



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# **OPTIMALIZACE NÁKLADŮ NA ČINNOST VYBRANÉHO SPORTOVNÍHO KLUBU**

COST OPTIMIZATION OF ACTIVITY SELECTED SPORTING CLUB

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**PAVEL TOMAN**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**RNDr. HANA LEPKOVÁ**

BRNO 2013

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Toman Pavel**

---

Management v tělesné kultuře (6208R168)

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

## **Optimalizace nákladů na činnost vybraného sportovního klubu**

v anglickém jazyce:

### **Cost Optimization of Activity Selected Sporting Club**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

teoretická východiska

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos práce

Závěr

Literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

GRÜNWARD, R., J. HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2

KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

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

ČÁSLAVOVÁ, V. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9

NOVOTNÝ, J. a kol. Sport v ekonomice. 1 .vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Hana Lepková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

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

---

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

V Brně, dne 31.03.2013

## **Anotace**

Bakalářská práce se věnuje popisu a analýze činností hokejového klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. a následné optimalizaci vybraných činností (nákladů na jeho chod). Práce je rozdělena na několik částí. V první části jsou zpracována teoretická východiska, v další části práce jsou popsány jednotlivé činnosti sportovního klubu spojené s účastí družstva v rakouské mezinárodní lize a je provedena analýza činností klubu. Na základě analýzou zjištěných údajů je zpracována optimalizace nákladů na činnost klubu a jsou podány návrhy a doporučení na změny.

## **Klíčová slova**

Hokej, sportovní klub, činnost, optimalizace, analýza SWOT, náklady, analýza současného stavu

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with the description and analysis of the activities of the hockey club HC ORLI ZNOJMO, Ltd. and subsequent optimization of selected activities (the cost to operation). The work is divided into several parts. In the first part are processed theoretical bases, in the next section are describes the individual activities of sports club associated with the participation team in the Austrian international league and the analysis of the activities of the club. Based on the analysis of the collected data is processed optimization the costs of the club and proposals are submitted and recommending for change.

## **Keywords**

Hockey, sports club, activity, optimalization, SWOT analysis, cost, analysis of current state

TOMAN, P. *Optimalizace nákladů na činnost vybraného sportovního klubu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 59 s. Vedoucí bakalářské práce RNDr. Hana Lepková.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

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

V Brně dne 28. května 2013

.....

Toman Pavel

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěl bych poděkovat vedoucí bakalářské práce RNDr. Haně Lepkové za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé práce. Rovněž děkuji za spolupráci manažerovi klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. Petru Veselému, který byl ochotný a věnoval mi svůj čas.

# Obsah

ÚVOD .....	11
CÍL A METODIKA PRÁCE .....	12
1 TEORETICKÁ ČÁST .....	13
1.1 Podstata a členění systému tělesné kultury .....	13
1.1.1 Sportovní průmysl .....	13
1.1.2 Sportovní odvětví .....	14
1.1.3 Sport .....	14
1.1.4 Tělovýchovná jednota .....	14
1.1.5 Sportovní a tělovýchovné zařízení .....	14
1.1.6 Sportovní svaz .....	15
1.2 Lední hokej.....	15
1.3 Management.....	15
1.3.1 Sportovní management.....	16
1.4 Organizační struktury.....	17
1.4.1 Liniové organizační struktury .....	18
1.4.2 Štábní organizační struktury.....	18
1.4.3 Kombinované organizační struktury .....	19
1.4.4 Funkční organizační struktury.....	21
1.4.5 Výrobní organizační struktury .....	22
1.4.6 Ostatní účelové organizační struktury .....	22
1.5 Finanční zdroje sportovních klubů.....	23
1.6 Finanční analýza.....	25
1.6.1 Finanční řízení podniku.....	25



1.7	Ekonomická analýza .....	26
1.8	SWOT analýza .....	26
2	PRAKTICKÁ ČÁST .....	28
2.1	Charakteristika klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. ....	28
2.1.1	Základní údaje klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. ....	28
2.1.2	Historie klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. ....	29
2.1.3	Současnost klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. ....	30
2.1.4	Erste Bank Eishockey Liga .....	30
2.1.5	Stadion klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. ....	31
2.2	Organizační struktura klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. ....	32
2.3	Finanční analýza klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. ....	34
2.3.1	Náklady klubu .....	34
2.3.2	Příjmy klubu .....	38
2.3.3	Rozpočet klubu na účast v soutěži .....	40
2.4	Návštěvnost zápasů klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. ....	41
2.4.1	Online sledování zápasů .....	42
2.4.2	Návštěvnost webu klubu .....	43
2.5	Mládežnická družstva .....	44
2.6	SWOT analýza klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. ....	45
3	VLASTNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZMĚNY .....	48
3.1	Cíle klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. ....	48
3.2	Změna organizační struktury klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. ....	49
3.3	Ekonomická doporučení .....	52
3.3.1	Výstroj a výzbroj .....	52
3.4	Zvýšení návštěvnosti zápasů .....	52

3.5	Marketingová doporučení .....	53
3.6	Oslovení nových sponzorů.....	53
3.6.1	Návrh nového sponzora.....	54
	ZÁVĚR .....	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	58
	SEZNAM TABULEK.....	58
	SEZNAM GRAFŮ.....	58
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	59

## ÚVOD

Lední hokej vznikl koncem 19. století v Kanadě, brzy se ale rozšířil do Evropy a později i do Asie. Kořeny hokeje však sahají hluboko do minulosti v podobě různých her se zahnutými holemi a kulatým míčkem. V novodobé historii se pravidla ustálila a vzniklo mnoho sportů založených na kolektivní hře s holemi. V České republice patří lední hokej spolu s fotbalem mezi nejpobulárnější sporty. Na hokej se ale poslední dobou nahlíží lépe než na fotbal, protože čím dál častěji je řešeno jak je fotbal zkorumpovaný.

Téma pro bakalářskou práci bylo vybrané optimalizace nákladů na činnost vybraného sportovního klubu. K vytvoření práce byl vybrán hokejový klub HC ORLI ZNOJMO, s.r.o.

Bakalářská práce se zabývá analyzováním činností hokejového klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. Znojmský klub od léta 2011 nenastupuje v žádné české hokejové soutěži, nýbrž v rakouské mezinárodní lize. Znojmo je tak prvním českým klubem, který nehraje domácí soutěž. V práci bude řešena organizační struktura a budou analyzované náklady, které klubu vznikají účastí v zahraniční lize. V práci bude provedeno srovnání účinkování klubu v rakouské mezinárodní lize s účinkováním v českých soutěžích.

## **CÍL A METODIKA PRÁCE**

Tato práce si klade za cíl na základě popisu činností a provedených analýz navrhnout doporučení na změnu organizační struktury a návrh optimalizace nákladů na činnost vybraného hokejového klubu. Práce bude členěna na teoretickou část, praktickou část a závěrečná doporučení. Teoretické poznatky jsou čerpány z odborné literatury, jež je uvedena v seznamu literatury. Teorie spočívá v definování základních pojmů a metod. Popsány jsou pojmy úzce související s ekonomikou ve sportu. Druhá, praktická část se zaměřuje na popis a analýzu stávající činnosti vybraného sportovního klubu a proces optimalizace. Činnosti klubu budou analyzovány pomocí metody SWOT analýzy. V práci bude analyzovaná organizační struktura klubu a rozpočet klubu. U návrhu optimalizace se vychází zejména z teoretických poznatků analýz a shromážděných dostupných informací.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

V této části práce jsou popsány nezbytné teoretické podklady z oblasti ekonomie sportu potřebné k provedení následných analýz činností sportovního klubu.

## 1.1 Podstata a členění systému tělesné kultury

Tělesná kultura je sociokulturní systém, který jako výsledek činností, tvorby hodnot, vztahů a norem zabezpečuje specifickými tělocvičnými prostředky uspokojování sociálních potřeb člověka v oblasti fyzického, psychického a sociálního rozvoje s cílem jeho socializace a kultivace. Je součástí kultury a kulturního dědictví každého národa. Objektem jejího působení je kulturní a společenský člověk jako plnohodnotný člen společnosti (Hodaň, 2000).

Pod pojem tělesná kultura můžeme zahrnout sumu tělesných cvičení, zařízení určených k jejich realizaci, organizační a zákonodárná opatření. Tělesná kultura využívá pohybových aktivit jako faktoru tělesné přípravy pro optimalizaci tělesného stavu a rozvoj osobnosti. Tělesná kultura je složkou způsobu života. Sdružuje v sobě řadu specifických činností jako tělesnou výchovu, turistiku, pohybovou rekreaci a sport (Hodaň, 2000).

### 1.1.1 Sportovní průmysl

Sportovním produktem jsou veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti sportu. Základními produkty sportu jsou tělesná cvičení a sport, sportovní činnosti a akce, turistické akce. Dalšími produkty jsou produkty vázané na osobu (sportovec – sportovní výkon, trenér, manažer, lékař, aj. - realizační tým). Důležitý je myšlenkový produkt, který představuje informace v médiích, prožitek z pohybu a motivace ke sportu. Produktem v oblasti podmínek jsou sportovní a tělovýchovná zařízení, vzdělávání ve sportu, pojištění sportovců, doprava, vstupenky, sponzoring, dary, propagace. Klasickým produkt sportu je nářadí, náčiní, oblečení apod. Dalšími produkty v oblasti sportu mohou být rozvoj lidských zdrojů, celoživotní vzdělávání, kariérní růst a studijní opory (Pigeassou, 2000).

### **1.1.2 Sportovní odvětví**

Sportovní odvětví vznikala a vyvíjela se zpravidla naprosto samostatně. Tyto odvětví mají vždy určité specifické zaměření dané činností, v níž soutěží. Počet sportovních odvětví evidovaných sportovními svazy a asociacemi pořád narůstá. V roce 2004 překročil hodnotu sto padesáti (Hobza, 2006).

### **1.1.3 Sport**

Sport je tělesná pohybová aktivita provozovaná podle určitých pravidel a zvyklostí. Dějiny sportu sahají až do starověku. První doklady nacházíme již v Mezopotámii. Největší rozkvět sportu je spojen s antickým kultem těla. V moderní době je sport hlavně prostředkem relaxace a odpočinku. Je to tedy relaxační fyzická aktivita tvořící složku volného času a životního stylu ve vrcholové podobě. Plní zdravotní i relaxační funkce. Zahrnuje momenty soutěživosti, výkonu, regulované ventilace agrese a příslušnosti ke skupině. Sport je charakterizován jako pohybová činnost soutěžního charakteru, prováděný podle daných pravidel. Základní dělení sportu je na individuální a kolektivní. Mezinárodně uznávaných sportů je v současné době přibližně 150 (Hobza, 2006).

### **1.1.4 Tělovýchovná jednota**

Tělovýchovná jednota je synonymem pro sportovní klub nebo tělocvičnou jednotu. Je to základní organizační článek vyšší zastřešující tělovýchovné organizace realizující její hlavní činnost. Zřizuje se podle zákona č. 83/1990 Sb., o občanských sdruženích (Novotný, 2009).

### **1.1.5 Sportovní a tělovýchovné zařízení**

Sportovní a tělovýchovné zařízení je uměle vytvořené prostředí pro sportovní a tělesnou přípravu. Takovými zařízeními myslíme především hřiště, tělocvičny, stadiony, zimní stadiony, plavecké bazény, lyžařské vleky, sjezdovky a mnoho dalších (Novotný, 2009).

### **1.1.6 Sportovní svaz**

Sportovní svaz sdružuje oddíly tělovýchovných jednot jednoho druhu sportu. Sportovní svazy jsou samostatná, dobrovolná občanská sdružení fyzických a případně i právnických osob. Sportovní svazy řídí a organizují činnost v příslušném sportu na území ČR. Svoji činnost upravují vždy vlastními stanovami (Hobza, 2006).

## **1.2 Lední hokej**

Lední hokej je branková sportovní hra, která se odehrává na lední ploše. Je to hra velkých taktických variant, kde se uplatňuje myšlenka trenéra ve shodě s aktivitou a tvořivostí hráčů. Lední hokej se v novodobé době stal celoroční hrou provozovanou ve sportovních zařízeních ve všech zemích. Přejít z přírodního ledu na umělé plochy umožňuje celoroční činnost, která podmiňuje rozvoj této hry a zvýšila výrazně nároky na celoroční zatížení hráčů. V hokeji se uplatňují prvky moderní doby. Hlavními rysy každého dobrého hráče by měla být rychlost, síla, obratnost, tvrdost a na ně navazující technické a taktické dovednosti. Hráči ledního hokeje by měli mít rozvinuté schopnosti v oblasti psychomotorické, vjemové a intelektové. Ve vrcholovém sportu se prosazují hráči aktivní, soutěživí, energičtí a psychicky odolní vůči obtížným situacím, které v hokeji často nastávají. Rychlé tempo hry a fyzická náročnost vede k častému střídání hráčů, kteří ze sebe vydávají v krátkém časovém úseku maximum sil. Delším pobytem na střídačce pak hráči regenerují a nabírají nových sil na opětovné vstoupení do zápasu. V tomto sportu se prosazují jedinci, jejichž úspěch roste úměrně s tím, jak dovedou svou individualitu spojit s hrou celého družstva. Úspěch hry spočívá v činnosti ale všech hráčů. Cílem je aby brusličtí hráči dopravily kotouč, vedený hokejovou holí do branky soupeře (Kostka, 1984).

## **1.3 Management**

Anglickému pojmu management terminologicky nejlépe odpovídá český pojem řízení. Obvykle se myslí řízení podnikové ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých činností podniku. Vysvětlení a definice pojmu management, které se snaží co nejpřesněji vymezit obsahovou náplň, můžeme najít ve světové literatuře

spousty. V jednotlivých definicích je možné vyzorovat mnoho společného, což upřesňuje samotný pojem management (Čáslavová, 2009).

Charakteristické rysy managementu:

- Management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem.
- Obecným úkolem manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti uvažované jednotky nebo procesu.
- Management lze aplikovat na různých organizačních úrovních.
- Vykonateli managementu jsou lidé.

Členění manažerských funkcí v oblasti sportu:

- Plánování
- Organizování
- Personální zajištění
- Vedení lidí
- Kontrola

### **1.3.1 Sportovní management**

Pojmu sportovní management je možné rozumět, jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akceptují podnikatelsky orientované chování. Způsob řízení jednotlivých organizačních celků ve sportu se nutně odvíjí od typických činností manažerů, kteří ho realizují. Charakter oboru sportovní managementu je interdisciplinární. Využívá metodologického aparátu různých disciplín, jako je management, ekonomie, psychologie, sociologie, systémové vědy a právo. Kvalifikovaný vedoucí pracovník ve sportovní oblasti by měl znát základní zdroje obsahového zaměření jednotlivých



poznatků v tělesné výchově a sportu. Takový pracovník by měl disponovat i znalostí metodologických přístupů (Čáslavová, 2009).

