

UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2023

Bc. Adam Ronovský

UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Vliv pandemie COVID-19 na hospodaření vybraných klubů v extralize ledního
hokeje

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Tomáš Ruda, Ph.D.

Vypracoval:

Bc. Adam Ronovský

Praha 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu. Zároveň souhlasím se zveřejněním této práce jak v tištěné, tak v elektronické podobě.

V Praze, dne

.....

Bc. Adam Ronovský

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu práce PhDr. Tomáši Rudovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce. Dále chci poděkovat Ing. Miroslavu Schönovi a Ing. Lukáši Madeckimu za ochotu a otevřenost při poskytování rozhovoru.

Abstrakt

Název: Vliv pandemie COVID-19 na hospodaření vybraných klubů v extralize ledního hokeje.

Cíl práce: Cílem této diplomové práce je vyhodnotit, jak ovlivnila pandemie COVID-19 hospodaření hokejových klubů HC Mountfield Hradec Králové a HC Sparta Praha.

Metody: V práci je provedena deskripce vybraných hokejových klubů. Za pomoci nástrojů finanční analýzy je provedeno vyhodnocení ekonomických ukazatelů klubů a dále komparativní analýzou srovnání výsledků obou klubů. Využito bylo také metody hloubkového rozhovoru, polostrukturovaný rozhovor byl veden se zástupci obou vybraných klubů.

Výsledky: Z uskutečněného průzkumu vyplývá, že pandemie COVID-19 měla přímý vliv na hospodaření obou klubů. Největší dopad měl příchod pandemie COVID-19 na příjmy a celkový hospodářský výsledek klubu, protože na utkáních nemohli být přítomni diváci, tím kluby přišly o příjmy z prodeje vstupného. Největší propad příjmů byl právě u příjmů z prodeje vstupenek, meziroční pokles v sezóně zasažené pandemií činil u HC Sparta Praha 76,03 %, což odpovídá částce 26,15 mil. Kč a u Mountfieldu HK 66,26 %, což je 12,35 mil. Kč. Podpora od sponzorů ve sledovaném období též klesla – HC Sparta Praha meziročně evidovala snížení příjmů z prodeje reklamy o 29,60 mil. Kč (21,3 %) a Mountfield HK o 6,68 mil. Kč (9,5 %). Kluby tak čelily výzvě sehnat finance pro běžnou provozní činnost. Oba kluby shodně reagovaly snížením nákladů na hráče, kdy klub HC Sparta Praha, po dohodě s hráči snížil jejich odměny o 50 %, později pouze o 20 %, ke stejnému kroku přistoupil i Mountfield HK, který dokonce z důvodu vyšší moci některým hráčům vypověděl smlouvy a spor bude vyhodnocen v soudním řízení. Snížení nákladů klubu HC Sparta Praha nepokrylo ztráty plynoucí z omezení příjmů a sezóny narušené pandemií ukončil své hospodaření kumulativní ztrátou 38,88 milionů Kč před zdaněním. Klub Mountfield HK v běžných sezónách nepracuje s tak vysokým rozpočtem jako HC Sparta Praha, proto škrtky nákladů a mimořádná státní dotace stačily k pokrytí ztracených příjmů,

výsledek hospodaření sezón zasažených výskytem viru COVID-19 byl kladný, výsledný zisk činil 2,28 milionů Kč před zdaněním.

Klíčová slova: Ekonomická krize, finance, finanční analýza, hokej, pandemie, příjmy, rozvaha, sport, výdaje, výkaz zisku a ztráty.

Abstract

Title: The impact of COVID-19 pandemic on the economy of selected clubs in Czech hockey league.

Objectives: The main objective of this paper is to evaluate the impact of COVID-19 on the economy of clubs HC Sparta Prague and Mountfield Hradec Králové.

Methods: The main methods that were used in this paper were analysis and usage of instruments of financial analysis to assess the impact of COVID-19 pandemic on the economy of said clubs. Another method used in this paper was an interview with representatives of mentioned clubs.

