

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Problematika přístupu státu k financování masového  
a vrcholového sportu**

**The issue of mass and professional sport state financial  
funding**

Marek Laš

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marck LAS**  
Osobní číslo: **K09B0084K**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Problematika přístupu státu k financování masového a vrcholového sportu**  
Zadávající katedra: **Katedra finanční a účetnictví**

### Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte možné přístupy státu k financování masového a vrcholového sportu.
2. Na příkladu vybraného sportovního odvětví popište situaci v ČR.
3. Navrhněte možné řešení financování sportu prostřednictvím státních a soukromých výdajů.



Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. Praha: ISV, 2000. ISBN 80-85866-68-4
- NOVOTNÝ, J. a kol. *Ekonomika sportu. Vybrané kapitoly*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0979-2
- NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu. Vybrané kapitoly II*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1144-4

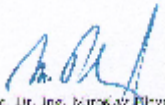
Veloučí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Miloš Nový

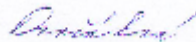
Katedra ekonomie a kvantitativních metod

Datum zaslání bakalářské práce: 31. srpna 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 2. prosince 2011

  
Doc. Dr. Ing. Jaroslav Hlavň  
děkan



  
Pač Ing. Lenka Dočáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. srpna 2011

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Problematika přístupu státu k financování masového a vrcholového sportu“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval panu Ing. et Ing. Miloši Novému za odborné vedení při zpracování bakalářské práce, za jeho cenné rady a připomínky. Děkuji také pánům Ing. Janu Brabencovi, Bc. Danielu Šlapákovi a Přemyslu Zemanovi za poskytnutí svého času a důležitých informací.

## Obsah

Úvod .....	6
1. Obecné definice sportu, ekonomie sportu.....	8
1.1 Sport jako statek .....	8
1.2 Význam sportu.....	10
1.2.1 Individuální funkce pro sportovce .....	10
1.2.2 Význam sportu pro stát .....	10
1.2.3 Další mikroekonomické a makroekonomické funkce sportu .....	11
1.3 Organizace sportu v České republice.....	12
2. Přístupy státu a soukromého sektoru k financování sportu .....	14
2.1 Zdroje financování sportu .....	14
2.2 Podíl státu na financování sportu v České republice .....	15
2.3 Ekonomika sportovních klubů.....	16
2.3.1 Zdroje financování sportovních klubů .....	17
2.3.2 Modely financování sportovních klubů .....	19
2.3.3 Výdaje sportovních klubů .....	21
2.4 Sponzorství ve sportu.....	21
2.5 Ekonomika vrcholového sportu.....	22
2.5.1 Modely financování vrcholového sportu.....	22
2.5.2 Ekonomika vrcholového sportu v USA .....	24
3. Financování ledního hokeje v ČR .....	28
3.1 Struktura ledního hokeje v ČR .....	28
3.1.1 Český svaz ledního hokeje .....	29
3.1.2 Asociace profesionálních klubů ledního hokeje .....	30
3.1.3 BPA sport marketing.....	30
3.2 Financování v rámci Českého svazu ledního hokeje .....	30
3.2.1 Hospodaření ČSLH a PRO – HOCKEY .....	31
3.2.2 Hospodaření ČSLH .....	32
3.2.3 Hospodaření PRO – HOCKEY .....	34
3.2.4 Faktory ovlivňující hospodaření ČSLH a PRO – HOCKEY .....	35
3.3 Financování profesionálních klubů ledního hokeje v ČR.....	37
3.3.1 Sportovní klub Horácká Slavia Třebíč.....	42
3.3.2 HC Slovan Ústečtí Lvi .....	45
4. Návrh financování vybraného sportovního odvětví .....	47
5. Závěr.....	53
6. Seznam tabulek a obrázků .....	55
7. Seznam použitých zkratk .....	56
8. Seznam použité literatury .....	57
9. Seznam příloh.....	59

## Úvod

Sport v České republice zaujímá významné místo. V řadě sportovních odvětví dosahují čeští sportovci špičkových výsledků jak na domácí, tak i na mezinárodní scéně. Prakticky z každých olympijských her, z řady mistrovství světa či Evropy se v nejoblíbenějších sportovních disciplínách vrací čeští reprezentanti s medailovými úspěchy. Od roku 2000 přivezli čeští reprezentanti z letních olympijských her na dvaadvacet medailí, přidali třináct medailí ze zimních olympijských her a stovky medailí ze seniorských i juniorských mistrovství. Dělalí tak naší zemi dobré jméno za hranicemi státu. Řekl bych, že v žádném jiném odvětví nemá naše malá země takový zvuk, jako je tomu právě ve sportu. Reprezentaci státu na mezinárodní scéně ovšem předchází namáhavá příprava. Je zapotřebí zabezpečit sportovce nejen po fyzické stránce, aby mohli dosahovat špičkových výkonů, ale také po stránce finanční a materiální. Bez vhodných materiálních podmínek se jen zřídka kdy podaří vychovat špičkové reprezentanty. Sport spotřebuje řadu veřejných i soukromých prostředků. Na druhou stranu dochází i k jejich návratnosti, a to po stránce materiální i duchovní.

**K financování sportu z veřejných prostředků dochází v České republice na úrovni jak vrcholového, tak i masového sportu – sportu pro všechny.** Toto téma je velmi aktuální, jelikož existuje hodně názorů, že stát finančně či materiálně zabezpečuje některá sportovní odvětví nepřiměřeně, přestože se státní pokladna nachází v nemalých problémech. Mnohem negativější jsou názory na podporu profesionálního sportu. Stejně tak se setkáváme s opačným postojem – sport by měl z veřejných rozpočtů získávat více prostředků, ať už se jedná o sport vrcholový, masový, amatérský, ale i profesionální, protože zejména z profesionálního sportu dochází k zpětnému přílivu finančních prostředků.

Na aktuálnosti tématu přidává skutečnost, že jeden z nejvýznamnějších zdrojů financování sportu v České republice, kterým je loterijní společnost SAZKA a.s., se nachází v nemalých problémech. Společnost, která má garantovaný padesáti procentní výnos ze vsazených prostředků, se koncem března roku 2011 dostala do úpadku a došlo k uzavření sázkových terminálů po celé republice. Společnost se ocitla v insolventním řízení, do kterého se přihlásilo přes dva tisíce věřitelů s pohledávkami za 41 miliard korun. Koncem června toho roku se situace začala stabilizovat, otevřela se velká část sázkových terminálů a dochází k navracení důvěry sázejících.

V neposlední řadě je mi toto téma blízké zejména proto, že se sportu aktivně věnuji. Od roku 2004 profesionálně hraji lední hokej a po skončení aktivní hráčské kariéry bych rád zůstal ve sportovním oboru jako činovník v prozatím nespecifikované sportovní oblasti. Věřím však, že nestačí zkušenosti z hráčského pole, ale je zapotřebí získat další znalosti a nadhled ve formě studia.

Sport získává prostředky jednak z veřejných zdrojů, jednak ze zdrojů soukromých. **Cílem této práce bude charakterizovat možné přístupy státu a soukromého sektoru k financování masového a vrcholového sportu, popsat situaci v České republice a navrhnout možná řešení financování sportu prostřednictvím státních a soukromých výdajů.** Uvědomuji si však, že toto téma je velmi široké, proto se v rámci omezeného prostoru, především u popisu praktické situace v ČR a návrhu možného řešení, zaměřím na jedno sportovní odvětví – lední hokej.

V úvodu teoretické části práce uvedu obecné charakteristiky sportu, kde se zaměřím na základní definice, které pomohou pro lepší přehlednost a srozumitelnost práce. Mimo to uvedu význam sportu pro různé subjekty a jakým způsobem může být sport organizován. V další kapitole se budu zabývat obecnými modely přístupu k financování sportu. Zajímá se budu o zdroje financování sportu a jakým způsobem se na financování podílí stát. Konkrétněji se zaměřím na ekonomiku sportovních klubů, které jsou základním článkem sportovní organizace v ČR. Stěžejní částí této kapitoly je financování vrcholového sportu. V praktické části už se budu blíže věnovat oblasti ledního hokeje. Přiblížím financování ledního hokeje na úrovni svazové, kde dochází k podpoře zejména reprezentace a výchovy mládeže, dále na úrovni profesionální v extraligových klubech a klubech 1. hokejové ligy. Následovat bude návrh možného řešení financování sportu státními a soukromými výdaji, především pak v oblasti ledního hokeje.



## 1. Obecné definice sportu, ekonomie sportu

### 1.1 Sport jako statek

Sport je širokou veřejností chápán jako pohybová aktivita ve volném čase. V užším smyslu hovoříme o sportu jako o pohybové činnosti se specifickou formou a obsahem, s danými pravidly a prováděné soutěžní formou – závodně [4]. Tato definice nás vede k rozlišování sportu do několika sfér. Na jedné straně máme sport jako aktivní činnost, kdy rozlišujeme sport dětí a mládeže a sport provozovaný dospělými. Na druhé straně dělíme sport podle výkonnostní úrovně a poslání. V této rovině rozlišujeme sport masově rekreační (tzv. sport pro všechny), sport výkonnostní a sport vrcholový. „Pod vrcholovým sportem chápeme předvádění výkonů na samé hranici lidské výkonnosti“ [4, s. 166]. Vrcholový sportovec může vystupovat v podobě profesionální, ale i neprofesionální (amatérské). Pod pojmem sport pro všechny si můžeme představit zájmové, organizované či neorganizované pohybové aktivity občanů, které mají charakter rekreační, soutěžní či nesoutěžní.

Sport můžeme dále diferencovat podle systému organizace [4]. Jedním ze subsystémů je sport institucionalizovaný, organizovaný, který považujeme za součást veřejné ekonomiky. Jedná se především o sport provozovaný na školách a obecních sportovních střediscích (sport komunální). Na této úrovni nalézáme tři institucionální rámce: vládní sektor a státní správa, sport organizovaný v rámci sportovních federací, sport organizovaný v rámci olympijského hnutí. Druhým subsystémem je sport neinstitucionalizovaný, neorganizovaný či dobrovolně organizovaný. Tento subsystém je relativně záležitostí ekonomiky domácností, a tedy spojen s výdaji rodinných rozpočtů.

Sport rozlišujeme také podle toho, kdo je hlavním nositelem nákladů na provoz sportu [9]. **Sport je pak chápán jako statek čistý veřejný, smíšený veřejný, privátní.** Sport je možné považovat za čistý veřejný statek, pokud splňuje několik základních podmínek. Jendou z nich je nevylučitelnost ze spotřeby. Této podmínky je dosaženo, pokud občan při sportování není ve své spotřebě omezován a zároveň neomezuje ostatní zájemce o daný druh sportu. Druhým předpokladem čistého veřejného statku je nedělitelnost spotřeby a nesoutěživost spotřebitele. Při splnění tohoto předpokladu je zapotřebí vhodná koordinace místa a času. Následuje podmínka nulových mezních nákladů na spotřebu každého dalšího spotřebitele. V takovém případě sledujeme situaci,

kdy náklady na údržbu a provoz sportovních zařízení se nemění v závislosti na počtu spotřebitelů. Jedná se o fixní náklady, které je nutno platit bez ohledu na to, zda je sportovní zařízení plně využíváno. Všechna tato kritéria splňuje např. turistika či běh ve volné krajině. Při tvorbě vhodného časového rozvrhu zde můžeme zařadit i sportovní činnosti na veřejných hřištích apod.

Jiná sportovní odvětví jsou chápána jako smíšený veřejný statek. „Smíšené veřejné statky jsou takové, které lze mezi jejich spotřebitele rozdělovat podle kvantity, avšak ne podle kvality“ [9, s. 430]. V takovém případě dochází s každým nově přichozím spotřebitelem ke snížení kvality poskytovaného statku. Např. lyžařskou sjezdovku může využívat relativně neomezené množství lyžařů, ovšem s rostoucím počtem zájemců se musí déle čekat na vlek, kvalita sněhu na sjezdovce se rychleji zhoršuje, lyžař pro velké množství účastníků nemůže „krájet“ sjezdovku do takových oblouků, jaké by si představoval.

Sportovní odvětví, která nesplňují výše uvedené podmínky veřejného statku jsou nazývána jako statky soukromé, privátní. Tyto statky jsou specifické tím, že se spotřebitel nehodlá podřídit různým omezením, která se spotřebou daného statku souvisí. O tento statek je příliš vysoký zájem, a veřejný sektor nemá ve své moci zajistit jej v požadovaném množství, či kvalitě. Navíc výdaje na provozování statku jsou příliš vysoké a celospolečensky neefektivně vynaložené. V neposlední řadě spotřebitel může vyžadovat velmi vysokou kvalitu dané sportovní aktivity. Příkladem může být soukromý tenisový kurt, či petangové hřiště na zahradě rodinného domu.

Většina sportovních odvětví má podobu smíšeného veřejného statku [4]. I s tělesnou výchovou na školách mají rodiny jisté výdaje. Statek nemůžeme považovat ani za čistě tržní, jelikož se většinou nevyskytují tržní ceny při využívání sportovních zařízení. Ceny vstupného zdaleka nezajistí provoz těchto zařízení. **Navíc se objevuje celá řada externalit – pozitivní i negativní.**<sup>1</sup>

Typickou negativní externalitou je znečištění ovzduší, což potlačuje venkovní sporty. Lidé se přesouvají do krytých sportovišť, což činí nátlak na zvýšení veřejných výdajů v souvislosti s výstavbou nových krytých zařízení. Dalším příkladem může být skutečnost, že sport nejen přispívá k utužování těla a ducha, zároveň dochází velmi často k zvýšenému počtu úrazů, což vyvolává zvýšené náklady na zdravotní péči.

---

<sup>1</sup> Externalita spočívá v činnostech, které pozitivně či negativně ovlivňují ostatní subjekty, aniž by za ně platily nebo byly odškodňovány.

Opačný dopad na zdravotnictví může mít fakt, že dochází ke snížení nákladů na léčbu srdečně-cévních chorob. Taková situace je typická pro pozitivní externality. Další můžeme pozorovat u různých sportovních středisek, které napomáhají k hospodářské prosperitě a zvýšení prestiže regionu.

## ***1.2 Význam sportu.***

### ***1.2.1 Individuální funkce pro sportovce***

Sport napomáhá ke zušlechťování lidského potenciálu po stránce fyzické i psychické [9]. Podporuje člověka v sociálně-ekonomických funkcích, kdy komplexně podporuje jeho potenciál zdraví, poznatků a dovedností. Efekt se pak může projevat v občanských, rodinných, spotřebitelských ale i pracovních rolích. Po fyzické stránce je sportovně založený občan vybaven vyšší vytrvalostí, odolností, přesností či obratností. Mezi psychické aspekty, které podporují výše uvedené sociálně-ekonomické funkce, patří schopnost zvýšeného soustředění, zodpovědnosti či spolehlivosti při výkonu svých životních rolí.

Výchovná funkce patří mezi další důležité vlastnosti sportu. Sport člověka jednak pozitivně usměrňuje při utváření osobnosti jedince, navíc poskytuje možnosti pro tvorbu nových pozitivních vlastností, jako jsou respekt k druhému, poctivost či slušnost. Výchovným prvkem může být i nasměrování jedince ke zdravé životosprávě, což může společně s pohybovou aktivitou snižovat výskyt nejen srdečně-cévních, ale i dalších civilizačních chorob. Výchovná funkce má největší dopad zejména u mládeže. Není výjimkou, kdy dojde k rozdílným životním cestám sourozenců, kterým se dostalo relativně stejné výchovy v rodinném prostředí, avšak jeden z nich se v dětství dostal do sportovního kolektivu, druhý zůstal „dítětem ulice“. Z mladého muže, kterému se od nejtělejšího věku dostávalo všech výhod kolektivního sportu, se stal uznávaný a respektovaný profesionální sportovec, který dnes zároveň dokončuje vysokoškolské vzdělání. Druhý neměl to štěstí, má dnes zkušenosti s kriminální činností.

### ***1.2.2 Význam sportu pro stát***

Důležitou funkcí sportu je zajisté funkce reprezentační. Sport se stává významným prostředkem pro prezentování země v zahraničí. Je to ideální způsob pro zviditelnění. Sportovci, kteří úspěšně reprezentují svoji zemi, zvyšují tak její prestiž a zájem o ni, což s sebou přináší řadu politických i ekonomických výhod dané oblasti.

**Stát se obecně podílí na financování sportu ze státní poklady. Ovšem kromě vysokých finančních výdajů můžeme registrovat i značné finanční příjmy.** Podle studie Centra Henley z roku 1990 [4] vláda ve Velké Británii získala 3,56 miliardy liber z daní, které souvisejí se sportem. Na druhou stranu vydala na sport 533 milionů liber. Poměr se tedy pohyboval kolem 6,7:1 ve prospěch příjmů a měl vzrůstající tendenci. Můžeme předpokládat, že podobná situace může být i v ostatních zemích. V příloze usnesení vlády ze dne 9. března 2011 č. 167 o Koncepci státní podpory sportu v České republice (dále jen Koncepce) se nachází analýza [10], která tuto skutečnost potvrzuje, viz příloha A. Podle ní v roce 2008 dosáhly příjmy do státního rozpočtu ze sportovního prostředí 8,8 až 11,4 miliard korun. Naopak výdaje ze státního rozpočtu na sport dosáhly 7,7 miliard. Sportovní prostředí tak bylo čistým plátcem do státního rozpočtu ve výši 1,1 až 3,7 miliard korun. Navíc výzkum nebral v úvahu nepřímé přínosy, jako jsou snížené náklady na zdravotní péči nebo práce dobrovolníků ve sportu.

### ***1.2.3 Další mikroekonomické a makroekonomické funkce sportu***

Další funkcí sportu, která překračuje rámec individuálního významu pro sportovce, je multiplikační efekt, jakožto ekonomický vliv sportu ke svému okolí. Tento efekt je spojen s počáteční investicí do sportu, který vyvolá zvýšení národního důchodu. V praxi to může znamenat situaci, kdy zajištění nového sportovního zařízení (kvalitního volného času), a tedy zvýšení kreditu dané oblasti, může přilákat další investory do okolí (umístění nového průmyslu s pracovní silou). Tento vliv je měřitelný za pomoci multiplikačního koeficientu (K), který se vypočte jako poměr součtu změn národního důchodu ( $\Delta Y$ ) a počáteční investice (I). Změna národního důchodu může být vyvolána změnou spotřeby (C), investičních výdajů (I), vládních výdajů (G) nebo čistého vývozu (X) [5].

Z makroekonomického hlediska dochází k dalším významným dopadům vyvolaným sportem, jako je zvýšení zaměstnanosti v oblasti. Sportovní odvětví vytváří řadu pracovních míst ve státním sektoru, na pozici učitelů tělocviku, pracovníků v organizovaném sportu. Dále sport vytváří pracovní místa zprostředkovaně jak ve výrobním sektoru, tak v obchodě (výroba a distribuce sportovních pomůcek a oblečení). Sportovní akce jsou zdrojem pracovních možností pro sdělovací prostředky, provozovatele občerstvení, pořadatelskou činnost apod.