## 1.4 Organizační struktury

Existuje mnoho zahraniční literatury, která pojednává problematice týkající se klasifikace organizačních struktur, ta ale dosud není jednotná. Evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické, hybridní organizační struktury, ty lze ale těžko popsat, charakterizovat i rozčlenit. Nejvhodnější je zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících rozhodovací pravomoc, vztahy, náplň a členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře (Dědina, 2005).

Základními charakteristikami klasifikace organizačních struktur jsou:

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.
- Seskupování činností tvořící hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

Jednotlivé organizační struktury jsou význačné doplňkovými charakteristikami:

- Míra centralizace, popřípadě decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur v hierarchii nadřazenosti či podřazenosti.
- Počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem.
- Počet hierarchií řízení.
- Plochosť a strmost organizační struktury.
- Délka časového trvání organizační struktury (dočasná, relativně stabilní).

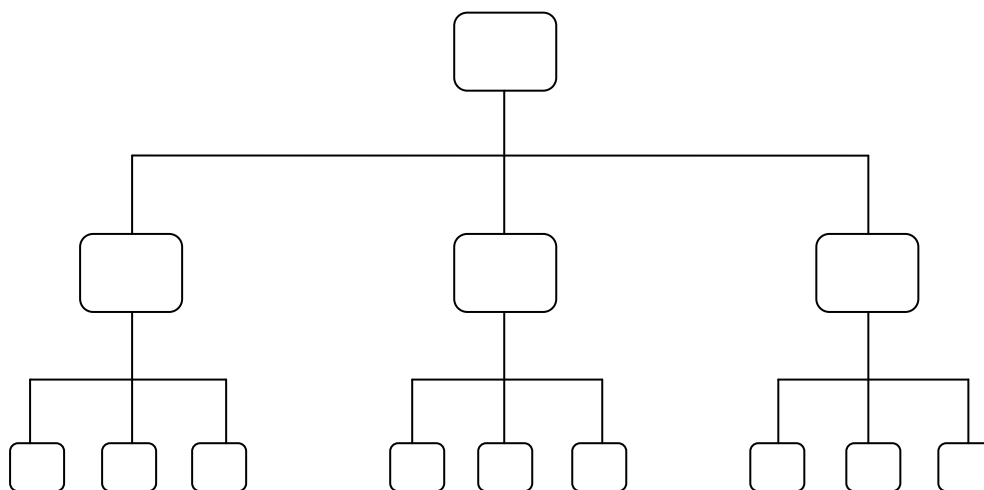
Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozeznáváme organizační struktury:

- Liniové (lineární)
- Štábní

- Kombinované (liniově štábní, maticové aj.)

### 1.4.1 Liniové organizační struktury

Liniové organizační struktury (obrázek č. 1) vznikly jako první evoluční typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem zpravidla vlastník podniku. Postupně se vytvářelo více stupňů řízení, které měli nároky na odbornost vedení. Liniové struktury mají přímou neboli příkazovací pravomoc. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Takovými vedoucími bývají ředitelé závodu, vedoucí provozu nebo mistr. Tito vedoucí tvoří řídicí osu struktury. Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Ztělesňují základní mocenskou organizovanost systému. Liniová struktura je typická pro menší podniky do padesáti zaměstnanců (Dědina, 2005).

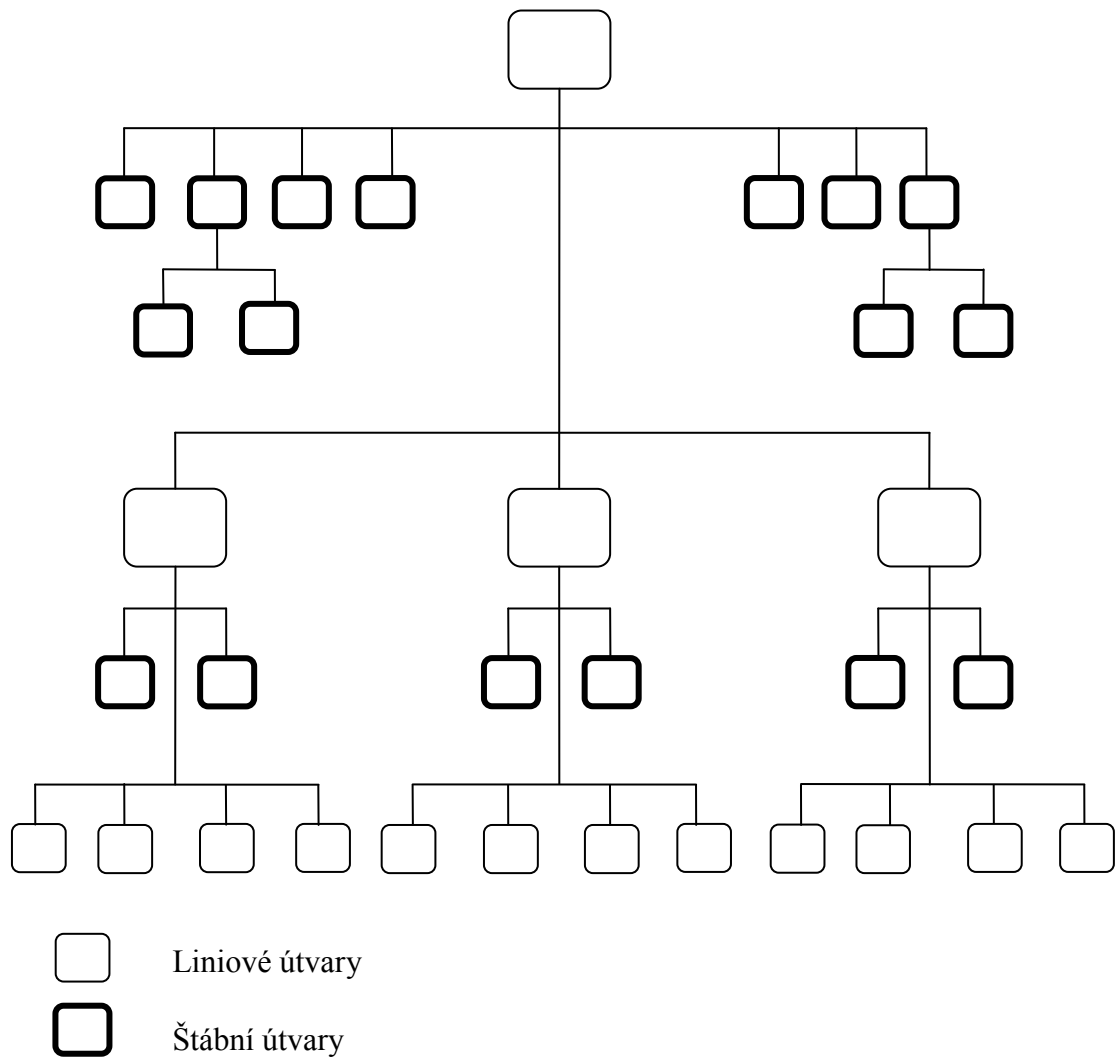


Obrázek 1: Liniová organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

### 1.4.2 Štábní organizační struktury

Štábní organizační struktury (obrázek č. 2), zde oproti liniovým strukturám přibývají štábní útvary, které plní zejména poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích. Tyto útvary jsou tvořeny specialisty nejrůznějších oborů, může se jednat o techniky, ekonomy, účetní či personalisty. Štábní skupinu lze rozdělit na osobní štáb liniových vedoucích a odborný či funkční štáb

vykonávající nepřímé řízení. Pracovníci těchto skupin mývají v příslušných odbornostech hluboké znalosti. Mají ale obvykle menší přehled o celku. Štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkční nebo jinou organizační strukturou. Štábní struktura má úlohu pouze v podobě podpůrného stavebního kamene při organizačním vývoji podniku (Dědina, 2005).



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

### 1.4.3 Kombinované organizační struktury

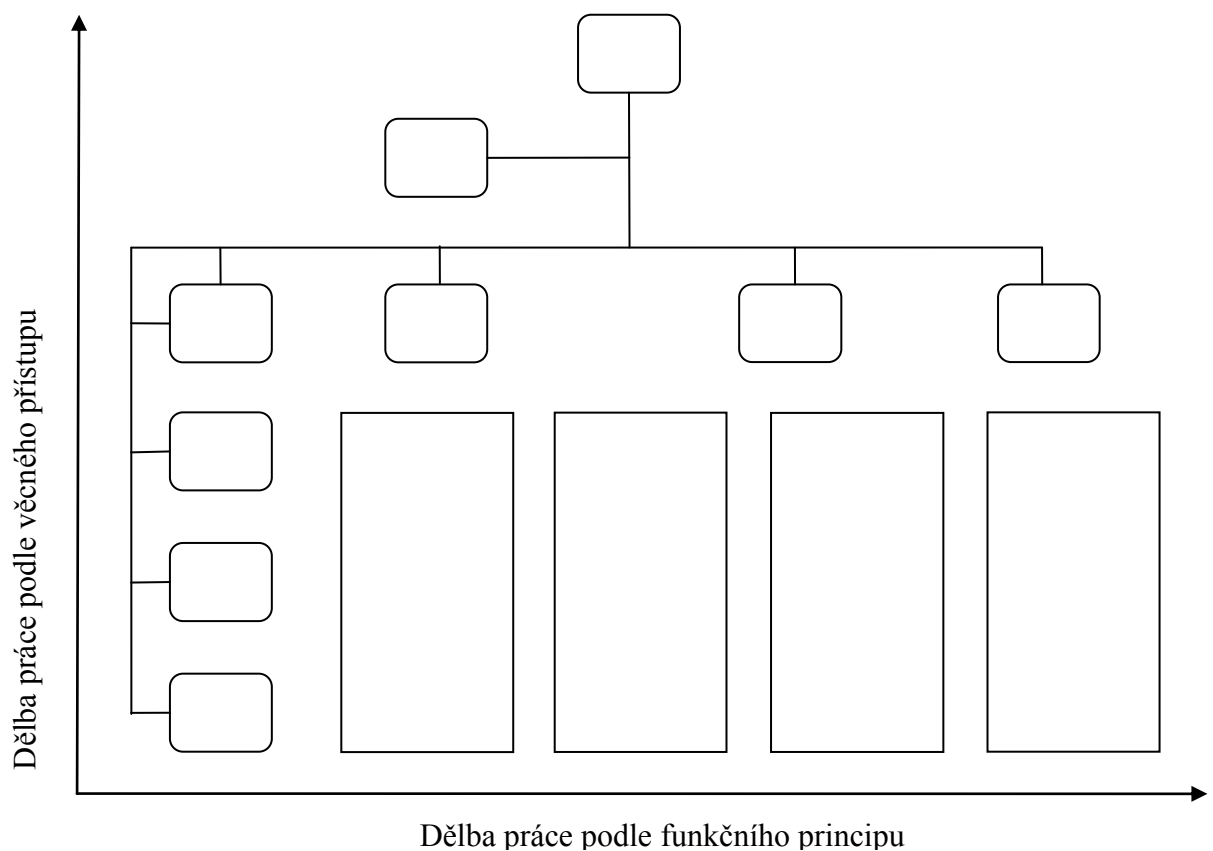
- **Liniově štábní**

Liniově štábní organizační struktury bývají liniové nebo víceliniové. Nejrozšířenější struktury jsou víceliniové, které jsou silně funkčními strukturami.

Liniově štábní organizační struktury obvykle vznikají, když strukturální útvar s liniovou pravomocí deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. Z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně se štábní pravomocí. Je třeba vymezit, pro které činnosti patří jedna, anebo druhá pravomoc (Dědina, 2005).

- **Maticové**

Maticové organizační struktury (obrázek č. 3) jsou kombinací funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. Jedním útvarem je skupina funkčních specialistů zabývajících se výrobou, nákupem, výzkumem a marketingem. A druhá skupina tvořící cílově orientované útvary, kterých může být podle počtu cílových programů v organizaci. Trvání skupin je podmíněno dobou vyřízení daného úkolu (Dědina, 2005).



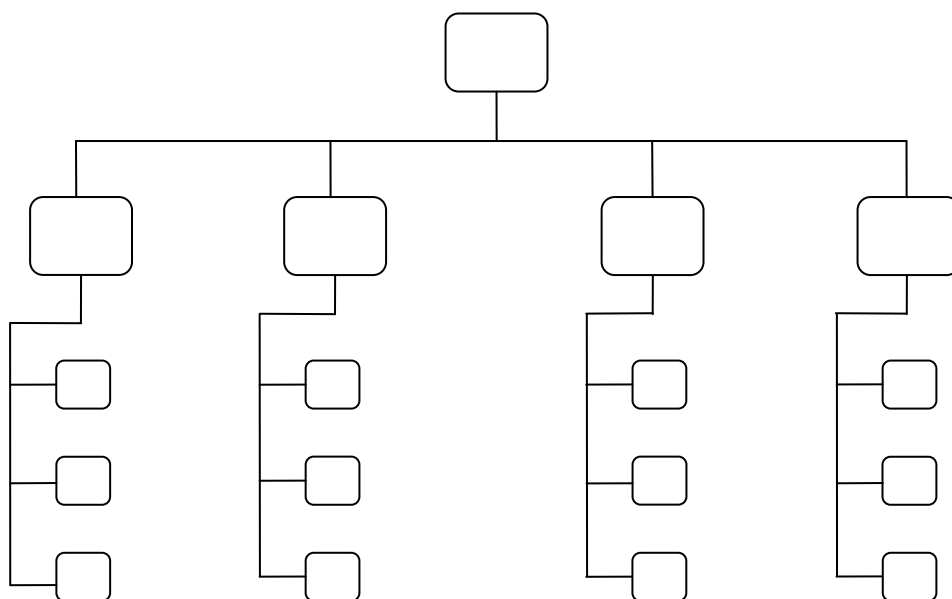
**Obrázek 3: Maticová organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)**

Podle charakteristiky určitých sdružovaných činností, které tvoří základ obsahové náplně organizačních prvků, se organizační struktury rozdělují na:

- Funkční
- Výrobní
- Ostatní účelové

#### 1.4.4 Funkční organizační struktury

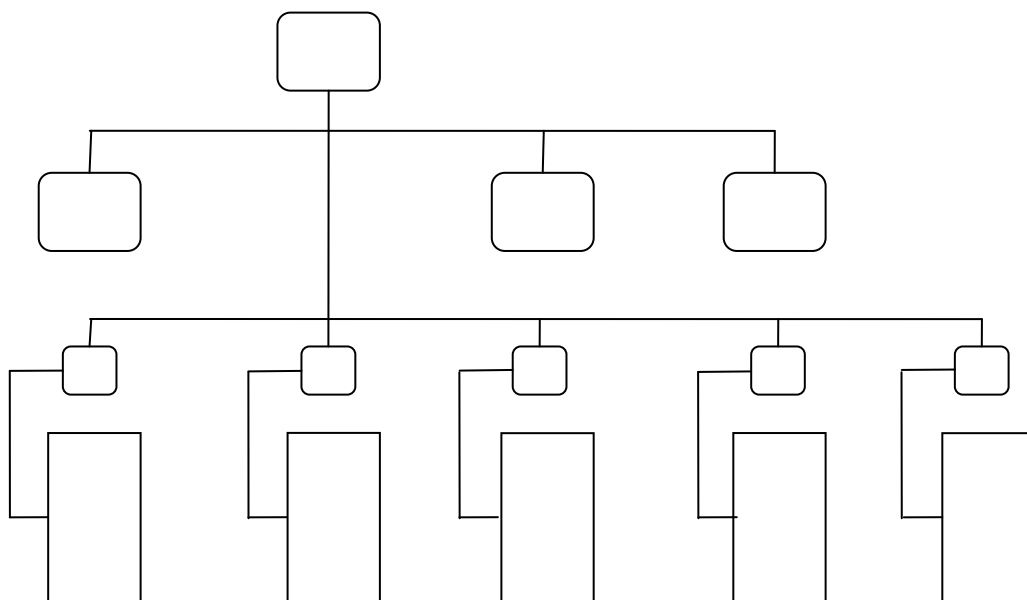
Funkční organizační struktury (obrázek č. 4) jsou nejzákladnější formou organizace. V jedné skupině se nacházejí zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi nebo aktivitami. Idejí funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří vypracovávají podobné úkoly v jednom úseku podniku. Obchodní personál se nachází v úseku marketingu, techničtí inženýři v úseku výzkumu. Seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku, kterému budou dotyční vedoucí jednotlivých oddělení předkládat výsledky své práce, zvládnout celý úsek. Pozice vedoucího úseku se ve většině podniků nazývá ředitel. Funkční struktura je běžná ve středně velkých podnicích (Dědina, 2005).



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

### 1.4.5 Výrobní organizační struktury

Výrobní organizační struktury (obrázek č. 5). Spousta velkých diverzifikovaných podniků tvoří úseky na základě výrobních specializací. Znamená to, že veškeré řídicí činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky, která odpovídá za jeden typ výrobku, vedené jedním manažerem. Vnitřní organizační členění jednotlivých výrobně specializovaných úseků bývá založeno na funkční dělbě práce, například marketing, výroba, finance, výzkum a vývoj. Tato forma organizační struktury umožňuje top managementu snadnější koordinaci. Také umožňuje pracovníkům získat maximální odbornost v oblasti výroby, vývoje a produkce určitého výrobku (Dědina, 2005).



Obrázek 5: Výrobní organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

### 1.4.6 Ostatní účelové organizační struktury

Rozhodující klasifikační hledisko pro určení takovéto skupiny je například podle zákazníků, místa prodeje nebo rozdílnosti technologických procesů. Konečné určení se stanovuje i jejich vzájemnými kombinacemi, to znamená mixováním úseků v důsledku reorganizací podniku (Dědina, 2005).

## 1.5 Finanční zdroje sportovních klubů

Pro klasifikaci ekonomických zdrojů existuje několik klasifikačních hledisek. Sportovní kluby ve formě občanských sdružení ve velké míře využívají neplacenou dobrovolnou práci svých členů. Účetnictví a podniková ekonomie používá hledisko původu zdroje financování, pak hovoříme o vlastních a cizích zdrojích. Dále můžeme rozlišovat finanční a nefinanční zdroje a podrobněji peněžní a nepeněžní zdroje. Z jiného hlediska u neziskových organizací kam sportovní klub patří, užíváme hledisko samofinancování. Tady rozlišujeme zdroje získané, vytvořené vlastní činností klubu a zdroje, které pro svoji činnost klub získává z cizích zdrojů mimo sportovní prostředí. Hovoříme zejména o zdrojích z veřejných rozpočtů, firem a podobně (Novotný, 2009).

Mezi tradiční zdroje financování sportovního klubu patří:

- **Dary**

Klub dostává dary od příznivců a členů klubu. Ti však zpravidla sponzorují klub bez nároku na protislužbu. Bývají to často dlouholetí členové, kteří mají osobní vztah k sportovnímu klubu. Dary mohou mít formu peněžní i nepeněžní. U populárních sportů jako jsou fotbal a hokej, mohou dary za rok představovat až stotisícové hodnoty. Dary pro sportovní klub se uzavírají na základě darovací smlouvy (Novotný, 2009).

- **Příspěvky municipalit**

Lze konstatovat, že města a obce v České republice pomáhají sportovním klubům. Převážně se využívá nepeněžního plnění a to zejména na venkově. Poskytuje se především věcný materiál například na opravu sportovního zařízení. Velmi záleží na vztazích sportovního klubu a místního zastupitelstva. Ve městech bývá často využíváno formy poskytnutí pronájmu městského sportovního zařízení místnímu klubu za symbolickou cenu. Města i obce poskytují finanční příspěvky sportovním klubům a to převážně na mládežnická družstva (Novotný, 2009).

- **Dotace od státu**

Jedná se vždy o účelnou dotaci. V současnosti je tato dotace realizovaná přes pět vypsaných vládních programů státní podpory sportu. Jedním takovým programem jsou věnované investice do sportovních zařízení a částečného krytí nákladů na provoz a údržbu sportovního zařízení. Při poskytnutí dotací se žádá spoluúčast žadatele. Při nevyužití dotací je klub povinen vrátit poskytnuté finanční prostředky (Novotný, 2009).

- **Vstupné na sportovní akce**

Vstupné je jedním z tradičních peněžních zdrojů, které české sportovní kluby využívají. Významným příjmem je především u ledního hokeje a kopané. Výše ceny vstupného je vždy závislá na úrovni soutěže, kterou klub hraje. Vstupné podléhá zdanění, proto je pro malé vesnické kluby vhodné využívat principu dobrovolného vstupného. Tím se vstupné dostává do kategorie darů, kde pro ně existuje možnost daňového osvobození (Novotný, 2009).

- **Sponzorské příspěvky**

Sponzorstvím ve sportu se rozumí partnerský vztah mezi hospodařením na jedné straně a sportem na druhé straně. Dochází zde k vzájemnému respektování zájmů obou stran. Jako sponzorství se obecně dávají k dispozici peněžní, věcné prostředky a služby osobám a organizacím ve sportovní, kulturní a sociální oblasti k dosažení podnikomarketingových a komunikačních cílů. Jedná se o specifickou formu partnerství mezi sponzorem a sponzorovaným. Každý zde dosáhne cíle s pomocí druhého. Základním principem sponzorství je vztah služby a protislужby. Sponzorovaný očekává za svou sportovní aktivitu od sponzora finanční nebo materiálové protislужby, aby mohl své úkoly na poli sportu lépe plnit. Sponzor naopak očekává za své peněžní, věcné prostředky a služby od sponzorovaného protislужby. Takovými protislужbami můžeme rozumět například loga na klubových dresech, loga na vstupních branách, mantinelech, hrazení, reklama na webových stránkách klubu apod. (Novotný, 2009).



## **1.6 Finanční analýza**

Finanční analýza podniku znamená provedení analýzy financí podniku. Finance podniku mohou být definovány jako pohyb peněžních prostředků, vyjádřený peněžními toky v podobě příjmů a výdajů peněžních prostředků. Praktická finanční analýza vychází více z vyzkoušených postupů než z teoretických základů (Grünwald, 2003).

Finanční analýzu podniku můžeme rozdělit do dvou oblastí:

- Externí finanční analýza – vychází ze zveřejňování a jiným způsobem veřejně dostupných finančních informací.
- Interní finanční analýza – je v podstatě synonymem pro rozbor hospodaření podniku.

Cílem finanční analýzy je poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabé stránky, které by mohli v budoucnu podniku působit problémy, a naopak stanovit jeho silné stránky, o které by mohl v budoucnu opírat svou činnost (Mrkvička, 2006).

### **1.6.1 Finanční řízení podniku**

Finanční řízení podniku spočívá v řízení pohybu finančních a peněžních prostředků zobrazených peněžními a kapitálovými toky. Peněžními toky jsou zde myšlené příjmy a výdaje peněžních prostředků. Kapitálovými toky se zde rozumí přírůstky a úbytky peněžních prostředků, jež se odvozují ze změn stavu rozvahových položek (Grünwald, 2003).

Finanční řízení podniku má čtyři hlavní úkoly:

- Opatřovat kapitál (peníze, fondy) pro běžné i mimořádné potřeby podniku.
- Rozhodovat o umístění kapitálu (financování běžných činností podniku).

- Rozhodovat o rozdělení zisku.
- Plánovat, zaznamenávat, analyzovat, kontrolovat a řídit hospodářskou stránku činnosti podniku, tak aby byla zajištěna finanční stabilita podniku (Synek, 2002).

## **1.7 Ekonomická analýza**

Ekonomickou analýzu můžeme chápat jako sledování určitého ekonomického celku. Vybraný ekonomický celek je rozložen na dílčí složky a následně podrobně zkoumán a hodnocen za účelem stanovení způsobů jeho zlepšení. Poté je opětovně složen do upraveného celku. Cílem celé operace je zlepšení jeho fungování a zvýšení výkonnosti. Ekonomická analýza se v tomto pojetí může týkat jak malého tak velkého podniku, závodu i dalších vnitropodnikových útvarů. Předmětem analýzy může být celý podnik, jeho výsledky a všechny jeho činnosti, anebo jen části podniku a pouze některé jeho činnosti nebo procesy (Synek, 2003).

## **1.8 SWOT analýza**

SWOT analýza (obrázek č. 6) představuje komplexní hodnocení silných a slabých stránek podniku spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb. Silné a slabé stránky představují analýzu vnitřního prostředí podniku. Je důležité pravidelně vyhodnocovat jak silné tak slabé stránky. Pochopitelně není možné, aby všechny podnikatelské aktivity měly pouze silné nebo slabé stránky. Je otázkou, zda by se podnik měl výhradně věnovat příležitostem, u nichž by mohl uplatnit své silné stránky, nebo daleko lepším příležitostem, které by ale vyžadovaly značné úsilí pro získání potřebných silných stránek. Analýza vnějšího prostředí představuje analýzu příležitostí a hrozeb. Podnik musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (ekonomické, technologické, demografické, legislativní, politické, sociální a kulturní), které ovlivňují zisky jeho podnikání. Potřebuje vytvořit marketingový zpravodajský systém pro sledování a vyhodnocování vývojových trendů. Sledováním vývojových trendů podnik identifikuje

příležitosti a hrozby. Příležitostí pro podnik je oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může profitovat. Nastává situace rozpoznat atraktivní příležitosti pro podnik a pak otázka, zda má schopnost tyto příležitosti využít. Některé vývojové trendy ve vnějším prostředí reprezentují hrozby. Hrozba prostředí vzniká na základě nepříznivého vývojového trendu, který může vést k ohrožení prodeje nebo zisku (Kotler, 2001).

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<p><b>S</b></p> <p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <p>strenghts</p>	<p><b>W</b></p> <p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <p>weaknesses</p>
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<p><b>O</b></p> <p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <p>opportunities</p>	<p><b>T</b></p> <p><b>HROZBY</b></p> <p>threats</p>

**Obrázek 6: SWOT analýza**

## **2 PRAKTICKÁ ČÁST**

Informace k zjištění současného stavu činností spojených s účastí sportovního klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. v rakouské mezinárodní lize byly čerpané z oficiálních internetových zdrojů a z řízeného pohovoru s manažerem klubu. K jejich rozboru bude využito metody SWOT analýza a analýza finanční.

### **2.1 Charakteristika klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o.**

Znojemský hokejový klub byl založen v roce 1933 jako TJ Sokol Znojmo. Od té doby proběhlo hned několik změn názvu klubu. První změnou byl název SK Agropodnik Znojmo, následně HC Excalibur Znojemští orli, HC JME Znojemští orli, HC ZNOJEMŠTÍ ORLI, a.s. Od 6.5.2009 nese klub název HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. (Informace o klubu, 2013, [online]).

#### **2.1.1 Základní údaje klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o.**

Základní údaje o klubu jsou čerpané z veřejně dostupných internetových stránek justice.cz a z řízeného pohovoru s manažerem klubu.

Název klubu: HC ORLI ZNOJMO, s.r.o.

Sídlo klubu: Dvořákova 2922/16, 669 02 Znojmo, Česká republika

Identifikační číslo: 28341511

Základní kapitál: 3 000 000,-Kč

Majitelé klubu: 4 FO + SMS Group s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Hraná soutěž: Erste Bank Eishockey Liga (rakouská mezinárodní liga)

„A“ mužstvo: 27 hráčů v poli + 3 brankáři

Počet mládežnických kategorií: 8

Klubové barvy: červená, bílá

Počet zaměstnanců: 2 HPP, 36 OSVČ (hráči, realizační tým)

Počet externích pracovníků: 20 pořadatelská služba,

11 personál (úklid stadionu, prostorů),

1 lékař,

9 rozhodčí pomocné funkce,

Bufety (v pronájmu soukromé osobě - zaměstnává 16 lidí)

Vedoucí pracovníci: Generální manažer (sportovní manažer)

Manažer klubu (marketingový a obchodní manažer)

Sekretářka (účetní)

### **2.1.2 Historie klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o.**

První krůčky Znojma v organizovaném hokejovém dění jsou spojeny s rokem 1933. Toho roku vznikl odbor kanadského hokeje. V roce 1935 již byl tento klub vybaven kompletní hokejovou výstrojí včetně dresů. Po šedesáti letech od vzniku klubu se tento tým dostal do podvědomí širší hokejové společnosti. Během této doby se pohybovala výkonnost znojemských hokejistů na úrovni krajské soutěže (Historie znojemského hokeje, 2012, [online]).