Results: From conducted research shows that the pandemic had a direct impact on clubs economics. The biggest impact that the pandemic had was on revenues of the club, mostly tickets sales were affected, because spectators could not attend matches. The biggest decrease of revenues was from ticket sales, year-on-year decrease of revenues was in club HC Sparta Praha 79,03 %, which is equal to 26,15 millions CZK, in team Mountfield HK this decrease was 66,26 %, which is equal to 12,35 millions CZK. Other area of revenues that was affected were revenues from promotion and advertisement – HC Sparta Praha year-on-year result was lower by 29,60 mil. CZK (21,3 %) and Mountfield HK by 6,68 mil. CZK (9,5 %) Because of said impact the clubs had to face a challenge to find enough funds to support its operation. Both clubs reacted by cutting costs of players rewards, while HC Sparta Praha after consulting with players agreed on 50 % cut, then later 20 %, the same step was taken by Mountfield HK, moreover they terminated contracts of few players because of vis major, the suit will be settled by court. The loss of HC Sparta Praha in COVID-19 affected seasons was 38,88 mil. CZK before tax. Because of lower budget of Mountfield HK the cuts of costs and support from government, the financial result of the club was positive, equal to 2,28 mil. CZK before taxation.

Key words: Economical crisis, finance, financial analysis, hockey, pandemic, revenues, balance sheet, sport, costs, profit and loss account.

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Teoretická východiska	11
2.1 Pandemie COVID-19.....	11
2.2 Finanční analýza	15
2.3 Zdroje dat pro finanční analýzu	18
2.3.1 Rozvaha	18
2.3.2 Výkaz zisku a ztráty.....	21
2.3.3 Dodatek k účetní závěrce	23
2.3.4 Výkaz o peněžních tocích	23
2.4 Metody finanční analýzy	24
2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů	25
2.4.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů	26
2.4.3 Přímá analýza intenzivních ukazatelů.....	27
2.4.3.1 Ukazatele rentability	27
2.4.3.2 Ukazatele aktivity	28
2.4.3.3 Ukazatele zadluženosti	29
2.4.3.4 Ukazatele likvidity	30
2.4.3.5 Ukazatele kapitálového trhu	31
2.4.3.6 Analýza soustav ukazatelů.....	31
2.5 Financování a hospodaření sportu v České republice.....	32
2.5.1 Příjmy a výdaje sportovního klubu.....	33

2.5.1.1 Sponzoring	34
2.5.1.2 Merchandising	35
2.5.1.3 Dotace a státní podpora.....	35
2.5.1.4 Vstupné	36
2.5.2 Výdaje sportovního klubu.....	36
3 Cíl práce.....	37
4 Výzkumné metody a výzkumný soubor	38
4.1. Horizontální analýza	38
4.2. Analýza poměrových ukazatelů.....	39
4.3. Komparativní analýza	40
4.4. Polostrukturované rozhovory s manažery klubů	40
4.5. Výzkumný soubor dat.....	42
5 Analytická část.....	43
5.1 Analýza hospodaření HC Sparta Praha.....	43
5.1.2 Horizontální analýza HC Sparta Praha	44
5.1.2 Finanční analýza HC Sparta Praha	55
5.2 Analýza Mountfield Hradec Králové.....	57
5.2.1 Horizontální analýza Mountfield Hradec Králové.....	58
5.2.1 Finanční analýza Mountfield Hradec Králové.....	71
5.3 Komparace vybraných ekonomických údajů hokejových klubů.....	72
5.3.1 Příjmy.....	73
5.3.2 Výsledek hospodaření.....	77

6	Výsledky	79
7	Diskuse.....	86
8	Závěr	91
	Seznam literatury	93
	Seznam zkratk	101
	Seznam příloh	102

1 Úvod

Epidemie a pandemie infekcí se vyskytovaly, vyskytují a budou vyskytovat. V souvislosti s globalizací se frekvence jejich výskytu v posledních 130 letech trvale zvyšuje.

Například HIV¹ se objevil na přelomu 19. a 20. stol., ale pandemickým se stal až v 80. letech, kdy expandovala globální populace, pohyb lidí se změnil na geograficky extenzivní, stavěly se nadnárodní dálnice a stoupala intenzita mezinárodní nákladní a letecké dopravy. Také chřipkové pandemie a jejich šíření souvisí s mobilitou a opakovaně kopíruje železniční, námořní a letecké trasy.