### ***1.3 Organizace sportu v České republice***

Organizace sportovní činnosti v České republice se provádí buď skrze státní zařízení, anebo skrze sportovní organizace [9].

Do působnosti státních zařízení patří zejména výuka tělesné výchovy na školách (základních, středních i vysokých) a další sportovní zařízení patřící do správy Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Jedná se zejména o výchovnou a vzdělávací činnost, na které má stát zájem. Kromě státních zařízení existují na našem území různé formy sportovních organizací. Mezi základní patří občanská sdružení, obecně prospěšná činnost, samostatní podnikatelé, obchodní společnosti a ostatní typy spolupráce.

#### **Občanské sdružení je nejčastějším typem sportovní organizace na našem území.**

V rámci dobrovolné činnosti vystupuje jako nezisková organizace. Je právnickou osobou a řídí se především zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Na dobrovolnou činnost může získávat dotace ze státního či obecního rozpočtu. Mimo to může sdružení vykonávat doplňkovou, podnikatelskou činnost. Formou občanského sdružení je sportovní klub, který plní řadu úkolů. Klub sportovní činnost organizuje, vytváří pro ni ekonomické podmínky, spolupracuje se státními či samosprávnými orgány apod. Pro vytváření ekonomických podmínek může klub vstupovat do různých obchodních vztahů. Mezi vnitřní zdroje financování klubu patří příjmy z tělovýchovy a sportu, ze společenské činnosti, z členských příspěvků nebo z vedlejší hospodářské činnosti. Vnější zdroje jsou pokryty skrze příspěvky od asociací, z veřejných rozpočtů nebo sponzorování.

**Sportovní organizace může vystupovat jako samostatný podnikatel nebo obchodní společnost.** V druhém případě má možnost řídit se právní úpravou platnou pro akciovou společnost nebo společnost s ručením omezeným. Daňová práva a povinnosti společností upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Tato forma však přichází o daňové úlevy, které využívá občanské sdružení. Další typy sportovních organizací pak mohou vystupovat ve formě spolupráce se sportovními subjekty na základě smlouvy o součinnosti, smlouvy o sdružení, smlouvy o tichém společníkovi. Ne všechna sportovní odvětví však mají převahu občanských sdružení. Např. profesionální kluby ledního hokeje v seniorských kategoriích mají převahu akciových společností a společností s ručením omezeným. Přehled klubů ledního hokeje ve dvou nevyšších tuzemských ligách a jejich právní formu organizace si můžeme ukázat v tabulce č. 1.

**Tab. č. 1: Právní forma profesionálních klubů ledního hokeje v ČR (sezóna 2010/2011)**

<b>Kluby ELH</b>	<b>právní forma</b>	<b>Klub 1. ligy</b>	<b>právní forma</b>
<i>Bílí Tygři Liberec</i>	s.r.o.	<i>SK HS Třebíč</i>	o.s.
<i>BK Mladá Boleslav</i>	a.s.	<i>Orli Znojmo</i>	s.r.o.
<i>HC Kometa Brno</i>	a.s.	<i>SK Kadaň</i>	a.s.
<i>HC MOUNTFIELD ČB</i>	a.s.	<i>HC Benátky nad Jizerou</i>	s.r.o.
<i>HC Oceláři Třinec</i>	a.s.	<i>HC Berounští Medvědi</i>	a.s.
<i>HC Plzeň 1929</i>	s.r.o.	<i>HC Chrudim</i>	s.r.o.
<i>HC Slavia Praha</i>	a.s.	<i>HC Dukla Jihlava</i>	s.r.o.
<i>HC Sparta Praha</i>	a.s.	<i>HC Olomouc</i>	s.r.o.
<i>HC Vagnerplast Kladno</i>	s.r.o.	<i>HC Rebel Havlíčkův Brod</i>	a.s.
<i>HC Vítkovice Steel</i>	a.s.	<i>HC Slovan Ústečí Lvi</i>	a.s.
<i>PSG Zlín</i>	o.s.	<i>HC Stadion Litoměřice</i>	s.r.o.
<i>HC BENZINA Litvínov</i>	a.s.	<i>HC Tábor</i>	o.s.
<i>HC ČSOB Pardubice</i>	a.s.	<i>HC VCES Hradec Králové</i>	a.s.
<i>HC Energie Karlovy Vary</i>	s.r.o.	<i>HC Vrchlabí</i>	s.r.o.
		<i>IHC KOMTERM Písek</i>	o.s.
		<i>KLH Chomutov</i>	a.s.

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Z uvedené tabulky vyplývá, že v sezóně 2010/2011 se v profesionálních soutěžích ledního hokeje v ČR vyskytovalo 26 klubů, které vystupují jako obchodní společnosti (15 a.s., 11 s.r.o.). Ostatní čtyři kluby využívají právní formy občanského sdružení.

## 2. Přístupy státu a soukromého sektoru k financování sportu

### 2.1 Zdroje financování sportu

V současnosti dochází ke snížení objemu prostředků, které jsou vkládány do českého sportu. Tento pokles je však kompenzován snížením porodnosti a počtu sportovců po roce 1990 [14]. V této době dochází zároveň k úbytku zájemců o sportování, zejména pro větší množství jiných aktivit, které jsou nabízeny dnešní mládeži. Bohužel velká část těchto aktivit je spojena s rozvojem počítačů a internetových sítí. Mládež velmi často zůstává sedět doma u svých počítačů a reálný kontakt s venkovními aktivitami je nahrazen internetovou komunikací a zábavou. Tuto skutečnost výstižně dokresluje anekdota od neznámého autora: „Co dělají děti, když venku začne sněžit? Pět procent z nich si jde ven hrát, zbylých pětadvadesát procent o tom začne psát statusy na facebook.“

**Financování sportu je obecně realizováno vícezdrojovým financováním.** Mezi nejdůležitější zdroje patří [14]:

- prostředky státního rozpočtu
- rozpočty krajů a obcí
- příjmy loterijních a sázkových společností
- vlastní zdroje a výnosy z vlastní činnosti
- prostředky Evropské unie
- ostatní zdroje

**Prostředky ze státního rozpočtu** jsou používány pro pokrytí cílů a podpory sportu. Tato podpora je doprovázena různými daňovými úlevami, mimo jiné i sponzorům, kteří se podílejí na financování sportovního prostředí. Ze státního rozpočtu by měla být v budoucnu financována nová organizační struktura sportovní reprezentace. Maximum prostředků pro financování sportu by však mělo být soustředěno na místa jejich spotřeby, a tedy do **rozpočtu municipalit či krajských orgánů**. Dochází zde k preferenci takových sportovních odvětví, která odpovídají místním přírodním podmínkám, infrastruktuře a historii sportů v daném místě. Orgány krajů a obcí jsou zodpovědné za financování sportovních zařízení a jejich činnost v oblasti sportu pro všechny. **Část výtěžků od provozovatelů loterijních společností** je dle zákona

využívána mimo jiné na sportovní činnost. Spousta sázkových společností využívá sport k sázení a využívají tak osobních práv sportovců. Za tuto službu společnosti doposud nic neplatí, a objevují se konkrétní názory, že by měla být osobní práva sportovců, stejně jako v oblasti kultury, zpoplatněna a tím by došlo k získání významné částky, která by se mohla využít pro zpětnou podporu sportu. Největší část prostředků ve sportu je v současnosti hrazena **z příspěvků sportujících**. Sportovní svazy, které mají převážně formu občanských sdružení, nejsou založeny za účelem podnikání a nemohou si svojí činností vytvářet prostředky na část svých aktivit. Mezi **zdroje ostatní** patří zejména sponzorství, dary a příjmy z reklam. Tato forma financování je dosud poněkud znevýhodněna, jelikož je zatížena daněmi na straně darujícího i obdarovaného. Navíc neexistuje správce sportovců, který by mohl vybírat odměny za vysílání sportovních pořadů, tak jak je tomu činěno např. hudebními producenty, přestože při projekci televizních přenosů v restauračních a podobných zařízeních má sport významné místo. Tento nedostatek by mohl být odstraněn dělbou koncesionářských poplatků po dokončení televizní digitalizace. Alternativní **finanční prostředky z fondu EU** budou dostupné až v příštích rozpočtových obdobích. Kromě tohoto zdroje jsou k dispozici i jiné, nesystémové programy EU, které jsou určeny zejména krajům a obcím, vzdělávacím zařízením či podnikatelskému a občanskému mimosportovního sektoru. Toto je obecné rozdělení zdrojů pro financování sportu, ovšem které zdroje převažují a v jaké jsou výši, závisí na úrovni prováděného sportu. U sportu pro všechny hrají hlavní roli výdaje domácností, místních rozpočtů, částečně státního rozpočtu. U vrcholového sportu jsou dominantní především poplatky televize, příjmy z reklamy a podpora velkých podniků formou sponzorování [4].

## ***2.2 Podíl státu na financování sportu v České republice***

Ze státního rozpočtu lze poskytovat účelové dotace občanským sdružením na činnosti spojené se zajišťováním příslušných úkolů [4]. Mezi nejvýznamnější občanská sdružení tělovýchovy a sportu patří Český svaz tělesné výchovy (ČSTV), Česká obec sokolská (ČOS), Autoklub České republiky (AČR), Sdružení sportovních svazů ČR (SSS ČR), Orel – křesťanská tělovýchovná organizace (OREL), Asociace tělovýchovných jednot a sportovních klubů ČR (ATJSK), Česká asociace Sport pro všechny (ČASPV) či Český paralympijský výbor (ČPV). Majetek těchto občanských sdružení se v roce 2009 pohyboval v hodnotě 1,4 milionu až po 42 miliard v případě ČSTV. Dotace jsou občanským sdružením uvolňovány prostřednictvím kapitol ústředních orgánů na



programy a úkoly, na něž stát finančně přispívá a které jsou předem vyhlášeny. Fond veřejných prostředků na podporu sportu a tělovýchovy v ČR se sestává z dotací ze státního rozpočtu, dotací z místních rozpočtů, financování školní tělesné výchovy a prostředků z disponibilního zisku akciové společnosti SAZKA, a.s. (dále jen SAZKA), který je rozdělován občanským sdružením ve sportu a tělovýchově. Dotace ze státního rozpočtu jsou pak určeny zejména na veřejně prospěšné programy, zabezpečení sportovní reprezentace, sportovní rezortní střediska, sportovní soutěže škol a sportovní výzkum. **Tyto dotace se dělí na investiční a neinvestiční** [5]. Neinvestiční výdaje, které jsou poskytovány z rozpočtu MŠMT, jsou seskupeny do programů, které se člení na programy Státní sportovní reprezentace a talenty (státní reprezentace, sportovní centra mládeže, sportovní talent) a Veřejně prospěšné programy neboli Sport pro všechny (podpora sportu na ZŠ, národní program rozvoje sportu pro všechny, sport a škola, sport zdravotně postižených, údržba a provoz materiálně technické základny). Investiční dotace se pak poskytují občanským sdružením, na státní sportovní reprezentaci či sportovním svazům. Mimo tyto dotace poslanecká sněmovna schvaluje mimořádné dotace, které neprocházejí skrze MŠMT, ale jsou rozdělovány přímo krajskými a obecními orgány na svoje vlastní programy podpory sportu. Největší část příjmů sportovních organizací je tvořen z výtěžků SAZKY. Ve 2. čtvrtletí roku 2011 se společnost ocitla v problémech, zejména z důvodu vysokých investic spojených s výstavbou multifunkčního sportovního zařízení v Praze. Od druhé poloviny téhož roku jsou snad největší komplikace zažehnány. Podíl z výtěžků SAZKY je alokován na dvě linie [5]. V té první komora sportovních svazů rozděluje finanční prostředky mezi sportovní svazy podle kritérií, kterými jsou členská základna, mistrovské soutěže a ekonomická náročnost daného svazu. Druhá linie, komora tělovýchovných jednot, rozděluje finanční prostředky sportovním klubům skrze regionální sdružení podle stavu členské základny a hodnoty majetku. To však nepokryje náklady spojené s fungováním sportovních zařízení, proto je část finanční tíhy závislá na vlastní aktivitě sportovního klubu. Potřeba samofinancování je pak značná zejména u sportovních klubů které nevlastní žádný majetek.

### **2.3 Ekonomika sportovních klubů**

„Sportovní klub je základní organizační jednotkou sportovního hnutí“ [4, s. 80]. Vyznačuje se velkým podílem dobrovolné práce členů. Pouze u větších klubů jsou

zaměstnávání profesionální zaměstnanci. Hlavním cílem klubu je zajištění podmínek pro sportovní činnost svých členů.

### **2.3.1 Zdroje financování sportovních klubů**

Na zdrojích financování klubu se mimo jiné podílí členské příspěvky, ovšem v porovnání s ostatními státy západní Evropy je tento podíl relativně nízký [4]. Příčinou je nízká příjmová základna domácností s dětmi. Pokud by se zvyšovaly členské příspěvky, došlo by k odchodu členů z daného sportovního odvětví. V různých zemích dochází k různé podpoře klubů z veřejných rozpočtů. V našich podmínkách dochází k vypisování dotací na konkrétní projekty. Existuje pak řada systémů municipální výpomoci sportovním klubům. Jedním z nich je poskytování příspěvků na klub. Stává se pak, že některé kluby se rozdělí na menší jednoty (např. mužské a ženské), aby mohly získat větší část příspěvků.

**Při výčtu zdrojů financování sportovních klubů můžeme vycházet z několika hledisek** [5]. V podnikové ekonomice a účetnictví se využívá hledisko původu zdroje, kdy sledujeme zdroje vlastní a cizí. Vlastní zdroje financování zahrnují příjmy z vedlejší hospodářské činnosti, organizační činnosti, tělovýchovy a sportu, společenské činnosti, členských a oddílových příspěvků. Mezi vnější zdroje financování patří příspěvky na činnost od vyšších tělovýchovných orgánů, od jiných právnických osob či státní příspěvky na údržbu. Další členění zdrojů může být na finanční či nefinanční, podrobněji peněžní či nepeněžní. Z hlediska samofinancování neziskových organizací rozeznáváme zdroje získané, vytvořené vlastní činností nebo získané ze zdrojů mimo sportovní prostředí (veřejné rozpočty, firmy). V neposlední řadě patří mezi ekonomické zdroje financování sportovních klubů i výše zmíněná dobrovolná práce členů klubu. Z hlediska daňového rozlišujeme příjmy z hlavní činnosti a vedlejší činnosti, neboli příjmy zdaňované a nezdaňované.

**Do výčtu tradičních zdrojů financování sportovních klubů z hlavní činnosti** [5] řadíme v první řadě členské příspěvky. Ty se dále člení na členské příspěvky placené jednou ročně, oddílové příspěvky placené v průběhu roku na činnost oddílu (účast na sportovních soutěžích) a tzv. zápisné. To se používá jen u některých odvětví jako je golf či tenis. Důvodem je snaha limitovat počet členů a financování údržby náročnějších zařízení, jakými jsou například golfové hřiště i antukové dvorce. Dalším tradičním zdrojem financování mohou být dary, které poskytují nejen členové klubu, ale i další příznivci

sportovního odvětví bez nároku na protislužbu. Mohou mít podobu peněžní či nepeněžní (pozemky, sportovní náčiní). K podpoře sportovních klubů dochází i formou patronátů. Zejména velké firmy příležitostně uvolní větší sumu peněz na podporu např. mládeže v klubu. Dříve se patronáty poskytovaly i formou zaměstnávání špičkových sportovců v rámci firmy. Z tradičních příspěvků jsou významné příspěvky municipální. Dochází k tomu často v nepeněžní podobě, kdy obec poskytuje materiál na údržbu sportovních zařízení, či pronajímá tato zařízení klubům za symbolickou cenu. Vzhledem k tomu, že české sportovní svazy (ČSTV, Sokol atp.) jsou spoluvlastníci loterijní společnosti SAZKA a.s., mohou disponovat nezávislým finančním zdrojem, který pak rozdělují nižším článkům na činnost sportovních oddílů (po linii svazové), nebo na provoz a údržbu sportovních zařízení přímo do tělovýchovné jednoty (po linii územní). Současně má sportovní klub nárok žádat o dotace, které stát realizuje prostřednictvím vypisování osmi vládních programů státní podpory sportu. Podmínkou však je spoluúčast žadatele o takovou dotaci. Peněžním tradičním zdrojem financování je vybírání vstupného na sportovní akce. Tento zdroj je významnější zejména u sportů jako je fotbal, lední hokej či motoristické soutěže, kdy přichází větší množství návštěvníků. Vzhledem k tomu, že vstupné podléhá zdanění, je vhodné u menších vesnických klubů vybírat poplatek za vstup v podobě dobrovolného vstupného, které spadá do kategorie darů. Organizátoři sportovních akcí (zvláště u individuálních sportů) mohou vybírat od účastníků startovné, které slouží k pokrytí nákladů spojených s pořádáním dané akce. V hospodaření sportovních klubů se pak objevuje i zdroj v podobě úroků z vkladů, ovšem výnosy na běžných účtech činí tento zdroj nepatrným.

**Další zdroje financování získávají sportovní kluby z doplňkové činnosti [5].** Bývá obtížné jednoznačně určit, které činnosti patří mezi hlavní, a které mezi doplňkové. S tím souvisí i otázka, které činnosti jsou jednoznačně zdaňovány, a které nikoli. Pro organizační složky je tedy velmi důležité, jaké hlavní činnosti mají vyjmenované ve svých stanovách. Doplňková činnost dává sportovním klubům možnost značné autonomie a nezávislosti na státní podpoře. Jednoty využívají zejména sponzorské příspěvky, jakožto účelový zdroj financování. Sponzor z této transakce získává různé typy protislužby, jako jsou loga na klubových dresech, mantinelech nebo přímo na stadionu, či reklama na webových stránkách. Sponzorování může nabývat i nepeněžního plnění, kdy firma zaplatí např. sportovní oblečení pro členy týmu, vždy ovšem očekává protislužbu ve formě reklamy a nelze tak využívat daňových výhod,

kteře požívají prostředky poskytnuté formou darování. Některé sportovní kluby, zejména u populárnějších sportů, financují svoji činnost prodejem klubových suvenýřů či dárkových předmětů. Záleží převážně na tradici daného sportovního odvětví, úrovni soutěže a výsledcích, jaké daný klub předvádí. Pokud jsou sportovní zařízení v majetku sportovního klubu, může takový klub získávat nájemné z těchto zařízení. Popřípadě dochází k pronájmu prostor pro restaurační či ubytovací účely. Méně častým způsobem financování jsou výpůjčky od členů klubu či jiných klubů patřící pod stejnou zastřešující organizaci. Tyto výpůjčky mají investiční charakter na konkrétní činnost spojenou především s údržbou sportovních zařízení. Tato forma je výhodná zejména z důvodu nízkého úročení, které může odpovídat zejména úrokům ušlých donorovi, které by získal v případě, že by dané prostředky nechal uložené na svém běžném účtu. Značně dražší formou financování jsou bankovní výpůjčky. Proto se jí většina klubů vyhýbá. Uvažovalo se o zřízení tzv. sportovní banky, která by sportovním jednotám poskytovala výhodnější úvěry, ovšem tato myšlenka zatím nebyla realizována.

