovním prostředí je spolu s fotbalovou nejvyšší soutěží divácky nejatraktivnější a nejnavštěvovanější. Z toho plynou benefity klubů využití pro ekonomickou prosperitu v oblasti zisků ze vstupného a dalších oblastí navázaných na fanoušky.

Návštěvníci utkání klubu a také jeho fanoušci jsou nedílnou součástí každého sportovního klubu, mimo jiné se také podílí na příjmové stránce rozpočtu klubu, a to i díky ziskům ze vstupného, které je důležitou položkou hospodářského výsledku hokejových i dalších sportovních subjektů.

Vstupné na hokejové utkání rozlišujeme na dva typy, a to jednorázové vstupné na jednotlivá utkání a permanentní vstupenky, které zahrnují možnost návštěvy všech domácích duelů základní části klubu, případně i nadstavbové části. Výše vstupného je zpravidla rozdělena na více kategorií a podle kategorií také cenově odstupňována, a to na státní a na sezení, které se dále velmi často rozlišuje podle výhledu na ledovou plochu. Vstupné se u jednotlivých klubů liší dle jejich popularity a diváckého zájmu, v případě zakoupení permanentní vstupenky divák v porovnání s jednorázovým vstupným ušetří. Mnoho hokejových klubů v Česku využívá dynamický ticketing, kdy se cena vstupného s blížícím se zápasem postupně zvyšuje. Tím se tak snaží motivovat diváky pořídit si vstupenku co nejdříve, aby mohli s vývojem návštěvnosti dále pracovat. Samotná práce s fanoušky je při získání nových potenciálních diváků na domácí utkání a tím pádem i při zvyšování příjmů ze vstupného velmi důležitá, odráží se na konečných číslech návštěvnosti a z nich plynoucích příjmů.



## 2 SYNTÉZA POZNATKŮ

### 2.1 Marketing

Marketing tvoří nezbytně nutnou část našeho světa, jeho využití nacházíme v různých odvětvích. Pojem marketing je celosvětově známý, jelikož se tento pojem ve většině zemí světa používá stejně. Zároveň pochopení marketingu může být složité a marketingoví odborníci se v definicích pojmu „marketing“ značně rozcházejí.

Často je velmi nepřesně interpretován, i přesto, že jeho zaměření je velmi široké. Světlík (1992) varuje před primárním spojováním marketingu s pojmy reklama nebo prodej. Bere to pouze jako špičku samotného marketingového ledovce, jinak řečeno funkce, které v marketingu nejsou nejpodstatnější.

Za základní marketingové pojmy stanovuje pojem „zákazník“, který je společným a primárním marketingovým subjektem, hlavním cílem by mělo být uspokojení jeho konkrétních přání, tužeb a potřeb.

Kozák (2008) se naopak k marketingu staví z úplně jiného úhlu, do popředí posouvá samotný podnik:

Funkci podniku, která identifikuje nenaplněné potřeby a požadavky, definuje a měří jejich velikost, určuje, kterým cílovým trhům může organizace nejlépe sloužit, rozhoduje o patřičných výrobcích, službách, programech, které mají sloužit těmto trhům. Zároveň je silou, která využívá průmyslové kapacity společnosti k tomu, aby uspokojovala materiální a duchovní potřeby národa (p. 6).

Svobodová (2003) se taktéž zaměřuje na marketing především z pozice podniku:

Velmi jednoduše řečeno, marketing je pochopení faktu, že firma existuje a vyrábí proto, aby dosáhla zisku, což se jí podaří jedině tím, že bude sloužit potřebám určitých skupin zákazníků. Úspěšný marketing začíná zjištěním potřeb a požadavků zákazníka a pak teprve přichází na řadu navržení produktů, které by tyto potřeby uspokojily.

Složitý pojem ve velmi prostou definici zjednodušil Philip Kotler (2004), který prosazuje názor, že „marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba

zisku na straně druhé. Cílem marketingu je vyhledávat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty a udržet si stávající zákazníky uspokojením jejich potřeb, a současně vytvářet zisk“ (p. 29).

O rozmanitosti pojmu marketing svědčí i řada definic, které nastínila americká odbornice na marketing Heidi Cohen (72 Marketing Definitions, n.d.). V jedné z nich mluví o marketingu jako o procesu získávání produktu nebo služby od společnosti ke koncovým zákazníkům od vývoje produktu až po finální prodej a podporu po nákup. Za tímto účelem se marketingová strategie skládá z obchodních cílů, cílových zákazníků, marketingových strategií, marketingové taktiky a souvisejících metrik.

### **2.1.1 Strategické procesy marketingu**

Každá společnost by měla mít k naplnění svých cílů nastaveny marketingové strategie, dle kterých se bude na trhu řídit a respektovat je. Složitý proces má řadu fází, které je nutné si při tvorbě správné marketingové strategie uvědomit. Nezbytnými částmi daného procesu jsou analýzy, syntézy, plánování, fáze realizace, fáze kontroly a korekce a strategické řízení. Ve své knize to popsala Alena Hanzelková (2009), která říká, že „strategicky řídit znamená realizovat celou sekvenci aktivit, stanovení strategie je jen jednou z nich“ (p. 6).

Své tvrzení podkládá výroky Wheelena a Hungera, kteří si strategii představují jako plán naplnění mise společnosti, a který minimalizuje konkurenční nevýhody a maximalizuje konkurenční výhody (Wheelen, Hugner, 1992).

Marketingovým strategiím se věnují také Patti a Frazer, kteří své strategie nazývali komunikačními, nikoliv marketingovými. Přesto však definovali sedm přístupů, které je třeba během komunikace kombinovat. Patří mezi ně například generická strategie kladoucí důraz spíše na propagaci kategorie než na budování povědomí o konkrétní značce, dále poté preemptivní strategie, která kombinuje generickou strategii s tvrzením, že je daná značka výjimečná. Tuto strategii lze využít nejlépe na trzích, kde ostatní konkurenti využívají především obecnou komunikaci.

Uznávaná autorita v oblasti marketingu Philip Kotler přináší klasický pohled na dané strategie a jmenuje několik základních proměnných, které je třeba při tvorbě

konkrétního strategického plánu zohledňovat. Důraz je nutné klást na cílový trh, pro který je produkt určen, dále také na cenovou prezentaci a celkovou hodnotovou proklamaci, jež by měla odpovídat na otázku, proč by měl zákazník nakupovat u dané společnosti, či distribuční a komunikační strategii (Hanzelková, 2009).

Kotler rozděluje marketingové strategie dle principu a součinnosti dvou faktorů – postavení společnosti na trhu a velikost tržního podílu v tom konkrétním odvětví, ve kterém se společnost pohybuje. Na tomto základě Kotler definoval čtyři marketingové strategie:

- strategie tržního vůdce
- strategie tržního vyzyvatele
- strategie tržního následovatele
- strategie vyhledávající mezery

### **Strategie tržního vůdce**

Princip tržního vůdce lze využít v momentě, kdy jste v pozici vůdce, kterou se snažíte na trhu udržet či dokonce posílit. Popisuje cestu udržováním nízkých nákladů, vytvořením vstupních bariér pro vznikající konkurenci či rozšířením celkové trhu novým účelem využití daného výrobku. Princip tržního vyzyvatele naopak přináší užitek společnosti, které na trhu obsazují většinou až druhou pozici a mají za úkol zvýšit tržní podíl, například nízkými cenami, inovacemi či najít na trhu neobsazenou pozici, ve které být lepší než samotný vůdce (Kotler, 2007).

### **Strategie tržního vyzyvatele**

Společnosti, které nejsou na trhu v postavení vůdců, ale řadí se do popředí, mohou využít strategií tržního vyzyvatele. Pokud strategii dobře zvolí a nastaví, mohou tím výrazně oslabit nejbližší konkurenci. V rámci strategie tržního vyzyvatele Kotler mluví o pěti druzích strategií: strategie přímého útoku (přímé napadení pozice vyzyvaného), strategie bočního útoku (napadení ve slabém místě), strategie obklíčení (napadení na několika místech zároveň), strategie obejití (změna tržního prostoru pro výrobek) či strategie partyzánského útoku (neustále se opakující menší akce vyzyvatele, dochází k oslabení jeho síly) (Kotler, 2007).

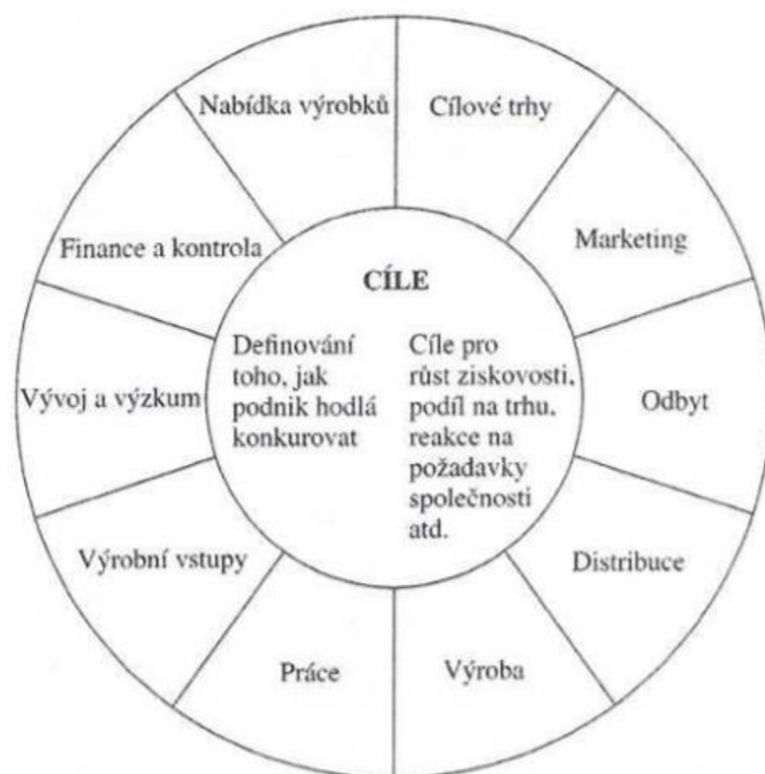
## **Strategie tržního následovatele**

Marketing společnosti lze založit i na strategii tržního následovatele, v rámci které se nesnažíte připravit konkurenta o vedoucí postavení na trhu, chcete se od něj odlišit a tím se na trhu uplatnit. Napodobení či kopírování tržního lídra s udržení odlišností může přinést možnost uplatnit se na jiných trzích a následně se stát vyzyvatelem (Kotler, 2007).

## **Strategie vyhledávající mezery**

Možnou marketingovou strategií je dle Kotlera i strategie vyhledávající tržní mezery, kde se firma nezaměřuje na celý trh, ale jen na jeho část, je atraktivní především pro menší podniky. Ve všech případech je dle Kotlera důležitá dbát na inovační strategie, které mohou být v rámci marketingových strategií rozhodující (Kotler, 2007).

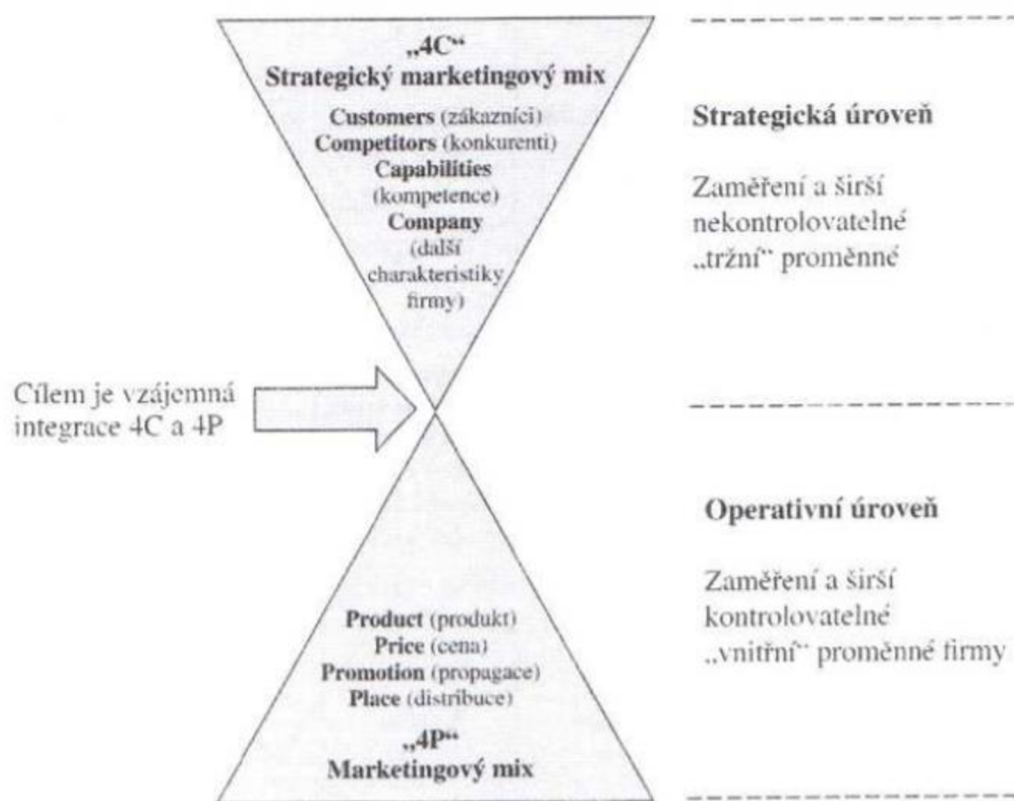
Velmi důležité je jednotlivé marketingové činnosti dělat levněji a lépe než přímí konkurenti. V tomto případě je možné se řídit hodnotovým řetězcem, který může znamenat klíčovou konkurenční výhodu. Přímou se mu věnoval americký ekonom Michael Porter, který přednesl hodnotový řetězec, do něhož by se měla každá společnost zapojit. Organizace mají usilovat o dosažení každého prvku hodnotového řetězce, sám Porter rozlišuje mezi primárními a podpůrnými aktivitami. K primárním aktivitám řadí logistiku směřující do firmy i z ní. Do firmy směřuje logistika provozu, z firmy naopak marketing či prodej. Jako podpůrné aktivity hodnotového řetězce definoval ty aktivity, které mají vylepšit efektivitu primárních aktivit. Sestávají se z infrastruktury, řízení lidských zdrojů, technologického vývoje a nákup (Kermally, 2006).