V roce 1993 vstoupil do znojemského oddílu společník česko-rakouské firmy RONJA, který v současné době nese název Excalibur a stal se prezidentem klubu. Se svým vstupem samozřejmě přinesl i potřebné finance. Díky tomu Znojmo odkoupilo od odstupujícího Tábora druhou ligu a začalo stoupat. Ve II. lize se Znojemští hokejisté vždy umísťovali mezi nejlepšími celky soutěže a navíc začali v roce 1996 spolupracovat s extraligovými Pardubicemi a Jihlavou. Odtud přicházeli na střídavé starty hokejisté zvučných jmen, opačným směrem putovali naopak někteří hráči Znojma. Sezóna 1996/1997 byla pro znojemské hokejisty úspěšná, neboť díky baráži postoupili do 1. ligy. Hned první rok v této soutěži se Znojmo umístilo na prvním místě. Baráž o postup do extraligy jim ale nevyšla. V dalším roce Znojmo opět skončilo v tabulce 1. ligy na

prvním místě a dokázali v baráži postoupit přes Jihlavu do nejvyšší české soutěže (Historie znojemského hokeje, 2012, [online]).

Od sezóny 1999/2000 hráli Znojemští Orli extraligu. V jubilejní 10. sezóně v nejvyšší soutěži skončilo Znojmo až 13. místě, stačilo to ale uhájení extraligové příslušnosti. Přesto znojemští hráči v neděli 22. března 2009 odehráli svůj poslední extraligový zápas. Majitel klubu přenechal extraligová práva Kometě Brno a Znojmo tak sestoupilo do 1. ligy. Se změnou soutěže došlo i k vytvoření nové společnosti HC ORLI ZNOJMO, s.r.o., která povede znojemský hokej, ale již v ní nefiguruje bývalý majitel klubu (Historie znojemského hokeje, 2012, [online]).

### **2.1.3 Současnost klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o.**

V květnu 2011 vstoupil znojemský klub do mezinárodní Erste Bank Eishockey Ligy. Zkráceně EBEL je elitní mezinárodní soutěž špičkových klubů z Rakouska, Slovinska, Maďarska a Chorvatska. Tato liga přijala s nadšením a velkým očekáváním českého zástupce z jihu Moravy. Místo, aby Orli navštěvovali české prvoligové zimní stadiony s návštěvami v řádu stovek diváků, vydali se objíždět hokejové arény s mnohatisíčovými návštěvami. Čelili velké finanční i hráčské síle klubů jako Vienna Capitals, Red Bull Salzburg (vítěz European Trophy) nebo Medveščak Záhřeb (Historie znojemského hokeje, 2012, [online]).

### **2.1.4 Erste Bank Eishockey Liga**

Erste Bank Eishockey Liga zkráceně EBEL je nejvyšší profesionální hokejovou ligou v Rakousku. EBEL je mezinárodní liga, neboť v její soutěži startují vedle rakouských týmů i týmy z jiných zemí, a to ze Slovinska, Maďarska a Chorvatska. Od roku 2011 v EBEL startuje i český zástupce z Moravy Znojmo. V současnosti nastupuje v lize 12 týmů, 8 rakouských a po jednom týmu z ostatních zemí. EBEL je uzavřená soutěž, takže není možné z ligy sestoupit ani do ní postoupit. Týmy účinkují v soutěži po zaplacení vstupního poplatku na začátku každé sezóny, který funguje jako depozit. Poplatek se jim po skončení sezóny vrací. Tento vstupní poplatek je zřízen jako krytí

EBEL proti například případnému předčasnému skončení účinkování týmu v soutěži (Erste Bank Eishockey Liga, 2013, [online]).

Historie rakouské hokejové ligy sahá až do roku 1923. Liga se nehrála v roce 1936 a během druhé světové války (1939 - 1945). Po anšlusu Rakouska Třetí říší v roce 1938 se některé rakouské týmy připojily k německé hokejové lize. Dokonce dokázal tým Engelmann Wien v roce 1939 a tým Wiener EG v roce 1940 německou ligu vyhrát. Liga existuje v dnešní formě od sezóny 1965 - 1966. Do sezóny 2005 - 2006 hrály ligu výhradně rakouské týmy. Od té doby se přidaly k lize postupně týmy ze Slovinska, Maďarska, Chorvatska a Česka (Erste Bank Eishockey Liga, 2013, [online]).

### **2.1.5 Stadion klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o.**

Hokejový klub HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. nevlastní žádný stadion, ale má pronajatý Zimní stadion Znojmo od města Znojma.

Název stadionu: Zimní stadion Znojmo

Adresa: Dvořákova 21, Znojmo

Provozovatel: Město Znojmo

Postaven: v roce 1970

Zastřešen: v roce 1977

Kapacita: 5500 míst

Velikost ledové plochy: 58 x 30 m

Stadion ve Znojmě je značně rozlehlá hala se dvěma velkými tribunami. Kratší stěny na stadionu jsou prosklené a střecha je z montované konstrukce. Za hlavní tribunu, která je celá k sezení, je zázemí pro hostující tým, restaurace a kanceláře klubu. Vedlejší tribuna je ve spodní části k sezení, horní část má sektory ke stání. V rozích stadionu jsou stánky s občerstvením. Za branou směrem k východu z haly je nízký sektor k sezení a sektor hostů na stání. Za druhou branou je zázemí domácího

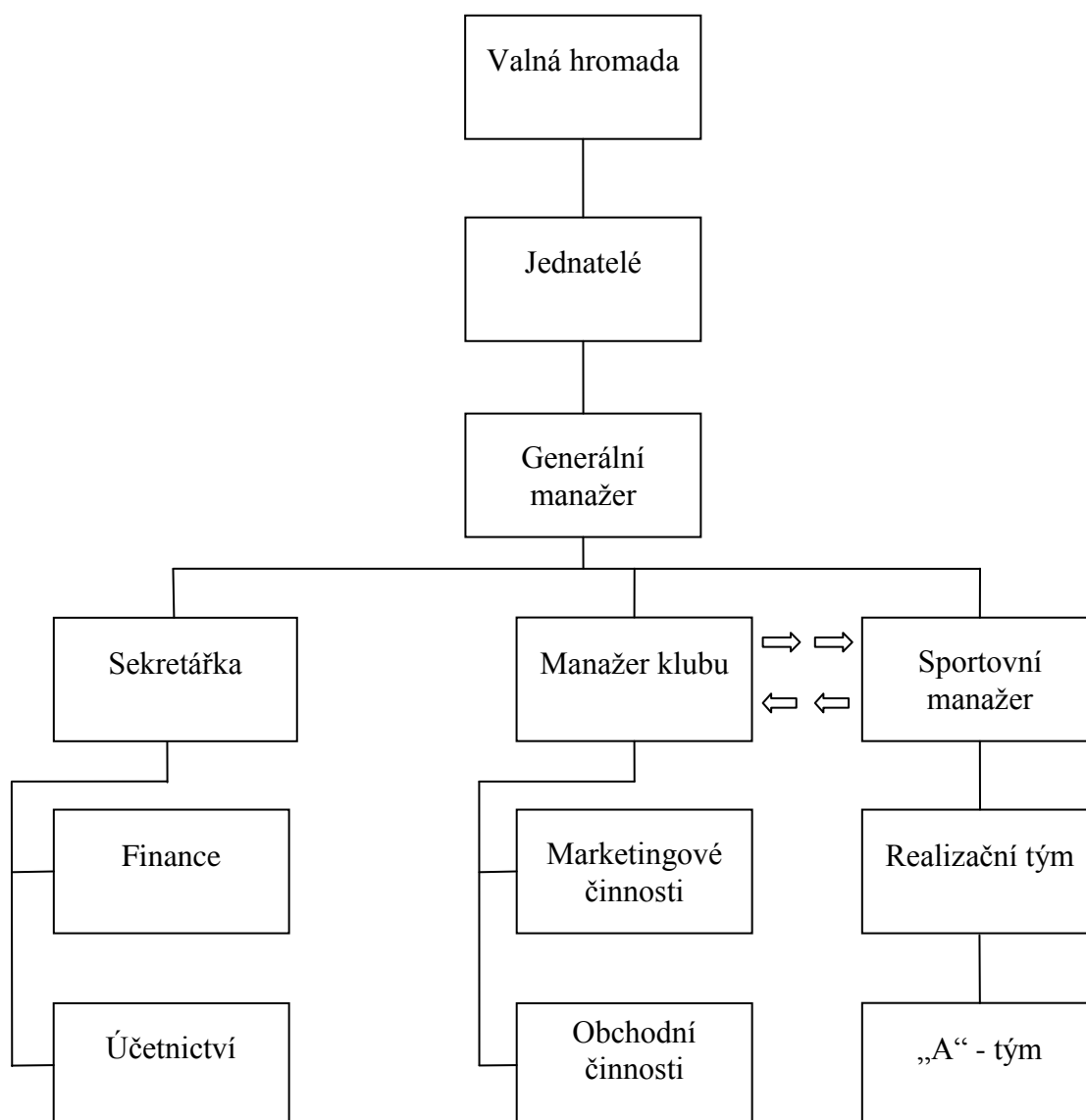
týmu a prosklený Sportbar, ze kterého je možné sledovat dění na ledě. Prostory VIP a pro novináře jsou umístěny v prosklených lóžích nad hlavní tribunou. Novinářské prostory byly v roce 2002 zmodernizované. Pro píšící novináře je ve speciální lóži 20 míst k sezení. U stropu na obou delších stěnách stadionu jsou umístěny kabiny pro televizní kamery a komentátory. Nachází se zde i kabiny pro rozhlasového reportéra, prostory pro techniky, obsluhu televizní kostky a redakci (Zimní stadion Znojmo, 2012, [online]).

Od podzimu 2003 je stadion vybaven jedním z nejmodernějších zobrazovacích zařízení v republice. Nad středem ledové plochy je zavěšený osmiboký hranol, který obsahuje čtveřici velkoplošných obrazovek a čtveřici informačních panelů (Zimní stadion Znojmo, 2012, [online]).

## **2.2 Organizační struktura klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o.**

Sportovní klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. užívá maticové organizační struktury (obrázek č. 7). Nejvyšší postavení mají majitelé klubu, pod nimi následuje valná hromada, jednatelé klubu a řídicí pracovníci. Na vedení klubu je málo pracovníků. Každá osoba plní více funkcí. Generálním manažer je jeden z majitelů klubu, který zároveň vykonává funkci sportovního manažera. Manažer klubu se zabývá marketingovými a obchodními záležitostmi. Mezi sportovním manažerem a manažerem klubu je blízká komunikace, z hlediska rozhodování jsou oba na stejné úrovni. V případě odlišných názorů využívá sportovní manažer své druhé nadřazené funkce generálního manažera a sám rozhodne o věci. Sekretářka klubu se zabývá účetnictvím a veškerými administrativními záležitostmi.





**Obrázek 7: Organizační struktura klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)**

### **Popis práce vedoucích pracovníků:**

- Manažer klubu

Manažer klubu plní reprezentační povinnosti, vystupuje na veřejnosti. Jeho hlavní náplní práce je však vedení marketingu klubu. Zabývá se veškerými reklamními a marketingovými aktivitami. Vedle marketingu zastává i funkci obchodního manažera. Veškeré zmíněné povinnosti zastává pouze jedna osoba.

- **Sportovní manažer**

Dohlíží na vedení „A“ týmu. Rozhoduje o přivedení nových hráčů a naopak o zbavení se zbytných hráčů na soupisce. Sportovní manažer kontroluje činnosti realizačního týmu, který je tvořen hlavním trenérem, asistentem trenéra, trenérem brankářů, jenž zároveň plní funkci vedoucího týmu, sportovním poradcem, hlavním a pomocným kustodem. Mezi sportovním manažerem a hlavním trenérem je blízká komunikace. Trenér mužstva předkládá návrhy na přivedení nových hráčů a sportovní manažer je pak případně realizuje.

- **Sekretářka**

Sekretářka klubu se zabývá veškerými ekonomickými a administrativními záležitostmi. Vedle vedení účetnictví dohlíží na finance klubu. Připravuje smlouvy, výplaty hráčů, zaměstnanců a realizačního týmu.

## **2.3 Finanční analýza klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o.**

Z řízeného pohovoru s manažerem klubu bylo zjištěno, že klub je jako většina profesionálních sportovních klubů neziskový. V následujících tabulkách (tabulky č. 1,2) jsou zmíněné veškeré náklady, které klubu během roku vznikají, a příjmy, s kterými klub disponuje na pokrytí zmiňovaných nákladů.

### **2.3.1 Náklady klubu**

Každé sportovní jednotce vznikají účinkováním v soutěži určité náklady. Tyto náklady klubu vznikají veškerými prováděnými činnostmi od zajištění utkání, provozních nákladů, vybavení stadionu, příslušenství hráčů až po mzdy realizačního týmu, zaměstnanců a samotných hráčů. V následující tabulce (tabulka č. 1) jsou zachycené náklady se zaokrouhlenými částkami, které hokejový klub musí vynaložit na účast v rakouské mezinárodní lize.

<b>Náklady</b>	<b>Částka v Kč</b>
Výstroj a výzbroj	2 875 000
Doprava, ubytování, stravování	1 430 000
Licence EBEL	625 000
Ubytování hráčů a trenérů	510 000
Nutné náklady na cizí hráče	600 000
Pronájmy na ZS Znojmo	1 100 000
Provozní náklady (automobily, telefony, kanceláře a další)	720 000
Marketing a zajištění utkání	1 260 000
Mzdové náklady (zaměstnanci)	810 000
Náklady na odměny (realizační tým)	2 184 000
Náklady na odměny (hráči)	11 610 000
<b>Náklady celkem</b>	<b>23 724 000</b>

**Tabulka 1: Náklady klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. v sezóně 2012/2013**

**(Zdroj: vlastní zpracování)**

V tabulce (tabulka č. 1) jsou zachycené veškeré náklady, které klubu během celé sezóny vznikají. Všechny tyto náklady jsou v určité míře ovlivnitelné, nelze je však přehlédnout. Níže blíže charakterizují jednotlivé náklady hokejového klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. Z tabulky je patrné, že velkou část nákladů představují veškeré mzdy. Největším výdajem pro klub jsou náklady na odměny hráčů, které tvoří přibližně polovinu všech nákladů. Vysoká finanční suma vzniká hokejovému klubu hned před začátkem každé nové sezóny, kdy nakupuje hráčům výstroj a výzbroj.