**Mimo zdroje financování z hlavní a doplňkové činnosti existují speciální aktivity, které pomáhají zabezpečit sportovní proces.** Vyskytují se v podobě nesportovní, jako jsou např. taneční zábavy pořádané sportovním klubem či burzy použitého sportovního náčiní (dresy, výstroj). Další podoba je sportovního charakteru, kdy dochází k uspořádání sportovních kurzů, tréninkových táborů, akademií nebo prodeji občerstvení.

### ***2.3.2 Modely financování sportovních klubů***

Wladimir Andreff, profesor ekonomie z Paříže, charakterizoval **tři modely financování sportovních klubů** [5]. Prvním z nich je **amatérský sportovní model označený ASSL** (zkratka francouzských slov členové – diváci – dotace – místní zdroje). Cílem amatérského klubu je trénink a rozvoj mladých hráčů. Hlavním zdrojem financování je vybrané vstupné od diváků a členské příspěvky. Pokud se do klubu dostanou nějaké jiné příjmy (dary, dotace), pak pocházejí zejména z regionálních zdrojů. **Podobnou strukturu má i tradiční profesionální model označený SSSL** (diváci – dotace – sponzoři – místní zdroje). Tento model se vyskytoval prakticky celé 20. století. Hlavním zdrojem příjmů zůstává vstupné na sportovní zápasy, ovšem začínají se významněji prosazovat příjmy z reklam formou sponzorství. Prodej televizních práv zatím nehrál důležitou roli ve financování klubů, jelikož existovali převážně veřejnoprávní televize, které nabízely jen symbolické částky za vysílání sportovních přenosů, navíc se kluby

oprávněně obávaly úbytku platících diváků na úkor těch, kteří by zůstali doma u televizních obrazovek. Tento trend byl prolomen až v 90. letech minulého století, kdy došlo ke komercializaci televizních společností a nárůstu konkurence mezi nimi. **Vznikl tak současný profesionální model označovaný MMMMG** (médiá – korporace – propagace – trhy – globální zdroje). Profesionální ligy a kluby využívají konkurence v odvětví televizních a mediálních společností a vyjednávají si mnohem výhodnější podmínky prodeje přenosových práv. Až na výjimky tak došlo k poklesu podílu finančních zdrojů ze vstupného, stejně jako klesá podíl příspěvků od místních samosprávních orgánů do profesionálních klubů (v některých státech je to i zakázáno, aby nebyla narušena ochrana hospodářské soutěže). Na druhou stranu vzrostl podíl reklamy a sponzorství. Do profesionálních klubů vstupují velké korporace jakožto investoři, kteří se snaží zhodnotit vložené prostředky prostřednictvím vlastnictví a kontroly daného klubu. Silnější místo zaujímá v klubové strategii obchod, kdy na základě marketingových aktivit dochází ke zvyšování prodeje předmětů se značkou klubu. Novějším jevem je investice do sportovních talentů. Některé kluby vkládají prostředky do nákupu a výchovy mladých talentovaných hráčů, aby je později prodaly na hráčském trhu za několikanásobnou cenu. Dochází tak k situaci, kdy kluby nejsou závislé jen na místních zdrojích, ale projevuje se efekt globalizace trhů jak v kolektivních, tak i v individuálních sportech. Evropské modely jsou však částečně odlišné od **amerického modelu profesionálního sportu**. Americké soutěže bývají vesměs uzavřené a vstup je povolen pouze v případě uvolnění místa jiným klubem z důvodu jeho zrušení, ve výjimečných případech dochází k rozšiřování ligy. Nové kluby platí vysoké vstupní poplatky, které jsou rozdělovány mezi ostatní ligové týmy. V amerických ligách nedochází k přímé podpoře z veřejných rozpočtů, nýbrž k podpoře nepřímé. Dochází k všeobecným daňovým úlevám, např. formou podcenění lidských aktiv vedoucích ke snížení daně. **V českých zeměpisných šířkách situace přesně neodpovídá výše uvedeným modelům.** Příjmy ze vstupného a přenosových práv nehrají tak významnou roli, stejně jako členské příspěvky. Rozhodující jsou zejména příjmy z doplňkové činnosti. U obchodních společností jsou pak významné příjmy od sponzorů s výjimkou snad jen některých fotbalových klubů, jejichž příjmová základna je tvořena zejména transferovou politikou hráčů.

### *2.3.3 Výdaje sportovních klubů*

Pokud mají sportovní kluby příjmovou strukturu, musí mít zákonitě i strukturu výdajů [4]. **Mezi nejvýznamnější položky této struktury patří organizační a hospodářské výdaje.** V praxi jsou tyto výdaje spojené s provozem a údržbou sportovních zařízení. Tyto výdaje rostou s potřebou rekonstrukcí zařízení a zároveň s růstem cen energií. Další položkou jsou výdaje na tělovýchovu a sport, což zahrnuje výdaje na tréninkovou přípravu, účast na sportovních akcích či nákup sportovních potřeb. Poslední větší položkou, která významně ovlivňuje vývoj hospodářské situace, jsou výdaje na vedlejší hospodářskou činnost. Z jiného pohledu můžeme dělit výdaje na přímé (na sportovní činnost) a nepřímé (ostatní). Položky přímých výdajů jsou zaměřeny především na společenskou činnost, školení, soustředění, péči o členy, mezinárodní styk a nejvýznamnější položku tvoří výdaje na tělovýchovu a sport. Nepřímé výdajové položky zahrnují zejména hospodářskou činnost, provoz tělovýchovných zařízení či ostatní investice.

### *2.4 Sponzorství ve sportu*

Řada firem vstupuje do spolupráce se sportovními kluby či individuálními sportovci. Hlavním důvodem není jen reklama či propagace konkrétního výrobku, ale především snaha dostat své jméno a značku do podvědomí velkého množství lidí, potenciálních zákazníků [4]. Firmy jsou tak veřejností spojovány s určitou aktivitou, o kterou jeví veřejnost zájem. „Jedná se o specifickou formu partnerství mezi sponzorem a sponzorovaným, kdy každý dosáhne cílů s pomocí druhého“ [4, s. 118]. Sponzoři poskytují osobám a organizacím peněžní a věcné prostředky, popřípadě služby. Na oplátku očekává určitou formu protislužby (rozšířením reklamy dosáhnout svých komunikačních cílů). **Sport v dnešní době oslovuje větší část světové populace, je univerzální a nevykazuje podobné rozdíly, které se vyskytují např. v různých kulturách a náboženství zemí. Proto je využíván i pro nadnárodní formu komunikace skrze sponzorství.** Sponzorství může nabývat různých podob. Podle podílu sponzora na celkovém objemu příspěvků rozlišujeme titulární sponzory, spolusponzory a sponzory – dodavatele. Sponzorování pak mohou být jednotlivci, sportovní kolektivy, sportovní akce či sportovní instituce. Sponzorování je využíváno především ve vrcholovém sportu, avšak můžeme se s ním setkat i na úrovni masového sportu, kdy dochází k podpoře např. venkovských družstev kopané, zejména formou darů či mecenášství (podpora sportu bez očekávání protislužby). Zvláštní formou

sponzorství je tzv. podnikatel se sportem. Taková osoba vkládá prostředky do organizace za účelem jistého příjmu – v penězích či věhlasu. Na rozdíl od sponzorů však zasahuje do řízení sportovního oddílu.

## ***2.5 Ekonomika vrcholového sportu***

Vrcholový sport je pokládán za privátní tržní statek [9]. Existují rozdíly mezi financováním kolektivních a individuálních sportů. V kolektivních sportech jsou hráči zaměstnáváni sportovními kluby jakožto osoby samostatně výdělečně činné. Na základě uzavřených smluv je velká část financí klubu rozdělena mezi hráče v rámci měsíčních či mimořádných odměn. Klub získává finanční zdroje zejména od sponzorů, zastřešujících asociací a z vedlejší činnosti. Další možností financování klubu je prodej vlastních akcií, které ovšem příliš nevynášejí, jelikož kluby na sebe doposud nevydělávají, a tak nedochází ani k výplatě dividend akcionářům. Individuální sporty také mohou být provozovány v rámci sportovních klubů (např. atletický klub). Pokud ovšem sportovci dosahují světových kvalit, není již v možnostech klubů pokrytí nákladů na jejich přípravu. Finanční zdroje opět pocházejí zejména ze sponzorství. Někteří špičkoví sportovci pobírají platy ve výši několikanásobků průměrné mzdy v národním hospodářství. Je to dáno zejména zákony trhu, kdy nabídka špičkových sportovců je velmi nízká. Zároveň bývá zdůrazňována skutečnost, že vyšší platy sportovci mohou pobírat zhruba deset let své kariéry, jelikož vrcholných výkonů bývá dosahováno orientačně mezi věkem 23-33 let. Poté řada sportovců vzhledem ke zdravotnímu stavu ukončuje svoji profesionální kariéru a může být obtížné zapojit se do pracovního procesu s minimálním dosaženým vzděláním a téměř nulovou praxí v mimosportovní sféře

### ***2.5.1 Modely financování vrcholového sportu***

Rozdíly v systému financování vrcholového sportu jsou dány zejména politickou ideologií. V podstatě rozeznáváme dva modely: socialistický a tržně-hospodářský [4]. **Model financování socialistického vrcholového sportu se na našem území uplatňoval do roku 1989, kdy klubový vrcholový sport byl chápán zejména jako předstupeň státní reprezentace.** Nejdůležitějším zdrojem financování tohoto modelu vrcholového sportu byl státní rozpočet doprovázený přímou i nepřímou podporou podnikové sféry. Finanční podpora ze státního rozpočtu byla zajišťována skrze rezortní zástupce (armáda, vnitro, školství, zdravotnictví) a zprostředkujícím článkem byly

sportovní kluby a sportovní svazy v rámci ČSTV, Svazarmu a Olympijského výboru. Podniková sféra podporovala zejména financování a výstavbu tělovýchovných zařízení sportovních klubů. Navíc některé podniky zaměstnávaly vrcholové sportovce na dobře placených místech bez nároku na pracovní výkon. Vrcholoví sportovci tak získávali mzdu buď jako zaměstnanci výrobních podniků, anebo jako zaměstnanci příslušných rezortů (vojáci z povolání, příslušníci policie). Vysokoškolští studenti, kteří reprezentovali zemi, pak dostávali sportovní stipendia. Zvláštní postavení měla také společnost SAZKA, která podporovala zejména reprezentaci země. V osmdesátých letech se objevovala i centrálně dojednávána podpora některých zahraničních firem, které se chtěly prosadit na socialistickém území.

**Až na výjimky se v současnosti uplatňuje ve většině států model financování vrcholového sportu v tržním hospodářství, který se projevuje značnou diverzifikací zdrojů.** V tomto modelu sportovci vystupují nezávisle na státním aparátu a dostává se jim dostatečného množství peněz, které si sjednávají za startovné na sportovních akcích. Poněkud odlišná je situace u kolektivních sportů, kdy sportovci vstupují do smluvních svazků s kluby a po dobu uzavření kontraktu mají relativně nesvobodnou povahu. Systém financování modelu je značně složitější, ovšem na druhou stranu více stabilní z důvodu většího množství zdrojů. Většina těchto zdrojů je alokováno do vrcholového sportu skrze sportovní federace, Mezinárodní olympijský výbor, organizátory sportovních akcí a vlastníky sportovních klubů. Vedle tohoto sektoru stojí samostatně profesionální sportovci, k nimž přímo putuje řada finančních toků, což bylo v socialistickém modelu téměř nemyslitelné. **Jedním ze zdrojů financování vrcholového sportu jsou i daňový poplatníci, kteří přispívají na sport zprostředkovaně skrze výdaje veřejných rozpočtů.** V porovnání se socialistickým modelem je tento zdroj poměrně slabší, ovšem nikoli zanedbatelný, alokovaný zejména na municipální úrovni. Peníze daňových poplatníků jsou využívány k budování sportovní infrastruktury (hřiště, lyžařské vleky), v některých případech ale dochází i k přispívání na profesionální sport, což je velmi diskutabilní téma. Pro širokou veřejnost je jistě přijatelnější využití prostředků veřejných rozpočtů na pořádání velkých sportovních událostí (Mistrovství světa, Olympijské hry). V lepším případě jsou tyto prostředky do veřejných rozpočtů navráceny, pokud jsou efektivně využity. Dalším transparentním výdajem mohou být prostředky použity na podporu reprezentačních družstev, a tedy výdaje na reprezentaci státu. Na této úrovni se sport přesunuje spíše na



úroveň veřejného statku. Díky globalizaci sportu a využití masmédií dochází po celém světě k prezentaci nejen sportovců, ale i zemí které reprezentují. Úspěchy českých reprezentantů na mezinárodní scéně zajišťují naší zemi takovou propagaci, jako snad žádná jiná aktivita a nejjeden výzkum veřejného mínění prokazuje, že jsou takto použité prostředky alokovány správně. **Daleko významnějším zdrojem financování vrcholového sportu jsou v tomto modelu poplatky za práva na televizní přenosy. Tento fakt je patrný zejména v amerických soutěžích.** Televizní společnosti získávají prostředky z poplatků televizních diváků, sponzorů programů a reklam. V našich podmínkách jsou významnějším zdrojem prostředky ze sponzorství. Převážná část prostředků v rámci sponzorství putuje do sportovního odvětví, zejména pak do vrcholového sportu. V našich podmínkách nedostačujícím zdrojem financování je vstupné vybírané od diváků. Kapacity stadionů jsou jen výjimečně zaplněné a prostředky vybrané ze vstupného často nepokryjí ani náklady spojené s údržbou sportovních zařízení. Přesto jsou diváci velmi důležitou součástí vrcholového sportu. Nejen že platí vstupné na sportovní události, ale jsou i motivem sponzorských aktivit obchodních společností.

Profesionální hráči nemusí dostávat peněžní prostředky pouze za sportovní výkon. Řada z nich uzavírá lukrativní kontrakty za spojení své osoby s určitou obchodní značkou, vystupují v reklamách a mohou si přijít na lepší peněžní ohodnocení, než je jejich základní měsíční odměna. Jak již bylo řečeno, platy některých profesionálních hráčů dalece přesahují průměrný plat v ostatních profesích. Vyplývá to jednak z mimořádných výkonů, které předvádějí, dále pak z délky kariéry, která je mnohem kratší, než v jiných oborech. Vrcholná hráčská kariéra se může pohybovat i v rozmezí několika málo let. Za tu dobu se sportovci snaží zabezpečit, popřípadě zajistit si finanční zdroj pro založení vlastního podnikání. Nelze opomenout ani fakt, že opotřebením organismu sportovce je zpravidla daleko větší než u ostatních občanů. Platy hráčů jsou tak nejdůležitější výdajovou položkou sportovních klubů. Vzhledem k tomu, že v posledních letech docházelo k nárůstu počtu profesionálních klubů, očekává se vzhledem k celkové ekonomické situaci redukce jejich počtu, jinak by mohlo dojít k podezření, že se v nich perou špinavé peníze.

### ***2.5.2 Ekonomika vrcholového sportu v USA***

Vrcholový sport se v USA odehrává na úrovni profesionální, ale i amatérské. Příkladem amatérské úrovně je akademický sport, kdy mladý vrcholový sportovec může být přijat

na univerzitu a hrát její akademickou soutěž, za kterou dostává stipendium. V opačném případě může vstoupit do plně profesionální soutěže [4]. Mezi nejpopulárnější sporty v USA patří americký fotbal (National Football League - NFL), baseball (Major League Baseball - MLB), basketbal (National Basketball Association - NBA) a lední hokej (National Hockey League - NHL). Tato sportovní odvětví jsou charakteristická častým přerušováním hry, což nabízí privátním televizním společnostem získávat vysoké příjmy za vysílání reklam při sportovních přenosech. Vyplývá z toho obrovský zdroj financování pro tyto finančně velmi náročné sporty.

Sportovní kluby jsou umístovány zejména v hlavních metropolích rozmístěných po celém státě, v některých soutěžích zasahují i za hranice státu do sousední Kanady (baseball, lední hokej). **Velmi důležitá je spolupráce jednotlivých týmů v rámci profesionálních lig, které jsou řízeny vlastníky klubů.** Ti si najímají vnější komisaře, kteří řídí soutěž v nejvyšším zájmu sportu, aby nedošlo ke zvýhodnění některých týmů. Vlastníci společně rozhodují i o tom, kdo bude danou soutěž hrát a za jakých podmínek. V této souvislosti se hovoří o udělování koncesí pro vstup do soutěže, za které se platí obrovské sumy v řádech desítek milionů dolarů. Tyto prostředky se rozdělují mezi jednotlivá mužstva. Potvrzuje se však, že tyto vstupní investice se vstupujícím klubům dobře vyplatí. Pokud by se v soutěži vyskytovalo několik málo týmů, které by ostatní svými prostředky vysoce převyšovaly, mohly by nakoupit ty nejlepší hráče a v případě dlouhodobě nejlepších výsledků by získávaly stále více prostředků ze zvýšeného zájmu diváku či sponzorů. Postupně by eliminovaly ostatní kluby a soutěž by se stala nezajímavou. Z tohoto důvodu existují jasná pravidla a směrnice pro fungování chodu ligy. Fungují zde např. platové stropy pro všechny kluby, aby nebyly znevýhodněny majetkově slabší týmy. Tyto stropy mají jak svoji horní, tak i dolní hranici, aby byly kluby nuceny mít ve svých řadách několik špičkových a drahých hráčů, kteří by měli zajistit kvalitní výsledky, vyrovnanost soutěže a věrnost diváků a fanoušků. K omezením dochází i při rekrutování mladých talentovaných hráčů. Aby bylo dosaženo co nejvíce vyrovnané soutěže, pořádají se každoročně tzv. drafty, kdy nejhorší týmy z předchozího ročníku si přednostně vybírají nejlepší hráče z juniorských soutěží. Profesionální sportovní ligy se pak svými znaky blíží tržním kartelům, ovšem v takové podobě, která je legislativně přípustná. „Kartelem se v hospodářství rozumí skupina firem, které formálně souhlasí s koordinací jejich produkce a s tvorbou cen způsobem, který maximalizuje jejich společný zisk.“ [4, s. 203]. Aby byl tento kartel úspěšný, musí

být splněno několik požadavků. Aby udržel monopolní postavení, musí být schopen zamezit vstupu nových soutěžících na trh, nebo jim umožnit zapojit se do společného kartelu. Vlastníci pak kontrolují smlouvy hlavních hvězd, mají zajištěné exkluzivní kontrakty na využívání sportovních zařízení, aby omezily schopnost rivalitních lig přebírat zájem diváků. Dalším požadavkem je produkce homogenního výstupu členskými kluby. To je zajištěno společnými herními pravidly a schématy, které posilují přitažlivost daného sportu. Společným výstupem se pak stává zábava pro fanoušky. Navíc musí být kartel schopen rozdělit trh do kontrolovaných území. Každý tým má nejen svoji fanouškovskou základnu, ale i stejný počet domácích a venkovních utkání. Důležitou podmínkou je i zajištění soutěže před nekalou soutěží a podvody. Vzhledem k pravidlům a směrnicím lig jsou určeni ligový komisaři, kteří trestají a vybírají pokuty od klubů, kteří se proti pravidlům provinily.