Obrázek 1. Porterovo kolo konkurenční strategie (Hanzelková, 2009)

### 2.1.2 Marketingový mix 4P

Marketingovým strategiím se věnoval například Robins, který ve svých studiích mluví o marketingovém mixu 4P – produkt, distribuce, cena a propagace a mixu 4C – zákazníci, konkurence, schopnosti firmy a charakteristika firmy. Správné marketingové řízení by mělo být vytvoření takové strategie, která uvede do souladu 4C se 4P.



Obrázek 2. Marketingový mix podle Robinse (Hanzelková, 2009)

V rámci marketingových strategií rozdělila Horáková marketingový mix do čtyř proměnných – produkt, místo, propagace a cena. Stejnému problému se věnoval i El-Ansary, který integroval do jednoho modelu procesy definice a implementace marketingové strategie (Hanzelková, 2009).

### 2.1.3 Marketingový mix ve sportu

Z marketingového hlediska je nutné na sportovním poli důsledně pracovat na rozvíjení dvou hlavních typů marketingu sportovních organizací – sponzorské a divácké. Úkolem sportovních organizací ve větvi sponzorské je sehnat co nejvíce finančních prostředků od potenciálních partnerů na zajištění provozu po finanční stránce. Divácká větev je se sponzorskou neodmyslitelně provázána, zajištění nezbytné návštěvnosti a marketingová práce s jednotlivými diváky se odráží na zájmu a spokojenosti partnerů.

Obě odvětví se vzájemně ovlivňují a jen stěží lze být úspěšný jen v jedné z jejich částí. Vysvětlení přináší marketingový mix ve sportu, kterému se ve své knize věnoval Kotler (1992). Marketingový mix je kombinací základních složek marketingu, který zároveň pomáhá řešit problémy s podnikáním na trhu.

K základnímu rozdělení 4P od McCarthyho přidává Kotler ještě páté „P“.

- **Product** – dle Kotlera se jedná o výrobky i služby, které slouží ke spotřebě, uspokojí přání zákazníka a získají pozornost. Hokejové zápasy patří do kategorie služeb
- **Price** – cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který přináší příjmy či zisky, kromě toho je brána za nejpružnější proměnnou, která ovlivňuje ziskovost podniku. V případě cen vstupenek na hokejové utkání je třeba stanovit cenu vstupenek podle jednotlivých kategorií: cena by se měla lišit například podle místa na stadionu, podle hracího dne v týdnu, zvučnosti soupeře či například podle věkové rozmanitosti diváků
- **Place** – jedná se o distribuční cesty, kterými je možné dostat produkt k jeho spotřebiteli. Dle Kotlera „zahrnuje soubor postupů a operací, jejichž prostřednictvím se výrobek postupně dostává z místa svého vzniku do místa svého určení, kde bude spotřebován nebo užít“
- **Promotion** – jinými slovy marketingová komunikace zahrnující každou formu komunikace, která se užívá k informování či přesvědčování zákazníků. Kotler považuje za velmi důležité zvolit správné komunikační nástroje, kterými jsou například osobní prodej, reklama, public relations či ostatní podpora prodeje
- **Person** – právě Kotler do 4P zahrnuje také všechny subjekty jakkoliv související s konkrétním sportovním klubem, což je v případě sportovního prostředí velmi důležité. Osoby jsou rozděleny na dvě skupiny: na zaměstnance klubu, kteří jsou využíváni, aby naplnili marketingové cíle klubu a na ty, kteří se snaží svůj klub ovlivnit

## 2.2 Sportovní marketing

Sportovní marketing je jednou z oblastí klasického marketingu, přímo se však zaměřuje na propagaci sportu obecně. Můžeme do něj zahrnout propagaci jednotlivých sportovních týmů či klubů nebo sportovních událostí. Dle Pittse a Stotlara (1996) pojem sportovní marketing znamená „proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby byly uspokojeny potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“

### Oblasti sportovního marketingu

Dle Durdové (2004) sportovní marketing postihuje především dvě hlavní oblasti – marketing sportovních produktů a služeb, které jsou směřovány přímo ke spotřebiteli a marketing jako reklama.

Marketing sportovních produktů a služeb přináší do podnikatelského sektoru výrobu jednotlivých sportovních produktů, dále řeší řízení, provozování a poskytování sportovních služeb (Durdová, 2004).

Marketing jako reklamu směřuje Durdová ke komunikaci s komerčním záměrem. K základním funkcím řadí funkci informativní, díky které se potenciační zákazník dozví o existenci daného produktu. Dále pak zmiňuje ovlivňovací funkci s cílem přesvědčit zákazníka o koupi daného produktu či funkci upomínací, díky které je možné se zákazníkovi opakovaně připomínat s existencí daného produktu (Durdová, 2004).

Dále tvrdí, že „sportovní organizace vyvíjejí v současné době podnikatelské aktivity s cílem získat dodatečné finanční zdroje nutné k zabezpečení zdárného chodu sportovní organizace, ke splnění jejich sportovních, ekonomických a sociálních cílů“ (Durdová, 2005, p. 5).

Jako velmi důležitou vidí roli marketingu ve sportu také Eva Čáslavová (2009), která zastává názor:

Význam a uplatňování marketingu v oblasti sportu během posledních let je evidentní. Jeho projevy ve sportovním prostředí jsou stále výraznější. Marketing se svými nástroji se začíná v oblasti sportu výrazně uplatňovat a obchodní



společnosti i neziskové organizace si začínají uvědomovat, že zákazníci mohou velmi výrazně přispět k pozitivnímu rozvoji jejich sportovní organizace či obchodní organizace ve sportu (p. 97).

Zároveň se věnuje otázce „Co přináší marketing tělesné výchově a sportu?“, odpověď na ní je znázorněna v následující Tabulka 1. pomocí analýzy pozitiv a negativ.

<b>Pozitiva</b>	<b>Negativa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ujasňuje, komu je určena nabídka sportovních produktů: členům, divákům, státu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance diktují, co má sport dělat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencuje nabídku sportovních produktů na činnosti, které mohou přenést finanční efekt a které nikoliv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozice financí nerespektuje sportovní odbornost</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promýšlí propagaci sportu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing vede ke gigantománii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu (např. ve výběru náradí a náčiní, v osobnostních právech sportovce)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, sportovních, sociálních</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Show (zaměřená např. na reklamu</li> </ul>

Tabulka 1. Co přináší marketing tělesné výchově a sportu? (Čáslavová, 2009)

Jak již uváděla Durdová (2005), tak Štědroň a kol. (2018) také uvádí, že hlavní oblastí sportovního marketingu je reklama, ale také sponzoring a PR.

Štědroň a kolektiv vidí za sponzoringem významný komunikační a marketingový nástroj ve sportu, ve kterém je zcela jasně vymezeno a koncipováno, jaké výkony provádí sponzor a jaké jsou protivýkony sponzorovaného (Štědroň a kol., 2018).

Sportovní manažer v konkrétní sportovní organizaci musí při tvorbě marketingové strategie týkající se sponzoringu počítat se dvěma náhledy, a to z hlediska sponzora i z hlediska sponzorovaného. Podle názoru Čáslavové (2009) jednotlivé firmy sponzorskou činností do oblasti sportu cílí především na zvyšování stupně známosti společnosti, zvyšování stupně známosti jako partnera určitého sportu, zvýšení sympatií ke značce, posílení obchodních kontaktů či aktualizace image značky.

Na sportovní sponzoring nahlíží z jiného úhlu Šárka Daňhelová (2005), která tvrdí, že „Principem sportovního marketingu je využít atmosféru závodů nebo utkání a hlavně využít emoce fanoušků nebo diváků. Princip spočívá ve ztotožnění diváků s úspěchem sportovců a sponzoři u takové akce chtějí být“ (p. 33).

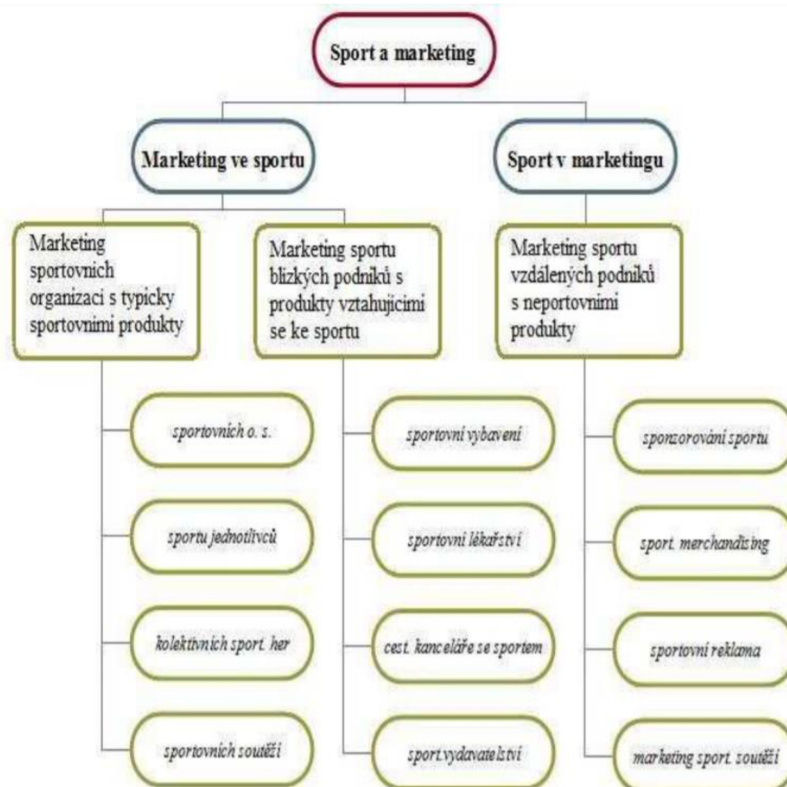
Dalším druhem marketingových aktivit ve sportu je reklama. Durdová (2004) ji definuje jako placenou formu neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek subjektu, instituce nebo organizace prostřednictvím komunikačních médií. Dle jejího názoru tvoří příjmy z reklam významnou část z příjmů sportovních organizací, rozlišuje řadu forem sportovní reklamy, která se v dnešní době objevuje.

Za příklad udává reklamu na dresech a sportovních oděvech, na startovních číslech, na mantinelu, palubovce či ledové ploše, na sportovních náradích, na vstupenkách či plakátech se sportovním programem, na billboardech či reklamních poutačích, internetu, v televizním přenosu či jiném médiu (Durdová, 2004).

### **2.2.1 Marketingové strategie sportovního marketingu**

Marketingové strategie sportovního marketingu se od běžného marketingu liší v mnoha ohledech. Ve sportovním prostředí dostává marketing stále větší a větší prostor a jednotlivé sportovní subjekty jej využívají k zviditelnění sebe sama, ale především svých partnerů, kteří se účastní na financování klubu.

Kolektiv autorů (2018) ve své publikaci nahlíží na sportovní ze dvou různých úhlů tak, jak popisuje Obrázek 3.