Jednou ze závažných příčin globálního přenosu infekcí je expanze četných čínských trhů se živými zvířaty. Pocházela odtud smrtící ptačí chřipka související s drůbežím chřipkovým virem A, známým jako SARS² a nyní touto cestou vznikla nejnovější pandemie SARS-Cov-2 projevující se onemocněním COVID-19. V pozadí vzniku jsou velké trhy s živými zvířaty v hustě zalidněných regionech a značně zvýšený kontakt mezi lidmi a divokými zvířaty, který takové trhy představují. Rizika související s tímto fenoménem tedy výrazně rostou ve světě, kde dominuje globalizovaná ekonomika závislá na mezinárodní dopravě a obchodu. Pandemie vedou k významným hospodářským ztrátám, kdy 30 – 50 bilionů dolarů dosáhly ztráty způsobené SARS a mnoho stovek bilionů dolarů v důsledku pandemie COVID-19.

Od svého počátku se pandemie COVID-19 rozšířila téměř do všech zemí světa. Opatření sociálního distancování, omezení volného pohybu osob, restrikce podniků, škol a celkového společenského soužití, které se staly samozřejmostí pro omezení šíření nemoci, rovněž narušily mnoho běžných aspektů života, včetně sportu a fyzické aktivity. V zájmu ochrany zdraví sportovců a dalších zúčastněných byla většina významných sportovních akcí na mezinárodní, regionální a národní

¹ HIV – Human Immunodeficiency Virus; onemocnění imunitního systému

² SARS – těžký akutní respirační syndrom; virové onemocnění dýchacích cest

úrovni zrušena nebo odsunuta. Olympijské a paralympijské hry byly poprvé v historii moderních her odloženy.

Nový koronavirus způsobil ztrátu mnoha životů a ovlivnil globální i lokální ekonomickou aktivitu bez ohledu na to, jaká opatření se vlády rozhodly přijmout. Virus byl skutečným negativním šokem produktivity – pokles ekonomické aktivity byl tedy nevyhnutelný. Vlády se snažily implementovat politiku založenou na radách zdravotních, epidemiologických a ekonomických odborníků ve snaze efektivně vyvážit kompromisy pro podporu celkového blahobytu. Přetrvávající negativní důsledky, jak zdravotní, tak ekonomické, lze akceptovat jako omezené optimum.

Koronavirové onemocnění zasáhlo všechna odvětví globální ekonomiky, ale některá byla postížena více než jiná. Odvětví sportu bylo krizí COVID-19 ovlivněno dosud nevídaným způsobem. Většina sportovních podniků a klubů musela naléhavě přemýšlet o nových obchodních modelech a požádat o vládní pomoc, aby se s dopady pandemie alespoň částečně vyrovnaly.

V této diplomové práci jsou na přístupu dvou českých hokejových klubů, a to Mountfield HK, a.s. (dále také „MHK“) a HC Sparta Praha, a.s. (dále také „HCS“) znázorněny dopady zmíněné krize na jejich činnost a předestřeny způsoby, které využily pro boj s ekonomickou nejistotou.

2 Teoretická východiska

Tato část práce obsahuje teoretická východiska získaná zejména literární rešerší odborných literatur zabývajících se pandemií a onemocněním COVID-19, opatřeními a fiskálními důsledky pandemie COVID-19, finanční analýzou a metodami jejich zjišťování, příjmy a výdaji sportovních klubů.

2.1 Pandemie COVID-19

První potvrzený případ nového typu koronaviru způsobujícího onemocnění COVID-19 byl hlášen Světové zdravotnické organizaci (World Health Organization, WHO) dne 31. prosince 2019 v 11 milionovém čínském městě Wu chan, tj. hlavním městě čínské provincie Chu-pej. Od té doby se virus v jeho rané fázi dále velmi rychle rozšířil zejména v Číně. To přimělo čínskou vládu, aby zavedla přísná a do té doby nevídaná karanténní opatření postihující více než 50 milionů obyvatel ve všech nejvíce zasažených oblastech (Motl, 2020).

V rámci analýzy a následné kvantifikaci ekonomických dopadů pandemie COVID-19 na čínskou, resp. světovou ekonomiku lze určitou paralelu hledat v první polovině roku 2003, kdy docházelo k šíření epidemie SARS. SARS z anglického „Severe Acute Respiratory Syndrome“ je podobné virové onemocnění dýchacích cest jako COVID-19 (Pritish, 2023). V roce 2012 byl následně objeven virus z čeledi koronavirů způsobující onemocnění MERS (Middle East Respiratory Syndrome Coronavirus), které se projevovalo zápallem plic provázeného selháním ledvin (McIntosh, 2023). SARS, MERS a COVID-19 se řadí mezi onemocnění dýchacích cest, která jsou způsobena stejnou skupinou virů zvanou koronaviry. Koronaviry jsou ve skutečnosti docela běžné zdroje mnoha nachlazení, kterým jsou lidé každý den vystaveni. Koronaviry jsou také běžné u mnoha různých živočišných druhů. V některých případech může virus ze zvířete nakazit člověka a poté se rychle rozšířit mezi více lidí. To byl právě i případ SARS, MERS a COVID-19.