### **Charakteristika jednotlivých nákladů:**

- Výstroj a výzbroj

Tyto náklady můžeme rozdělit na výstroj vycházkovou, která zahrnuje teplákové a šušťákové soupravy a výstroj zápasovou, která obsahuje veškeré nezbytné hrací náčiní a textil. Zápasovou výstroj musíme rozlišit na výstroj pro hráče v poli a pro brankáře. V soupisce klubu je uvedeno 30 hráčů včetně 3 brankářů, z toho vyplývá, že klub musí nakoupit výstroj pro 27 hráčů a pro 3 brankáře. Každý hráč má samozřejmě jiný somatotyp, proto je nezbytně nutné objednat výzbroj pro každého hráče tak, aby mu perfektně seděla a vyhovovala. Každý hráč klubu tedy na začátku sezóny dostává tréninkový a zápasový dres, hokejové kalhoty, štlupny, brusle a přilbu. Všichni hráči fasují i spodní prádlo. Brankařská výzbroj se liší od hráčské. Brankáři mají přilby, které jim kryjí celý obličej. V jedné ruce mají tzv. lapačku a v druhé tzv. vyrážačku, v které drží speciálně upravenou hůl. Na nohou jim celé holeně a kolena chrání tzv. betony. Klub musí mít pro každého hráče více kusů holí, protože i za jeden zápas může hráč více holí zlomit. Hole, puky, plexi a další hráčské příslušenství je nutné během celého roku neustále dokupovat. Celkové náklady výstroje a výzbroje se mohou každou sezónu lišit.

- Doprava, ubytování, stravování

Náklady na dopravu jsou závislé na počtu ujetých kilometrů. Před začátkem sezóny se hrají přípravné zápasy. Záleží na vedení klubu, jaký tým se jim podaří domluvit sehrání přípravného utkání, a kde se domluví, že se utkání uskuteční. Z toho vyplývá, že náklady na přípravné utkání se mohou každý rok hodně lišit. Náklady dopravy na základní a nadstavbovou část jsou každý rok při počítání s neočekávanými situacemi na silnici konstantní. Náklady dopravy na playoff se každým rokem liší. V případě nepostoupení klubu do playoff nevznikají žádné náklady. V případě, že klub postoupí do vyřazovací části, tak velikost nákladů zaleží na vzdálenosti kilometrů soupeře od klubu a na počtu sehraných utkání ve vyřazovací části.

Náklady na ubytování týmu při venkovních zápasech jsou konstantní. Klub hraje hráčům oběd v den zápasu a občerstvení po zápasech hraných venku.

- Licence EBEL

Licenci soutěže musí klub na začátku každé sezóny zaplatit jako startovné. Kdyby klub neuhradil tuto částku, nemohl by v soutěži účinkovat.

- Ubytování hráčů a trenérů

Klub poskytuje a hradí ubytování trenérům a hráčům, kteří nejsou z České republiky. Mladí hráči mají rovněž nárok na ubytování, které jim klub hradí.

- Nutné náklady na cizí hráče

Takovými nutnými náklady na cizí hráče jsou odměny agentům hráčů. Každému zahraničnímu hráči klub musí hradit zdravotní pojištění. Klub proplácí hráčům i dopravu.

- Pronájmy na ZS Znojmo

Klub musí každoročně vynaložit částku na pronájem zimního stadionu Znojmo a nezbytných kancelářských prostorů pro administrativní činnost klubu.

- Provozní náklady

Mezi provozní náklady klubu patří placení leasingové smlouvy automobilů, úhrada pohonných hmot, platba za účty mobilních telefonů a pevných linek, placení zahraničního pojištění a ostatní vznikající provozní náklady.

- Marketing a zajištění utkání

K zajištění utkání vzniká mnoho nutných nákladů. Klubu vznikají náklady spojené s médii (rozhlas, inzerce a další). Musí být zajištěné ozvučení a hudba na stadionu. Důležité je personální zajištění utkání, provoz turniketů. Během roku klubu vznikají náklady ohledně ostatní marketingové podpory. Náklady na distribuci a tisk.

- Mzdové náklady

Mzdové náklady pro zaměstnance včetně odvodů za rok. Klub zaměstnává pouze dvě osoby na hlavní pracovní poměr a to manažera klubu a sekretářku.

- Náklady na odměny (realizační tým)

Realizační tým tvoří v klubu 6 osob, a to hlavní trenér, asistent trenéra, vedoucí mužstva, který zároveň vykonává funkci trenéra brankářů, sportovní poradce, hlavní a pomocný kustod. Každý pracovník realizačního týmu je OSVČ.

- Náklady na odměny (hráči)

Vzhledem ke každoročním sezónním přestupům se počet hráčů v klubu mění. Na začátku sezóny se určuje stav maximálního počtu hráčů. Tento počet bývá stanoven na 30 hráčů, z toho zpravidla 3 představují brankáři, 10 obránci a zbytek útočníci. Odměny hráčů se jako u většiny sportovních klubů odvíjí od výsledků. Každý hráč má stanovený určitý základ, ke kterému mohou přibývat různé odměny. Každý hráč týmu je OSVČ.

### **2.3.2 Příjmy klubu**

Každý sportovní klub může mít řadu zdrojů. Profesionální sportovní kluby mají obvykle jednoho až dva hlavní sponzory, kteří klubu poskytují nejvíce financí. Reklama hlavních sponzorů bývá na nejlépe viditelném místě na drese či přilbě. Dalšími finančními zdroji bývají zpravidla menší i větší společnosti, které se chtějí zviditelnit. Za jejich finanční obnos, klub opět poskytuje na svých dresech, ledové ploše či na mantinelech jejich reklamu. Mezi další zdroje financování patří prodej hráčů, permanentek, vstupenek či drobných upomínkových předmětů s logem sportovního klubu.

<b>Subjekt</b>	<b>Příjmy CELKEM v Kč</b>
Aqotec	<b>18 000 000</b>
A.S.A.	
Česká spořitelna	
Diváci (vstupné)	
EIF Znojmo	
Hamr marketing	
H+M Znojmo	
Jágr Team	
Město Znojmo	
Ostatní drobní sponzoři	
p. Ohera	
Pivovar Zubr	
Pozemní Stavby Znojmo	
PPO	
Premia Reality	
PREVIA Brno	
S - Morava	
VHS Znojmo	
Výnos z provozu bufetů	
Znojmoprojekt	

**Tabulka 2: Příjmy klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. v sezóně 2012/2013**

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce (tabulka č. 2) jsou uvedeny subjekty, které sponzorují znojemský klub. Hlavními sponzory jsou město Znojmo a Česká spořitelna. Město Znojmo zároveň

klubu pronajímá zimní stadion a kancelářské prostory. Zbylí sponzoři jsou převážně drobní, ale zato dlouhodobí. Dalším finančním zdrojem pro sportovní klub je příjem ze vstupného na zápasy. Na začátku každé sezóny se prodají necelé dva tisíce permanentek, které tvoří největší část příjmu pro klub ze vstupného. Mimo vypsání subjektů klub spolupracuje s dalšími partnery. Mediálními partnery znojemského klubu jsou Frekvence 1, Rádio Blaník, Hitradio Magic, Znojemský deník, Centrum news, Střížna.cz a Kreativita.

Z tabulek (tabulka č. 1, 2) vyplývá, že klubu vznikají daleko větší náklady, než má příjmy. Rozdíl mezi náklady a příjmy klubu představuje zaokrouhleně 5,7 miliónu korun. Tento rozdíl musí vyrovnat majitelé klubu, aby poměr mezi náklady a výnosy byl vyrovnaný.

### 2.3.3 Rozpočet klubu na účast v soutěži

Z řízeného pohovoru s manažerem klubu byly zjištěné rozpočty nutné na účast v soutěžích na české sféře a na účast v EBEL. V následující tabulce (tabulka č. 3) je zachyceno v jakých letech v jaké soutěži znojemský klub nastupoval a jaký byl minimálně nutný rozpočet na účast v lize.

Soutěž	Účast v soutěži v letech	Nutný rozpočet na účinkování v soutěži v Kč
Extraliga	1999 – 2009	40 000 000 – 50 000 000
1. liga	2009 – 2011	15 000 000 – 18 000 000
EBEL	2011 – 2013	20 000 000 – 25 000 000

**Tabulka 3: Rozpočet na účast v soutěži (Zdroj: vlastní zpracování)**



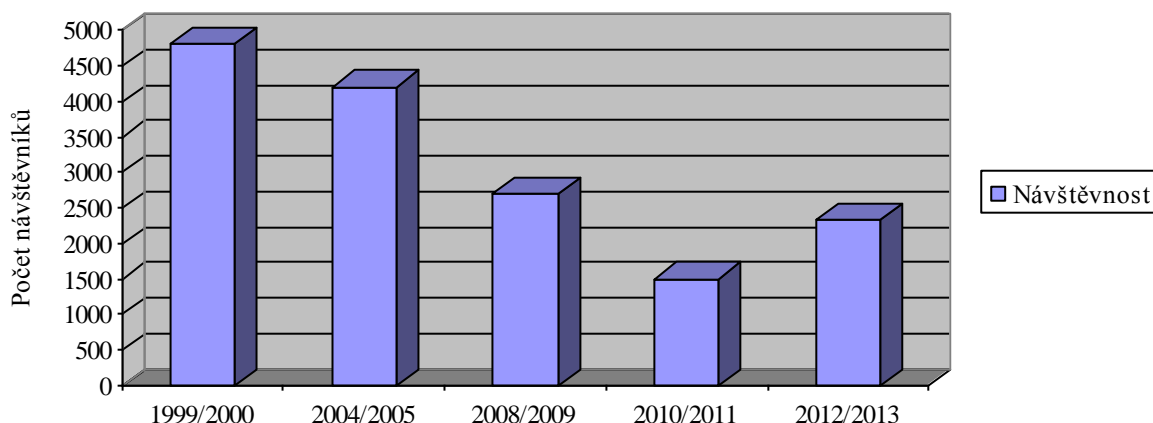
## 2.4 Návštěvnost zápasů klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o.

V kapitole 2.3.2 byly uvedené příjmy hokejového klubu, které jsou závislé i na návštěvnosti zápasů, tedy počtu prodaných vstupenek na jednotlivá utkání. V následující tabulce (tabulka č. 4) je zaznamenáno podrobné porovnání návštěvnosti domácích utkání znojemského klubu v prvním a druhém ročníku v rakouské mezinárodní lize. Tabulka je vytvořena na základě použitých údajů z přílohy 2 a 3.

	EBEL 2011/2012	EBEL 2012/2013
Počet zápasů v základní části + play-off	24 + 2	27 + 2
Celkem diváků	63 310	67 764
Průměr na zápas	2 435	2 337
Max. návštěva	4 052	3 781

**Tabulka 4: Návštěvnost domácích utkání v EBEL (Zdroj: vlastní zpracování)**

Na následujícím grafu (graf č. 1) je zobrazena průměrná návštěvnost domácích utkání klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. K zhotovení grafu byly zvoleny vybrané roky. Sezóna 1999/2000 je historicky prvním rokem účasti znojemského klubu v extralize. Rok 2004 byl vybrán z důvodu výluky NHL, což znamenalo pro spousty českých hráčů hrajících v zámoří návrat do svých předchozích působišť. Rok 2009 byl posledním rokem, kdy znojemští hokejisté hráli extraligu. Sezóna 2010/2011 byla vybrána jako jedna ze dvou sezón, kdy klub hrál 1. ligu. Od roku 2011 hraje Znojmo v rakouské mezinárodní lize. Do grafu byla zvolena aktuální sezóna 2012/2013. Graf je zhotoven na základě údajů z přílohy 3 a z oficiálních webových stránek klubu.



**Graf 1: Návštěvnost domácích utkání klubu (Zdroj: vlastní zpracování)**

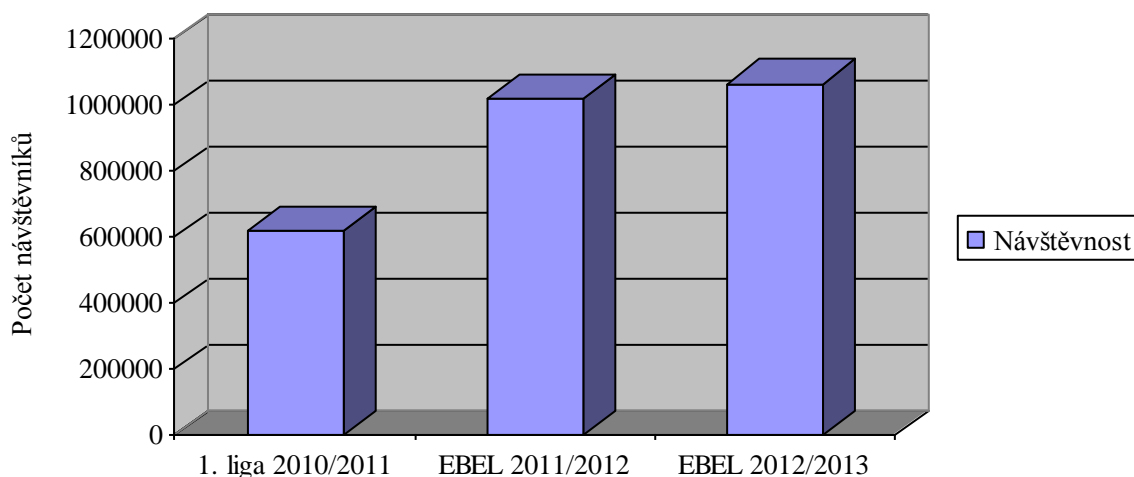
Graf č. 1 znázorňuje návštěvnost utkání klubu hraných na domácím stadionu. Jednoznačně z grafu vyplývá, že historicky první rok Znojma v extralize přilákal nejvíce veřejnost. Další roky návštěvnost trochu poklesla, ale stále se pohybovala v rozmezí 3500 až 4500 návštěvníků. Na prestižní utkání se návštěvnost přehoupla i přes 5000 příchozích. Sezóna 2004/2005 byla pro celou extraligu příznivá, neboť v soutěži nastupovalo spousty hráčů z NHL. Příznivá byla i pro znojemský klub, protože průměrná návštěvnost domácích zápasů přesahoval 4000 příchozích. Další roky bez zvučných jmen měli následek postupně upadající návštěvnosti. V sezóně 2008/2009 byla průměrná návštěvnost na utkání kolem 2700 fanoušků. Sestupem do 1. ligy zásadně klesla návštěvnost, která se pohybovala od 1200 do 1700 příznivců. Na vybraná utkání přicházelo i přes 2000 návštěvníků. Vstupem Znojma do EBEL vzrostla návštěvnost domácích utkání přibližně o 1000 diváků na zápas. Průměr na zápas se pohyboval kolem 2400 příchozích.

#### **2.4.1 Online sledování zápasů**

Domácí utkání klubu je možné pravidelně sledovat online prostřednictvím TVcom.cz zdarma (streamovaný záznam z klubové kamery). Průměrná sledovanost na zápas se pohybuje v rozmezí 3 – 5 tisíc. Online zápasy znojemského klubu je možné sledovat i prostřednictvím Střížna.cz (profesionální komentovaný přenos na 4 kamery), který je však zpoplatněný pro ČR 30Kč a pro zahraničí 2,49 EURO.