Obrázek 3. Dva úhly pohledu na sportovní marketing (Kolektiv autorů (2018))

Dle Obrázek 3. je jasné rozdělení na marketing ve sportu a sport v marketingu. První ze dvou kategorií do sebe včleňuje veškeré subjekty – organizace, kluby nebo i jednotlivé sportovce, kteří pomocí marketingových cílů chtějí získat finanční či jiné prostředky. Zcela opačně je na problematiku nahlíženo pro sport v marketingu, který se týká společností, jejichž snahou je prostřednictvím sportu zlepšit svoji image či se zviditelnit, byť na první pohled nemají se sportem mnoho společného. Pomocí propagace ve sportu chtějí naplnit své marketingové cíle.

Hlavním rozdílem od běžného marketingu je fakt, že sportovní prostředí je specifické a umí využít svých předností. Konkrétně se jedná o atmosféru na sportovních zápasech, umění využití emocí fanoušků a ztotožnit své chování a jednání se sportovcem, čehož se následně chtějí účastnit i samotní sponzoři (Čáslavová, 2000).

Sportovní odvětví jsou zároveň hojně sledována v různorodém spektru fanoušků. Nezáleží na pohlaví, věku či jiných poznávacích znacích, sportovní kluby si své příznivce najdou v různých spektrech. Sponzoři v rámci svého marketingu zároveň mají velký potenciál, jakou formou oslovit konkrétního uživatele, v rámci propagace přes sportovní klub totiž existuje ohromné množství forem sportovního marketingu.

## 2.3 Cena

Cena je jednou ze základních ekonomických veličin. Výstižnou definici přinesl Philip Kotler (2007), který tvrdí, že: „Cena je peněžní částka účtována za výrobek nebo službu, případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby“ (p. 749).

Zároveň cena je jediným prvkem marketingového mixu, který přináší výnosy a nikoliv náklady. Je flexibilní a lze ji velmi rychle měnit. V historickém kontextu se způsoby stanovení ceny výrazně měnily. Z původní varianty, kdy docházelo k dohodnutí samotné ceny mezi prodávajícím a kupujícím, kteří smlouváním stanovili finální či výslednou cenu, která byla založena na potřebách a schopnostech jednotlivých subjektů (Kotler, 2007).

V modernější době se stanovení ceny pohybuje mezi politikou pevných a dynamických cen. Politika pevných cen je založena na myšlence F. W. Woolwortha, který propagoval politiku jednotné ceny pro všechny kupující. Výrazný zvrát v cenové politice přišel s nástupem internetu, kdy se cena mění v závislosti na jednotlivých zákaznících a situacích (Kotler, 2007).

### 2.3.1 Funkce ceny

V ekonomii rozlišujeme čtyři základní funkce ceny: informační, motivační, alokační a distribuční.

Holman (2011) je prezentoval při následujících příkladech. „Informační a motivační funkce ceny se projeví tehdy, dojde-li k nějaké vnější změně, která se promítne do ceny a tím funguje jako informační signál pro výrobce i spotřebitele. Růst ceny se zároveň musí promítnout do růstu zisků, což teprve motivuje výrobce, aby více vyráběli“ (p. 14).

Alokační funkce ceny přináší přemístění výrobních zdrojů tak, aby část práce a kapitálu byla převedena jinam. Ceny vedou výrobce k tomu, aby alokovali výrobní zdroje mezi různá použití efektivně. Tři zmíněné funkce mají spolu velkou souvislost, navzájem se podmiňují.

Distribuční funkce ceny spočívá dle Holmana (2011) v tom, že cena je nástrojem rozdělování zboží mezi lidi. Zboží se rozdělí mezi spotřebitele podle jejich ochoty platit.

Jednotlivé funkce ceny jsou prezentovány na následujících příkladech. Informační a motivační funkce ceny se uplatňuje dobře, kdy dojde k vnější změně, která se promítne do samotné ceny a přinese pro prodejce i zákazníka informační signál. Alokační funkce ceny přináší přemístění výrobních zdrojů tak, aby část práce a kapitálu byla převedena jinam. Ceny vedou výrobce k tomu, aby alokovali výrobní zdroje mezi různá použití efektivně. Tři zmíněné funkce mají spolu velkou souvislost, navzájem se podmiňují. Distribuční funkce ceny spočívá v tom, že cena slouží k rozdělení zboží mezi jednotlivé spotřebitele v závislosti na tom, jak jsou oni sami ochotni platit (Holman, 2011).

### **2.3.2 Vývoj cenové hladiny**

Nezbytnou součástí makroekonomie a otázky ceny je také pojem „cenová hladina“, která je v ekonomii velmi důležitá. Jedná se o všeobecnou úroveň cen v ekonomice a její vývoj sledujeme pomocí cenových indexů.

Soukup (2010) při měření vývoje cenové hladiny zmiňuje index spotřebitelských cen (CPI – Consumer Price Index), který je vytvořen na základě spotřebního koše spotřebovávaného průměrnou domácností. V České republice byl index CPI v březnu 2021 113.8, ve Spojených státech amerických 264.71, Rusku 193.9, Švédsku 339.01 a Švýcarsku 100.56.

Dalším indexem je index cen výrobců (PPI). V popisu Soukupa (2010) se jedná o „analogii indexu spotřebitelských cen. Jde o index cen průmyslových výrobců, zemědělských producentů, stavebních prací apod. Taktéž pracuje s fixními vahami, přičemž změny v PPI zpravidla signalizují budoucí změny v CPI“ (p. 31).

Václav Jurečka (2010) mluví ještě o dalších indexech při výpočtu pohybu cenové hladiny. Hovoří o Laspeyresově indexu, který je však často předmětem kritiky odborníků. Nepředpokládá totiž substituci spotřebních statků, jejichž cena v průběhu sledovaného období roste, statky levnějšími. Tato abstrakce je opravdu slabým místem tohoto indexu, neboť žádná racionálně chovající se domácnost nebude spotřebovat stejné množství daného statku při jakékoliv ceně. Nevýhodu a neúčinnost

Laspeyresova indexu alespoň z části odstraňuje Paascheho index, který již pracuje s aktualizovaným spotřebním košem, což znamená, že vždy, když bychom chtěli měřit změnu cenové hladiny, museli bychom znát aktuální strukturu spotřeby, což je však velmi náročné a ve statistické praxi nákladné. Částečným řešením nedůslednosti těchto indexů je Fisherův index, který je průměrem Laspeyresova a Paascheho indexu, v praxi je ale využíván minimálně.

Hlavním termínem spojením s vývojem cenové hladiny je inflace. Za základní definici inflace považuje Paul Anthony Samuelson následující dogma: „K inflaci dochází, roste-li celková cenová hladina. Míra inflace je definována jako míra změny cenové hladiny“ (p. 306). Za opak inflace považujeme deflaci, která naopak v situaci, kdy cenová hladina cen klesá. V současné době je spíše vzácná. Samuelson pracuje ještě s termínem dezinflace, která označuje pokles míry inflace (Jurečka, 2010).

Konkrétní příklad nalezneme v další definici:

„Inflaci chápeme jako opakovaný růst cen v ekonomice. Ceny jednotlivých druhů zboží se v čase zvyšují, tudíž cenová hladina roste. Cenová hladina je zjednodušeně řečeno "průměrná cena zboží". Zdražování, které vidíme na zvyšující se ceně benzínu, jídla, bydlení a dalšího zboží je tedy změnou cenové hladiny, tedy inflací.“ (Co to je inflace?, n.d.)

Samotné inflace však nelze stáhnout striktně na pohyb v cenových hladinách, Maurice Flamant zastává názor, že „v mnoha případech je vzestup míry růstu mezd a platů vztažený k průměrnému růstu produktivity, tendence k inflaci je zároveň často signalizována růstem nákladů na rukodělnou práci“ (p. 19).

Na pojem inflace je úzce navázáno slovní spojení Index spotřebitelských cen (CPI). Jeho využití se nachází při stanovení míry inflace. CPI měří náklady tržního koše spotřebních statků a služeb. Je založen na cenách potravin, oděvů, obydlí, paliv, dopravy, lékařské péče, školního vzdělání a ostatních komodit potřebných pro každodenní život.

## Výpočet indexu spotřebitelských cen (CPI)

$$\text{CPI} = \left[ \frac{\sum (P_{1i}/P_{0i} \cdot w_i)}{\sum w_i} \right] \cdot 100$$

$P_{1i}$  ..... cena i-tého statku či služby ve sledovaném roce

$P_{0i}$  ..... cena tohoto statku či služby v základním období

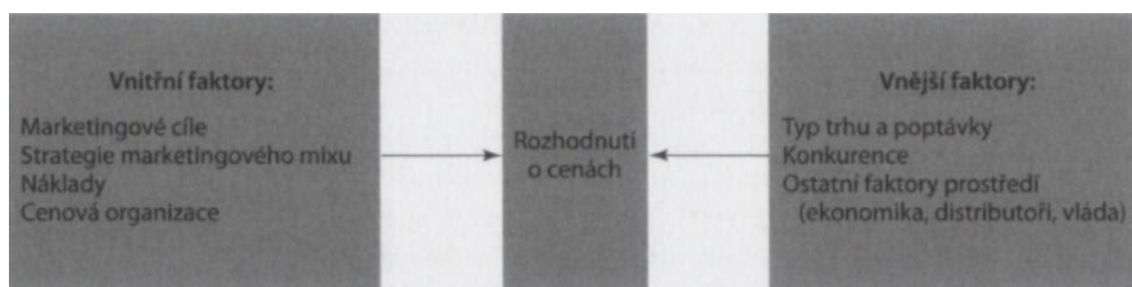
$w_i$  ..... váha tohoto statku či služby v celém spotřebním koši

Inflace rozhodně není novodobou záležitostí, je stará jako samotná tržní ekonomika. První zmínka s ní spojená se datuje již do Anglie ve 13. století (Samuelson, 2007).

Opakem inflace je deflace, která vzniká v době, kdy se cenová hladina snižuje (Samuelsson, 2007). Ekonomové ji však definují různě, například jako trvalý pokles agregátních cen (deflátor HDP či CPI).

### 2.3.3 Faktory ovlivňující cenu

Vývoj samotné ceny je závislý na mnoha faktorech, které Kotler (2007) rozdělil do dvou základních kategorií – vnitřní a vnější faktory.



Obrázek 4. Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách (Kotler, 2007)

Kotler (2007) považuje za vnitřní faktory rozhodující o cenách marketingové cíle, strategie marketingové mixu, náklady a organizací.

Základní marketingové cíle mohou zahrnovat například přežití, maximalizaci současného zisku, maximalizaci podílu na trhu nebo prvenství v kvalitě produktů, v závislosti od situace, ve které se konkrétní společnost v dané chvíli nachází a jakým způsobem se jí rozhodne řešit.

Jedním z nástrojů marketingové mixu je právě cena. Kotler jí dokonce považuje „za klíčový faktor positioningu produktu, protože definuje trh, konkurenci i design produktu. Zamýšlená cena určuje, jaké vlastnosti produktu budou nabízeny a jaké budou výrobní náklady“ (p. 753).

Mezi další vnitřní faktory, které výrazně ovlivňují cenu, jsou náklady, které jsou fixní a variabilní. Fixní náklady se s úrovní výroby a prodeje nemění, například nájem, topení či plat zaměstnanců. Naopak variabilní faktory se mění v přímé závislosti s úrovní výroby.

K vnějším faktorům ovlivňující cenu řadí povahu samotného trhu a poptávky, konkurenci a další prvky prostředí.

Náklady stanovují nejnižších možnou hranici ceny, trh a poptávku hranici horní. Samotná svoboda se liší od typů trhu, které přináší rozdílné problémy při stanovení ceny. Ekonomové rozlišují čtyři typy trhu:

- dokonale konkurenční trh, na kterém se pohybuje řada subjektů s jednotlivou komoditou a žádný prodávající nemá zásadní vliv na výši dané ceny
- monopolistická konkurence zcela naopak skládá z prodejců, kteří prodávají produkty za celou řadu cen, ne jen za cenu tržní, které jsou následně závislé na rozdílné kvalitě, vlastnostech nebo stylu doprovodné služby
- oligopol je trh, v rámci kterého je nutné reagovat na změny cen a marketingové strategie vlastní konkurence
- v rámci čistého monopolu je na trhu jediný prodávající, který má buď vládní, regulovaný nebo neregulovaný monopol

## **2.4 Hospodářský výsledek**

Hospodářský výsledek ukazuje dané společnosti či firmě, jaký byl výsledek jejího hospodaření za konkrétní období. Porovnání toho, jakých nákladů a výnosů společnost v daném období dosáhla. Na jeho základě bude společnost buď v zisku, nebo ve ztrátě.