Dle údajů Ministerstva zdravotnictví (2023) byly první tři případy onemocnění na českém území potvrzeny v neděli 1. března 2020. Ke dni 29. dubnu 2023 bylo celkem v České republice realizováno 57,18 milionů evidovaných testů, nakaženo

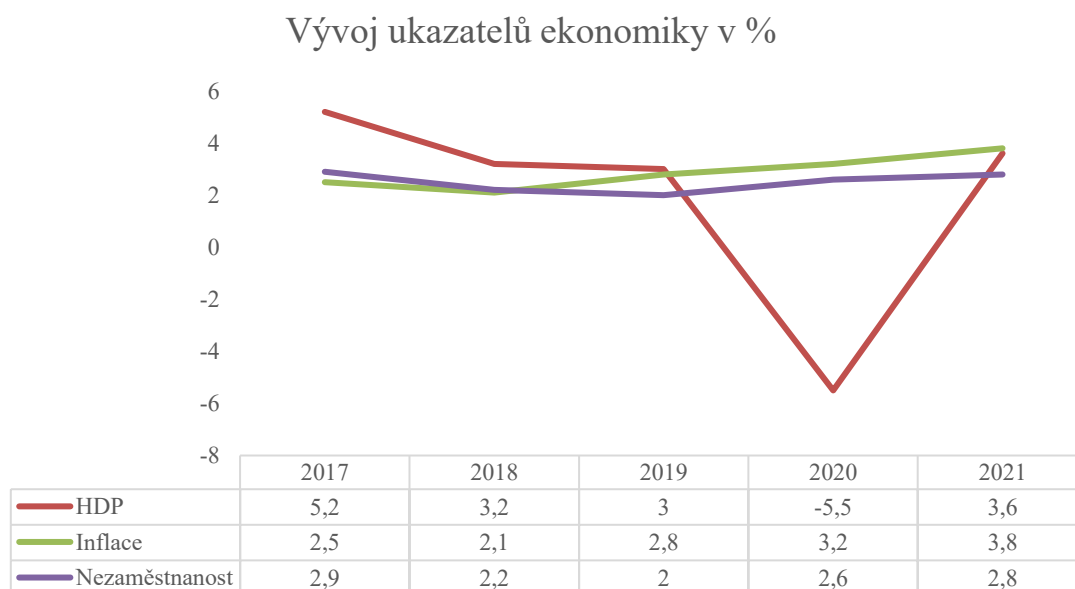
bylo 4,640 milionů osob (z toho aktuálně nemocných 2,884 tisíc), zotavilo se 4,59 milionů, zemřelo 42,77 tisíc. Ke stejnému dni bylo lidem aplikováno 18,62 milionů očkovacích dávek.

Česká republika v souvislosti s onemocněním COVID-19 přijala restriktivní opatření pro snížení přenosu nákazy. Opatření spočívala v omezování společenské aktivity např. sportovních a kulturních události, došlo k uzavírání škol, obchodů a restaurací. Občané se mohli volně pohybovat pouze s ochrannými pomůckami zakrývající dýchací cesty a při vstupu do uzavřených prostor museli používat dezinfekční přípravky. V nejhroších fázích pandemie byl povolen pouze nezbytně nutný pohyb (například dojíždění do práce či nezbytné nákupy) a byl zamezen volný pohyb osob mezi okresy.

Krise v důsledku pandemie COVID-19 ochromila a zastavila prakticky veškeré světové ekonomiky. Česká republika zaznamenala za rok 2021 celkový pokles HDP v rekordní výši 5,5 %. Za uvedeným stálo převážně snížení zahraničního obchodu, pokles výdajů na konečnou spotřebu domácností a poptávky, zejména v sektoru služeb. Došlo k zastavení části výroby, propadu produkce a obchodu, což přispělo k zmíněnému poklesu HDP. Přes nepříznivý vývoj HDP se nezaměstnanost udržela na hranici okolo 3 %, v souvislosti s uvedeným je na místě konstatovat, že fiskální opatření vlády, například kompenzační bonusy a programy Antivirus, zamezila prudkému nárůstu nezaměstnanosti (ČSÚ, 2022). K nízké nezaměstnanosti přispěl i fakt, že došlo k rozvoji technologií a občané tak mohli využívat práci z domu neboli home-office.