**Hlavní zdroje financování profesionálních sportovních klubů v USA se sestávají z prodeje lístků na utkání a koncesí, obchodních práv na prodej klubových suvenýrů, prodeje vysílacích práv rozhlasovým a televizním společnostem.**

Zvláštností v amerických sportovních ligách je, že kluby spolu úzce spolupracují v těchto oblastech financování. Jsou dána jasná pravidla pro rozdělování zisku ze vstupného z utkání pro domácí i hostující klub. Podobně je regulováno podnikání s prodejem suvenýrů s názvem, logem a barvou klubu. Děje se tomu zejména z důvodu ochrany těchto produktů před paděláním. Nejvýznamnějším zdrojem se v poslední době stávají příjmy z prodeje vysílacích práv rozhlasu a televizi. Kluby prostřednictvím ligy prodávají vysílací práva na utkání jako balík dohod za nejvyšší nabídku. Získané příjmy jsou pak rozděleny mezi jednotlivé týmy.

Mezi produkční faktory profesionálního sportu patří zejména trenéři, hráči a sportovní haly. Ty si týmy většinou pronajímají od města. Složitější je situace při zaměstnávání hráčů. Jsou dána jasná pravidla pro zajištění stejných podmínek pro kluby a vyrovnanosti soutěže. Výběr a najímání hráčů se provádí za pomoci draftů, jak již bylo zmíněno v předchozím textu. Přednost prvního výběru mají nejslabší týmy z předchozího ročníku. Hráč je pak vázán ke klubu exkluzivním právem, a nemůže přijmout nabídku profesionální smlouvy od jiného zaměstnavatele, i kdyby jeho nabídka byla mnohonásobně vyšší. V praxi bývá častým jevem, že takový hráč dostane dvoucestnou smlouvu. Ta mu zajišťuje vyšší plat v případě prosazení se do hlavního týmu. Pokud se neprosadí a zůstane hrát „na farmě“ v nižší soutěži, pak ho čekají

podmínky ztelně horší. Trh s hráči se tedy pohybuje na bázi monopsonu<sup>2</sup>. Existuje pouze jediný kupující (profesionální liga) a velké množství nabízejících se hráčů. Faktory, které podporují myšlenku monopolní síly profesionálního sportu, jsou imobilita pohybu nových hráčů, kteří jsou svázáni se svým klubem, a vysoká specializace sportovních talentů, u kterých je velmi nepravděpodobné, že by na špičkové úrovni vykonávali dva rozdílné profesionální sporty.

---

<sup>2</sup> Monopson vyjadřuje tržní strukturu, ve které se vyskytuje pouze jeden kupující.

### 3. Financování ledního hokeje v ČR

#### 3.1 Struktura ledního hokeje v ČR

Lední hokej v České republice je zastřešován Českým svazem ledního hokeje (dále ČSLH), který má na starosti českou hokejovou reprezentaci (včetně mládežnických výběrů, žen, veteránů a sledge hokejistů). Na centrální úrovni pak organizuje I. a II. ligu mužů, extraligu a ligu juniorů, staršího dorostu a ligu žen. Ostatní soutěže organizuje prostřednictvím krajských a okresních svazů (KSLH a OSLH), pod které spadají kromě extraligy a ligy mladšího dorostu i ostatní mužské, juniorské, dorostenecké a žákovské soutěže. Zatím nebyla zmíněna nejdůležitější tuzemská soutěž – Extraliga ledního hokeje (dále ELH). Ta je řízena Asociací profesionálních klubů ledního hokeje (dále APK). Struktura řízení ledního hokeje v ČR je patrná z tabulky č. 2.

**Tab. č. 2: Struktura řízení ledního hokeje v ČR (sezóna 2011/2012)**

Řídící orgán	Kategorie	Soutěž
APK LH	Muži	Extraliga
ČSLH	Muži	I. a II. liga,
	Junioři + Starší dorost	Extraliga, Liga
	Ženy	Liga
KSLH	Mladší dorost	Extraliga, Liga
	Žáci (1. – 8. třída) + ostatní krajské soutěže	
OSLH	Ostatní okresní soutěže	

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Jelikož ČSLH vystupuje jako občanské sdružení, založila si pro získávání finančních prostředků obchodní společnost PRO – HOCKEY CZ, s.r.o. (dále PRO – HOCKEY), jakožto svoji dceřinou a servisní organizaci, která kromě získávání financí zajišťuje zejména přípravná utkání a soustředění všech reprezentačních týmů. Navíc byla do roku 2008 majitelem veškerých marketingových a televizních práv ČSLH, ovšem společnost se dostala do finančních potíží a došlo k postoupení těchto práv na společnost BPA sport marketing, a.s. (dále BPA). Tato společnost tak v současnosti funguje jako výhradní marketingový partner jak pro ČSLH, tak pro APK.

### **3.1.1 Český svaz ledního hokeje**

Jak již bylo řečeno, ČSLH je organizátorem a představitelem ledního hokeje v ČR. Navíc byl v roce 1908 jedním ze zakládajících členů Mezinárodní hokejové federace ledního hokeje (dále IIHF) a zúčastňuje se všech jejích činností. Hokejový svaz se řídí stanovami z roku 2010, jejichž důležité články jsou uvedeny v textu, viz příloha B. **Mezi hlavní úkoly ČSLH patří [16]:**

- organizace sportovní činnosti v ledním hokeji na území ČR
- zabezpečení rozvoje českého ledního hokeje a jeho reprezentaci
- zastupování zájmů ledního hokeje v jednání nejen se státními orgány
- organizace soutěží ledního hokeje
- získávání finančních a materiálních prostředků
- vydávání předpisů a řádů
- řízení reprezentačních družstev
- zastupování IIHF na území ČR

Nejvyšším orgánem svazu je konference, která je svolávána jednou za dva roky a v rámci působnosti ČSLH má pravomoc volební, normotvornou, rozhodovací a kontrolní. Mezi konferencemi je svaz řízen jedenáctičlenným výkonným výborem, v jehož čele stojí prezident svazu. Navíc ve svazu působí patnáct odborných komisí a dozorčí rada. Konference projednává zprávu o činnosti výkonného výboru, dozorčí rady a arbitrážní komise v uplynulém období, včetně zprávy o hospodaření. Navíc projednává a schvaluje rámcový program ČSLH a návrh hospodaření na další období. Členové výkonného výboru sestávají z prezidenta, šesti členů volených ze zástupců vrcholového hokeje (extraliga a I. liga mužů) včetně prezidenta APK, zbylí čtyři členové jsou zástupci výkonnostního hokeje (ostatní soutěže ČSLH). Členové výkonného výboru jsou pověřeni řízením odborného úseku činnosti ČSLH. Stálým orgánem ČSLH je dozorčí rada, která provádí nezávislý dozor nad finančním a majetkovým hospodařením ČSLH i nad dodržováním jeho stanov. Ve čtrnácti krajských svazech jsou pak sdruženy jednotlivé hokejové kluby, které většinou vystupují jako obchodní společnosti, avšak jejich mládežnické celky mívají formu občanských sdružení. Mezi obchodní společnostmi a občanským sdružením klubu je

podepsána smlouva o vzájemné spolupráci. Mimo to na území účelově zřízených krajů a okresů působí krajské výkonné výbory a okresní výkonné výbory.

### ***3.1.2 Asociace profesionálních klubů ledního hokeje***

Subjekt APK vznikl v roce 1994 jakožto zájmové sdružení právnických osob [13]. **Jejím účelem je** organizace, řízení a rozvoj extraligy ledního hokeje, zastupování jejich členů, rozvoj vrcholového hokeje a mládeže pro účely ELH. Nejvyšším orgánem APK je valná hromada, jejímiž členy jsou všichni členové APK, a tedy zástupci všech čtrnácti hokejových klubů, které aktuálně hrají nejvyšší tuzemskou hokejovou soutěž ELH. Mezi valnými hromadami je činnost řízena představenstvem, v čele s prezidentem, viceprezidentem a třemi členy včetně prezidenta ČSLH. Mezi ČSLH a APK je uzavřena dohoda na dobu neurčitou, a vyplývá z ní, že APK se stará o nejvyšší domácí soutěž po stránce organizační i finanční, naproti tomu uvolňuje hráče pro reprezentaci země na mezinárodních turnajích. Financování zájmů APK je realizováno zejména prostřednictvím spolupráce se společností BPA sport marketing.

### ***3.1.3 BPA sport marketing***

Společnost BPA poskytuje komplexní služby z oblasti marketingu, sponzorství a reklamy pro subjekty ve sportovní sféře [12]. Mimo jiné je výhradním marketingovým partnerem APK, konkrétně držitel marketingových a televizních práv na extraligu ledního hokeje. Od roku 2008 se společnost stala zároveň výhradním marketingovým partnerem ČSLH. V prvním případě se jedná o zajištění chodu extraligy ledního hokeje po finanční stránce. K dispozici má reklamní pozice na všech čtrnácti stadionech extraligových klubů, včetně hráčů, rozhodčích, mantinelů a ledové plochy. Velké možnosti pro reklamní vyžití se naskýtá při televizních přenosech extraligových, ale i reprezentačních utkání.

## ***3.2 Financování v rámci Českého svazu ledního hokeje***

Majetek ČSLH, jakožto občanského sdružení, sestává z hmotného majetku, pohledávek, majetkových práv a smluvně vázaného duševního a fyzického potenciálu. Podle stanov hokejového svazu patří mezi hlavní finanční zdroje příjmy z činnosti reprezentačních družstev, ze státních dotací, vlastních hospodářských aktivit, poplatků, reklam a sponzorských smluv, darů, úvěrů či úroků z vlastních vkladů. ČSLH hospodaří podle

schváleného ročního rozpočtu podle zásady vyrovnaného rozpočtu a jen výjimečně může výkonný výbor použít bankovní úvěr.

### 3.2.1 Hospodaření ČSLH a PRO – HOCKEY

Hospodaření těchto subjektů působících v českém hokeji je závislé na řadě faktorů. Jak se pohybovaly náklady, výnosy a hospodářský výsledek ČSLH a její servisní dceřiné společnosti PRO – HOCKEY od počátku nového milénia je patrné z tabulky č. 3.

**Tab. č. 3: Vývoj hospodaření ČSLH a PRO – HOCKEY v r. 2001 – 2009 (v tis. Kč)**

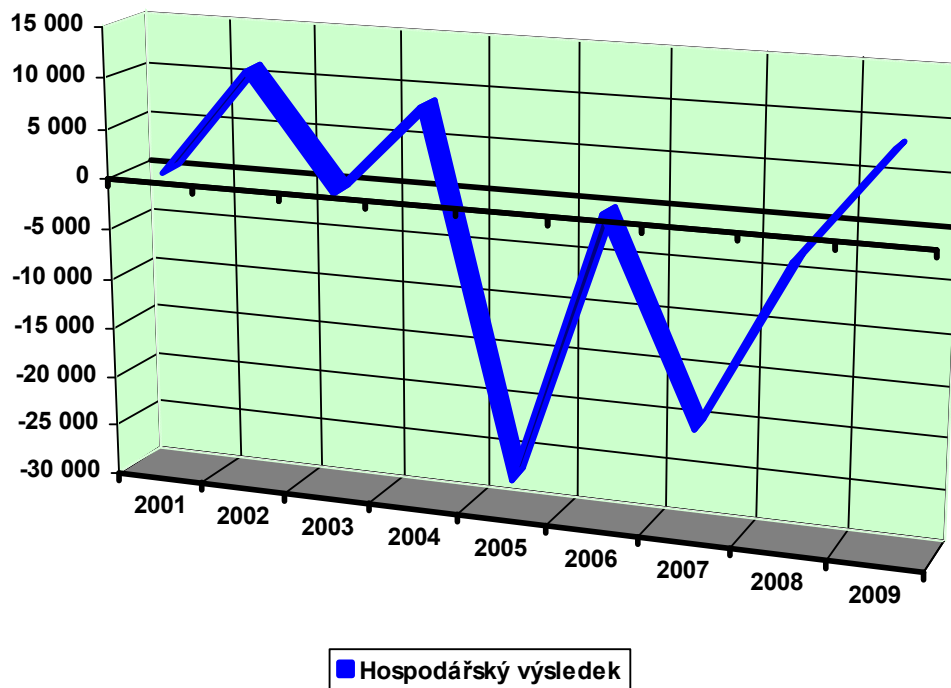
Rok	Náklady	Výnosy	Hosp.výsledek	Vliv MS 2004	HV bez MS
2001	240 131	240 642	511	0	511
2002	276 864	287 935	11 071	-366	11 437
2003	272 525	272 404	-121	-5 040	4 919
2004	603 382	612 211	8 829	27 024	-18 195
2005	252 306	225 489	-26 816	-1 484	-25 332
2006	227 041	226 995	-45	0	-45
2007	228 487	208 733	-19 754	0	-19 754
2008	228 504	225 579	-2 925	0	-2 925
2009	192 674	200 921	8 247	0	8 247

Zdroj: Zpráva o hospodaření ČSLH a PRO – HOCKEY, 2009

Je patrné, že pořádání mistrovství světa v ledním hokeji Českou republikou v roce 2004 mělo v uvedeném období velký vliv na hospodářský výsledek. Samotnému šampionátu předcházely nákladné přípravy, které ovlivnily hospodářský výsledek v letech 2002 a 2003, který však přes zvýšené náklady zůstal kladný. V pořadatelském roce 2004 pak došlo k výraznému převisu výnosů nad náklady vzniklými v souvislosti s pořádáním šampionátu, což přispělo k celkově kladnému hospodářskému výsledku, který by jinak patrně vykazoval výraznou ztrátu. V roce 2005 ještě doznívaly poslední vlivy pořadatelství ve formě prohloubení ztráty za tento rok, ovšem celkový vliv pořádání mistrovství světa byl silně kladný, výsledný zisk se pohyboval ve výši více než 20 milionů korun.



Obr. č. 1: Hospodářský výsledek ČSLH a PRO – HOCKEY v r. 2001 – 2009 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Od roku 2005 docházelo k větším či menším ztrátám v celkovém hospodářském výsledku, jak je patrné z obrázku č. 1. Tato situace se urovnala až od roku 2009, kdy bylo dosaženo kladného výsledku hospodaření. Nový prezident svazu JUDr. Tomáš Král, který byl do funkce zvolen v červnu roku 2008, si kromě zlepšených výsledků seniorské a mládežnické reprezentace zadal za důležitý cíl oddlužení svazu. Již rozpočet na rok 2010 předpokládal kladný výsledek hospodaření ve výši více než 5 milionů korun. V roce 2011 pak prezident svazu předběžně potvrdil splnění svého hospodářského cíle.

**Při posuzování nákladů a výnosů musíme rozlišovat takové, které byly realizovány zvláště občanským sdružením ČSLH a zvláště obchodní společností PRO – HOCKEY.** Oba subjekty realizují náklady a výnosy z běžné činnosti a náklady a výnosy mimořádné.

### 3.2.2 Hospodaření ČSLH

ČSLH vykazuje v běžné činnosti zejména náklady na reprezentaci, dotace a příspěvky, náklady na soutěže, komise a provoz. Mimořádné náklady jsou realizovány převážně

pořádáním juniorských světových šampionátů na domácí půdě. Mezi výnosy z běžné činnosti patří dotace a příspěvky z MŠMT a SAZKY. Mimořádné výnosy jsou opět spjaty s pořadatelskou činností juniorských mistrovství. Struktura nákladů a výnosů ČSLH v letech 2006 – 2009 je patrná z tabulky č. 4.

**Tab. č. 4: Struktura nákladů a výnosů ČSLH v roce 2006 – 2009 (v tis. Kč)**

	2006	2007	2008	2009
<b>Náklady celkem</b>	<b>123 264</b>	<b>116 274</b>	<b>105 070</b>	<b>101 058</b>
Náklady na běžnou činnost celkem	123 264	114 402	103 520	101 058
reprezentace	33 027	14 387	16 910	15 848
dotace a příspěvky	55 857	57 754	48 148	40 634
soutěže	781	960	514	1 033
komise	2 448	2 395	2 354	2 726
provoz	25 807	35 400	30 175	31 561
ostatní	5 343	3 505	5 419	9 256
Mimořádné náklady (akce)	0	1 873	1 551	0
MSJ "20" 2008	0	1 873	1 551	0
<b>Výnosy celkem</b>	<b>126 578</b>	<b>111 741</b>	<b>104 632</b>	<b>97 902</b>
Výnosy z běžné činnosti celkem	122 927	100 782	94 998	94 251
dotace a příspěvky	58 402	59 051	55 369	53 694
ostatní	64 525	41 730	39 628	40 558
Mimořádné výnosy (akce)	3 651	10 959	9 635	3 651
MSJ "20" 2008	0	7 308	5 984	0
časové rozlišení tržeb MS 2004	3 651	3 651	3 651	3 651
<b>Hospodářský výsledek celkem</b>	<b>3 314</b>	<b>-4 533</b>	<b>-438</b>	<b>-3 156</b>
Běžná činnost	-337	-13 620	-8 522	-6 807
Mimořádná činnost (akce)	3 651	9 087	8 084	3 651

Zdroj: Zpráva o hospodaření ČSLH a PRO – HOCKEY, 2007 a 2009

V roce 2006 došlo ke kladnému výsledku hospodaření, přestože rozpočet nákladů byl překročen o 2,3 mil. Kč, zejména z důvodu vyšších výdajů na reprezentaci. Zároveň však došlo k dosažení vyšších výnosů o 4,5 mil. Kč díky inkasované odměně za zimní olympijské hry v Turíně, na kterých český výběr obsadil bronzovou pozici, navíc ze světového šampionátu si stejný rok přivezl stříbrné medaile. V následujícím roce 2007 už byla vykazována ztráta ve výši 4,5 mil. Kč a opět se výsledek částečně odvíjel od výsledku reprezentace na velké akci. Vyřazení ve čtvrtfinále MS znamenalo nižší

odměnu od IIHF, ale zároveň došlo k vyplacení nižších odměn hráčům a trenérům. Větší vliv tak v tomto období měly kurzové ztráty u devizových transakcí, které převýšily kurzové výnosy o téměř 1 milion Kč. Podobnou ztrátu zapříčinil i jednorázový odpis historických pohledávek, který byl vyšší než odpis historických závazků. Rok 2008 a 2009 se opět nesl v duchu ztráty v hospodářském výsledku. Ztráty ve výši 440 tisíc Kč a více než 3 miliony Kč v následujícím roce byly jedním ze signálů pro radikálnější změnu.