Výsledek hospodaření určité společnosti můžeme sledovat na dvou rozdílných základech: Báze peněžních toků přináší hospodářský výsledek na základě rozdílů příjmů a výdajů podnikatelské činnosti. Jako důkazní však bere pouze obdržené peněžní příjmy a peněžní výdaje. Do výsledku lze započíst jen náklady a výnosy, které daná společnost či podnikatel posbíral za přesně stanovené účetní období. V současné době se tato forma hospodářského výsledku v České republice neuplatňuje. Využívána je aktuální báze. Ta předpokládá, že „veškeré transakce uskutečněné v podniku musí být zaznamenány v účetním období, se kterým věcně a časově souvisí, a to bez ohledu na to, kdy dojde k uskutečnění souvisejících peněžních toků.“ Tento způsob je využíván i v účetních předpisech České republiky. Přináší tedy výslednou aktivitu a výkonnost podniku za dané účetní období (Bokšová, 2013, p. 125).

#### **2.4.1 Náklady**

Jednou z hlavních částí hospodářského výsledku jsou náklady, které lze brát jako základní stavební kameny hospodářského výsledku. Jejich rozdělení je možné popsat ve více úrovních.

Jurečka (2018) u firem za hlavní rozdělení celkových nákladů na jednotlivé explicitní a implicitní náklady.

Explicitní náklady jsou takové, které mají podobu peněžních výdajů firmy na nákup vstupů. Za příklady udává například vyplacené mzdy, platby za spotřebované energie či za dodané suroviny. Často se označují jako náklady účetní nebo dokladované, protože jsou vedeny v účetních knihách (Jurečka, 2018).

Implicitní náklady jsou méně viditelné. Hlavním důvodem je to, že je konkrétní společnost nemusí platit v peněžní podobě, nýbrž mají podobu ztráty, která plyne z toho, že výrobní faktory jsou firmou použity ke konkrétní produkci (Jurečka, 2018).

Součet obou nákladů představuje celkové ekonomické náklady, v účetnictví s nimi ale nepracují. Samotný zisk rozděluje Jurečka na účetní, kdy odečteme explicitní náklady od celkových příjmů, a ekonomický, kdy odčítáme oba druhy ekonomických nákladů, jak explicitní, tak implicitní (Jurečka, 2018).

Dále Jurečka (2018) rozděluje náklady na:

- soukromé a externí – soukromé jsou ty, které sám podnik vyvolává svojí činností a hradí je, externí – ty, které vyvolává, ale bez úplaty je přenáší na další subjekty
- transakční náklady – náklady, které souvisí s určitou transakcí, jako je nákup stroje, surovin apod. Těmito náklady dochází k šetření konečného uživatele, protože firma provádí tyto transakce ve velkém rozsahu a tím pádem levněji
- utopené náklady – náklady, které byly vynaloženy v minulosti, a které již naším současným rozhodnutím nezměníme a kterými bychom se proto neměli nechat ovlivňovat při našem současném rozhodování.

S jiným rozdělením nákladů přichází Kovanicová (2005), která je definuje tak, že „náklady jsou snížením ekonomického prospěchu během účetního období, a to jednak ve formě snížení (úbytku, spotřeby) aktiv, jednak ve formě dluhů; obojí ústí v konečném důsledku (snížením zisku běžného období) do snížení vlastního kapitálu“ (p. 57).

Náklad může být spojen:

- s úbytkem peněz
- s úbytkem nepeněžního aktiva
- se vznikem závazku

Právě Kovanicová (2005) se zabírá také metodami členění provozních nákladů a jejich následné uznání v hospodářském výsledku. Přináší dva principy, jakými lze ke konkrétním nákladům přistupovat.

Prvním je **princip přiřazování nákladů výnosům**, v rámci kterého tvrdí, že:

„K tržbám za výrobky musí být přiřazeny ty náklady, které se týkají právě oněch realizovaných výrobků, žádných jiných. K tržbám za výrobky vyrobené v minulém období tedy nelze přiřadit ani náklady na výrobky vyrobené v běžném období, ani náklady na nedokončenou výrobu tohoto období, protože vyrobené a neprodané

výrobky, musí být vykázány jako aktiva, bez ohledu na to, jaký model finančního účetnictví podnik používá“ (p. 66).

Druhým způsobem je možnost přiřazování nákladů k jednomu nebo více obdobím, což se využívá především v případech, kdy náklad nevytváří žádný budoucí ekonomický prospěch. Za příklad lze užit například mzdy, odpisy a jiná užitá aktiva.

Existuje velké množství druhotného dělení nákladů, například podle jeho druhu na prvotní, externí, jednoduché, podle vztahu nákladů ke změně výroby na fixní a variabilní, které se mění s množstvím jednotlivých aktivit.

#### **2.4.2 Výnosy**

Bokšová (2013) definuje pojem výnosy v ekonomii následovně: „Výnosy představují zvýšení ekonomického prospěchu, které se projeví zvýšením aktiv nebo snížením dluhů a které vede v účetním období ke zvýšení vlastního kapitálu jiným způsobem než vklady vlastníků“ (p. 126).

Dle aktuální báze se výnosy do hospodářského výsledku uznávají, když jsou v konkrétním zúčtovacím období zachyceny, vydělány, tj. když podnik jako dodavatel splnil všechny své povinnosti či poskytl svoji službu, nikoliv tedy v době, kdy byla vystavena faktura či obdrženy peníze.

Do hospodářského výsledku a jeho výnosů se reflektují veškeré služby, za které ještě nebylo zapláceno, či dokonce odběratel zaplatit odmítne a jeho pohledávka se stane nedobytnou.

Výnosy mohou být dle Kovanicové (2005) spojeny s:

- přírůstkem peněz
- s přírůstkem jiného, nepeněžního aktiva
- se snížením či zánikem závazku (jen výjimečně)

#### **2.4.3 Rentabilita**

Rentabilita, neboli výkaz ztráty a zisku za určité období, přináší obraz o tom, jak jde jednotlivým subjektům hospodaření a porovnává jednotlivé výnosy a náklady.

Robert Mládek (2002) nazývá zmíněný výkaz ztrát a zisků zkráceně výsledkovou a popisuje dvě varianty, jakým způsobem má být podána. Mluví o plné a zkrácené formě, za jejichž hlavní rozdíl považuje, že plná forma rozděluje výsledovku podle činnosti na operační část a neoperační část, zkrácená forma pro změnu dělí výsledovku na část příjmových a výdajových položek. Do příjmů je nutné zařadit všechny tržby, zisky a ostatní položky, do výdajů náklady ztráty a ostatní aktivní položky.

Jednotlivé podniky si sami vybírají, jakou formu si vyberou, většina z nich však podle Mládky volí formu plnou.

Samotný výsledek hospodaření je buď kladný, nebo záporný. Pokud se jedná o kladný výsledek, je podnik v zisku, pokud záporný, tak ve ztrátě. Výsledek hospodaření je pro manažery měřítkem úspěšnosti podnikání či výnosnosti podniku a je pro samotný subjekt významným zdrojem, podávajícím informace o financování dalších podnikových aktivit.

Zisk patří k základním motivům podnikatelské činnosti a jeho výše přináší další otázky pro vedení podniku například o objemu další výroby, zavádění nových druhů výrobků, nákupu nových strojů a zařízení, rozšiřování podniků do dalších druhů podnikání či výplatách dividend vlastníků (Bokšová, 2013).

## **2.5 Služby ve sportu**

Ve společnosti existuje obrovské množství služeb, stejně tak ve sportovních odvětvích, právě službám ve sportovních odvětvích se budu vzhledem k povaze bakalářské práce věnovat detailněji. Hlavní a nadřazenou kategorií jsou tělovýchovné a sportovní služby, které jsou drtivou většinou populárních autorů řazeny do sportovních produktů.

Produkty definují Mullin, Hardy a Sutton (2000) jako svazek užitků zahrnujících jádro produktu a jeho další nastavbu. V dalším pokračování rozdělují samotné jádro na čtyři složky: forma hry, hráči, sportovní vybava a výstroj a místo. Velmi důležité jsou však i nastavbové prvky, které jsou účinné i dlouho před či po skončení samotné sportovní události. K nim je třeba řadit například vstupenky, programy k soutěžím, audiovizuální efekty, statistiky či další doprovodné programy.

Odlišují se od ostatních autorů právě užitím jednotlivých prvků a jejich oddělením od samotného jádra, kdy jsou pro ně sportovní a tělovýchovné služby jen další složkou sportovního produktu a jsou poskytovány zcela odděleně.

Čáslavová (2000) zcela naopak považuje sportovní produkty za „veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.“ Pro tuto autorku jsou sportovní služby zcela základním produktem tělesné výchovy a sportu.

### **2.5.1 Vlastnosti služeb ve sportu**

Přední autoři se na vlastnostech sportovních služeb shodují a jejich definice se od sebe nijak výrazně neodlišují. Kotler a ostatní autoři (2007) či například Vašítková (2014) definovali pět základních charakteristik, které lze najít u služeb ve sportu.

#### **Nehmotnost**

Nehmotnost je brána jako nejdůležitější charakteristika sportovních služeb. Služby nejsou hmotné, před zakoupením si je zákazník nemůže vyzkoušet, ověřit jejich kvalitu či ji otestovat žádným ze základních lidských smyslů. Vzhledem k nehmotnosti se zákazník může obávat z nákupu dané služby a často dává na doporučení známých, kteří již mají se službou zkušenosti. Společnosti by tedy měly dbát na spokojenost jednotlivých zákazníků, které je následně mohou doporučit dalším zájemcům.

#### **Neoddělitelnost**

Na rozdíl od jiných odvětví v případě sportovních služeb od sebe nelze oddělit produkci a spotřebu. Služba je produkována v přítomnosti zákazníka, což znamená, že je neoddělitelnou součástí její produkce a probíhají současně.

#### **Proměnlivost**

Proměnlivost souvisí především se standardem kvality služby. U řady služeb totiž nelze očekávat jednotný výsledek při každém jejím užívání, nelze předvídat chování přítomných lidí, ať už poskytovatelů či zákazníků. Zároveň s tím souvisí i fakt, že není možné kontrolovat kvalitu služby před jejím užitím. Vašítková (2014) tvrdí, že variabilita výstupů procesů poskytování služeb, tedy jejich výsledného efektu, zvyšuje

význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a také má vliv na zdůrazňování jména organizace a značky.

### **Pomíjivost**

Vzhledem k nehmotnosti sportovní služby není zaručena i její stálost, protože službu nelze uchovat, skladovat či ji znovu prodávat. Poté, co je služba vykonána, je nevratná a znovu neopakovatelná. I přesto lze tyto typy služeb reklamovat, jsou však nahrazeny službou jinou. Marketingovým důsledkem pomíjivosti je to, že jednotlivé subjekty mají velkou snahu sladit nabídku s poptávkou, tedy kapacity producentů s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu služby.

### **Absence vlastnictví**

Absence vlastnictví úzce souvisí s nehmotností a pomíjivostí. Při nákupu produktu získáváte jeho vlastnictví, což ale v případě služby neprobíhá. Zákazník nezískává žádné vlastnictví, zakoupil si pouze právo na poskytnutí dané služby.

### **3 CÍL PRÁCE**

Cílem bakalářské práce bylo zjistit vývoj cenové hladiny vstupného a návštěvnosti na domácí utkání hokejového klubu HC Dynamo Pardubice a podíl zisků ze vstupného na hospodářském výsledku klubu.

#### **3.1 Úkoly práce**

Porovnat vývoj návštěvnosti na domácí utkání HC Dynamo Pardubice a ostatních týmů Tipsport extraligy v období sezon 2010/2011 – 2019/2020.

Porovnat vývoj výše vstupného klubů české nejvyšší soutěže, dalších evropských klubů a klubů NHL a zároveň definovat vývoj cenové hladiny vstupného HC Dynamo Pardubice za posledních deset sezon.

Zjistit procentuální zastoupení zisků ze vstupného v hospodářských výsledcích HC Dynamo Pardubice v období let 2010 až 2020.

## 4 METODIKA

Pro splnění cílů a úkolů bakalářské práce byla zpracována sekundární analýza dat ze základních částí posledních deseti sezon Tipsport extraligy ledního hokeje, konkrétně se jedná o sezony 2010/2011 až 2019/2020, sezona 2020/2021 nebyla z důvodu neúčasti diváků na stadionech posuzována. Data o návštěvnosti byla získána z oficiálních dat Českého svazu ledního hokeje a následně dále zpracovávána pomocí MS Excel, jedná se o průměrnou návštěvnost na jeden zápas vypočítanou ze všech domácích utkání daného klubu v základní části.