Dále jak uvádí autoři České národní banky (dále také „ČNB“) Komárek, Netušilová, Polák, Polášková (2020) zareagovala monetární politika, kdy: *„Ve snaze odvrátit katastrofické dopady na hospodářství a finanční stabilitu uvolnily centrální banky měnovou politiku. Pro zachování zaměstnanosti a odvrácení krachu domácností a podniků zavádí státy podpůrná opatření v astronomických výškách.“* Zásahy měly však negativní dopad na vývoj obecné míry inflace, která ve srovnání let 2019 a 2021 vzrostla o 1 % na hodnotu 3,8 % (ČSÚ, 2022). Vývoj výše uvedených hodnot též potvrzuje graf č. 1.

Graf č. 1 Vývoj ukazatelů reálné ekonomiky v letech 2017-2021



Zdroj: Český statistický úřad 2022, vlastní zpracování

Fiskální opatření, která stát v souvislosti s onemocněním COVID-19 přijal, byla např. odpouštění sociálních a zdravotních odvodů pro OSVČ, zvyšování ošetrovného či již zmiňovaná podpůrná opatření jako např. kompenzační bonusy vyplácené Ministerstvem financí, prostředky vyplácené Ministerstvem práce a sociálních věcí v programu Antivirus či Ministerstvem průmyslu a obchodu v programech COVID.

V rámci programu COVID-Sport pro oblast A bylo, dle zdrojů Ministerstva průmyslu a obchodu, celkem vyplaceno 459,07 mil. Kč, z toho po 12,5 mil. Kč bylo vyplaceno sledovaným hokejovým klubům, Mountfield HK, a.s. a HC Sparta Praha a.s. (MPO, 2022). Z uvedeného, je dle mého názoru, zjevné, že oblast sportu, stejně jako kultury či dalších neziskových odvětví vázaných standardně na příjmy z návštěv diváků, by covidové období neměla šanci bez podpory státu překonat nebo jen s velkými obtížemi.

Celkový ekonomický pokles zasáhl také trh práce. Trendem posledního desetiletí byla stále zvyšující se zaměstnanost a reverzně snižující se míra nezaměstnanosti, která se nacházela v roce 2019 na historicky nejnižší úrovni za dobu existence samotné ČR. Pouhá 2 % ekonomicky aktivních obyvatel nebyla v roce 2019 zaměstnaná. Vlivem vládních restrikcí se v roce 2021 celková zaměstnanost snížila o 1,5 %, konkrétně o 100 tisíc na 5,23 milionů (ČSÚ, 2023). Tento výsledek odrážel dopady obou vln protipandemických opatření, při nichž došlo k uzavření významné části podniků i celých odvětví. Narůst nezaměstnanosti by byl však mnohem vyšší, kdyby vládní programy dotací nepodporovaly udržení pracovních míst. Navíc i přes negativní dopady pandemie trval tlak na zvyšování mezd, kde došlo k meziročnímu růstu průměrné mzdy o 3,5 %. Není překvapením, že nejvíce přispěly činnosti jako jsou informační a komunikační technologie (4,4 %), zdravotní a sociální péče (6,7 %) a především administrativní a podpůrné činnosti (8,6 %). Růst mezd tak předstihuje vývoj produktivity práce již pátým rokem po sobě (Marek, Pelnář, Pastucha, 2021).

Veškerá výše uvedená východiska naznačují, že dopady pandemie COVID-19 byly a budou rozsáhlé prakticky ve všech odvětvích ekonomického a sociálního života, profesionální sport nevyjímaje.