### 3.2.3 Hospodaření PRO – HOCKEY

Společnost PRO – HOCKEY zaznamenává mírně odlišnou strukturu nákladů na běžnou činnost. Objevují se zde náklady na reprezentaci, správu a výše zmíněnou náhradu APK za uvolňování hráčů z extraligových celků ve výši jejich denní mzdy za každý den účasti na reprezentační akci. Výnosy z běžné činnosti pak sestávají zejména z příjmů z reklamních smluv.

**Tab. č. 5: Struktura nákladů a výnosů PRO – HOCKEY v r. 2006 – 2009 (v tis. Kč)**

	2006	2007	2008	2009
<b>Náklady celkem</b>	<b>103 776</b>	<b>112 213</b>	<b>123 433</b>	<b>91 616</b>
Náklady na běžnou činnost celkem	103 776	99 646	112 872	91 616
reprezentace ČR	43 701	52 530	54 506	44 294
správa	21 062	20 326	21 865	17 805
náhrada APK za uvolnění hráčů	5 837	6 061	6 075	6 647
ostatní	33 176	20 729	30 426	22 871
Mimořádné náklady (akce)	0	12 567	10 561	0
MSJ “20“ 2008	0	12 567	10 561	0
<b>Výnosy celkem</b>	<b>100 417</b>	<b>96 991</b>	<b>120 947</b>	<b>103 019</b>
Výnosy z běžné činnosti celkem	100 417	82 853	109 700	103 019
příjem z reklamních smluv	87 328	76 976	96 957	94 147
ostatní	13 089	5 877	12 742	8 873
Mimořádné výnosy (akce)	0	14 138	11 247	0
MSJ “20“ 2008	0	14 138	11 247	0
<b>Hospodářský výsledek celkem</b>	<b>-3 359</b>	<b>-15 221</b>	<b>-2 486</b>	<b>11 404</b>
Běžná činnost	-3 359	-16 793	-3 173	11 404
Mimořádná činnost (akce)	0	1 571	686	0

Zdroj: Zpráva o hospodaření ČSLH a PRO – HOCKEY, 2007 a 2009

V roce 2006 servisní dceřiná společnost hokejového svazu končila s účetní ztrátou více než 3 mil. Kč. V nákladové položce „správa“ se vyskytly jednorázově zúčtované historické účetní položky ve výši 1,5 mil. Kč a navíc byla vytvořena zákonná část opravné položky k pohledávce za společnost Teleaxis ve výši 3,9 mil. Kč, která nebyla součástí rozpočtu. Reálný rozpočet tak vykazoval přebytek kolem 2 mil. Kč. Mnohem hůře však dopadlo následující období, kdy za rok 2007 došlo k propadu hospodářského výsledku o 20 mil. Kč oproti rozpočtu. Ztráta za období se vyšplhala na 15 mil. Kč i přesto, že náklady se podařilo udržet na rozpočtové úrovni, avšak příjmy z reklamních smluv zdaleka nedosahovaly plánované výše. V roce 2008 ještě pokračoval záporný výsledek hospodaření, tentokrát ve výši 2,5 mil. Kč, ovšem v roce 2009 došlo k výraznému zvratu. V tomto období byl vykázán zisk ve výši 11,4 mil. Kč. Jaké skutečnosti k tomuto obratu přispěly napoví následující text.

### 3.2.4 Faktory ovlivňující hospodaření ČSLH a PRO – HOCKEY

Tab. č. 6: Hospodaření ČSLH a PRO – HOCKEY v letech 2006 – 2009 (v tis. Kč)

Rok	Náklady	Výnosy	Hospodářský výsledek
2006 – rozpočet	215 503	217 994	2 491
<b>2006 – skutečnost</b>	<b>227 041</b>	<b>226 995</b>	<b>-45</b>
2007 – rozpočet	232 526	233 205	679
<b>2007 – skutečnost</b>	<b>228 487</b>	<b>208 733</b>	<b>-19 754</b>
2008 – rozpočet	220 353	220 832	479
<b>2008 – skutečnost</b>	<b>228 504</b>	<b>225 579</b>	<b>-2 925</b>
2009 – rozpočet	196 020	192 624	-3 396
<b>2009 – skutečnost</b>	<b>192 674</b>	<b>200 921</b>	<b>8 247</b>
<i>2010 – rozpočet</i>	<i>201 070</i>	<i>206 941</i>	<i>5 871</i>

Zdroj: Zpráva o hospodaření ČSLH a PRO – HOCKEY, 2009

Téměř vyrovnané konsolidované hospodaření subjektů v roce 2006 bylo pozitivně ovlivněno úspěchem české reprezentace na olympijských hrách i světovém šampionátu. V následujícím roce se vyskytla výrazná ztráta v hospodářském výsledku, přestože bylo uspořádáno ziskové mistrovství světa hráčů do dvaceti let. Současně však došlo k výraznému propadu příjmů z reklamy společnosti PRO – HOCKEY proti rozpočtu o 20 mil. Kč. Situace se o to víc zhoršila v první polovině následujícího roku 2008, kdy se česká seniorská reprezentace zúčastnila velmi nákladného mistrovství v Kanadě. **Od této chvíle začaly mít oba základní subjekty českého hokeje problémy s finančními**

**prostředky, ČSLH se dostala do prodlení s výplatou některých příspěvků.** Největší výdajovou položkou bývají dlouhodobě prostředky vynaložené na reprezentační výběry. V tomto období se objevil nejen nárůst finanční náročnosti jednotlivých akcí, kdy velkým zásahem bylo povinné pojištění hráčských smluv hokejistů NHL, navíc došlo k nárůstu zabezpečovaných výběrů, konkrétně ženské reprezentaci do 18ti let a reprezentaci ve sledge hokeji. Kromě reprezentačních zásahů do rozpočtu se vyskytují další faktory ovlivňující zvyšování nákladů v uvedeném období, ve kterém došlo k rozšiřování soutěží a zvyšování počtu příjemců příspěvků od ČSLH, stejně jako zvýšení správních nákladů související s rozšířeným portfoliem. Vzhledem k tomu, že důležitou položkou ve výnosech ČSLH představují zdroje v zahraničních měnách, dochází ke snižování reálných výnosů z důvodu posilování koruny vzhledem k ostatním měnám. Odměna za 3. místo na zimních olympijských hrách v roce 2006 měla korunovou hodnotu 20,2 mil. Kč. Stejná odměna by ještě v roce 2002 měla korunovou hodnotu 31,1 mil. Kč, což znamená ztrátu ve výši více než 10 mil. Kč. Tato částka tvoří téměř 9% celkového rozpočtu ČSLH. Podobný negativní vliv má stejně jako v jiných odvětvích inflace.

V původním rozpočtu na rok 2008 bylo nadále počítáno s příjmy z reklamních smluv, které však nebyly naplňovány. Hrozilo tedy riziko podobného schodku jako v roce 2007. V takovém případě by byl během dvou let vykázán deficit ve výši 45 mil. Kč. **Hlavním cílem nově zvoleného výkonného výboru bylo pochopitelně zastavení růstu dluhů a stabilizace hospodaření. Tohoto cíle bylo částečně dosaženo podpisem smlouvy o spolupráci se společností BPA sport marketing.** Ta poskytla svazu plnění ve výši 25 mil. Kč a smlouva, která je podepsána do roku 2013, zajišťuje roční příjem ve výši 95 mil. Kč. Společně s dalšími úspornými opatřeními byl tento krok důležitým faktorem pro snížení deficitu rozpočtu na 3 mil. Kč pro rok 2008. Výsledek mohl být ještě pozitivnější, avšak v uvedeném období došlo k několika prohraným nákladným soudním sporům. Navíc se naskytly mimořádné náklady spojené s organizací oslav stého výročí ledního hokeje a již zmíněné nestandardní náklady spojené s účastí na mistrovství světa v Kanadě. Jedním z úsporných opatření v roce 2009 byla kluby neoblíbená, avšak nezbytná, redukce vyplácení příspěvků ze zdrojů ČSLH. Podařilo se snížit plánovanou ztrátu svazu a společně s ušetřenými prostředky společnosti PRO – HOCKEY došlo k vykázání kladného konsolidovaného hospodářského výsledku ve výši 8,2 mil. Kč.

Rozpočet pro rok 2010 počítal se ziskem téměř 6 mil. Kč. Významným zdrojem prostředků v tomto roce byla účast na zimních olympijských hrách ve Vancouveru. Navíc svaz v tomto roce nepořádal turnaj České hokejové hry, což znamená úsporu zhruba 6 mil. Kč. Vzhledem k navýšení plnění od některých subjektů nedošlo ke komplikacím, které by mohly způsobit nákladné faktory, které jsou spojeny zejména s restrukturalizací přístupu k mládežnickým reprezentačním mužstvům. V následujících neolympijských letech by mohlo být náročné udržovat rozpočet v kladných hodnotách, ovšem vzhledem k úspěšné spolupráci s marketingovou společností BPA se tento cíl podle slov prezidenta svazu daří plnit.

### ***3.3 Financování profesionálních klubů ledního hokeje v ČR***

V České republice se vyskytují dvě profesionální soutěže v ledním hokeji. Jedná se o Extraligu ledního hokeje (ELH) a I. ligu ledního hokeje. Zaměstnanci v těchto klubech pracují na plný úvazek, stejně jako hráči, kteří jakožto osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) uzavírají s klubem hráčskou smlouvu na dobu určitou, na základě které fakturují klubu měsíční odměnu. Klubu tak odpadají starosti spojené s odvodem pojistného za hráče na zdravotní a sociální pojištění, což současně znamená, že tato forma je pro obě strany finančně výhodná.

Třetí nejvyšší hokejová soutěž (II. liga) je chápána jako poloprofesionální. Hráči jsou sice odměňováni podle hráčských smluv, ale tyto odměny zdaleka nedosahují průměrného platu v zemi, a tak jsou nuceni navštěvovat ještě jiné zaměstnání. Ostatní soutěže už zasahují do amatérského sportu. **V dalším textu se budu zabývat hospodařením klubů ve dvou nejvyšších, profesionálních soutěžích. Podrobněji se zaměřím na celky SK Horácká Slavia Třebíč a HC Slovan Ústečtí Lvi, se kterými mám osobní zkušenost z hráčského pole a které se značně liší ve svých finančních možnostech.** Není ovšem jednoduché sehnat informace o hospodaření klubů ledního hokeje, jelikož jsou považovány za přísně interní a kluby si je většinou chrání. Z těch přístupných můžeme rozpoznat, že rozpočty klubů v jednotlivých soutěžích se velmi liší jak ve struktuře, tak zejména ve své výši.

**Tab. č. 7: Hospodaření vybraných profesionálních klubů ledního hokeje (2010/2011)**

HC	soutěž	rozpočet (mil.Kč)	mládež (% rozp)	hráč.plat (% rozp)	hlavní zdroje financování (%)	hlavní výdajové položky (%)	účast města
<i>Benátky nad Jizerou</i>	I. liga	18	15 %	70 %	reklama 70 dotace 25 obchod s hráči 3 člen. příspěvky 2	platy hráčů 70 realizační tým 10 výzbroj 10 doprava 5 propagace 5	3 mil. Kč + Zimní stadion
<i>Liberec</i>	ELH	75	15 %	**	obch. činnost 75 vstupné 12 merchandising 8 obchod s hráči 5	platy hráčů výzbroj a výstroj pronájem haly platy osatní	ne
<i>Litvínov</i>	ELH	80	*	**	obchod. partneři vstupné marketing merchandising	platy hráčů zaměstnanci výzbroj a výstroj cestování	Zimní stadion
<i>Plzeň</i>	ELH	50-75	*	60-70 %	smluvní partneři Plzeňský kraj vstupné bonusy partnerů	platy hráčů pronájem ledu údržba arény	nájem ZS + dotace mládeži
<i>Třebíč</i>	I. liga	19	15 %	34 %	dotace 57 reklama 29 vstupné 6 příspěvky 3	platy hráčů 34 zaměstnanci 18 provoz ZS 14 výzbroj 10 doprava 8	dotace 10 mil.Kč + ZS
<i>Ústečtí Lvi</i>	I. liga	60	13,3 %	53,3 %	rekl. partneři 70 dotace 21 vstupné 7 obch. s hráči 2	platy hráčů 53 mládež 13 doprava 8 výzbroj 7	dotace 12,5 mil. Kč
<i>Vrchlabí</i>	I. liga	25	**	**	město sponzorství pronájem ledu merchandising	platy hráčů výzbroj a výstroj propagace opravy a údržby	dotace + Zimní stadion

\* mládež je pod záštitou jiného subjektu (občanského sdružení)

\*\* neuvedený údaj

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Z tabulky č. 7 je vidět, že rozpočty klubů v obou soutěžích dosahují výrazných rozdílů. Rozpočty extraligových celků se pohybují od 50 mil. Kč a výše. V prvoligových klubech se částka pohybuje kolem 20 mil. Kč na jednu sezónu. Výjimku tvoří pouze celky HC Slovan Ústečtí Lvi a KLH Chomutov, jejichž rozpočty se podobají těm z nejvyšší hokejové ligy. Není proto náhodou, že právě tyto kluby jsou v posledních letech nejžhavějšími adepty na postup do nejvyšší soutěže. **Podobné rozdíly mezi soutěžemi můžeme sledovat i v účasti města či kraje na hospodaření klubů.** Zatímco prvoligové celky kromě poskytnutého zázemí a podpory mládeže využívají z pravidla i finanční výpomoci pro chod profesionálního mužstva mužů, v extraligových

klubech již tato účast města není pravidlem a často dochází jen k podpoře ve formě poskytnutí prostor zimního stadionu, či finančním dotacím na mládež. Většinou jsou schopny zajistit si pro svůj chod množství smluvních partnerů, což jim zajišťuje menší závislost na veřejných zdrojích. Ovšem ani tyto kluby se mnohdy bez peněz daňových poplatníků neobejdou. Extraligové celky do sezóny 2011/2012 vstoupily s odlišnými rozpočty v rozmezí od 65 do 160 mil. Kč, ale i s odlišným zapojením příslušných městských orgánů [2]. Více než polovina týmů nemůže s veřejnými financemi počítat vůbec, nebo jen ve formě podpory mládeže a účasti na správě sportovních zařízení.

**Tab. č. 8: Účast měst na financování klubů ELH v sezóně 2011/2012 (v Kč)**

<i>klub</i>	<i>rozpočet</i>	<i>Dotace – muži</i>	<i>Dotace – mládež</i>	<i>Jiná podpora</i>
<i>HC Pardubice</i>	<i>160 000 000</i>	0	11 000 000 (na mládež i ledovou plochu)	
<i>HC Sparta Praha</i>	<i>110 000 000</i>	0	do 1 000 000 (granty, dotační programy)	
<i>HC Kometa Brno</i>	<i>107 000 000</i>	11 600 000	---	---
<i>HC Slavia Praha</i>	<i>105 000 000</i>	0	do 1 000 000 (granty, dotační programy)	
<i>Bílý Tygři Liberec</i>	<i>100 000 000</i>	0	62 330	---
<i>HC Třinec</i>	<i>95 000 000</i>	0	4 600 000	---
<i>PSG Zlín</i>	<i>90 000 000</i>	22 000 000	---	---
<i>HC Plzeň 1929</i>	<i>90 000 000</i>	0	320 000	
<i>HC Karlovy Vary</i>	<i>88 000 000</i>	11 300 000	---	---
<i>HC České Buděj.</i>	<i>85 000 000</i>	0	1 630 000	+ Prostory ZS
<i>HC Litvínov</i>	<i>85 000 000</i>	20 000 000	---	+ Provoz ZS
<i>HC Vítkovice</i>	<i>75 000 000</i>	16 000 000	---	---
<i>BK Ml. Boleslav</i>	<i>75 000 000</i>	0	4 300 000 (na ledovou plochu a zázemí)	
<i>Rytíři Kladno</i>	<i>65 000 000</i>	23 000 000	7 000 000	---

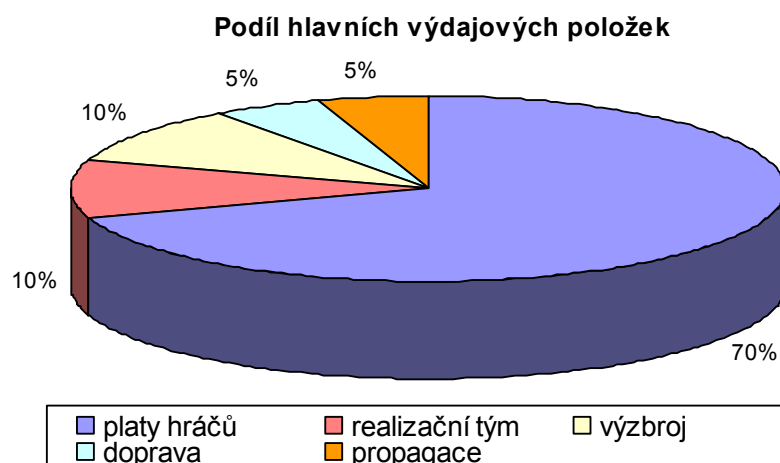
Zdroj: Aktuálně.cz, 2011 a Sport magazín, 2011

Při porovnání rozpočtů extraligových klubů [15] s údaji o dotacích od jednotlivých měst se setkáváme s nepřímou úměrou. Finančně slabší týmy se mohou spolehnout na větší dotace, zatímco finančně nejstabilnější týmy se často s dotacemi mohou rozloučit, popřípadě získávají jen ty, které jsou spojeny s mládeží nebo údržbou zimního stadionu. Rozhodující není ani vlastnický podíl daného města. Například město Zlín vlastní 49% akcií klubu, Kladno pak 30% a na dotacích je to znát. Naopak v Pardubicích je vlastnický podíl ve výši 34%, avšak dotace na seniorský hokej se v rozpočtu neobjevují. Radnice většinou vyšší dotace nad rámec podpory mládeže obhajují propagací daného regionu a odkazem na tradici sportovního odvětví v oblasti.



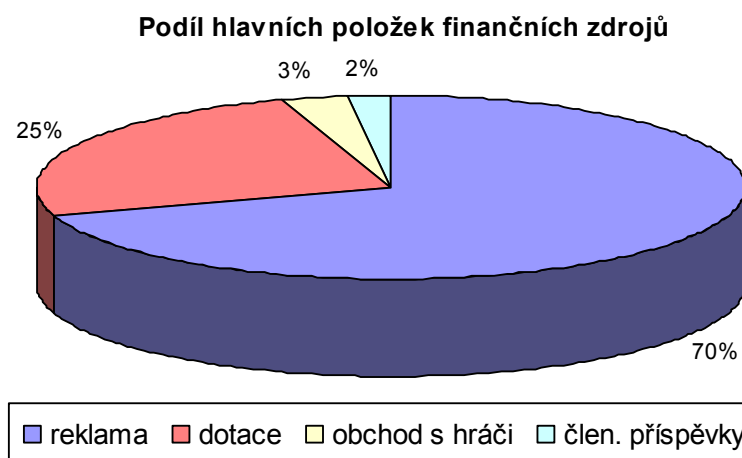
Pokud se v něčem podobají celky z ELH a I. ligy, pak je to nejvyšší výdajová položka v rozpočtu. **Bezkonkurenčně nejnáročnější jsou pro kluby platy pro hráče, které většinou zabírají více než polovinu rozpočtu na celou sezónu.** Na příkladu vybraného klubu, HC Benátky nad Jizerou, v sezóně 2010/2011 si můžeme ukázat podíl hlavních výdajových položek a finančních zdrojů, viz obrázek č. 2 a 3.