Data o cenách vstupného byla získána z oficiálních webových stránek klubů a u každého byl vypočítán průměr ceny ze všech kategorií vstupného na základní část, a to jak u jednorázového vstupného, tak u permanentních vstupenek. U zahraničních klubů byly ceny vstupného přepočítány dle aktuálního kurzu na české koruny.

Informace o hospodářských výsledcích klubu HC Dynamo Pardubice za období let 2010 až 2020 byly získány z oficiálních dokumentů klubu zakládaných do obchodního rejstříku, a to konkrétně ve sbírce listin z výročních zpráv klubu, které jsou vždy ke konci dubna, jelikož hospodářským rokem je pro klub je vždy jedna sezona sezona, tedy od května do dubna.



## 5 VÝSLEDKY

### 5.1 Situační analýza HC Dynamo Pardubice

Hokejový klub HC Dynamo Pardubice vznikl v roce 1923 pod názvem LTC Pardubice a do pravidelných hokejových soutěží se však zapojil až o sedm let později. Od roku 1950 pravidelným účastníkem nejvyšší československé a nyní české soutěže. Získal doposud šest titulů mistra ligy, a to konkrétně v sezonách 1972/1973, 1986/1987, 1988/1989, 2004/2005, 2009/2010 a 2011/2012. K dalším výrazným úspěchům pardubického hokejového klubu patří dvě vítězství v Poháru mistrů evropských zemí, což se jim povedlo v sezonách 1974/1975 a 1987/1988.

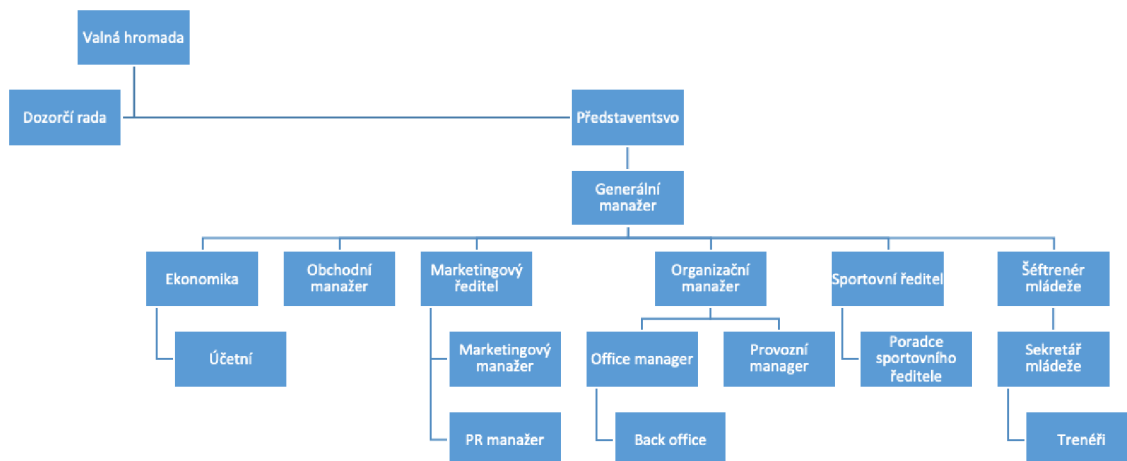
Během své historie měnil pardubický klub několikrát svůj název, od roku 2015 vystupuje jako HC Dynamo Pardubice. V historii využíval následující názvy:

- 1923 – 1949 – LTC Pardubice
- 1949 – 1950 – Sokol Pardubice
- 1950 – 1952 – Slavia Pardubice
- 1952 – 1960 – Dynamo Pardubice
- 1960 – 1991 – Tesla Pardubice
- 1991 – 1995 – HC Pardubice
- 1995 – 1997 – HC Pojišťovna IB Pardubice
- 1997 – 2002 – HC IPB Pojišťovna Pardubice
- 2002 – 2003 – HC ČSOB Pojišťovna Pardubice
- 2003 – 2009 – HC Moeller Pardubice
- 2009 – 2011 – HC Eaton Pardubice
- 2011 – 2015 – HC ČSOB Pojišťovna Pardubice
- 2015 – do současnosti – HC Dynamo Pardubice

Pardubický hokejový klub je provozován akciovou společností HOCKEY CLUB DYNAMO PARDUBICE a.s., která byla založena v březnu roku 1994. Společnost je vedena u Krajského soudu v Hradci Králové u spisové značky B 1078 se sídlem na adrese Sukova třída 1735, Zelené předměstí, 530 02 Pardubice. Statutární orgánem je představenstvo, v jehož čele je předseda Mgr. Ondřej Heřman, místopředseda

představenstva Mgr. Ivan Čonka a člen představenstva Dušan Salfický. Akciová společnost má zároveň sedm členů dozorčí rady s předsedou Petrem Dědkem. Základní kapitál společnosti činí 22 935 870 Kč.

### Organizační struktura HC Dynamo Pardubice



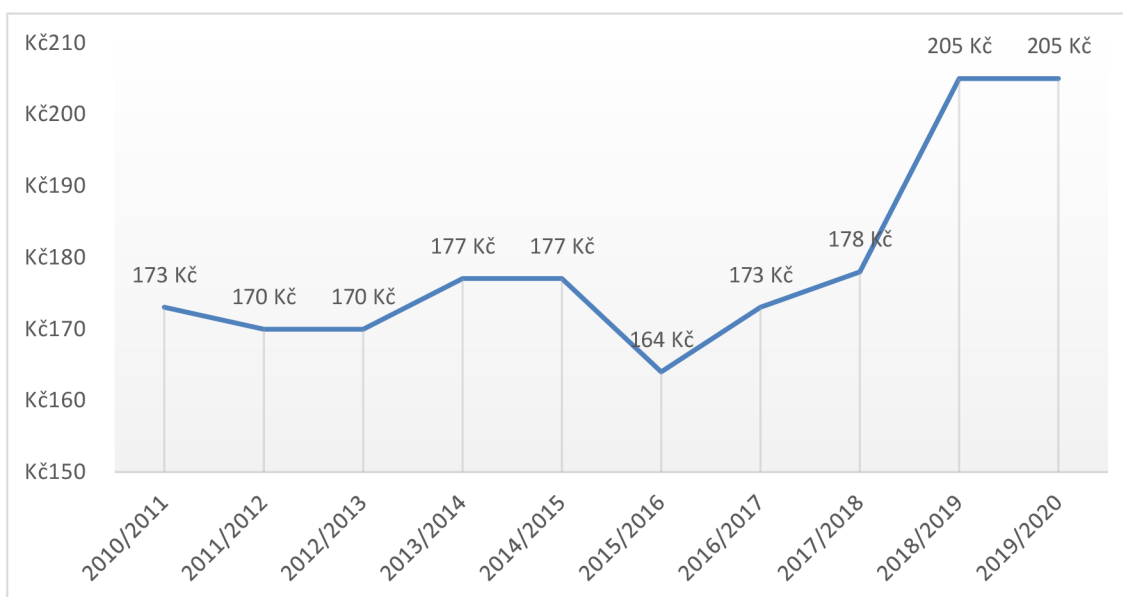
Obrázek 5. Organizační struktura HC Dynamo Pardubice

Společnost se zabývá podnikatelskou činností, do které spadá organizování veřejných sportovních soutěží, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, reklama a propagace, činnost sportovních instruktorů a trenérů v oblasti ledního hokeje a dalších sportů, zprostředkovatelská činnost v obchodě a informačním servisu, pořádání tělovýchovných kurzů a pronájem motorových vozidel.

### 5.2 Vývoj průměrných cen vstupného a návštěvnosti HC Dynamo Pardubice

V Graf 1. je vidět, jak se měnila průměrná cena vstupného na domácí zápasy HC Dynamo Pardubice v období sezon 2010/2011 až 2019/2020. Křivka má rostoucí tendenci až na ročník 2015/2016, kdy došlo ke zlevnění vstupenek. Jednotná cena je vypočtená průměrem ze všech stanovených cen z jednotlivých sektorů v aréně, kde klub hraje své domácí zápasy.

Během deseti let průměrná cena vstupenky vzrostla celkem o 38 korun českých za jeden kus.

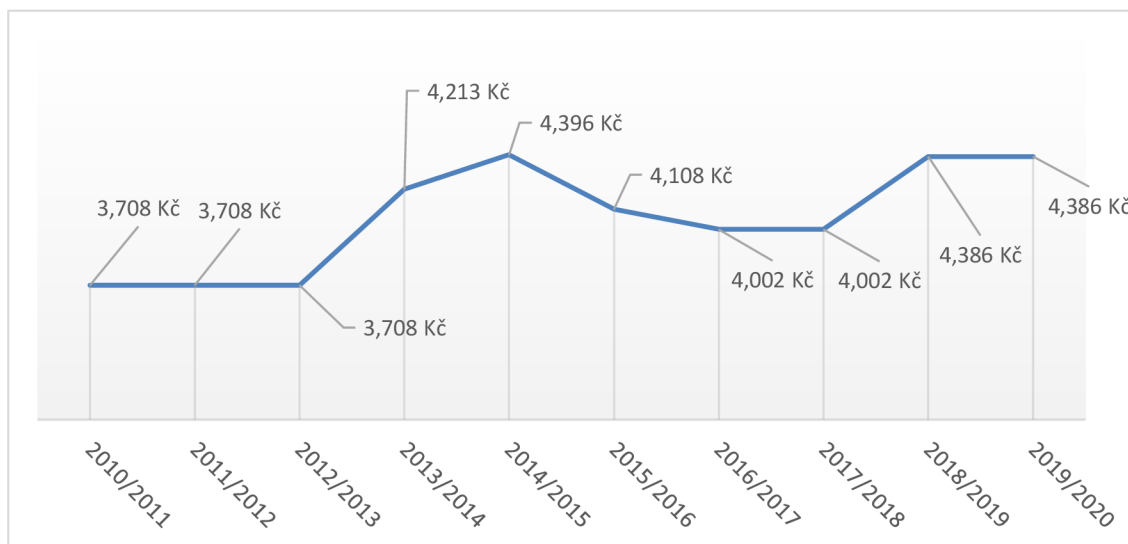


Graf 1. Průměrná cena vstupného na domácí zápasy HC Dynamo Pardubice v základní části Tipsport extraligy

Ve velmi podobném stylu se v Graf 2. drží i křivka ve vývoji průměrné ceny permanentních vstupenek HC Dynamo Pardubice, která vždy zajistila vlastníkovvi vstup na celkem 26 zápasů základní části.

I zde je během jednotlivých sezon za posledních deset let vidět vzestup kromě ročníků, kdy se výsledkově Pardubicím příliš nedařilo a opakovaně bojovaly o udržení v Tipsport extralize. To byl zřejmě hlavní důvod poklesu průměrných cen permanentních vstupenek, které se ale následně vrátily na původní hodnotu a stouply ještě výše.

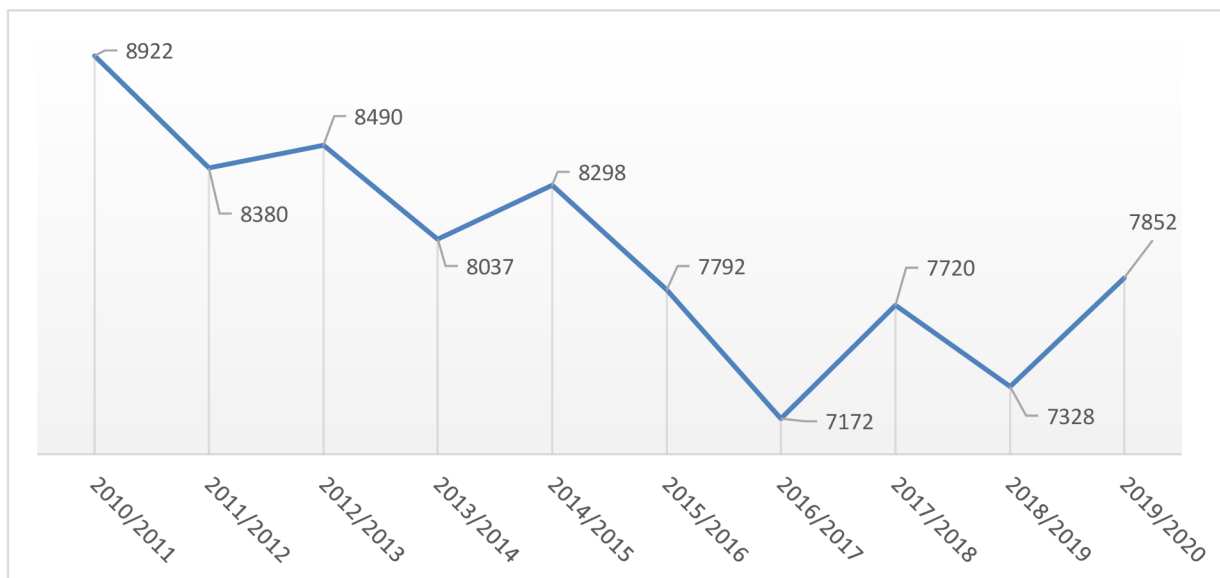
Během deseti let vzrostla průměrně cena jedné permanentky o více než tisíc korun českých.