Sport výskyt viru významně ovlivnil, utkání byla rušena na profesionální i amatérské úrovni. Když se zápasy na profesionální úrovni mohly konat, byly uskutečněny pouze při dodržení přísných hygienických nařízení a mohli na nich být přítomni pouze přímí aktéři utkání. Konkrétně hokej zasáhla pandemie následovně – 1. března 2020, kdy se vyskytl první případ nákazy COVID-19 na území České republiky, probíhala extraligová sezóna 2019/2020. Základní část uvedeného ročníku byla dohrána 6. března 2020, ta proběhla bez jakéhokoli omezení. V play-off v tomto ročníku došlo pouze ke dvěma zápasům, první zápas (10. 3. 2020) proběhl také bez omezení a druhý zápas (12. 3. 202) už byl odehrán bez přítomnosti diváků (Livesport, 2023). Poté byla sezóna ukončena a nebyl v tomto ročníku odehrán žádný další zápas. Na začátek sezóny 2020/2021 mohli diváci přijít v omezeném počtu, který byl určen vládními nařízeními. Po úvodních sedmi kolech byl vstup diváků zakázán úplně. Návrat diváků se konal až při finále play-off, kde

byl počet přítomných výrazně omezen. Téměř celá sezóna 2020/2021 se tak odehrála bez přítomnosti diváků.

V roce 2020 měly velké problémy jak kluby, které vlastnily sportovní infrastrukturu, na které se v té době nemohlo sportovat, ale náklady na provoz bylo přesto nutné hradit, tak i sporty na nižší úrovni, neboť výpadek profesionálního sportu má vliv i na nižší sportovní patra, která jsou s vrcholovým sportem homogenně svázána. Profesionální sport je závislý na sponzorských firemních penězích a byly velké obavy, že kvůli epidemii jich do sportu půjde méně. Celý sport se dostal do komplikované situace a byl předpoklad, že některé sportovní kluby budou muset velmi omezit svoji činnost, popř. ji ukončit, což může mít ekonomický vliv i na sportovní činnosti nižší úrovně.

2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je součástí podnikatelského plánu podniku. Je využívána ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Dokáže odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový a zda efektivně využívá alokované zdroje, resp. svých aktiv k tvorbě zisku, zda z podniku neodtékají finance v podobě zbytečných nákladů a řadu dalších významných skutečností, např. či má podnik správně určenou ziskovou marži, případně zjištění investičního potenciálu (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013). Zjednodušeně řečeno popisuje finanční zdraví podniku. Pro vedení společnosti a výkonné manažery je znalost finanční situace podniku nezbytná pro správné rozhodování o současném, a hlavně budoucím směřování společnosti.

Kraftová (2002, str. 25) k finanční analýze udává že: „*Finanční analýza se zaměřuje na identifikaci problémů, silných a slabých stránek, zejména hodnotových procesů firmy. Informace získané pomocí finanční analýzy umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci firmy, představují podklad pro rozhodování jejího managementu. Někdy se hovoří o finanční analýze jako o metodě rozboru, ve které hrají dominantní roli finanční částky a čas.*” Finanční analýza udává, jak si podnik v určitém čase hospodářsky vedl, a i by měla najít odpovědi na otázky, proč tomu tak bylo.

Výsledky a informace plynoucí z finanční analýzy nejsou podstatné pouze pro manažery podniku, ale také pro investory, obchodní partnery, zaměstnance, konkurenty nebo státní instituce. Pro každého ze zmíněných je finanční analýza důležitá z rozdílných důvodů, proto je při její tvorbě důležité brát zřetel na to, pro koho je analýza tvořená, a obsáhnout zájmovou skupinou preferované informace (Kislingerová, 2010).

Nejčastějšími uživateli finanční analýzy podle Roubíčkové a Růčkové (2012) jsou:

- manažeři,
- vlastníci,
- investoři,
- banky a ostatní věřitelé,
- obchodní partneři,
- zaměstnanci,
- konkurenti,
- stát a jeho orgány a další.

Manažeři potřebují finanční analýzu pro krátkodobé a zejména dlouhodobé finanční řízení podniku. Vlastníky nejvíce zajímá návratnost jejich prostředků neboli rentabilita vloženého kapitálu. Potenciální investory zajímá finanční zdraví podniku pro snížení rizikovosti jejich investic. Věřitelům půjde o likviditu svých obchodních partnerů a jejich schopnost splácet závazky. U zaměstnanců lze předpokládat zájem především o vyšší mzdy, dále pocit dlouhodobé stability a jistoty. Konkurenti se z finanční analýzy pokouší zjistit výsledky podniku, především dařícím se podnikům, aby se mohli inspirovat a aplikovat ziskové praktiky. Státní instituce určitě zajímá schopnost podniků vytvářet zisk a odvádět z něj daně do státního rozpočtu (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Pro hokejové manažery představuje finanční analýza přehled o rozpočtových možnostech klubu, kdy například na základě ní bude rozhodovat o akvizici hráčů, zda si mohou dovolit angažovat kvalitnější a současně dražší hráče. Z hlediska investorů, čím bonitnější a efektivnější bude fungování klubu, tím budou vkládat větší prostředky na provoz klubu a zvyšovat tak jeho kapitál. Teoretická východiska udávají, že dlouhodobá aktiva by měla být financována z dlouhodobých zdrojů.