**Obr. č. 2: Hlavní výdajové položky HC Benátky nad Jizerou (sezóna 2010/2011)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

**Obr. č. 3: Hlavní finanční zdroje HC Benátky nad Jizerou (sezóna 2010/2011)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

**Podobně dominantní roli jako hráčské mzdy hraje na straně finančních zdrojů reklama, jejíž vliv je patrný zejména v extraligových rozpočtech klubů.** Ta se nejčastěji vyskytuje přímo na ledové ploše, která se tak více podobá uměleckému obrazu, než hřišti určenému k hokejovým kláním. Na takovém kluzišti je obtížnější sledovat kotouč nejen pro hráče, ale i pro samotného diváka. „Smazání reklam z ledu by ale podle zjištění Hospodářských novin stálo každý klub zhruba 20 milionů ročně. I kdyby vzrostla návštěvnost zápasů, na vstupném by se tato suma oddílům nevrátila“ [8, s. 1]. Reklama na ledové ploše patří k nejdražším formám, ve vybraném klubu se pohybuje od 450 tisíc až k 1,3 mil. Kč. Následují mantinely a hráčské dresy. V současnosti se však reklama na ledové ploše vyskytuje v takovém množství, že je řadou expertů považována za neúčinnou, jelikož při počtu zhruba padesáti obrazů si není divák schopen jednotlivá loga zapamatovat. Dopad na diváka je však těžko měřitelný a navíc někteří sponzoři dávají peníze do hokeje i proto, že k němu mají blízký vztah. Generální ředitelka firmy BPA sport marketing neúčinnost reklamních ploch na kluzišti vyvrátila [8]. Poukazuje na výzkumy, které potvrzují, že diváci reklamu nejen vnímají, ale dokáží si zapamatovat, kteří partneři mají svá loga umístěná na kluzišti. Navíc připomíná skutečnost, že český divák spíše akceptuje reklamu, ale nechce platit vyšší vstupné, stejně jako nenavštěvuje placené kanály či weby na úkor sportovních přenosů s reklamními vstupy. Situaci v tuzemské soutěži nelze srovnávat se zahraničními soutěžemi NHL a KHL (kontinentální hokejová liga), ve kterých jsou ledové plochy bez reklam pravidlem. Tyto soutěže těží ze silných partnerů, systému celebrit, ticketingu (prodeje vstupenek) a merchandisingu (prodeje suvenýrů). V ELH se od sezóny 2011/2012 vymyká pouze třinecký klub, který má za sebou silného partnera v podobě Třineckých železáren, proto na ledové ploše zůstávají pouze povinné reklamy vyplývající ze smlouvy extraligy se společností BPA, která každoročně zaručuje čtrnácti celkům dohromady asi 140 mil. Kč. U ostatních celků ale nemůžeme počítat s odsunem reklamy z ledu, jelikož příjmy z obchodních smluv s nimi související mohou dosahovat až 90% ročního rozpočtu klubu.

**Tab. č. 9: Cena reklamních ploch vybraného klubu ELH (v Kč za sezónu)**

<b>Hrací plocha</b>	
kruh pro vhazování	1 350 000
polovina kruhy	675 000
mimo kruhy	450 000
<b>Mantinely (za 2 metry)</b>	
za brankou	330 000
v záběru kamer	280 000
netelevizní strana	220 000
plexiskla (celý obvod)	660 000
<b>Hráči</b>	
přilba	550 000 – 900 000
dres (za cm <sup>2</sup> )	8 000
kalhoty	450 000 – 660 000
štulpny	450 000
vyrážečka	550 000
betony	550 000

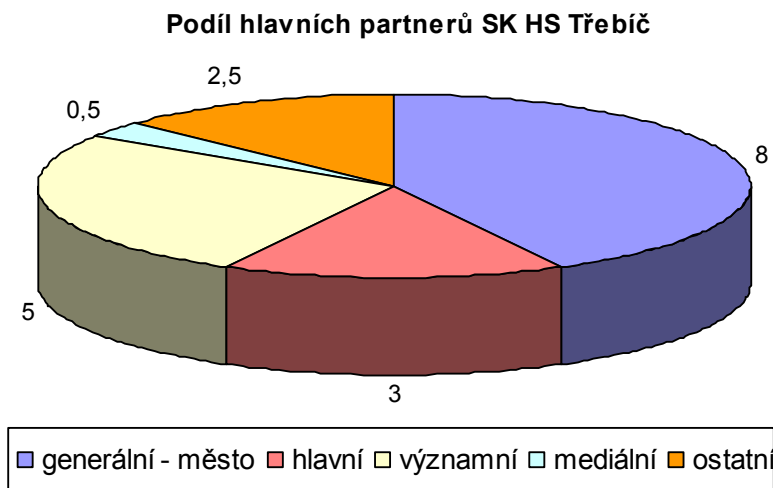
Zdroj: Hospodářské noviny, 2011

### **3.3.1 Sportovní klub Horácká Slavia Třebíč**

Mezi tradiční zástupce I. ligy ledního hokeje v ČR patří Sportovní klub Horácká Slavia Třebíč, o. s. (dále jen HS Třebíč), která tuzemskou druhou nejvyšší soutěž hraje nepřetržitě již od roku 1997. Hokej je v Třebíči vůbec nejsledovanější sportovní, ale i kulturní akcí. Domácí utkání navštěvují každoročně v průměru více než 1 000 diváků na zápas, při prestižních utkáních dosahuje návštěvnost i více než 4 000 fanoušků ledního hokeje z celkové kapacity stadionu 5 000 míst. Pokud bereme v úvahu počet obyvatel města (necelých 40 tis.), těší se HS Třebíč jedné z nejvyšších návštěvností v lize. Zájem samotných fanoušků ovšem pro chod klubu nestačí, a vzhledem k tomu, že oblast Třebíčského regionu a kraje Vysočina je velmi chudá na průmyslová odvětví i služby, je velmi obtížné zajistit dostatečné množství finančních prostředků. Proto je nejvýznamnějším partnerem samotné město Třebíč, které do celkového rozpočtu cca 19 mil. Kč přispívá majoritní částkou 8 mil. Kč, zároveň propůjčuje klubu prostory zimního stadionu. Dotace jsou rozdělovány na provoz zimního stadionu a činnost klubu

v poměru 2:3. Další partnery rozlišuje klub na hlavní, významné, mediální a ostatní. Jejich podíl na celkovém rozpočtu je patrný z obrázku č. 4.

**Obr. č. 4: Partneri SK HS Třebíč v sezóně 2010/2011 (v mil. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Smluvní partnery se klub snaží získávat formou marketingových nabídek, viz příloha C. Ti od klubu pochopitelně očekávají určitou formu protislužby. Nejčastěji se využívá forma reklamy. K propagování svých partnerů využívá HS Třebíč zejména reklamy plošné, kdy nabízí prostory na ledové ploše, mantinelech, světelné kostce nad ledem, dresech hráčů a dalších místech na zimním stadionu dle dohody. Při tvorbě ceny za tuto reklamu se zohledňuje televizí snímaná či nesnímaná strana mantinelu, velikost reklamy a délka spolupráce. Kromě menších ploch na hráčských dresech se využívají i hráčské kalhoty, štulpny a helma. Dále oblečení realizačního týmu, ledařů či prostory na rolbě upravující kluziště. K prezentaci partnerských firem jsou dále využívány letáky prodávané během utkání a webové stránky klubu. Mimo využívání reklamních prostor mají partneři možnost zobrazovat hráče na svých produktech, získat členství v klubu V.I.P., balíček permanentních vstupenek na utkání i veřejná bruslení. Na druhou stranu musí ovšem klub propagovat i svoji vlastní činnost. K tomu dochází skrze mediální partnery, především rádia (Rádio Vysočina, Český rozhlas – REGION, Blaník), místní tisk (Deník, Horácké noviny, Mladá fronta) a webové stránky ([www.hstrebic.cz](http://www.hstrebic.cz)), které navštěvuje více než tisíc návštěvníků denně. Důležitou roli také hrají různé marketingové akce, mezi které patří divácké soutěže při domácích zápasech (střelba na

branku), návštěva dětského domova, dětí ve školách, nemocnicích či příležitostní podpisové akce. Největší význam pro oslovení fanoušků mají však pochopitelně výsledky týmu, stejně jako v ostatních klubech i sportovních odvětvích. Prodej reklamních předmětů s logem klubu je v režii soukromé osoby, jelikož předchozí snaha klubových zaměstnanců byla neúspěšná. Možnosti ke zvyšování příjmů jsou dále spojeny s prodejem vstupenek na utkání buď ve formě permanentek (stání, sezení, 10-ti zápasové), anebo jednotlivých vstupů. V sezóně 2010/2011 tento zdroj přinesl do klubové pokladny zhruba 1,25 mil. Kč. Menší zdroj představuje pronájem ledu soukromým osobám. Cena jedné hodiny se pohybuje kolem 2 000 Kč, v létě se pak pronajímá položená in-line plocha za 400 Kč za hodinu. Výjimečně se prostory haly pronajmou větším akcím, např. na koncerty či slavnosti piva.

**Co se vydajů klubu týče, opět se setkáváme s nejvyšší položkou ve formě hráčských mezd. Ty sice nezabírají takový podíl rozpočtu jako v ostatních klubech (viz tab. č 7), přesto jsou položkou stěžejní a bývá pravidlem, že jsou hrazeny právě z dotací od samotného města.** Tím ale péče o hráče nekončí, jelikož klub je s nimi smluvně zavázán, že jim poskytne bezplatně výzbroj a výstroj. Náklady na jednoho hráče se tak zvýší v průměru na 35 000 Kč za rok, což při počtu 30 hráčů, kteří se v sezóně v týmu prostřídají znamená položku přesahující 1 mil. Kč, brankáři jsou záležitost ještě dražší – jejich výstroj se celkem pohybuje kolem sumy 300 tis. Kč. Ti stejní hráči pak mají ještě limit na spotřebu hokejek ve výši 50 tis. Kč, a rozpočet je opět zatížen, tentokrát částkou 1,5 mil. Kč za rok, 200 tis. Kč se navíc počítá pro vybavení mládeže holemi. Hráči samozřejmě potřebují sportovní zařízení, ve kterém mohou svůj oblíbený sport provozovat, a výdaj na provoz haly se měsíčně pohybuje kolem 500 tis. Kč.

Klub HS Třebíč se v důsledku finanční krize, která v poslední době zasahuje také sportovní odvětví, začíná více zaměřovat na zapojování vlastních odchovanců do kádru mužů. Ti jsou doplňováni mladými hráči z extraligových mužstev, kteří se zde snaží lépe zorientovat při přechodu z juniorského do seniorského hokeje. Tato strategie se zatím jeví jako dostačující, ovšem nemůžeme tvrdit, že by se klub dříve svým odchovancům nevěnoval. Důkazem je množství hráčů, kteří se objevili v nejslavnější světové hokejové soutěži NHL (Patrik Eliáš, Martin Erat, Vladimír Sobotka), v reprezentaci (Ondřej Němec, Michal Mikeska, Leoš Čermák) a spousta dalších, kteří se prosadili v nejvyšší tuzemské hokejové soutěži ELH.

### 3.3.2 HC Slovan Ústečtí Lvi

Klub HC Slovan Ústečtí Lvi (dále HC Ústí) patří v posledních letech v 1. hokejové lize mezi nejambicióznější celky. Každoročně se netají snahou o postup do extraligy ledního hokeje, čemuž odpovídá i rozpočet klubu, který je ve srovnání s většinou prvoligových týmů znatelně vyšší. Silnější zázemí v tomto ohledu mají jen v celku Chomutova. **Rozdíly oproti ostatním týmům nejsou znatelné jen z rozpočtových částek, ale i z celkové organizace.** Z právního hlediska je klub zastupován společností HC Slovan Ústí, a.s., která ovšem nevlastní licenci na 1. ligu. Ta je pod záštitou občanského sdružení HC Slovan Ústí nad Labem, která zastřešuje mládežnický hokej v Ústí nad Labem. Společnost HC Slovan Ústí nakládá s 1 290 kusy akcií na jméno v listinné podobě a ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč. Z celkového základního kapitálu 1 290 000 Kč má většinový podíl společnost Oleofin, a.s., přičemž významný podíl ve společnosti si zachovává Statutární město Ústí nad Labem, čímž je zajištěno, že klub nebude prodán do jiného města.

V sezóně 2010/2011 se rozpočet HC Ústí pohyboval kolem 60 mil. Kč. V porovnání s extraligovými celky by mohl konkurovat finančně slabším týmům, ovšem nejbohatší extraligové celky atakují hranici až 100 mil. Kč, což by v případě vytouženého postupu hrálo důležitou roli. V takovém případě by se pravděpodobně očekával rozpočet vyšší. Klub se snaží hospodařit bez rozpočtového deficitu, čemuž odpovídá struktura příjmů a výdajů viz tab. č. 10.

**Tab. č. 10: Struktura příjmů a výdajů HC Ústí v sezóně 2010/2011 (v Kč)**

Příjmy		Výdaje	
Reklamní partneři	42 000 000	Mzdy hráči + trenéři	32 000 000
Dotace města	10 000 000	Mládež	8 000 000
Vstupné	4 000 000	Doprava	4 500 000
Dotace města/mládež	2 500 000	Výstroj a výzbroj	4 000 000
Obchod s hráči	1 000 000	Pronájem ZS	3 000 000
Prodej suvenýrů	200 000	Mzdy management	3 000 000
Pronájem	150 000	Obchod s hráči	2 500 000
Ostatní	150 000	Propagace	2 500 000
		Ostatní	500 000
<b>Celkem</b>	<b>60 000 000</b>	<b>Celkem</b>	<b>60 000 000</b>

Zdroj: Management HC Slovan Ústečtí Lvi, 2011

Stejně jako ve většině profesionálních klubů ledního hokeje v ČR, i HC Ústí spoléhá především na podporu smluvních partnerů, která pokrývá 70 % celkových příjmů. Významnou roli hraje s dvaceti procenty podpora města, u které se však v následujících letech počítá s výrazným poklesem. Co se týče příjmu z pronájmu, v tomto ohledu má klub možnost pouze poskytnout prostory před zimním stadionem, které využívají zejména stánkaři s občerstvením. Obchod s hráči vykazuje záporná čísla, což v praxi znamená, že suma inkasovaná za prodej a hostování vlastních hráčů je o 1,5 mil. Kč nižší, než suma za podobné obchody zaplacená. **Zdaleka se však nejedná o největší výdaj, kterým je opět výplata mezd hráčům a realizačnímu týmu (trenéři, kustod, masér apod.).** Úsporu ve výdajích zajišťuje město prostřednictvím poskytnutí prostor zimního stadionu. Ledová plocha je poskytována mládežnickým celkům zdarma, ovšem A-tým mužů platí 1 500 Kč za hodinu ledu. V případě zájmu veřejnosti je však hodinový pronájem ledu nastavený na 2 500 Kč za hodinu, proto i zde můžeme nalézt určitou úlevu pro klub. Kromě využití ledové plochy se platí i pronájem šaten, kanceláří a dalších prostor, takže celková roční suma za pronájem ZS se vyšplhá na 3 mil. Kč.

K naplňování rozpočtu využívá HC Ústí několik forem partnerství. Nejvýznamnější z nich nese označení generální partner, kterým je společnost Spolchemie, která patří do skupiny Oleofin, a.s. – většinového vlastníka akcií klubu. Následují hlavní a významní partneři, mediální, reklamní a ostatní partneři, přičemž v současnosti se klub spoléhá zejména na množství středních a menších regionálních partnerů. Partneři jsou opět motivováni snahou zviditelnit vlastní organizaci. K tomu HC Ústí poskytuje reklamní plochy na hráčích samotných (dresy, přilba), kluzišti, mantinelech, plexiskle, střídačkách a mnoho dalších prostor uvnitř i vně stadionu.

HC Ústí vsází zejména na politiku obchodu s hráči, což je finančně velmi náročné. V poslední době tak dochází k tlaku na vedení klubu, aby zapojovalo více vlastních odchovanců, kteří by mohli vyrůst ve velké hráče, jakými byli a jsou odchovanci Milan Hejduk, vítěz Stanleyova poháru pro nejlepší klub NHL, či Jan Čaloun, mistr světa a olympijský vítěz z Nagana v roce 1998.

#### 4. Návrh financování vybraného sportovního odvětví

Struktura ledního hokeje v České republice byla naznačena v předchozí kapitole. Z mého pohledu je důležité zaměřit se zejména na hospodaření Českého svazu ledního hokeje na straně jedné a hospodaření samotných profesionálních klubů na straně druhé.

ČSLH má na starost především organizaci a hospodaření reprezentace ČR a organizaci vybraných soutěží, mimo to přispívá na chod jednotlivých klubů, a to hlavně na výchovu mládeže. K tomu využívá finančních zdrojů od MŠMT a loterijní společnosti SAZKA, navíc získává zdroje z reklamních smluv od partnerů, prostřednictvím dceřiné společnosti PRO – HOCKEY, v současné době ve spolupráci se společností BPA sport marketing. Osobně mám za to, že tato spolupráce se zdá být velmi prospěšná, jelikož ČSLH v posledních letech vykazuje převis výnosů nad náklady a stabilizaci hospodaření, viz tabulka č. 6. Pokud se navíc stabilizuje situace ve společnosti SAZKA a nedojde k jiným mimořádným událostem s negativním dopadem, domnívám se, že není nutné do současného hospodaření ČSLH radikálně zasahovat. **Přesto jsem při tvorbě práce narazil na zdroje potenciálních příjmů, které nejsou doposud realizovány.** Jedná se např. o možnost vybírání poplatků od sázkových kanceláří, či subjektů využívajících projekce sportovní přenosů pro komerční účely, za využívání osobních práv sportovců. Nejen pro potřeby svazu, ale i jednotlivých klubů, by bylo jistě přínosem zřízení tzv. sportovní banky, která by subjektům pohybujícím se ve sportu poskytovala úvěry s nižší úrokovou sazbou.