## 2.4.2 Návštěvnost webu klubu

Hokejový klub HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. má vlastní oficiální webové stránky [www.hcorli.cz](http://www.hcorli.cz). V následujícím grafu (graf č. 2) je vyobrazen počet návštěv webu od roku 2010, kdy klub hrál ještě 1. ligu, po současnost. Graf je vytvořen z údajů v příloze 2 a 3.



**Graf 2: Návštěvnost oficiálních webových stránek klubu (Zdroj: vlastní zpracování)**

Graf č. 2 znázorňuje návštěvnost oficiálních webových stránek klubu za poslední tři roky. Z grafu vyplývá, že webové stránky v sezóně 2010/2011, kdy klub účinkoval v 1. lize, navštívilo daleko méně lidí. Návštěvnost webových stránek vzrostla v sezóně 2011/2012, kdy klub již působil v EBEL, o 64%. V další sezóně 2012/2013 vzrostla návštěvnost webu už jen nepatrně o 1,34%.

Od května 2011, kdy klub působí v rakouské mezinárodní lize, se návštěvnost webu pohybuje v mimozápasových dnech okolo 3 – 5 tisíc návštěv, v play-off cca 5 – 7 tisíc návštěv. V zápasových dnech se pohybuje okolo 6 – 7 tisíc návštěv a v play-off cca 8 – 9 tisíc návštěv. Rekordním počtem návštěv byl den 14.2.2012, kdy webové stránky klubu navštívilo 8835 lidí. Webové stránky klubu navštěvují od vstupu Znojma do EBEL i zahraniční uživatelé. Počet návštěv zahraničních fanoušků se pohybuje okolo 80 tisíc návštěv za sezónu.

## 2.5 Mládežnická družstva

Vedle „A“ mužstva jsou v znojemském hokejovém klubu mládežnická družstva. Tyto družstva jsou rozdělena celkem do osmi kategorií:

- junioři
- starší dorost
- mladší dorost
- starší žáci
- mladší žáci
- 4. třída
- 3. třída
- přípravka

V každé kategorií se počet hráčů pohybuje okolo 20. Talentovaní hráči nastupují i ve dvou kategoriích, týká se to hráčů hrajících od mladšího dorostu po juniory. Kategorie od mladších žáků po juniory hrají krajské soutěže. Hráči přípravy, 3. a 4. třídy hrají pouze turnajové zápasy bez účinkování v soutěži.

Junioři v sezóně 2011/2012 neudrželi extraligu a sestoupili do nižší soutěže. Na to klub zareagoval tak, že po vyřízení všech potřebných formalit byla znojemská juniorka zařazena se svolením ČSLH do rakouské soutěže Erste Bank Young Star League, kde si hned v první sezóně vedla nadmíru dobře.

Mládežnická družstva jsou financovaná samostatně. Hlavním sponzorem je město Znojmo, které poskytuje každý rok dotaci pro mládež. Dotace na rok 2011 činila 3500000Kč. Tato částka byla použita na pronájem ledové plochy, dopravu, nákup výstroje, odměnu rozhodčím, za účetní služby, lékařské prohlídky mládeže, registrace, poplatky za telefon, práce na elektronickém systému a na ostatní provozní náklady a poplatky.

## **2.6 SWOT analýza klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o.**

SWOT analýza je nezbytně nutná při každém plánování a sestavování strategie jakéhokoli sportovního klubu. Analýza ukazuje přednosti a naopak nedostatky sportovního klubu. Slouží ke zjištění případných rizik a hrozeb, které mohou v budoucnu vzniknout.

### **Silné stránky:**

- Atraktivnost zápasů (Znojmo hraje mezinárodní ligu)
- Práce s mládeží
- Tradice (historie) klubu
- Zázemí
- Dobrý stadion
- Stabilní počet fanoušků

### **Slabé stránky:**

- Chybí velký sponzor
- Klub řídí převážně jedna osoba
- Malý zájem českých médií o český klub hrající zahraniční soutěž

### **Příležitosti:**

- Větší marketingový potenciál, že Znojmo hraje ligu v 5 zemích
- Možnost mezinárodní spolupráce
- Dobrá geografická poloha
- Zisk z prodeje kvalitních mládežnických hráčů

## **Hrozby:**

- Ekonomicky slabý region
- V případě skončení účinkování Znojma v EBEL lize, nastupuje klub v české sféře až do krajské soutěže
- Malá kupní síla v regionu
- Malý zájem veřejnosti o sport
- Absence velkých úspěchů „A“ mužstva
- Fotbalový klub ve městě hrající o postup do Gambrinus ligy

Položky v jednotlivých částech SWOT analýzy jsou seřazené sestupně od nejvýznamnějších po ty méně důležité.

Nejvíce silnou stránkou klubu je v současnosti atraktivnost zápasů. Znojemský klub hraje druhým rokem mezinárodní hokejovou soutěž, která se hraje v 5 zemích. Už dříve, kdy klub hrával domácí extraligu tak měl stabilní počet fanoušků. Se vstupem do 1. ligy se tento počet fanoušků výrazně snížil, ale účastí klubu v EBEL opět počet stabilních fanoušků narost. Další významnou silnou stránkou klub je práce s mládeží. Znojemský hokejový klub vedle hráčů „A“ mužstva tvoří hráči v 8 mládežnických kategoriích.

Hlavní slabou stránkou sportovního klubu jsou chybějící velcí sponzoři. Klubu chybí jedem případně dva velcí sponzoři, kteří by do klubu přivedli potřebné finance na pokrytí nákladů. Z toho vyplývá další významná slabá stránka sportovního klubu, a to že klub řídí převážně jeden z majitelů klubu, který zároveň do klubu přináší nutné finance na vyrovnání rozdílu mezi náklady a výnosy.

Příležitostí pro klub je větší marketingový potenciál. Klub by měl více využít příležitosti, že hraje mezinárodní hokejovou soutěž. Takovou příležitostí je například navázání kontaktů se zahraničními společnostmi, které by se případně mohli stát novými sponzory klubu. Další příležitostí je prodej mladých talentovaných hráčů. Zisk z prodeje talentů by do klubu opět přivedl potřebné finance.

Hrozeb pro sportovní klub je hned několik. Velkou hrozbou je znojemský region, který je ekonomicky velmi slabí. V současné době je problémem řady sportovních klubů malý zájem o sport. Hrozbou může být i případný postup místního fotbalového družstva do nejvyšší české fotbalové soutěže. Pro znojemský fotbalový klub by to byl historicky postup do Gambrinus ligy. Tím by ve městě výrazně stoupl zájem o fotbal. Zvýšila by se tím hrozba klubu v podobě chybějících velkých úspěchů. Ovšem největší hrozbou, která klubu hrozí, je v případě skončení účinkování Znojma v EBEL. Kdyby se klub vrátil do české soutěže, tak by musel nastoupit až do krajské soutěže, což by mělo neblahé dopady. Výrazně by opadl zájem sponzorů i fanoušků o znojemský hokejový klub.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZMĚNY**

Na základě provedených analýz v předešlé kapitole bakalářské práce jsou zpracovány vlastní návrhy optimalizace nákladů na činnost hokejového klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. a doporučení ke změně v organizační struktuře. Ke zjištění aktuálního stavu klubu byly použity metody SWOT analýzy a analýzy finanční. SWOT analýza byla zhotovena na základě řízeného pohovoru s manažerem klubu, kde byly odhaleny silné a slabé stránky klubu. Finanční stránka klubu, kde byly rozkryty náklady a příjmy, byla čerpána z poskytnutého materiálu manažera klubu.

#### **3.1 Cíle klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o.**

Cílem hokejového klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. je nadále udržet ve Znojmě hokej na profesionální úrovni. Tímto cílem tak naplní přání desetitisíců fanoušků a patriotů. Důležitý krok k naplnění tohoto cíle klub učinil vstupem do uznávané Erste Bank Eishockey ligy. Znojemský hokejový klub, jako vůbec první z České republiky, má možnost se pravidelně utkávat s kvalitními zahraničními soupeři na mezinárodní úrovni.

Ovšem vstupem do EBEL klubu vznikl zásadní cíl, který je setrvat v rakouské mezinárodní lize, neboť jak bylo zmíněno v hrozbách SWOT analýzy, v případě skončení účinkování klubu v EBEL by se klub na české sféře objevil až v krajské soutěži. Tato hrozba je nemilá a vedení klubu muselo před vstupem do soutěže pečlivě zvážit všechny výhody a možné hrozby při vstupu do rakouské mezinárodní ligy.

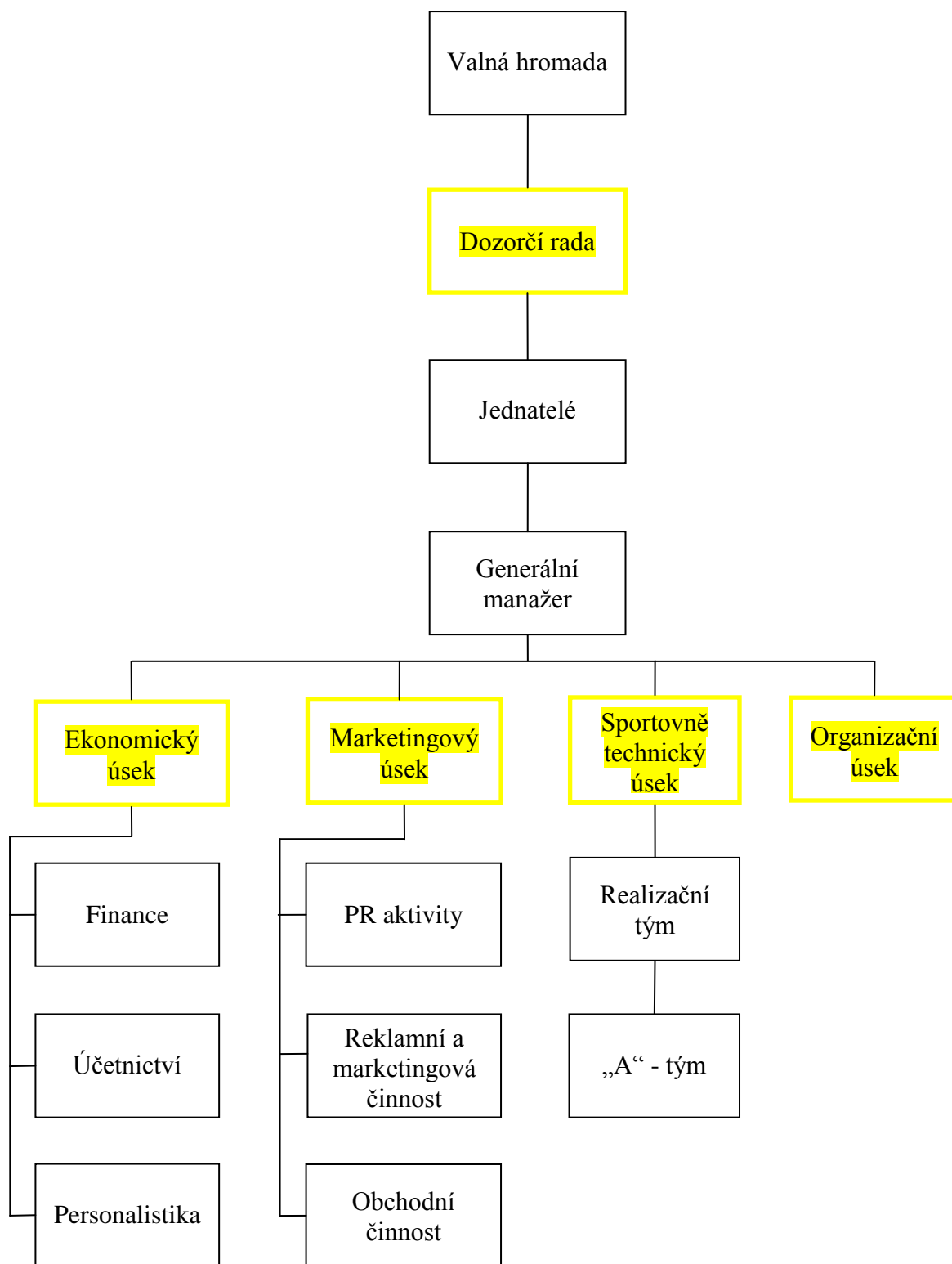
Jedním z předních cílů klubu je vychování si kvalitní mladých nadějných hráčů. Klub tvoří vedle „A“ mužstva 8 mládežnických kategorií, v kterých se pohybuje okolo 150 hráčů, mezi kterými je řada velkých talentů. Vedení klubu klade důrazný pokyn trenérům mládežnických týmů, aby se snažili co nejvíce rozvinout talent mladých nadějných hráčů. Vychování si vlastních hráčů může do klubu přivést v budoucnu velké finance. Takovými financemi mohou být výdělků z dobrých herních výsledků nebo zisk z případných prodejů hráčů.