Graf 2. Průměrná cena permanentních vstupenek na domácí zápasy HC Dynamo Pardubice

V Graf 3. je zobrazena průměrná návštěvnost na domácí zápasy HC Dynamo Pardubice v základní části v období sezon 2010/2011 až 2019/2020. Návštěvnost klesala od sezony 2010/2011 postupně směrem dolů, každoroční úbytek činil v průměru dvě stovky fanoušků. Směrem nahoru křivka stoupala v sezoně 2012/2013, která byla ročníkem těsně po zisku titulu mistra České republiky, 2014/2015, kdy se mužstvo probíjalo do čtvrtfinále play off a v sezoně 2017/2018, kdy se tým po dvou špatných rocích znovu dostal až do vyřazovacích bojů. Výrazný vzestup přišel i před sezonou 2019/2020, která se ale po výsledkové stránce Pardubicím příliš nepovedla.

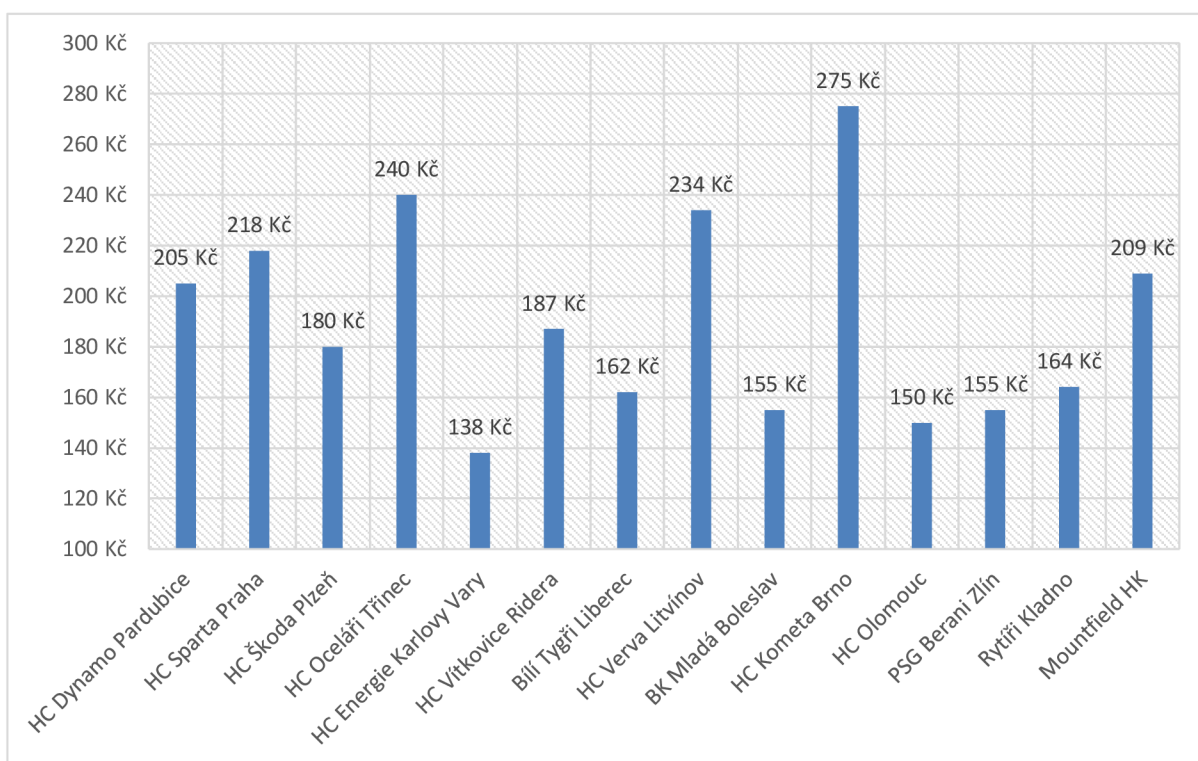
Samotná návštěvnost není příliš navázána na ceny jednotlivých vstupenek či permanentních vstupenek, nýbrž na návštěvnost mají logicky největší vliv výsledky týmu v dané sezoně.



Graf 3. Průměrná návštěvnost na domácí zápasy HC Dynamo Pardubice v základní části

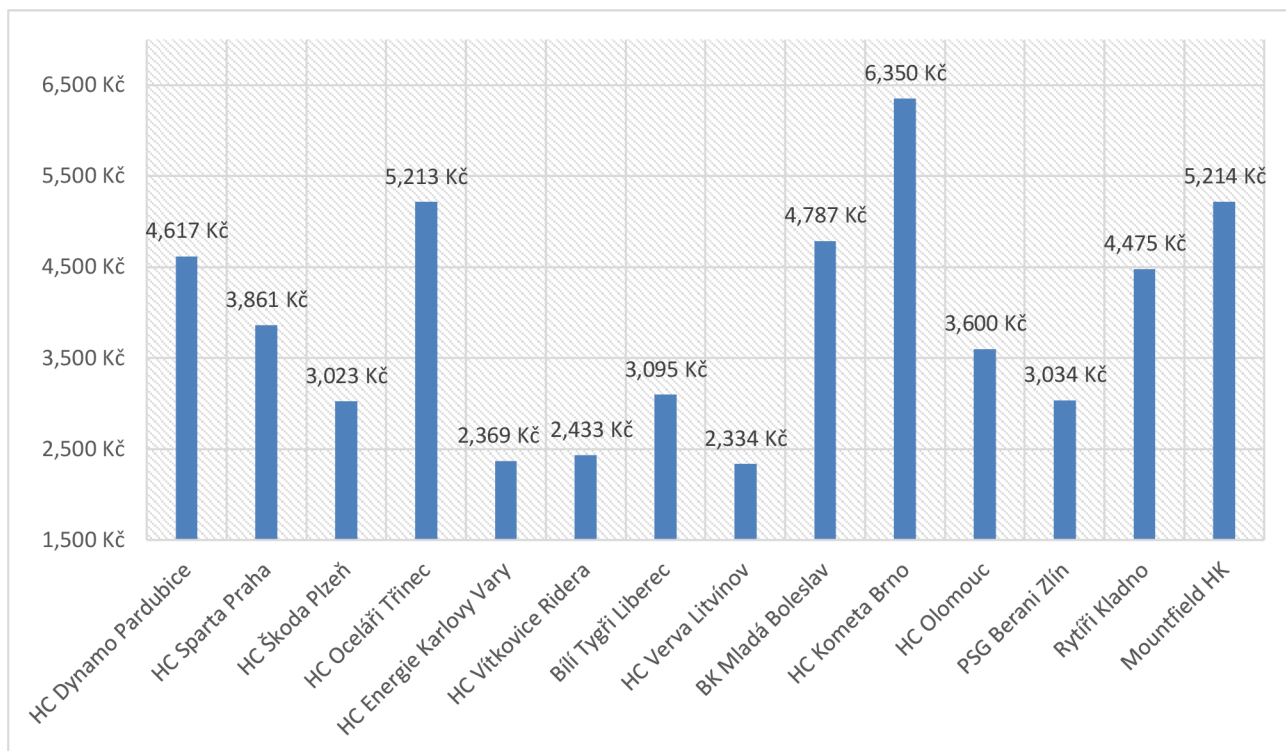
### 5.3 Komparace průměrného vstupného klubů Tipsport extraligy

V Graf 4. jsou zpracovány průměrné ceny vstupenek na domácí utkání základní části jednotlivých klubů Tipsport extraligy v sezoně 2019/2020. Průměrná cena vstupenky ze všech sektorů pro základní část sezony 2019/2020 činila pro klub HC Dynamo Pardubice 205 Kč, čímž se výrazně neodlišil od ostatních celků. Nejdražší vstupné v průměru za 275 Kč prodávala Kometa Brno, naopak nejméně museli pro vstup na domácí zápas zaplatit diváci v Karlových Varech, a to konkrétně v průměru 138 Kč za jednu vstupenku. Pardubicím patřilo v pořadí cen vstupenek páté místo.



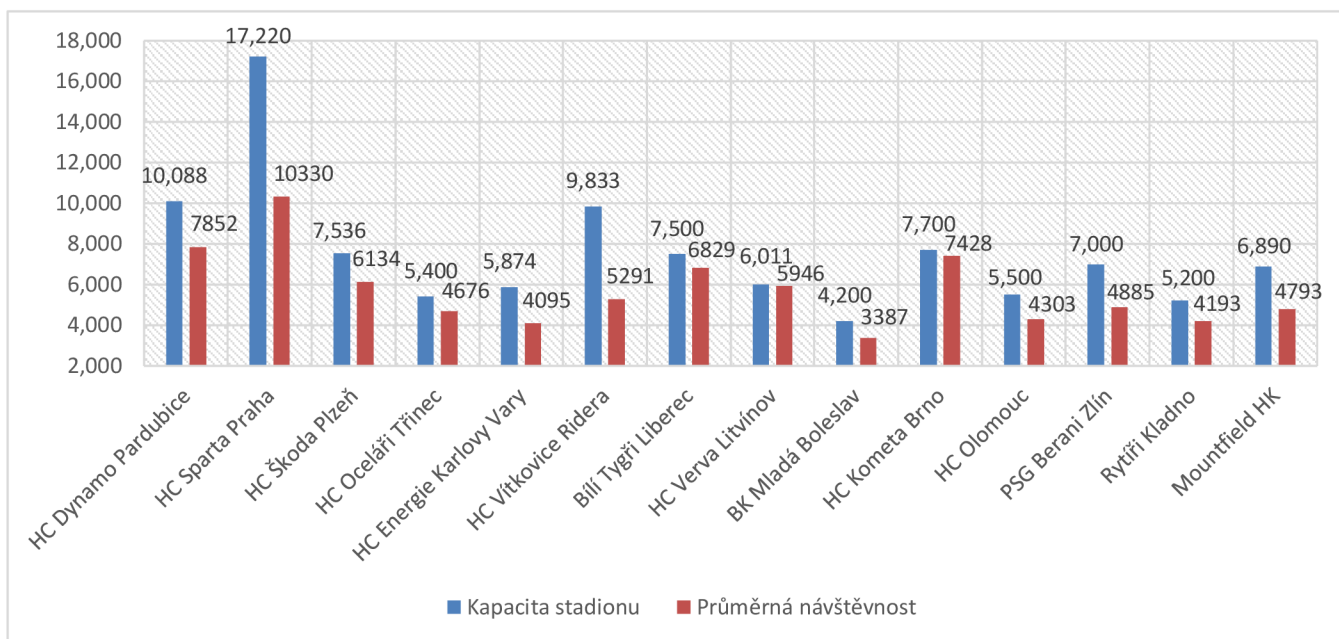
Graf 4. Průměrná cena jednorázového vstupného klubů Tipsport extraligy 2019/2020

Téměř totožná je situace i co se týče ceny permanentních vstupenek na základní část, což značí Graf 5. Zde Dynamo Pardubice s průměrnou cenou 4617 Kč patří do pětice nejdražších. V porovnání s grafem v ceně vstupenek můžeme logicky vyčíslit, že zcela rovnoměrně s vyšší cenou vstupenky je vyšší i cena celosezónní permanentní vstupenky.



Graf 5. Průměrná cena permanentních vstupenek na domácí utkání klubů Tipsport extraligy 2019/2020

Graf 6. porovnává průměrnou návštěvnost všech klubů nejvyšší soutěže na zápasy základní části sezony 2019/2020 a kapacitu stadionů jednotlivých klubů Tipsport extraligy. Zajímavým faktem je to, že i přesto, že Sparta Praha měla nejvyšší příjem ze vstupného z celé soutěže, procentuálně je v návštěvnosti na zápasy druhá nejhorší.



Graf 6. Porovnání kapacity stadionů s průměrnou návštěvností u klubů Tipsport extraligy 2019/2020

Graf 6. je doplněn o Tabulka 2. která ukazuje celkovou návštěvnost na domácích zápasech jednotlivých klubů, procentuální zaplnění domácího stadionu každého klubu, průměrnou cenu vstupenky na domácí utkání a přibližný příjem ze vstupného pro jednotlivé kluby, který je vypočten s velmi přibližnou hodnotou, reálný zisk z prodaných vstupenek se bude ve výsledku lišit. U HC Dynamo Pardubice se při celkové návštěvnosti 204 104 diváků na základní část a průměrné ceně vstupenky 205 Kč jedná o přibližný příjem 41 848 700 Kč, což je po Spartě Praha a Kometě Brno třetí nejvyšší příjem ze vstupného z celé soutěže.