**Ze subjektivního hlediska spatřuji složitější situaci ve financování profesionálních klubů ledního hokeje.** Jejich individuálním cílem je prosazování vlastních zájmů v rámci provozování ledního hokeje svojí organizací. V určité rovině je však důležitý i fakt, že jsou zdrojem pro reprezentaci ČR v oblasti lidského potenciálu – hráčů. Profesionální kluby, z pravidla z extraligy, uvolňují své hráče, aby mohli reprezentovat naši zemi na mezinárodních turnajích. Za uvolnění hráče dostávají náhradu ve výši hráčské odměny za každý den účasti na reprezentační akci. Další přínos profesionálních klubů pro lední hokej jako sport vidím v podobě výchovy mládeže. Nejen že můžeme v mladých hráčích spatřovat potenciální reprezentanty v příštích letech, ale navíc dochází k jejich fyzickému i psychickému utužování. Jsem přesvědčen, že lední hokej beze sporu patří ke sportům, které napomáhají k pěstování zdravého těla, ale i ducha. Dětem se dostává všech výhod, které jsou spojeny s kolektivem vedeným pod



profesionálním dohledem. Je to jeden ze způsobů, jak děti vtáhnout do skutečného světa. Vytrhnout je od imaginárního světa počítačových her, sociálních sítí a televizních pořadů. Hokejové kluby tak ve snaze dosažení vlastních cílů napomáhají k výchově mládeže. V této rovině a rovině reprezentační jsou dle mého názoru dotace z veřejných prostředků do mládežnického ledního hokeje na správném místě. Ty ovšem nepokryjí všechny náklady s ním spojené. Na místě jsou tak do určité míry příspěvky od rodičů, které fungují jako odměna za skutečnost, že kluby jejich dětem věnují spoustu času i prostředků.

Státní a municipální příspěvky na mládež a částečně provoz klubů, jakožto producentů reprezentačních hráčů, jsou tedy dle mého názoru obhájitelné. Navíc dochází ze strany municipálních orgánů k poskytování sportovních zařízení – zimních stadionů, které si kluby reálně nemohou dovolit. Za odměnu však tato sportoviště spravují a udržují. **Zřejmě za nejvíce diskutabilní však osobně považuji financování hráčských platů u profesionálních klubů.** Není tajemstvím, že hráči jsou za svoje sportovní výkony odměňováni mnohdy nadstandardně. Hráčské mzdy se ovšem odvíjí od profesionálního statutu a z mého pohledu je nepřijatelné, aby se na výplatní listině hráčů podílely veřejné finance, jelikož profesionální hráči nejsou součástí veřejného sektoru. Navíc se domnívám, že tento systém narušuje veřejnou soutěž, ke které dochází mezi jednotlivými týmy, jež jsou nerovnoměrně podporovány veřejnými financemi. Některé celky, zejména v I. lize, však využívají prostředky z veřejných rozpočtů na hrazení části hráčských mezd. Na příkladu klubů HS Třebíč a HC Ústí je patrný rozdíl ve výdajových a příjmových položkách. HS Třebíč disponuje v rozpočtu s městskými dotacemi ve výši 57 % a sponzorskými prostředky ve výši 29 % rozpočtu. Na platy hráčů však připadá 34 % rozpočtu a není tajemstvím, že jsou hráčské mzdy dotovány právě ze subvencí od města Třebíč. Naopak HC Ústí disponuje ze 70 % s prostředky ze sponzorství a 21 % tvoří dotace. Rozpočet klubu je zatížen z 53 % hráčskými platy, což znamená, že klub je schopen platit tyto závazky z prostředků, které si dokáže nasmlouvat s reklamními partnery a prostředky z rozpočtu města tak mohou být použity čistě na provoz stadionu, či podporu mládeže.

Kromě toho, že řada profesionálních celků ledního hokeje na našem území využívá veřejných prostředků pro krytí závazků vůči hráčům, navíc se nachází často ve složité finanční situaci, není schopna hradit své závazky včas, nebo není schopna je hradit vůbec. **Dle mého subjektivního názoru vidím řešení situace klubů ledního hokeje**

**v ČR v celkové restrukturalizaci soutěží. Osobně nacházím inspiraci v nejslavnější hokejové soutěži, kanadsko-americké NHL.** Uvědomuji si, že se zdaleka nemůžeme rovnat s finančním a materiálním zázemím, kterým v Severní Americe kluby disponují, ovšem můžeme se přiblížit k jejich systému organizace soutěže. Tento systém nevyklučuje nikoho z tohoto statku, lední hokej může hrát prakticky kdokoli, i klub ledního hokeje může být provozován kýmkoli, ovšem na profesionální úrovni se mohou pohybovat pouze kluby, které na to mají dostatečné prostředky. Doposud české soutěže sestávají z dvou plně profesionálních soutěží (ELH a I. liga) a jedné poloprofesionální soutěže (II. liga). Poloprofessionalita se projevuje v tom, že hráči jsou sice za své výkony odměňováni, ovšem jen v takové výši, že musí běžně navštěvovat zaměstnání a lednímu hokeji se věnují ve večerních hodinách. Další soutěže už řadíme mezi amatérské, kde se hraje lední hokej na úrovni výkonnostní až masově rekreační (sport pro všechny).

**V zásadě tedy navrhuji inspiraci z NHL v té podobě, že v rámci našich omezených podmínek by vznikla pouze jedna plně profesionální soutěž.** V té by figurovaly kluby, které mají dostatečné materiální a finanční zázemí. Nikoli tedy kluby, které si účast zajišťují na základě výsledků. Tento způsob je sice pro některé kluby nepříjemný, ovšem pro český hokej, řekl bych, nezbytný. Z takové soutěže by se nesestupovalo na základě výsledků, ovšem mohou se jí zúčastnit pouze kluby, které jsou schopny poskytnout kvalitní podmínky pro zajištění kvalitní domácí soutěže, jež by byla schopna produkovat kvalitní reprezentační základnu.

**V amerických profesionálních soutěžích bývá běžné, že jsou kluby rozmístěny ze zeměpisného hlediska relativně po celém území.** Dochází tak k efektivní alokaci jak fanoušků, tak potenciálních smluvních partnerů, kterých je v každé oblasti omezené množství. V případě, že je v dané oblasti velké množství profesionálních klubů, není možné je pak finančně dostatečně zajistit z prostředků ze soukromého sektoru. Předpokládám, že by tato alokace prospěla i české soutěži, s přihlédnutím ke skutečnosti, že jsou některé oblasti bohatší a mohou si pochopitelně dovolit více profesionálních celků, jak je patrné ze současného rozmístění extraligových klubů na obrázku č. 5.

Obr. č. 5: Rozmístění klubů ELH (sezóna 2011/2012)



Zdroj: vlastní zpracování, 2011

**Další prvek, v nejprestižnější hokejové soutěži zcela běžný, je platový strop.** Jedná se o maximální možnou výši nákladů, jaké může klub vynaložit na hráčské mzdy, což by mohlo být zavedeno i v naší soutěži. Někteří hráči jsou na české podmínky přepláceni, jelikož jim to umožňují kluby se silným smluvním partnerem. Počítám, že hráči ve finančně slabších klubech pak za stejný výkon požadují stejné podmínky, což vyvolává platební neschopnost řady klubů. Navíc by mohlo dojít k monopolu některých nejbohatších klubů a soutěž by se stala méně atraktivní. Je pravda, že hráči ledního hokeje mají relativně krátkou dobu na to, aby se mohli zajistit na dobu po ukončení kariéry, ovšem z časového hlediska soudím, že se jim naskýtá možnost studia při výkonu svého povolání, nebo dokonce založení vlastního podnikání, v čemž objevují další faktor podporující myšlenku snižování hráčských mezd, jakožto nejnáročnější položky v rozpočtech všech profesionálních klubů ledního hokeje.

**Co se týče druhé nejvyšší tuzemská soutěže, ta by v mém návrhu měla podobu poloprofesionální.** V amerických soutěžích taková liga má farmářskou formu. Tuto formu spolupráce už některé kluby v ČR částečně využívají. V praxi mají jednotlivé kluby územně i zájmově blízko k jinému, extraligovému klubu. Spolupráce spočívá v tom, že do těchto týmů chodí hráči, kteří se neprosadili v extraligovém celku a jsou posláni na „farmu“ k rozehraní. Domnívám se, že extraligovým týmům se tak otevírá

prostor pro širší soupisku hráčů a v hlavním týmu panuje mezi hráči větší konkurence, která přispívá k vyšší kvalitě ledního hokeje. Navíc jsou do této farmářské soutěže zapojováni mladí hráči, kteří mají zjednodušen přechod mezi juniorským a seniorským hokejem. Mzdy hráčů jsou významně nižší než v extralize, od čehož očekávám jednak snížení potřeby využívání prostředků z veřejných rozpočtů, jednak to podněcuje snahu hráčů zlepšovat se a prosadit se ve vyšší soutěži.

**Předpokládám, že ke zvýšení zájmu o soutěž ze strany diváků a sponzorů napomáhá vyrovnanost soutěže, k čemuž by přispěl systém podobný draftování hráčů, které je běžné v amerických soutěžích.** Všechny kluby na území ČR bez rozdílu v profesionalitě se snaží vychovat mladé hráče v takových kvalitách, aby při dosažení stanoveného věku byl draftován profesionálním celkem, který si zajistí práva na tohoto hráče, za kterého mateřskému klubu zaplatí výchovné. K vyrovnávání soutěže přispívá skutečnost, že jako první vybírá v několika kolovém draftu to mužstvo, které se v předchozí sezóně umístilo na nejhorším místě. Jako poslední vybírá mistr z předchozího ročníku. **Osobně podporuji systém, kdy je mladým hráčům poskytnuta profesionálním klubem dvoucestná smlouva, která jim v případě prosazení se v nejvyšší soutěži zajistí kvalitní finanční příjem, v případě poslání hráče na farmu je výplata mnohem nižší, na druhou stranu má takový hráč větší prostor pro další studium.** Domnívám se, že se následně opět zvyšuje kvalita obou soutěží, jelikož mladí hráči se snaží prosadit do finančně zajímavější soutěže. Souhrn navrhovaných změn a očekávaných efektů jsem sesumarizoval do následující tabulky.

**Tab. č. 11: Navrhované změny v organizaci financování ledního hokeje v ČR**

Navrhovaná změna	Očekávaný efekt
Jediná plně profesionální soutěž (ELH)	→ kvalitnější soutěž, kluby s kvalitními podmínkami → prosperita českého hokeje; přísun diváků a sponzorů
Farmářská poloprofesionální soutěž (FARMA)	→ snížení nákladů menších klubů (a jejich municipalit); zajištění konkurence pro spřízněný celek z ELH → zvýšení kvality českého hokeje; výchova mládeže
Rozmístění klubů po celé ČR	→ efektivní alokace smluvních partnerů a fanoušků (zajištění finančních prostředků)
Platové stropy	→ snížení nákladů klubů (a jejich municipalit); zamezení monopolů
Draft mladých hráčů	→ vyrovnanost soutěže → zájem diváků a sponzorů
→ dvoucestné smlouvy	→ motivace a výchova mladých hráčů, snížení nákladů

Zdroj: vlastní zpracování, 2011

Osobně se domnívám, že by mělo v tomto systému dojít ke snížení finančního zatížení klubů, zejména v položce hráčských mezd a současně počítám se snížením výdajů z veřejných rozpočtů, tedy těch, které nejsou používány na údržbu sportovišť a výchovu mládeže. Navíc si myslím, že se v takovém případě vyskytuje možnost vyšší konkurence mezi hráči a vyšší kvality českého hokeje, následně i na mezinárodní a reprezentační scéně. **Takové sportovní odvětví se stává atraktivní jak pro fanoušky tak pro potenciální, ale i stávající partnery, což opět přispívá k zpětné podpoře daného sportu.** Uvědomuji si, že by bylo nepříjemné přijít v nejvyšší soutěži o kluby, které mají výraznou historickou stopu v českém hokeji, avšak nemají v současnosti dostatečný finanční základ pro splnění výše uvedených cílů. Jako příklad si můžeme vzít hokejové Kladno, které v poslední době patří mezi méně solventní i méně úspěšné celky. Takový klub může plnit roli farmářského mužstva, které dál vychovává množství špičkových světových hráčů, jako tomu bylo doposud. Ve chvíli, kdy by se dostala k dostatečným finančním prostředkům, může se opět vrátit do nejvyšší soutěže a bojovat o další tituly do své sbírky. Konkrétně v případě Kladna se tato situace právě děje, kdy se do hospodaření klubu vložil odchovanec Jaromír Jágr a zdá se, že se klub dostává do klidnějších vod s profesionálními podmínkami, které zajišťují plnohodnotnou účast v soutěži. Z mého subjektivního pohledu hrají negativní roli pro vývoj českého hokeje kluby, které mají sice nadbytek prostředků, avšak využívají je neekonomicky, neefektivně. V takovém případě dochází k přeplácení mladých, nehotových, hráčů, kteří jsou nadstandardně zabezpečeni již v raném věku, což snižuje jejich motivaci k dalšímu hokejovému růstu, snižuje kvalitu českého mládežnického hokeje a dochází k zbytečnému plýtvání prostředků.

Předpokládám, že tento model lze aplikovat podobně i do dalších sportovních odvětví. Pochopitelně jej lze kopírovat v různé míře, podle oblíbenosti sportu, počtu sportovců a dalších podmínek, dále pak v různých podobách, které jsou dány pravidly daného sportovního odvětví.

## 5. Závěr

Z teoretické části práce je patrné, že v České republice dochází obecně k vícezdrojovému financování sportu. Stát se na něm podílí prostřednictvím účelových dotací občanským sdružením v tělovýchově a sportu – svazům (ČSTV, ČOS, aj.). Podpora sestává z dotací ze státního rozpočtu (rozpočtu MŠMT), místních rozpočtů, financování školní a tělesné výchovy a prostředků z disponibilního zisku SAZKY, a.s.

Vrcholový sport je, stejně jako ve většině zemí, financován podle modelu tržního hospodářství, který se projevuje značnou diverzifikací zdrojů. V praktické části jsem se zaměřil zejména na financování Českého svazu ledního hokeje a profesionálních soutěží a klubů ledního hokeje v ČR. V rovině profesionálních soutěží a klubů dochází k zajišťování prostředků zejména z reklamních smluv se sponzory a obchodními partnery. Stát se tak angažuje především při poskytování dotací svazu, na klubové úrovni pak prostřednictvím poskytování sportovních zařízení, dotacemi na mládežnický hokej, často ovšem i neúčelovými dotacemi, které končí neefektivním využitím na výplatních páskách samotných hráčů. Proto se domnívám, že by mělo dojít ke snížení této nejvýznamnější výdajové položky, anebo si kluby musí zajistit dostatek prostředků na jejich pokrytí. Místní orgány by tedy měly více kontrolovat účelovost dotací do profesionálního sportu. Efektem bude buď účelnější využití veřejných prostředků, nebo jejich snížení a ulehčení veřejnému rozpočtu.

Navrhovaná restrukturalizace soutěží spočívá ve skutečnosti, že by vznikla jediná plně profesionální soutěž, která by zajistila nejen vyšší kvalitu českého ledního hokeje, ale i přísun diváků a nových sponzorů. K této skutečnosti by přispělo i efektivnější rozmístění týmů po celém území České republiky, stejně jako zavedení tzv. draftu mladých hráčů, který by měl zajistit vyrovnanost soutěže a v případě poskytování dvoucestných smluv i motivační prvek pro talentovanou mládež. V nižší, poloprofesionální soutěži by došlo ke snížení nákladů pro kluby i municipální orgány, jelikož by došlo ke snížení v položce hráčských mezd. Důležitou roli by tato soutěž hrála především pro výchovu mladých hráčů a zajištění konkurence pro profesionální soutěž. Ke snižování mzdové výdajové položky by také přispělo zavedení tzv. platového stropu, aby nedošlo k přeplácení hráčů v obou soutěžích.

Celkově by při restrukturalizaci soutěží došlo k větší konkurenci mezi hráči, což má za následek zvýšení výkonnosti nejen na klubové úrovni, ale i na úrovni reprezentační.

Snížení výdajů na mzdy hráčů by mohlo mít za následek odchody řady špičkových sportovců do zahraničí, jenže situace v netuzemských soutěžích je velmi podobná té naší a kapacity soutěží jsou omezené, proto nepočítám s výraznějším odlivem hráčů.

Situace v hospodaření klubů je v současnosti velmi složitá, je ovlivněna finanční krizí v celé ekonomice a kluby tak musí hledat alternativní zdroje financování. Na úrovni svazové se v posledních letech daří situaci udržet, ovšem v roce 2013 skončí smlouva s marketingovým partnerem, společností BPA, a proto i zde je na místě hledat řešení do budoucích let v různých alternativách.

Kromě toho, že se dá návrh řešení financování ledního hokeje aplikovat na různá sportovní odvětví, naskytá se do budoucna možnost rozšíření tohoto tématu. Český svaz ledního hokeje se snaží hospodařit s rozpočtem v kladných číslech, avšak nás bude zajímat, zda se mu podaří tuto situaci udržet, a to zejména v situaci, kdy v roce 2013 vyprší smlouva se společností BPA. Situace v české reprezentaci bude závislá na práci s hokejovou mládeží v jednotlivých klubech, což se odvíjí mimo jiné od finanční situace, a tedy záleží na tom, zda se kluby otřepou ze současné finanční krize. Zároveň bude důležitý další vývoj ve společnosti SAZKA, která svojí stabilitou ovlivňuje hospodaření značné části sportovní oblasti u nás.