### **3.2 Změna organizační struktury klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o.**

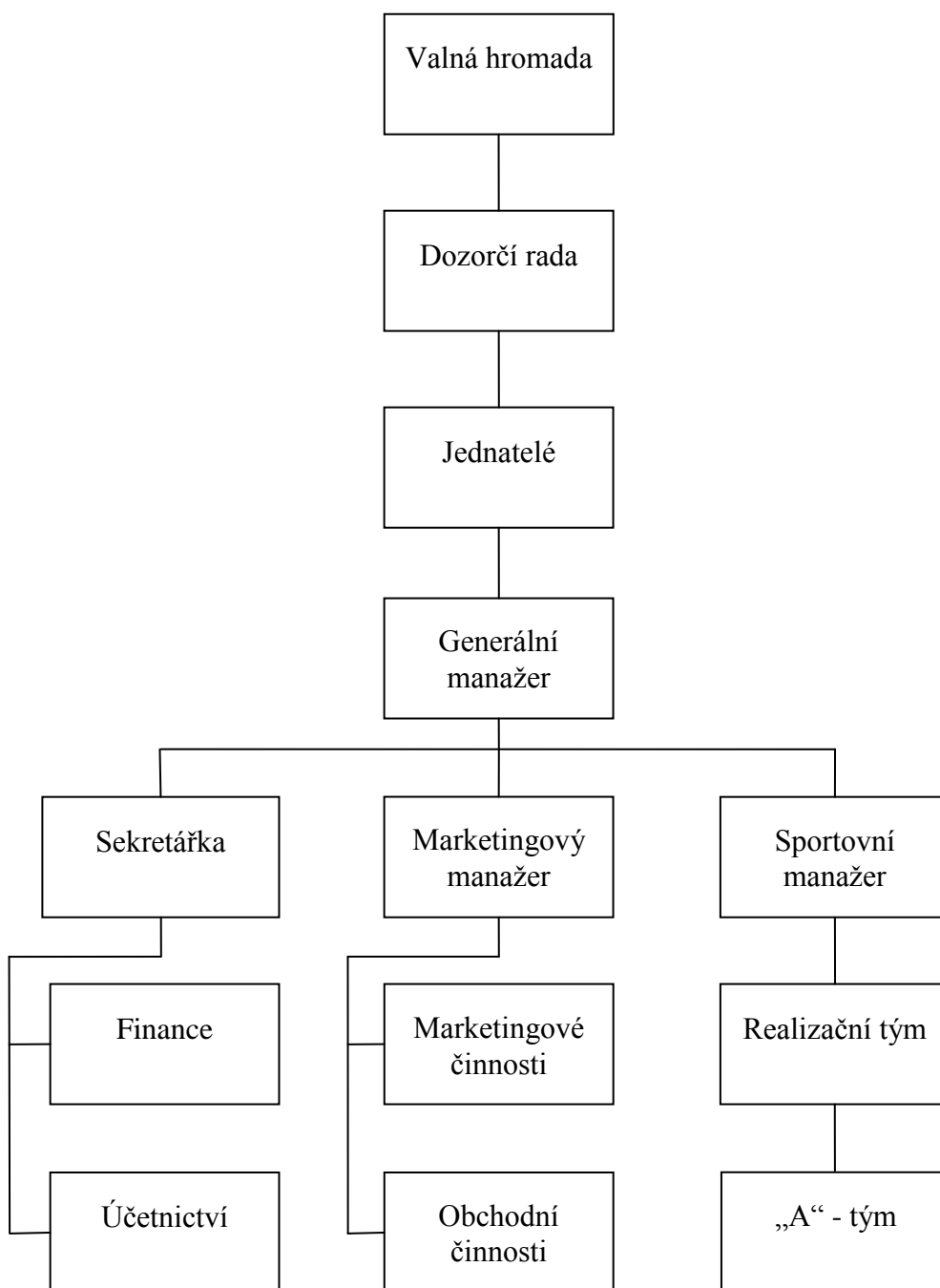
Na základě získaných teoretických znalostí z odborné literatury je doporučeno vedení klubu několik úprav organizační struktury. Klub v současné době užívá metody maticové organizační struktury. Vedení klubu je doporučeno užívat liniové organizační struktury, které užívá většina sportovních klubů. Vedení je navrženo rozšířit úzké vedení klubu. V organizační struktuře úplně chybí dozorčí rada, která je navržena zřídit. Celý marketingový a obchodní úsek řídí pouze jedna osoba, která zároveň vykonává funkci klubového manažera. Klubu je podán návrh, aby osoba řídící marketingové a obchodní oddělení se věnovala pouze těmto činnostem a funkci klubového manažera plnil generální manažer. Veškeré ekonomické a administrativní náležitosti rovněž řídí pouze jedna osoba. Zde je doporučeno vedení klubu zaměstnat další osobu, jedna by se mohla plně věnovat účetnictví a druhá administrativním, personálním a provozním náležitostem. V organizační struktuře klubu chybí organizační úsek, který je důležitý a je doporučen klubu zřídit. Vedení klubu je navrženo rozšířit sportovní úsek na sportovně technický úsek, kdyby manažer tohoto úseku dohlížel na činnost realizačního týmu a na správu Zimního stadionu Znojmo.

Na obrázku (obrázek č. 8) je navrhnutá vedení klubu optimálně nastavená organizační struktura takto:



Obrázek 8: Návrh optimální organizační struktury klubu (Zdroj: vlastní zpracování)

Vedení klubu ovšem ze současných finančních důvodů nebude moci najmout další zaměstnance, proto nebude možné takto rozšířit organizační strukturu. Je však klubu doporučeno užívat metody liniové organizační struktury, aby bylo pevně stanoveno, kdo má hlavní pravomoci rozhodování a nemohlo tak dojít k rozporu dvou pracovníků na jedné rozhodovací úrovni. Na obrázku (obrázek č. 9) navrhnutá úprava dosavadní organizační strukturu takto:



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

### **3.3 Ekonomická doporučení**

Z veřejně dostupných informací na webových stránkách a z řízeného pohovoru, byla zjištěna skutečnost, že znojemský klub v rakouské mezinárodní lize hospodaří s jednoznačně nejmenším rozpočtem ze všech účastníků soutěže. Navrhovat proto ekonomická doporučení není snadné. Klub již tak minimalizuje své náklady.

#### **3.3.1 Výstroj a výzbroj**

Klubu je doporučena snaha o šetření na nákupech výzbroje a výstroje hráčů. Bylo by dobré důkladně prozkoumat dosavadní výstroj před zakoupením nové. Výstrojí v tomto případě jsou myšlené především všechny chrániče hráčů. Dresy a přilby je potřeba zakoupit. Každý rok se představuje nová sada dresů, na které jsou vždy menší či větší úpravy oproti předešlé sadě. K úpravám dresů dochází například změnami sponzorů.

### **3.4 Zvýšení návštěvnosti zápasů**

Vedení klubu je doporučena snaha o získání více stabilních fanoušků. Klub navštěvuje na zápasech necelých 2000 stabilních fanoušků, kteří mají převážně zakoupené permanentky. Tato návštěvnost se ale nijak nezvyšuje, proto by se vedení klubu mělo snažit o získání nových fanoušků.

Návštěvnost zápasů by se sama zvedla se stálými dobrými herními výkony. Na tuto možnost se ale nikdy nemůžeme spoléhat, protože sportovní výkony hráčů sportu jako je hokej či fotbal se na celém světě vyrovnávají. V současné době nemůžeme s jistotou říci o žádném utkání, že je předem jasné, kdo vyhraje.

Návštěvnost domácích utkání by se mohla zvednout prodáním více permanentek. Klub v současné době nabízí k permanentkám benefity. Klubu je doporučeno nabízet k permanentkám výhodnější benefity. Tyto benefity by představovaly například plakáty, které by mohli být případně i podepsané od hráčů, nebo celoroční sleva do restaurace, která se nachází v blízkosti zimního stadionu.

### **3.5 Marketingová doporučení**

Vedení hokejového klubu je navrženo několik marketingových doporučení. V příloze č. 1 nabídka reklamní spolupráce jsou vyznačeny všechny reklamní plochy, které klub nabízí. Klubu je doporučeno tyto plochy zvětšit. Zvětšením nabízené plochy by mohl vzrůst možný zájem potenciálních nových sponzorů. Na dresech hráčů by tyto plochy šlo zvětšit jen nepatrně, ale na ledové ploše a mantinelech by je bylo možné více zvětšit.

Dalším návrhem pro vedení klubu je zvětšit a rozšířit svoji vlastní reklamu. Rozšířením reklamy je zde myšlená pozvánka na domácí utkání hokejové klubu, realizovaná přes billboardy. Tato reklama stojí klub sice určité finance, ale mohla by přinést úspěch. Klub v současné době má svoji reklamu na několika billboardech, ale kdyby ji měl na více místech tak by se klub určitě dostal do většího povědomí občanů. Další možnost jak rozšířit svoji reklamu je klubu navrženo v podobě menších i větších potisků na osobní automobily. Tento marketingový tah by mohl mít v případě dobré realizace velký úspěch. Běžně se platí osobě, která má na automobilu určitý reklamní potisk. V tomto případě by vedení klubu mohlo využít svých stabilních fanoušků, kteří by mohli mít zájem o tento potisk na automobil. Tento potisk by mohl být nabízen k permanentkám, jak bylo řešeno v kapitole 3.4.

### **3.6 Oslovení nových sponzorů**

Velký sponzor znojemskému klubu chybí, proto je navrženo za jeden z nejdůležitějších úkolů vedení klubu sehnat nového velkého sponzora, který by do klubu přivedl potřebné finance. Získat však velkého sponzora není vůbec jednoduchá záležitost. Jednání s potenciálním novým sponzorem, může trvat v řádech měsíců.

U sponzorování sportovního klubu můžou nastat dva způsoby financování. Jedním způsobem je poskytnutí určité peněžní částky bez udání konkrétního cíle, na co bude částka vynaložena. Druhým způsobem je oslovení sponzora o peněžní prostředky na předem určené činnosti. Tento druhý způsob je klubu doporučen. Sponzor raději poskytuje peníze s vědomím, na co budou použity.

### **3.6.1 Návrh nového sponzora**

Vedení klubu by se mělo snažit sehnat takového sponzora, který by jim hradil určitý náklad. Klubu je doporučeno snažit se pokrýt náklady na dopravu. Manažeri klubu by měli zkusit oslovit místního autobusového dopravce. Získáním takového sponzora by klubu velmi usnadnilo starost o pokrytí nákladů na dopravu při hraní zápasů na soupeřových stadiónech. Dopravce by klubu poskytl na zápasy hrané venku autobus včetně pohonných hmot. Za toto sponzorování klubu, by dopravci byly poskytnuty možnosti protislužby v podobě reklamy dopravce na dresech, ledové ploše, mantinelech či pár volných permanentek na domácí zápasy. Výhodné by to bylo pro oba subjekty. Klub by nemusel vlastnit autobus, platit řidiče a pohonné hmoty. Dopravce by zase disponoval velkou reklamou v podobě sponzorování hokejového klubu. Tato reklama by se dopravci vyplatila, neboť znojemský klub hrává venkovní zápasy ve čtyřech zemích. Dopravce by se tak dostal do povšimnutí i v zahraničí.

## ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce bylo optimalizace nákladů na činnost vybraného sportovního klubu. Cílem práce bylo podat doporučení na změnu organizační struktury a návrh na optimalizaci nákladů na činnost sportovního klubu. K práci byl vybrán hokejový klub HC ORLI ZNOJMO, s.r.o., který hraje od poloviny roku 2011 rakouskou mezinárodní ligu.

Práce byla rozdělena na teoretickou část, praktickou část a závěrečná doporučení. V teoretických východiscích jsou popsány pojmy související s ekonomikou ve sportu. V praktické části byla použita metoda SWOT analýzy, ke zjištění silných a slabých stránek sportovního klubu. Náklady a příjmy klubu byly rozkryty ve finanční analýze, kde bylo zjištěno, že znojemský hokejový klub je jako většina sportovních klubů ztrátový.

Na základě provedených analýz činností hokejového klubu bylo podáno několik návrhů na optimalizaci nákladů a doporučení na změnu organizační struktury. Tyto návrhy optimalizace jsou však pouze v kategorii optimalizace spíše drobnějších nákladů. V praktické části práce bylo zjištěno, že klub v rakouské mezinárodní soutěži hospodaří s nejmenším rozpočtem ze všech účinkujících týmů v lize. Z toho vyplynulo, že klub již v současné době minimalizuje své náklady. Při sestavování SWOT analýzy vyplynula jako nejslabší stránka klubu chybějící velký sponzor. Znovu jsme se dostali k problému financí. Klub řídí převážně jedna osoba, která jej zároveň i financuje. V současné době je pro znojemský klub nejdůležitější získat velkého sponzora, který by do klubu přivedl důležité finance.

Na závěr může být sděleno, že práce splnila svůj cíl, který byl v úvodu práce stanoven.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČÁSLAVOVÁ, V. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

GRÜNWARD, R., J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

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

HODAŇ, B. *Tělesná kultura, sociokulturní fenomén: Východiska a vztahy*. Olomouc: UP, 2000. 235 s. ISBN80-244-0201-7.

KOSTKA, V. *Moderní hokej*. Praha: Olympia, 1984.

KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

MRKVIČKA, J., P. KOLÁŘ, *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 8073572192.

NOVOTNÝ, J. a kol. *Sport v ekonomice*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

PIGEASSOU, Ch. *Nové trendy ve sportu ve 21. století*. In.: Sborník Stát, sport, společnost. Praha 2000. ISBN 80-86317-6-04.

SYNEK, M. *Ekonomická analýza*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 79 s. ISBN80-245-0603-3.

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.



## Internetové zdroje

*Erste Bank Eishockey Liga* [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.erstebankliga.at/>

Historie znojenského hokeje. *HC Orli Znojmo* [online]. 2012 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.hcorli.cz/zobraz.asp?t=historie-hokeje-ve-znojme>

Informace o klubu. *HC Orli Znojmo* [online]. 2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.hcorli.cz/zobraz.asp?t=informace-o-klubu>

Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700035038&typ=actual&klic=k6q6ve>

Zimní stadion Znojmo. *HC Orli Znojmo* [online]. 2012 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.hcorli.cz/zobraz.asp?t=zimni-stadion-znojmo>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Liniová organizační struktura .....	18
Obrázek 2: Štábní organizační struktura.....	19
Obrázek 3: Maticová organizační struktura.....	20
Obrázek 4: Funkční organizační struktura.....	21
Obrázek 5: Výrobní organizační struktura .....	22
Obrázek 6: SWOT analýza .....	27
Obrázek 7: Organizační struktura klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. ....	33
Obrázek 8: Návrh optimální organizační struktury klubu .....	50
Obrázek 9: Změna organizační struktury klubu .....	51

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Náklady klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. v sezóně 2012/2013.....	35
Tabulka 2: Příjmy klubu HC ORLI ZNOJMO, s.r.o. v sezóně 2012/2013 .....	39
Tabulka 3: Rozpočet na účast v soutěži.....	40
Tabulka 4: Návštěvnost domácích utkání v EBEL.....	41

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Návštěvnost domácích utkání klubu.....	42
Graf 2: Návštěvnost oficiálních webových stránek klubu .....	43

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

EBEL	Erste Bank Eishockey Liga
FO	Fyzická osoba
HC	Hockey club
HPP	Hlavní pracovní poměr
NHL	National hockey league
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
TJ	Tělovýchovná jednota

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Nabídka reklamní spolupráce

Příloha č. 2: Návštěvnost zápasů HC ORLI ZNOJMO 2011/2012

Příloha č. 3: Návštěvnost zápasů HC ORLI ZNOJMO 2012/2013

## Příloha č. 1: Nabídka reklamní spolupráce



**ORLI ZNOJMO**

**NABÍDKA REKLAMNÍ  
SPOLUPRÁCE**

**PODPORUJTE TÝM HC ORLI ZNOJMO  
NA JEHO CESTĚ  
ZA MEZINÁRODNÍM ÚSPĚCHEM**



HC Orli Znojmo jsou historicky prvním českým klubem, který nastoupí v zahraniční hokejové lize – rakouské EBEL (Erste Bank Eishockey Liga). Ligy se kromě rakouských celků účastní týmy ze Slovinska, Chorvatska a Maďarska. EBEL je díky svému mezinárodnímu dosahu naprosto unikátním projektem v oblasti ledního hokeje v Evropě.