<b>Klub</b>	<b>Celková návštěvnost</b>	<b>% návštěvnosti</b>	<b>Vstupné</b>	<b>Přibližný příjem</b>
HC Dynamo Pardubice	204 104	77.83 %	205 Kč	41 848 700 Kč
HC Sparta Praha	268 568	59.99 %	218 Kč	58 547 824 Kč
HC Škoda Plzeň	159 488	81.40 %	180 Kč	28 707 840 Kč
HC Oceláři Třinec	121 578	86.59 %	240 Kč	29 178 720 Kč
HC Energie Karlovy Vary	106 457	69.71 %	138 Kč	14 691 066 Kč
HC Vítkovice Ridera	137 576	53.81 %	187 Kč	25 726 712 Kč
Bílí Tygři Liberec	177 543	91.05 %	162 Kč	28 761 966 Kč
HC Verva Litvínov	154 608	98.93 %	234 Kč	36 178 272 Kč
BK Mladá Boleslav	88 062	80.64 %	155 Kč	13 649 610 Kč
HC Kometa Brno	193 125	96.47 %	275 Kč	53 109 375 Kč
HC Olomouc	111 865	78.23 %	150 Kč	16 779 750 Kč
PSG Berani Zlín	127 014	69.79 %	155 Kč	19 687 170 Kč
Rytíři Kladno	109 030	65.31 %	172 Kč	18 753 160 Kč
Mountfield HK	124 620	69.57 %	209 Kč	26 045 580 Kč

Tabulka 2. Tabulka přibližných příjmů ze vstupného za základní část Tipsport extraligy 2019/2020.

#### **5.4 Komparace průměrného vstupného na hokejové zápasy v celosvětovém měřítku**

V Tabulka 3. jsou uvedeny průměrné ceny vstupenek a permanentních vstupenek u subjektivně vybraných klubů z libovolných hokejových soutěží v Evropě i v severní Americe. Levnější vstupné než v České republice nalezneme v nejvyšší soutěži z prestižních evropských lig jen na Slovensku, kde se jednotlivé ceny pohybují ještě v nižších relacích. Výrazně nejvyšší ceny vstupného jsou v zámořské NHL.

Stát	Soutěž	Klub	Průměrná cena vstupenky	Průměrná cena permanentky
Česká republika	TELH	HC Dynamo Pardubice	205 Kč	4 617 Kč
Kanada	NHL	Montreal Canadiens	2 395 Kč	56 764 Kč
USA	NHL	Boston Bruins	3 229 Kč	56 444 Kč
Kanada	NHL	Vancouver Canucks	1 861 Kč	56 016 Kč
Rusko	KHL	Torpedo Nižnij Novgorod	570 Kč	9 380 Kč
Rusko	KHL	Avtomobilist Jekatěrinburg	280 Kč	5 850 Kč
Švýcarsko	NLA	EHC Biel	1 337 Kč	20 409 Kč
Německo	DEL	Adler Mannheim	595 Kč	13 955 Kč
Německo	DEL	Augsburg Panthers	621 Kč	14 950 Kč
Itálie	EBEL	HC Bolzano	511 Kč	12 685 Kč
Rakousko	EBEL	Steinbach Black Wings 1992	534 Kč	15 095 Kč
Finsko	SML	Kärpät Oulu	625 Kč	9 883 Kč
Finsko	SML	Tappara Tampere	622 Kč	12 979 Kč
Slovensko	ELH	HC Nitra	160 Kč	3 806 Kč
Slovensko	ELH	HKM Zvolen	107 Kč	2 952 Kč

Tabulka 3. Tabulka cen vstupenek a permanentek v základná části v dalších hokejových soutěžích v sezoně 2019/2020

### 5.5 Odras zisku ze vstupného na hospodářském výsledku HC Dynamo Pardubice

Tabulka 4. ukazuje, jak je pro extraligové kluby příjem ze vstupného důležitý a jak velké problémy mohou nastat, pokud ho nemají, jako v případě sezony 2020/2021, která se naprosto kompletní odehrála bez přítomnosti diváků. Konkrétně jsou v tabulce uvedeny výnosy a výdaje, z nichž vychází výsledek po zdanění. V kontextu s výší zisků ze vstupného je také uvedena výše tržeb z prodeje výrobků a služeb, to vše u HC Dynamo Pardubice a.s.

<b>Sezona</b>	<b>Výnosy (v tis.)</b>	<b>Výdaje (v tis.)</b>	<b>Výsledek (v tis.) po zdanění</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>
2019/2020	124 535 Kč	151 264 Kč	-26 729 Kč	74 246 Kč
2018/2019	130 957 Kč	140 721 Kč	-9 764 Kč	74 538 Kč
2017/2018	129 810 Kč	129 044 Kč	766 Kč	83 214 Kč
2016/2017	120 493 Kč	137 260 Kč	-16 767 Kč	77 959 Kč
2015/2016	140 897 Kč	130 417 Kč	10 480 Kč	87 823 Kč
2014/2015	140 694 Kč	135 599 Kč	5 095 Kč	97 302 Kč
2013/2014	143 171 Kč	136 693 Kč	6 478 Kč	97 893 Kč
2012/2013	144 385 Kč	164 161 Kč	-19 776 Kč	106 433 Kč
2011/2012	154 657 Kč	148 612 Kč	6 045 Kč	118 343 Kč
2010/2011	166 975 Kč	160 906 Kč	6 069 Kč	131 234 Kč

Tabulka 4. Hospodářské výsledky HC Dynamo Pardubice v období sezon 2010/2011 – 2019/2020

## 6 DISKUZE

Cílem práce bylo zjistit vývoj cen vstupného na domácí utkání extraligového klubu HC Dynamo Pardubice, porovnání s ostatními týmy Tipsport extraligy a dalších světových soutěží, zároveň zjistit vliv zisku ze vstupného na hospodářské výsledky klubu.

Klub HC Dynamo Pardubice, který vznikl již v roce 1923, do hokejových soutěží se zapojil o sedm let později a od roku 1950 je pravidelným účastníkem nejvyšší československé a nyní české soutěže, dlouhodobě patřil k předním českým týmům, o čemž svědčí i šestice mistrovských titulů v historii klubu. Zároveň se traduje, že je to klub s nejlepšími fanoušky, což dokazuje v uplynulých letech i početnou fanouškovskou základnou a jednou z nejvyšších návštěvností v celé soutěži i napříč Evropou.

I přesto, že se mu v posledních letech výsledkově příliš nedařilo, když hned dvakrát musel Tipsport extraligu zachraňovat až v baráži s nejlepšími mužstvy druhé nejvyšší soutěže, přízeň diváků neztratil a nadále se tak může opírat o výrazné příjmy do klubové pokladny ze vstupného na domácí utkání během jednotlivých sezon. O Pardubicích se často mluví jako o městu, které žije hokejem a které si dokáže i v těžkých časech držet vynikající čísla návštěvnosti na domácí utkání. To dokazují i výsledky práce, jelikož průměrná návštěvnost v posledních deseti letech nemá nijak výrazně kolísavou tendenci a stále si drží svůj standard, byť má mírně klesající tendenci zapříčiněnou špatnými výsledky v posledních sezonách klubu.

Od sezony 2010/2011 klesala průměrná návštěvnost na domácích zápasech HC Dynamo Pardubice v základní části postupně směrem dolů, každoroční úbytek činil v průměru dvě stovky fanoušků. Směrem nahoru křivka stoupala v sezoně 2012/2013, která byla ročníkem těsně po zisku titulu mistra České republiky, 2014/2015, kdy se mužstvo probojovalo do čtvrtfinále play off a v sezoně 2017/2018, kdy se tým po dvou špatných rocích znovu dostal až do vyřazovacích bojů. Výrazný vzestup přišel i před sezonou 2019/2020, která se ale po výsledkové stránce Pardubicím příliš nepovedla.

I přesto, že cena permanentní vstupenky se u klubu HC Dynamo Pardubice šplhá téměř k osmi tisícům za jednu sezonu, i tak patří v Pardubicích k mužstvům s největším

počtem prodaných permanentek. Zcela úměrně s cenou vstupenek patří i zde k nejdražším Kometa Brno, nejmenší cenu za permanentku v průměru všech sektorů udává Verva Litvínov.

I přes vyšší cenu vstupenek a permanentních vstupenek se však počet fanoušků na domácích zápasech Dynama Pardubice každoročně drží mezi nejvyššími. V sezoně 2019/2020 se návštěvnost na domácích zápasech pohybovala těsně pod hranicí 80 %, což je sice v porovnání s ostatními extraligovými kluby až sedmý nejlepší výsledek, vzhledem k ceně vstupenek jsou však výnosy ze vstupného třetí nejvyšší celé Tipsport extralize. Za 26 domácích utkání je navštívilo více než 200 tisíc diváků, příjmy ze vstupného tak po zprůměrování ceny vstupenek do jednotlivých sektorů činili více než 40 milionů korun českých. Lépe si v soutěži vedly jen Kometa Brno a Sparta Praha. Zatímco Kometa dokázala i s nejvyšší cenou vstupenek a permanentních vstupenek pravidelně vyprodávat stadion, Spartě Praha k vysokým číslům pomohla především mnohem vyšší kapacita stadionu, která výrazně vyšší než v případě Dynama Pardubice. V případě Mladé Boleslavi je kapacita stadionu Sparty čtyřikrát vyšší.

Z marketingového hlediska v případném boji o případné hokejové příznivce nastal od sezony 2013/2014 pro Dynamo Pardubice konkurent v podobě nedaleko vzdáleného Mountfieldu Hradec Králové, cena vstupného těchto dvou klubů se téměř neodlišovala, rozdíl byl pouze v jednotkách korun. Pro Pardubice mohl s příchodem Hradcem Králové do nejvyšší soutěže nastat odliv některých fanoušků, výrazněji se ale tato hrozba v číslech návštěvnosti neprojevila, zároveň však aktuálně využívají derby mezi těmito dvěma kluby k zvýšení příjmů ze vzájemných utkání díky prakticky vždy vyprodaným zápasům mezi těmito dvěma rivaly. Nejen hokejové, ale všeobecně sportovní kluby, se musí vyrovnat s možnou hrozbou konkurence v boji o návštěvníky jejich domácích utkání, ať už v souvislosti dalšího klubu v blízkém okolí ve stejném sportovním odvětví, tak i dalších sportovních klubů, které jsou divácky atraktivní. Další hrozbou je vliv možného zranění klíčových hráčů týmu, při jejichž absenci může klesat sportovní výkonnost celku s čímž je spojen divácký zájem o zápasy daného týmu.

Právě atraktivita soupeřů spolu s aktuální herní výkonností týmu jsou zcela jistě jedním z významných faktorů návštěvnosti, což však nemusí platit vždy a u všech klubů. V sezoně 2019/2020 měly nejvyšší průměrnou návštěvnost na venkovních

utkániích Rytíři Kladno, kteří bojovali o záchranu, zde však hrál významnou roli legendární hokejista Jaromír Jágr. Za Kladnem pak byla Sparta Praha následována Kometou Brno, což jsou dva tradiční a divácky atraktivní kluby.

Kromě sportovní výkonnosti týmu a atraktivity soupeře jsou také dalšími stěžejními body ovlivňujícími výši návštěvnosti marketingové aktivity klubu, jedná se jak o předsezonní aktivity při snaze prodat co největší počet permanentních vstupenek, tak poté v průběhu celého roku při práci s fanoušky, aby měli důvod dorazit na utkání klubu. Roli hraje i stadion, tedy z pohledu marketingového mixu místo, v moderních arénách mají kluby větší možnosti, jak nabídnout svým zákazníkům, tedy návštěvníkům, větší servis, ať už v podobě přestávkového programu, zábavy pro mladší návštěvníky, komfortu a výhledu na ledovou plochu, občerstvení a tak dále. Na všech těchto faktorech se kluby Tipsport extraligy ledního hokeje stále snaží pracovat a rozvíjet své možnosti, byť jsou v některých ohledech limitované, jelikož většina extraligových klubů nemá stadion ve svém vlastnictví. Musí se tak například horší možnosti komfortu pro diváky na starších stadionech snažit kompenzovat jinou formou.