## 6. Seznam tabulek a obrázků

Tab. č. 1: Právní forma profesionálních klubů ledního hokeje v ČR (sezóna 2010/2011) .....	13
Tab. č. 2: Struktura řízení ledního hokeje v ČR (sezóna 2011/2012) .....	28
Tab. č. 3: Vývoj hospodaření ČSLH a PRO – HOCKEY v r. 2001 – 2009 (v tis. Kč).....	31
Tab. č. 4: Struktura nákladů a výnosů ČSLH v roce 2006 – 2009 (v tis. Kč).....	33
Tab. č. 5: Struktura nákladů a výnosů PRO – HOCKEY v r. 2006 – 2009 (v tis. Kč) .....	34
Tab. č. 6: Hospodaření ČSLH a PRO – HOCKEY v letech 2006 – 2009 (v tis. Kč) .....	35
Tab. č. 7: Hospodaření vybraných profesionálních klubů ledního hokeje (2010/2011) .....	38
Tab. č. 8: Účast měst na financování klubů ELH v sezóně 2011/2012 (v Kč) .....	39
Tab. č. 9: Cena reklamních ploch vybraného klubu ELH (v Kč za sezónu) .....	42
Tab. č. 10: Struktura příjmů a výdajů HC Ústí v sezóně 2010/2011 (v Kč) .....	45
Tab. č. 11: Navrhované změny v organizaci financování ledního hokeje v ČR .....	51
Obr. č. 1: Hospodářský výsledek ČSLH a PRO – HOCKEY v r. 2001 – 2009 (v tis. Kč).....	32
Obr. č. 2: Hlavní výdajové položky HC Benátky nad Jizerou (sezóna 2010/2011).....	40
Obr. č. 3: Hlavní finanční zdroje HC Benátky nad Jizerou (sezóna 2010/2011) .....	40
Obr. č. 4: Partneři SK HS Třebíč v sezóně 2010/2011 (v mil. Kč).....	43
Obr. č. 5: Rozmístění klubů ELH (sezóna 2011/2012).....	50



## 7. Seznam použitých zkratk

APK	Asociace profesionálních klubů ledního hokeje
BK	Bruslařský klub
BPA	BPA sport marketing, a.s.
ČB	České Budějovice
ČR	Česká republika
ČSLH	Český svaz ledního hokeje
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
ELH	Extraliga ledního hokeje
EU	Evropská unie
HC	Hokejový celek
HS	Horácká Slavia
IIHF	International Ice Hockey Federation
Kč	Korun českých
KHL	Kontinentální hokejová liga
mil.	milion
MS	Mistrovství světa
MSJ	Mistrovství světa juniorů
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NHL	National Hockey League
PRO – HOCKEY	PRO – HOCKEY Cz, s.r.o.
SK	Sportovní klub
tis.	tisíc
USA	United States of America
ZŠ	Základní škola

## 8. Seznam použité literatury

1. BÁRTA, P. *Hokejový agent vypovídá*. Praha: Ing. Miroslav Zukal-ZEMS, 2008, ISBN 978-80-87004-24-1
2. LUBAS, M. Vaše daně živí hlavně hokej v Kladně. Praha je z obliga. *Aktuálně.cz*. [online] 21. září 2011 [cit. 2011-09-21] Dostupné na www: <<http://aktualne.centrum.cz/sportplus/hokej/domaci/clanek.phtml?id=714820>>
3. MACÁKOVÁ, L. a kol. *Mikroekonomie: základní kurz*. Slaný: Melandrium, 2003, ISBN 80-86175-38-3
4. NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. Praha: ISV, 2000, ISBN 80-85866-68-4
5. NOVOTNÝ, J. a kol. *Ekonomika sportu vybrané kapitoly*. Praha: Oeconomica, 2009, ISBN 978-80-245-1521-2
6. NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly II*. Praha: Oeconomica, 2006, ISBN 80-245-1144-4
7. RUSMICHOVÁ, L., SOUKUP, J. a kol. *Makroekonomie: základní kurz*. Slaný: Melandrium, 2002, ISBN 80-86175-24-3
8. SUŠOVSKÝ, A. Kluby potřebují peníze z reklamy. Z ledu se tak stal její hřbitov. *Hospodářské noviny*, 2011, roč. 16, č. 183, s. 2-3, ISSN 1213-7693
9. PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, 2008, ISBN 978-80-7357-351-5
10. *Analýza financování sportu v České republice – verze shrnující*. Praha. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2009
11. *Bílá kniha o sportu*. Brusel. Komise evropských společenství, 2007
12. *BPA sport marketing*. [online] Praha: BPA sport marketing, a.s., 2011, Aktualizace 27.8.2011, [cit. 2011-08-27] Dostupné na www: <<http://www.bpa.cz/CZ>>

13. *Český svaz ledního hokeje*. [online] Praha: Český svaz ledního hokeje, 2011, Aktualizace 27.8.2011, [cit. 2011-08-27] Dostupné na www: <<http://www.cslh.cz/> >
14. *Koncepce státní podpory sportu v České republice*. Praha. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2011
15. *Sport magazín č. 37/2011*. Praha. Ringier Axel Springer CZ, 2011
16. *Stanovy – Český svaz ledního hokeje*. Praha. Konference ČSLH, 2010
17. *Státní podpora sportu pro rok 2011*. Praha. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2010

## **9. Seznam příloh**

Příloha A: Výsledný pozitivní efekt sportu pro státní rozpočet v ČR (v roce 2008)

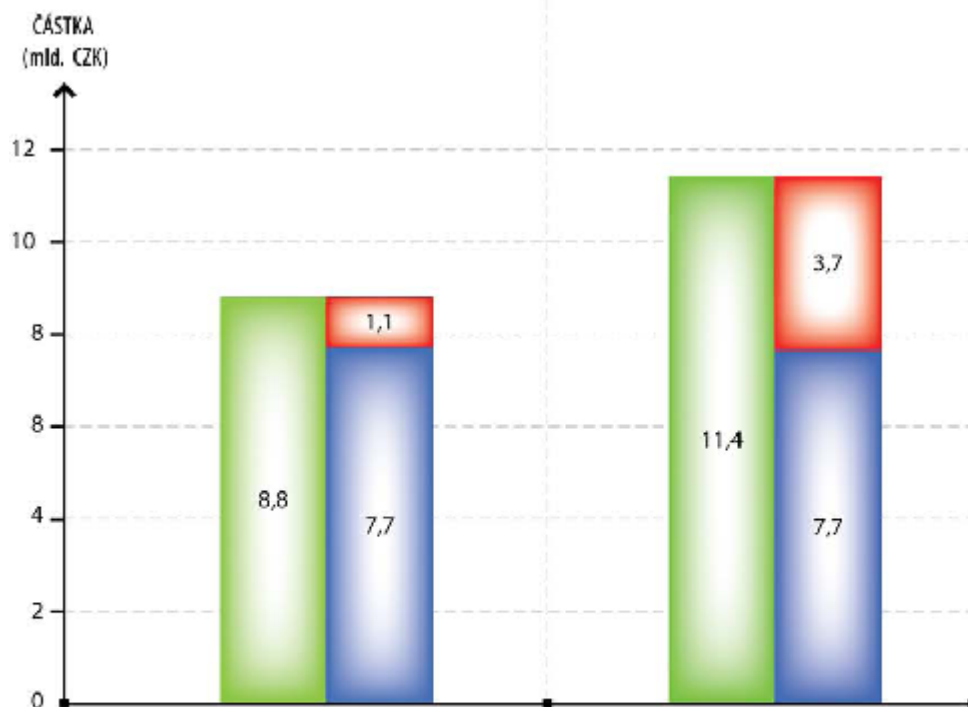
Příloha B: Vybrané články stanov ČSLH z roku 2010

Příloha C: Marketingová nabídka SK Horácká Slavia Třebíč

**Příloha A: Výsledný pozitivní efekt sportu pro státní rozpočet v ČR (v roce 2008)**  
 [10, s. 16].

**KALKULACE OPÍRAJÍCÍ SE O ÚDAJE  
 ZE STUDIE FRANCOUZKÉHO  
 PŘEDSEDNICTVÍ**  
 VELIKOST SPORTOVNÍHO  
 TRHU V ČR 46,3 mld. CZK

**KALKULACE OPÍRAJÍCÍ SE O ÚDAJE  
 Z BÍLÉ KNIHY SPORTU  
 A EKONOMICKÉHO FÓRA DAVOS**  
 VELIKOST SPORTOVNÍHO  
 TRHU V ČR 60 mld. CZK



- ODHAĐOVANÝ PŘÍNOS SPORTU PRO STÁTNÍ ROZPOČET (MLD CZK)
- CELKOVÉ VEŘEJNÉ VÝDAJE STÁTU NA SPORT (VLÁDA, REGIONY, OBCE, LOTERIE) ZA ROK 2008
- ČISTÝ PŘÍJEM DO STÁTNÍHO ROZPOČTU ZE SPORTOVNÍHO PROSTŘEDÍ

## **Příloha B: Vybrané články stanov ČSLH z roku 2010**

### ***Článek 2***

#### ***Předmět činnosti***

1. Předmětem činnosti ČSLH je organizovat, řídit, propagovat lední hokej v ČR za účelem jeho soustavného rozvoje, propagace a přípravy kvalitní reprezentace.
2. Při zajišťování předmětu činnosti plní ČSLH tyto hlavní úkoly:
  - a) organizuje, řídí, koordinuje a metodicky usměrňuje dle platných stanov, předpisů a nařízení ČSLH sportovní činnost v ledním hokeji na území ČR,
  - b) zabezpečuje rozvoj českého ledního hokeje a jeho reprezentaci, zpracovává pro tyto potřeby poznatky oblasti teorie, metodiky a technických norem, zajišťuje výchovu a zvyšování kvalifikace odborných pracovníků,
  - c) zastupuje zájmy českého ledního hokeje, svých členů v jednání se státními orgány a jinými organizacemi,
  - d) organizuje a řídí soutěže v ledním hokeji na území ČR. Za tímto účelem zřizuje pracovní orgány s vymezením působnosti a delegací pravomocí potřebných k zajištění činnosti dané oblasti,
  - e) podílí se na získávání finančních prostředků a materiálních prostředků k zajištění své činnosti, reprezentace ČR a přípravy na ni a k částečnému zajištění prostředků na činnost pro členy ČSLH,
  - f) může provozovat vlastní hospodářskou činnost pro získání finančních a hmotných prostředků na zabezpečení své činnosti,
  - g) vydává předpisy a řády s celostátní působností, jimiž jsou především soutěžní, přestupní a disciplinární řád dle oblastí působnosti, registrační řád a další,
  - h) zabezpečuje a řídí činnost všech reprezentačních družstev,
  - i) zastupuje Mezinárodní federaci ledního hokeje na území ČR a jedná se zahraničními národními svazy ledního hokeje a případně jinými zahraničními organizacemi.

### ***Článek 5***

#### ***Práva a povinnosti řádných členů***

1. Členové ČSLH v souladu s článkem 2 těchto stanov především:
  - a) pečují o rozvoj a propagaci ledního hokeje v ČR, zejména pak o jeho přitažlivost a rozšiřování mezi mládeží, zastupují zájmy ledního hokeje při jednáních se státními orgány a jinými organizacemi v rámci své působnosti kompetence,
  - b) v souladu s organizační strukturou ČSLH a rozsahem kompetencí stanovených výkonným výborem se podílí na tvorbě předpisů a řádů výlučně pro oblast své vymezené působnosti v rámci ČSLH,
  - c) zodpovídají za svou činnost v souladu se stanovami ČSLH, řídí a rozhodují v oblasti své působnosti,
  - d) zajišťují činnost svých celků v souladu se zájmy českého hokeje a jeho reprezentace,
  - e) řídí se platnými předpisy a řády ČSLH včetně směrnic a rozhodnutí výkonného výboru ČSLH.

## **Článek 6** **Struktura orgánů**

1. Orgány ČSLH jsou:
  - konference ČSLH,
  - výkonný výbor ČSLH,
  - dozorčí rada ČSLH,
  - odborné komise ČSLH a poradní výbor ČSLH,
  - krajské výkonné výbory ČSLH,
  - krajské dozorčí rady ČSLH,
  - okresní výkonné výbory ČSLH,
  - okresní dozorčí rady ČSLH,
  - arbitrážní komise ČSLH.
  
2. Orgány jsou vytvářeny v souladu s hlavním předmětem své činnosti, a to na základě profesionálních a odborných hledisek pro její řízení, organizování a koordinaci.

## **Článek 9** **Pravomoc a působnost konference ČSLH**

1. Konference ČSLH má v rámci působnosti ČSLH pravomoc volební, normotvornou, rozhodovací a kontrolní.
  
2. Hlavní úkoly konference jsou především: a) projednat zprávu o činnosti výkonného výboru ČSLH, včetně zprávy o hospodaření, dozorčí rady ČSLH a arbitrážní komise ČSLH v uplynulém období,
  - b) schvalovat změny a doplňky stanov ČSLH a dalších společných předpisů a norem ČSLH,
  - c) projednat a schválit rámcový program činnosti ČSLH na další období,
  - d) projednat a schválit rámcový návrh hospodaření na příští období,
  - e) volit na čtyřleté období prezidenta ČSLH, členy výkonného výboru ČSLH navržené jednotlivými členy a krajskými výkonnými výbory ČSLH, předsedu dozorčí rady a její členy a předsedu arbitrážní komise,
  - f) schválit udělení čestného členství ČSLH,
  - g) schválit udělení titulu čestného prezidenta ČSLH.
  
3. Konference ČSLH postupuje při výkonu těchto funkcí dle schváleného jednacího a volebního řádu, jehož návrh zpracuje výkonný výbor ČSLH a doručí delegátům konference před jejím zahájením.

## **Článek 19** **Právní subjektivita**

1. ČSLH je právnickou osobou charakteru občanského sdružení s vlastní právní subjektivitou na základě registrace svých stanov podle zákona o sdružování občanů.
  
2. Jménem ČSLH jedná výkonný výbor ČSLH, který navenek zastupuje prezident ČSLH, viceprezidenti, generální sekretář, případně jiný pověřený člen výkonného výboru v rozsahu zmocnění.
  
3. K podpisování dokumentů, písemností a listin za ČSLH je oprávněn prezident ČSLH, viceprezidenti a generální sekretář.

4. Výkonný výbor ČSLH stanovuje rozsah podpisového práva dalších členů výkonného výboru ČSLH a profesionálních pracovníků sekretariátu

#### **Článek 20**

##### ***Majetek ČSLH a zdroje příjmů***

1. Majetek ČSLH tvoří hmotný majetek, pohledávky, majetková práva a smluvně vázaný duševní a fyzický potenciál.
2. Zdrojem příjmů ČSLH jsou:
  - a) příjmy z činnosti reprezentačních mužstev ČR doma a v zahraničí,
  - b) příjmy ze získaných státních dotací, příp. dotací od jiných organizací a ústředních zdrojů,
  - c) příjmy z hospodářských aktivit ČSLH,
  - d) příjmy z poplatků, postihů a z odvodů,
  - e) příjmy z reklamních a sponzorských smluv,
  - f) dary,
  - g) úvěry poskytnuté bankou,
  - h) úroky z uloženého kapitálu a termínovaných vkladů,
  - i) výnosy z podílnictví v jiných organizacích,
  - j) jiné příjmy.

#### **Článek 21**

##### ***Finanční hospodaření***

1. ČSLH hospodaří na základě schváleného ročního rozpočtu. Zásady finančního hospodaření upravuje zvláštní předpis schválený konferencí ČSLH.
2. ČSLH pracuje dle zásady vyrovnaného rozpočtu. Pouze v nutných případech pro řešení „přechodně nepříznivé“ ekonomické situace ČSLH může výkonný výbor ČSLH použít bankovní úvěr.
3. ČSLH zodpovídá za vedení účetnictví dle obecně platných předpisů ČR. Sestavuje a předkládá daňová přiznání a účetní evidence stanovené pro právnické osoby registrované Ministerstvem vnitra ČR.

#### **Článek 22**

##### ***Zájmová sdružení***

1. V rámci ČSLH mohou vyvíjet činnost zájmová sdružení, která mohou hájit zájmy členů ČSLH, okresních svazů, rozhodčích, trenérů, hráčů, popř. dalších zájmových skupin.
2. Tato sdružení mohou mít svoji vlastní právní subjektivitu. Jejich vztahy k orgánům ČSLH upravují samostatné vzájemné smlouvy či dohody.



## **Příloha C: Marketingová nabídka SK Horácká Slavia Třebíč**

### **Výhody sportovního marketingu**

Masovou oblibou a sledovaností sport výrazně přesahuje jakékoliv jiné společenské aktivity, čímž se automaticky stává ideálním prostředkem k oslovení široké veřejnosti. Zároveň bohatá diferencovanost fanoušků umožňuje přesné zacílení marketingu.

### **Originální komunikační prostředky**

Sportovní marketing přichází s řadou nových médií, která lze cíleně využívat k budování značky a požadované firemní image. Příkladem mohou být reklamní plochy na hřištích, výbavě a výstroji sportovců, výsledkových tabulích nebo třeba na webových stránkách klubů.

### **Za hranice tradiční reklamy**

Dalším specifikem sportovního marketingu je, že přesahuje hranice tradiční reklamy. Typicky se jedná o tzv. VIP servis, který zahrnuje celou škálu speciálních služeb pro partnery od exkluzivních vstupenek, ubytování a občerstvení po doprovodný společenský program.

**Motto: „Sport je reprezentace skupiny i jednotlivce ve společnosti.“**

Vizi našeho počínání je nejen cílené zaměření reklamy a sponzoringu na určenou skupinu lidí, zpracování image nebo spoluvytváření značky dle přání partnera, ale samotným základem naší práce je zachování funkce sportu jako takového v současné i budoucí společnosti. Snažíme se tedy zapojit do sportu každého, i nesportovce, v nejvyšší možné míře. Naší snahou je, aby se na sportu podílel každý jedinec.

**Sport** se však postupem času stal především samostatným **obchodním odvětvím se všemi ekonomickými zákonitostmi**. Sportovní marketing díky zásahu obrovského množství cílových skupin lze právem považovat za jedno z nejefektivnějších a nejprogresivnějších obchodních odvětví současnosti.

Každý, kdo do sportu investuje, si jistě uvědomuje, že návratnost takové investice není přímá, ale vzniká prostřednictvím pozitivního vnímání sportu diváky. Diváci jsou jako v jiných formách reklamy oslovení působením značek, jež ve sportu figurují. Sportovní marketing a reklama oslovující vybrané skupiny spotřebitelů se tak stává jeho prostřednictvím mimořádně efektivní pro **budování značky i přímý obchodní zisk**.

### **Proč využít potenciálu spojení s SK Horácká Slavia Třebíč**

- Sportovní utkání **SK Horácká Slavia** jsou pro veřejnost **atraktivní příležitostí trávení volného času**, ať už aktivní účastí nebo v pozici diváka.
- **Domácí zápasy SK HS Třebíč patří k hojně vyhledávaným a provozovaným aktivitám**, což jejich reklamní potenciál zvyšuje.

## **Abstrakt**

LAŠ, M. *Problematika přístupu státu k financování masového a vrcholového sportu*.  
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 59 s., 2012

**Klíčová slova:** financování sportu, lední hokej, státní a soukromé výdaje

Předložená práce je zaměřena na financování sportu z veřejných a soukromých prostředků. Vzhledem k obsáhlosti tématu je důraz kladen především na oblast financování ledního hokeje v České republice, ve kterém lze najít souvislosti s financováním v ostatních sportovních odvětvích. Práce se zabývá charakteristikou možných přístupů státu a soukromého sektoru k financování masového a vrcholového sportu, popisuje situaci v České republice a navrhuje možná řešení financování sportu prostřednictvím státních a soukromých výdajů. V bakalářské práci jsou použity materiály získané z Českého svazu ledního hokeje a několika profesionálních hokejových klubů. Navrhované změny ve financování ledního hokeje se týkají vytvoření jediné plně profesionální a farmářské poloprofesionální soutěže, rozmístění klubů pravidelně po celé České republice, zavedení platových stropů pro hráče, draftu mladých hráčů a jim poskytovaných dvoucestných smluv.

## **Abstract**

LAŠ, M. *The issue of mass and professional sport state financial funding*. Bachelor thesis. Plzeň: Faculty of Economics University of West Bohemia, 59 p., 2012

**Key words:** sport funding, ice-hockey, public and private spending

Bachelor's thesis is focused on sport funding from public and private resources. Given the extensiveness of the topic, the main emphasis is put mostly on financing of ice-hockey in the Czech republic which overlaps to other sports as well. The thesis pursues the characteristics of possible attitudes of the public as well as private sector to financing of mass and professional sport, describes the situation in the Czech republic and suggests potential solutions to sport funding through public and private spending. Materials from Czech Ice Hockey Association and several professional ice-hockey clubs are used in this bachelor thesis. Suggested changes to the financing of ice-hockey include forming a single, fully professional league and a semi professional farm league, spreading ice-hockey clubs symmetrically throughout the Czech republic, implementation of salary ceilings, draft of young players and providing such players with two-way contracts.