Liga je sedmou nejnavštěvovanější evropskou soutěží s průměrnou návštěvou 3 550 diváků na utkání. Navíc některá utkání v minulé sezóně, například na stadionu v Záhřebu, zhlédlo živě až 15 000 lidí. Zápasy spolu s doprovodnými pořady jsou pravidelně vysílány satelitní bezplatnou televizí Servus TV dostupnou ve všech účastnických zemích. Tato televize na rakouském trhu meziročně více než zdvojnásobila svůj podíl. Další multimediální obsah (sestříhy, rozhovory, zprávy z klubů) je prezentován na stránkách ligy, které mají návštěvnost 2 000 unikátních uživatelů za den.

Znojemský tým byl do EBEL přijat jako příklad kvalitní práce s hokejovou mládeží poté, co juniorský tým Orli v poslední sezóně získal titul mistrů České republiky. Vedení ligy si od nového týmu slibuje kromě okamžitého zvýšení kvality soutěže také inspiraci pro hokejovou výchovu ve všech účastnických zemích, a tím další zvýšení atraktivity v budoucnosti.

**PROČ SE STÁT SPONZOREM HC ORLI ZNOJMO?**

- Možnost prezentace Vaší značky v 5 zemích
- Značná mediální pozornost věnovaná lize v Rakousku a ostatních zemích
- Multigenerační cílová skupina
- Mnoho možností spolupráce, od generálního sponzorství týmu, přes název arény, až po reklamy na dresech a kluzišti
- Hrací dny třikrát týdně – neustálá pozornost všech výše zmíněných médií
- Možnost prezentace pomocí mladého kvalitního týmu s tradicí i obrovským potenciálem do budoucnosti
- V případě zájmu je možnost kombinace nabídek do „sponzorských balíčků“

**PODPORUJTE ZNOJEMSKÝ HOKEJ!**

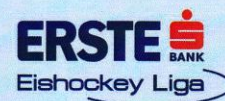


**NABÍDKA REKLAMNÍCH PLOCH**

Reklamní plocha	Počet ploch
Přilba	4
Dres přední a zadní díl	6
Dres ramena a rukávy	4
Kalhoty předek	2
Kalhoty zadek	3
Kalhoty boky	2
Ostatní plochy	
Ostatní plochy	

**NABÍDKA PRO GENERÁLNÍ PARTNERY**

Jméno firmy v	Cena za sezónu
názvu klubu	
názvu arény	



Ceny jsou uvedeny v CZK bez DPH, společnost Orli Znojmo, s.r.o. si vyhrazuje právo na změny.



#### NABÍDKA REKLAMNÍCH PLOCH

Reklamní plocha	Počet ploch
Celý kruh pro vhazování	4
Plocha za bránou	4
Útočné pásmo	6
Střední pásmo	8
Mantinel v TV záběru (bm) 1. vlna	1–26
Mantinel v TV záběru (bm) 2. vlna	27–37 71–81
Mantinel mimo TV záběr (bm)	38–70
Mantinel v 2. vlně (bm) 4x14 m	28
Reklama na plexisklech za bránou v TV vlně (1,8x1 m)	16
Ostatní plochy	
Ostatní plochy	

Standardní velikost reklamních ploch je 2bm, dle domluvy jsme schopni nabídnout větší i menší rozměry.

**Ing. Stanislav Hahn***jednatel*

Orlí Znojmo, s.r.o.  
 Dvořákova 2922/16  
 669 02 Znojmo, CZ  
 www.hcorli.cz  
 hahn@hcorli.cz  
 Tel./Fax: + 420 515 221 011

**Mgr. Petr Veselý***obchod a marketing*

Orlí Znojmo, s.r.o.  
 Dvořákova 2922/16  
 669 02 Znojmo, CZ  
 www.hcorli.cz  
 vesely@hcorli.cz  
 Mob.: + 420 724 575 966  
 Tel./Fax: + 420 515 221 011

**Ing. Pavel Ohera***jednatel*

Orlí Znojmo, s.r.o.  
 Dvořákova 2922/16  
 669 02 Znojmo, CZ  
 www.hcorli.cz  
 ohera@hcorli.cz  
 Mob.: + 420 602 773 837  
 Tel./Fax: + 420 515 221 011

## Příloha č. 2: Návštěvnost zápasů HC ORLI ZNOJMO 2011/2012

### Statistické údaje pro partnery týmu HC Orli Znojmo

- EBEL sezóna 2011/2012, ke dni 5. 3. 2012

#### Návštěvnost zápasů HC ORLI ZNOJMO 2011/2012:

##### **- přípravné období:**

Diváci	Doma - 6 zápasů:	Venku 4 - zápasy:	Celkem - 10 zápasů:
Celkem:	7 470	2 464	<b>9 934 diváků</b>
Průměr na zápas:	1 245	616	993 diváků
Max. návštěva:	1 507	1 012	

##### **- základní část EBEL 2011/2012 + play-off EBEL 2011/2012**

Diváci	Doma - 24 + 2 zápasy:	Venku 24 + 2 zápasy:	Celkem - 52 zápasů:
Celkem:	63 310	90 019	<b>153 329 diváků</b>
Průměr na zápas:	2 435	3 462	2 949 diváků
Max. návštěva:	4 052	7 000	

\* návštěvnost domácích utkání po vstupu do EBEL v základní části vzrostla cca o 1000 diváků na zápas

\* cca 2000 fanoušků hostujících týmů navštívilo Znojmo v první sezóně v EBEL

\* **zápasy Orli Znojmo jsou druhou největší pravidelnou sportovní-kulturní akcí pořádanou na JM**

#### TV Vysílání + Online živé vysílání:

##### **- TV**

4x živé vysílání ServusTV (3x venkovní zápas, 1x domácí utkání)

4x živé vysílání HRT + Sport Club + ServusTV (2x venkovní zápas, 2x domácí utkání)

52x ServusTV + LaolaTV rozhovory + sestřih nejzajímavějších momentů utkání (všechny zápasy); Sport & Talk aus Hangar 7 + Servus Hockey Night (pravidelné týdenní TV pořady)

10x Česká televize – reportáž + sestřih nejzajímavějších momentů utkání

Pravidelné zpravodajství:

AT – Laola1.TV, ATV, ORF SP+, ORF1, ORF2, ORF2K, ORF2O, ORF2S, ORF2ST, ORF2T, ORF2W, PULS24, SERVUS TV, LT1, P3, STV, TTV, W:24

CZ – ČT1, ČT2, ČT4 Sport

##### **- ZDARMA pravidelné „On-line živé vysílání domácích zápasů HC Orli Znojmo“ :**

\* sledovanost v průměru 3 – 5 tisíc diváků v průběhu živého on-line vysílání každý zápas

první vysílání: 6. 1. 2012 počet zápasů: Doma – 6 zápasů

Celkem:	<b>65 947x zhlédnuto</b>
Průměr:	10 991x zhlédnutí
Max. zhlédnutí	29 853x zhlédnutí (Orli Znojmo vs. RedBull Salzburg, 6. 1. 2012)



**Oficiální webové stránky [www.hcorli.cz](http://www.hcorli.cz) (CZ/DE/EN) a profil klubu na Facebooku:**

*- návštěvnost webu hcorli.cz v období (cca polovina sezóny):*

	1. NL 19. 5. 2010 – 5. 3. 2011	EBEL 19. 5. 2011 – 5. 3. 2012
Návštěvy	619 380	<b>1 018 533</b> (+ 64%)
Unikátní návštěvníci	110 315	<b>184 866</b> (+ 68%)

\* v mimozápasových dnech cca 4 tisíce návštěv, play-off cca 5 – 6 tisíc návštěv

\* v zápasových dnech cca 6 - 7 tisíc návštěv, play-off cca 8 – 9 tisíc návštěv

\* absolutní rekord **8835** návštěv za den (14. 2. 2012)

ZAHRANIČÍ (19.5.2011 – 5.3.2012): **81 761** návštěv  
(Rakousko – 22 764, Slovensko – 10 208, Chorvatsko – 9 323, Německo – 5 220!, atd.)

*- oficiální profil klubu na Facebooku:*

ke dni 5.3. 2012 – 4500 fanoušků, **9325** aktivních uživatelů měsíčně a až 12723 oslovených uživatelů týdně

**Rádio + Noviny:**

*- Rádía*

**CZ**

Mediální partner:

Rádio Blaník JM :  
Denní poslechovatost – 35 000  
Podíl na trhu – 23,7 %

\* + pro ročník 2012/2013 domluvena mediální spolupráce s rádií Evropa 2 a Frekvence 1

Pravidelné zpravodajství:  
Rádio Blaník JM, Rádio Kiss Hády, Rock Rádio, ad. ...

**AT**

ORF Radio - pravidelné rádiové přenosy ze zápasů EBE ligy

**HR**

HRT – Croatian radio / play-off

*- Noviny*

Mediální partner: Deník – Rovnost

Pravidelné zpravodajství: Deník Sport, MF Dnes, Znojemský deník, Znojemsko a další  
Internet: iDnes.cz, hokej.cz, novinky.cz, www.erstebankliga.at, <http://hockey-news.info/>  
a další

## Příloha č. 3: Návštěvnost zápasů HC ORLI ZNOJMO 2012/2013

### Statistické údaje pro partnery týmu HC Orli Znojmo - EBEL sezóna 2012/2013

#### Návštěvnost zápasů HC ORLI ZNOJMO 2012/2013:

- základní část EBEL 2012/2013 + play-off EBEL 2012/2013

Diváci	Doma – 27 + 2 zápasy:	Venku 27 + 3 zápasy:	Celkem - 59 zápasů:
Celkem:	67 764	94 864	162 628 diváků
Průměr na zápas:	2 337	3 162	2 756 diváků
Průměr na Play-off	3 399	4 467	
Max. návštěva:	3 781	6 000	

- \* celkový počet diváků zhlédnuvších zápasy Orli Znojmo se v sezóně 2012/2013 zvýšil o 9299
- \* vydané permanentky pro sezónu 2012/2013 – 1634 ks
- \* návštěvnost domácích utkání po vstupu do EBEL v základní části vzrostla cca o 1000 diváků na zápas a drží se i ve druhé sezóně
- \* cca 2500 fanoušků hostujících týmů navštívilo organizovaně Znojmo v sezóně EBEL 12/13
- \* zápasy Orli Znojmo jsou třetí největší pravidelnou sportovně-kulturní akcí pořádanou na JM

#### TV Vysílání + Online živé vysílání:

- TV

1x živé vysílání ServusTV  
52x ServusTV + LaolaTV rozhovory + sestřih nejzajímavějších momentů utkání (všechny zápasy); Sport & Talk aus Hangar 7 + Servus Hockey Night (pravidelné týdenní TV pořady)  
12x Česká televize – reportáž + sestřih nejzajímavějších momentů utkání  
2x obsáhlá reportáž ČT z výjezdů fanoušků

Pravidelné zpravodajství:

AT – Laola1.TV, ATV, ORF SP+, ORF1, ORF2, ORF2K, ORF2O, ORF2S, ORF2ST, ORF2T, ORF2W, PULS24, SERVUS TV, LT1, P3, STV, TTV, W:24

CZ – ČT1, ČT2, ČT4 Sport

#### **Pravidelné „On-line živé vysílání domácích zápasů HC Orli Znojmo“ :**

prostřednictvím - TVcom.cz ZDARMA – streamovaný záznam z klubové kamery

odvysílaných zápasů: 13 počet zhlédnutí celkem/průměr na zápas: 51 573/3 967

prostřednictvím – Střizna.cz – profesionální komentovaný přenos na 4 kamery, zpoplatněný pro ČR 30,- Kč, zahraničí 2,49 EURO

odvysílaných zápasů: 14 počet zhlédnutí celkem/průměr na zápas: 10 654/761

#### **Oficiální profil klubu na Facebooku:**

ke dni 21. 3. 2013 – 5700 fanoušků, virální dosah/počet oslovených uživatelů až 50 000 týdně (příspěvky, fotografie, pozvánky, reklama)

## Oficiální webové stránky www.hcorli.cz (CZ/DE/EN)

- návštěvnost webu hcorli.cz v období:

	1. NL 10/11 19. 5. 2010 – 5. 3. 2011	EBEL 11/12 19. 5. 2011 – 5. 3. 2012
Návštěvy	619 380	<b>1 018 533 (+ 64%)</b>

	EBEL 11/12 19. 5. 2011 – 18. 3. 2012	EBEL 12/13 19. 5. 2012 – 18. 3. 2013
Návštěvy	1 049 476	<b>1 063 611 (+ 1,34%)</b>

\* návštěvnost z mobilních zařízení stoupla v sezóně 2012/2013 (smartphone, tablety atp.) cca o 200% (pro sezónu 2013/2014 plánována mobilní aplikace „Orli Znojmo“)

\* v mimozápasových dnech cca 3 – 5 tisíce návštěv, play-off cca 5 – 7 tisíc návštěv

\* v zápasových dnech cca 6 - 7 tisíc návštěv, play-off cca 8 – 9 tisíc návštěv

\* absolutní rekord **8835** návštěv za den (14. 2. 2012)

**ZAHRAŇÍ** (19.5.2012 – 5.3.2013): **82 161** návštěv  
(Rakousko – 23 259, Slovensko – 11 550, Finsko 6 109, Chorvatsko –3 842, Německo – 3267, USA – 2 883 atd.)

### Rádio + Noviny:

- *Rádia*

*CZ*

Mediální partneři:

*Evropa 2 + Frekvence 1*

Net Reach = Počet posluchačů zasažených kampaní (v tisících) = 547 100

GRP = Počet kontaktů s reklamní kampaní (jeden každý započten tolikrát, kolikrát spot slyšel) - v tisících = 18 713 200

Frekvence zásahu = Průměrný počet kontaktů s kampaní na jednoho posluchače (kolikrát každý slyšel) = 34,2

*Rádio Blaník* - denní dosah – 35 000, Podíl na trhu – 23,7 %

*Hit Rádio Magic* – odvysílaných 374 spotů, týdenní dosah – 45 000, denní dosah 23 000

Pravidelné zpravodajství:

Rádio Kiss Hády, Rock Rádio, ad. ...

*AT*

ORF Radio - pravidelné rádiové přenosy ze zápasů EBE ligy

- *Noviny*

Mediální partner: Deník – Rovnost

Pravidelné zpravodajství: Deník Sport, MF Dnes, Znojemský deník, Znojemsko a další  
Internet: iDnes.cz, hokej.cz, novinky.cz, www.erstebankliga.at, <http://hockey-news.info/> a další