Příjem ze vstupného je nesmírně důležitou součástí a složkou rozpočtů jednotlivých klubů, bez těchto příjmů by se kluby neobešly a v mnoha případech by mohla být ohrožena jejich samotná existence a krach. Důležitost příjmů ze vstupného a na něj navázaných dalších příjmů se ukázala v sezoně 2020/2021, kdy kvůli pandemii koronaviru byly hrány veškeré zápasy bez diváků, kluby navíc po sezoně musely divákům kompenzovat před sezonou zakoupené permanentní vstupenky. Výnosy tvoří nemalé částky pohybující se v desítkách milionů korun. V případě Dynama Pardubice tvořil příjem ze vstupného v sezoně 2019/2020 téměř třetinu veškerých příjmů klubu a v konkrétním případě výrazným způsobem zmínil výslednou ztrátu v hospodářském výsledku za dané období.

Z marketingového hlediska je důležitou otázkou to, jak se do výše skutečného příjmu projeví cena konkrétních vstupenek. Pro příklad, i přesto, že Karlovy Vary mají absolutně nejlevnější vstupenku, jejich příjem ze vstupného je vyšší než v případě dražších vstupenek a permanentních vstupenek Mladé Boleslavi. Cena je proměnlivým faktorem a pro marketingové pracovníky je vždy důležité najít harmonii a nastavit horní

hranici ceny vstupenek tak, aby jednotlivé zájemce o návštěvu hokejového utkání neodradila a zároveň znamenala potřebný výnosy do rozpočtu samotného klubu.

Hokej je světová hra, která je oblíbená na většině kontinentů a všude si najde své fanoušky. Jednotlivé úrovně se však v zemích, ať už v Evropě či severní Americe, liší, kluby investují rozdílné peníze a zcela odlišné finance se jim naopak vrací například formou vstupného, prodejem merchandisingu a dalšími marketingovými činnostmi.

Ceny vstupenek na hokejové zápasy v České republice patří do kategorie nejnižších. Nelze je srovnávat s kanadsko-americkou NHL, kde se pohybují ceny vstupu na jednotlivé utkání až dvacetinásobně výše, v případě permanentních vstupenek je rozdíl ještě vyšší, což je ale zapříčiněno jiným počtem domácích zápasů odehraných v konkrétní sezoně.

V řádech tisíců se pohybují ceny vstupenek také ve Švýcarsku, ostatní evropské země jsou již s českým prostředím spíše srovnatelné. Konkrétní ceny vstupné závisí od samotných klubů, okolo dvojnásobné ceny vstupenky, než v případě HC Dynamo Pardubice se pohybuje například ruský Nižnij Novgorod, německý Augsburg či italské Bolzano. Ještě dražší jsou vstupenky například ve Finsku.

V sezoně 2018/2019 byly Pardubice v rámci celoevropských statistik vyhlášeny jako sedmnáctý nejnavštěvovanější klub v Evropě s průměrnou návštěvností 7 328 diváků. Dle statistik výše je v pořadí předstihla z českých klubů jen Kometa Brno a Sparta Praha, nejvíce navštěvovaným klubem Evropy je s průměrem více než 16 tisíci fanoušky na utkání švýcarský SC Bern.

## 7 ZÁVĚRY

Cílem bakalářské práce bylo zjistit vývoj cenové hladiny vstupného na domácí utkání HC Dynamo Pardubice v sezonách 2010/2011 až 2019/2020, ta měla až na ročník 2015/2016, kdy došlo ke zjevnému zlevnění vstupného, rostoucí tendenci. Během posledních deseti let vzrostla průměrná cena vstupenky na jednotlivé utkání o 38 korun českých za kus, průměrná cena permanentní vstupenky pak o více než tisíc korun českých za kus.

Jednotlivé stanovené úkoly byly: porovnat vývoj návštěvnosti na domácích utkáních HC Dynamo Pardubice v sezonách 2010/2011 – 2019/2020, porovnat vývoj výše vstupného u klubů české nejvyšší hokejové soutěže, dalších evropských soutěží a NHL. Dále také zjistit procentuální zastoupení zisků ze vstupného v hospodářských výsledcích za sezony 2010/2011 až 2019/2020. Každý z těchto úkolů byl splněn.

Od sezony 2010/2011 klesala průměrná návštěvnost na domácích zápasech HC Dynamo Pardubice v základní části postupně směrem dolů, každoroční úbytek činil v průměru dvě stovky fanoušků. Směrem nahoru křivka stoupala v sezonách 2012/2013, 2014/2015 a 2017/2018, výrazný vzestup přišel i při sezoně 2019/2020. Návštěvnost je provázána s herními výsledky týmu, to však u Pardubic neplatilo v poslední sezoně, která se jim příliš výsledkově nepodařila, přesto průměrná návštěvnost stoupla.

Průměrná návštěvnost na domácí utkání vztažená ke kapacitě stadionu byla u Dynama Pardubice těsně pod hranicí 80 %, což je v porovnání s ostatními celky až sedmé nejlepší číslo, ale vzhledem k ceně vstupného jsou výnosy třetí nejlepší v celé soutěži. Za 26 domácích utkání je navštívilo více než 200 tisíc diváků, příjmy ze vstupného tak po zprůměrování ceny vstupenek do jednotlivých sektorů činili více než 40 milionů korun českých. Lépe si v soutěži vedly jen Kometa Brno a Sparta Praha. Zatímco Kometa dokázala i s nejvyšší cenou vstupenek a permanentních vstupenek pravidelně vyprodávat stadion, Spartě Praha k vysokým číslům pomohla především mnohem vyšší kapacita stadionu, která výrazně vyšší než v případě Dynama Pardubice.

Při porovnání výše jednorázového vstupného a výše cen permanentních vstupenek všech týmu Tipsport extraligy v sezoně 2019/2020 odpovídala cena jednorázového



vstupného u jednotlivých klubů zcela úměrně ceně permanentních vstupenek. V případě Dynama Pardubice tvořil příjem ze vstupného v sezoně 2019/2020 téměř třetinu veškerých příjmů klubu a v konkrétním případě výrazným způsobem zmírnil výslednou ztrátu v hospodářském výsledku za dané období.

## 8 SOUHRN

Cílem práce bylo zjistit vývoj výše vstupného na domácí utkání extraligového klubu HC Dynamo Pardubice. Data byla hodnocena v období deseti sezon 2010/2011 až 2019/2020 a dále porovnávána s ostatními hokejovými kluby hrajícími českou nejvyšší soutěž a dále také další elitní hokejové soutěže. Bylo zjištěno, že u HC Dynamo Pardubice se příjmy ze vstupného velkou měrou podílí na příjmové stránce společnosti, průměrně se jedná o jednu třetinu všech příjmů. Konkrétně v sezoně 2019/2020 šlo při celkové návštěvnosti 204 104 diváků na domácí zápasy klubu v základní části a průměrné ceně vstupenky 205 korun českých o přibližný příjem 41 848 700 Kč. Celkové výnosy za tento hospodářský rok byly takřka 124,5 milionu a tržby z prodeje výrobků a služeb 74,3 milionu.

Průměrná cena vstupenky až na pokles v sezoně 2015/2016 postupně stoupala, za posledních deset let vzrostla o 38 Kč na průměr 205 Kč za vstupenku v sezoně 2019/2020, stejně tak u permanentních vstupenek, které stály před deseti lety průměrně 3 708 Kč a v poslední sezoně s diváky činila průměrná cena 4 386 Kč. Naopak návštěvnost na domácí utkání pardubického klubu v základní části měla klesající tendenci, z hodnoty 8922 diváků průměrně na jeden zápas poklesla za deset sezon na 7852 diváků, což bylo zapříčiněno také horšími herními výsledky klubu.

Od výše cen vstupného se však ne vždy musí odvíjet návštěvnost, což potvrzují i Pardubice, které i přes jedny z nejvyšší cen vstupného obsadily v sezoně 2019/2020 průměrně takřka 80 % kapacity stadionu, a v přepočtu na výnosy ze vstupného jsou třetí nejlepší z celé soutěže. Kometa Brno i s nejvyšší cenou vstupného dokázala pravidelně vyprodávat stadion, první Spartě k vysokým číslům pomohla také velká kapacita arény.

Bylo zjištěno, že výše cen vstupného, a to jak jednorázového, tak permanentního, je v české nejvyšší soutěži v porovnání s dalšími elitními ligami nejnižší, kromě slovenské nejvyšší soutěže.

## 9 SUMMARY

The aim of the work was to find out the development of the ticket prices for the home match of the Czech extraliga club HC Dynamo Pardubice. The data were evaluated in the ten seasons period from 2010/2011 to 2019/2020 and further compared with other hockey clubs playing in the Czech extraliga, as well as other elite hockey competitions. It was found out that at HC Dynamo Pardubice, the income from the tickets largely contributes to the revenue of the company, on average it is one third of all income. Specifically, in the 2019/2020 season, with a total attendance of 204,104 spectators for the club's home matches in the regular season and the average ticket price of 205 CZK, the income was approximately 41,848,700 CZK. Total revenues for this financial year were almost 124.5 million CZK and revenues from sales and services 74.3 million.

The average ticket price has been gradually rising (except the 2015/2016 season), increasing by 38 CZK over the last ten years to an average of 205 CZK per ticket in the 2019/2020 season, as well as for permanent tickets that cost an average of 3,708 CZK ten years ago and last season with spectators 4,386 CZK. On the contrary, the attendance at the home matches of the Pardubice club in the regular season had a declining tendency, from 8922 spectators per match ten seasons ago to 7852 spectators, which was also caused by worse game results of the club.

However, attendance does not always have to depend on the amount of ticket prices, which is also confirmed by Pardubice, which, despite some of the highest entrance prices, occupied almost 80% of the stadium capacity on average in the 2019/2020 season, and in terms of ticket revenue is the third best of all. Even with the highest ticket prices, Kometa Brno managed to regularly sell out the stadium, meanwhile the best placed team, Sparta Prague, benefited from the highest capacity.

It was found out that the level of ticket prices, both one-match and permanent, is the lowest in the Czech highest competition in comparison with other elite leagues, except for the Slovak highest competition.

## 10 REFERENČNÍ SEZNAM

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BOKŠOVÁ, Jiřina. *Účetní výkazy pod lupou I. Základy účetního výkaznictví*. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-720-1-921
- BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1
- ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9
- DAŇHELOVÁ, Šárka. *Sportovní marketing*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3901-9
- DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2005. ISBN 80-248-0827-7
- DURDOVÁ, Irena. *Sociálně-ekonomické aspekty sportu*. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-075-8
- FLAMANT, Maurice. *Inflace*. Praha: HZ, 1995. ISBN 80-901918-4-3
- HANZELKOVÁ, Anna. *Strategický marketing. Teorie pro praxi* Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8
- HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-006-5
- JUREČKA, Václav. *Makroekonomie*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3258-9
- KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2018. ISBN 978-80-247-5869-5

KERMALLY, Sultan. *Největší představitelé marketingu. Jejich hlavní myšlenky, názory a díla.* Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1013-3

KOTLER, Philip. *Marketing management.* Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2

KOTLER, Philip. *Marketing.* Praha: Grada Publishing, a.s.2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOVANICOVÁ, Dana. *Finanční účetnictví, světový koncept IFRS/IAS.* Praha: Bova Polygon, 2005. ISBN 80-7273-129-7

KOZÁK, Vratislav. *Marketing I.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-698-2.

MLÁDEK, Robert. *Světové účetnictví US GAAP, popis a interpretace platných pravidel US GAAP podle stavu k 15.12.2001.* Praha: Linde, 2002. ISBN 80-7201-307-6

PITTS, Brenda G., STOTLAR, David K. *Fundamentals of Sport Marketing.* Fitness Information Technology, Inc. U.S. : 2013. ISBN 9781935412403

SAMUELSON, Paul Anthony. *Ekonomie.* Praha: Svoboda, 1991. ISBN 80-205-0192-4

SOUKUP, Jindřich. *Makroekonomie.* Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-219-2

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu.* Zlín: EKKA, 1992. ISBN 80-900015-8-

SVOBODOVÁ, Hana. *Základy marketingu I.* VŠB – Technická Univerzita Ostrava, 2003, 2. vydání. ISBN 80-248-0445-2

ŠTĚDRŮŇ, Bohumír a kol. *Mezinárodní marketing.* Praha: C. H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-441-4

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8

WHEELLEN, T.L, HUNGER J.D. *Strategic management and business policy*. Wesley : Addison, 1992.

COHEN, Heidi. *72 Marketing Definitions - Heidi Cohen* [online]. 29.3.2011 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://heidicohen.com/marketing-definition/>

Co to je inflace? - Finance.cz. *Finance.cz* [online]. [cit. 2021-03-17]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/inflace/informace/>

Návštěvy v Evropě? Sparta, Kometa a Dynamo jsou v TOP 20, Motor je 44. *Adam Bagar - Hokej.cz* [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://hokej.cz/navstevy-v-evrope-sparta-kometa-a-dynamo-jsou-v-top-20-motor-je-44/5038019>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Justice.cz* [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=63855&typ=PLATNY>