Společnosti s vyšším kapitálem pravděpodobněji získají u bankovních institucí výhodnější úvěr, neboť nepředstavují pro tyto instituce takové riziko nenávratnosti investovaných prostředků. Poskytnutí úvěrů může pro společnost znamenat výhodu ve formě úvěrového štítu.

Také pro potřeby této diplomové práce jsou údaje získané prostřednictvím nástrojů finanční analýzy nenahraditelné. Vypovídají prostřednictvím jednotlivých ukazatelů vypočtených ke zvolenému okamžiku o stavu ekonomických hodnot obecně charakterizujících efektivitu a úspěšnost fungování zkoumaného subjektu. Stejně tak jsou schopné odhalit jeho schopnost plnit ekonomické funkce v prostředí jeho konkurentů na trhu a také ve vztahu k vlastníkům či obchodním partnerům. Mohou také upozornit na vznikající problémy a pomoci nalézt směr, jak se z nich případně dostat. Pokud jsou vyčísleny ex post a ve stanovených časových intervalech, lze jejich pomocí identifikovat, jak si sledovaná jednotka k danému datu stála, kde byla její slabá místa, dovozovat návazně důvody, které ke zjištěnému stavu vedly a také to, zda byla účinná opatření přijatá ke změně případného nežádoucího stavu.

Z hlediska přístupu je možné finanční analýzu rozdělit na externí a interní. Externí finanční analýza využívá informací z veřejně dostupných zdrojů. Podniky mají povinnost zveřejňovat informace uvedené v *zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví* (dále také “zákon o účetnictví”). Všechny účetní jednotky zapsané ve veřejném rejstříku jsou povinny zveřejnit svou účetní závěrku ve sbírce listin. A to v rozsahu podle kategorie účetní jednotky.

Interní finanční analýza využívá veškeré vnitropodnikové informace a je převážně prováděná finančním manažerem, auditorem nebo ratingovou agenturou (Růčková, 2015).

V této diplomové práci bude pracováno s ukazateli externí finanční analýzy. Je to z důvodu, že data do ní vstupující jsou zjistitelná z veřejně dostupných zdrojů, neboť není běžné a snadné získat plný přístup k interním dokumentům zkoumaných jednotek. Výstupy externí finanční analýzy také dostatečně průkazně vypovídají o stavu a změnách ekonomických ukazatelů, na jejichž základě lze dopady pandemie do jejich hospodaření vyhodnotit.

2.3 Zdroje dat pro finanční analýzu

Jako zdroje pro finanční analýzu byly použity účetní závěrky, které obsahují finanční výkazy, a to rozvahu a výkaz zisků a ztrát. Rozvahu z důvodu, že poskytuje přehled o majetku společnosti a zdrojích jeho krytí k rozvahovému dni a výkaz zisků a ztrát dává informace o nákladech a výnosech za zvolené období, které tvoří hospodářský výsledek společnosti za zvolené období. Finanční účetní výkazy jsou součástí veřejně dostupných informací, které jsou k dispozici prostřednictvím obchodního rejstříku.

2.3.1 Rozvaha

Rozvaha je základním účetním výkazem každé společnosti, jsou z ní získávány údaje o majetku podniku či firmy k určitému datu. Jedná se o výkaz o tom, jakými prostředky podnik v určitý okamžik disponoval. Pro finanční analýzu je rozvaha dobrým ukazatelem, jak se hospodaření podniku vyvíjelo v čase.

Pro provedení finanční analýzy je základní znalost jednotlivých položek rozvahy. Z hlediska provedení finanční analýzy jsou nejvýznamnější následující položky aktiv. Dlouhodobý hmotný majetek (dále také „DHM“) s dobou použitelnosti delší než 1 rok např. budovy, pozemky, hmotné movité věci, u kterého je důležité všimnout si jeho stáří, v rozvaze je nutné si všimnout sloupce „korekce“, ve kterém jsou uvedeny oprávký tzn. kumulované odpisy za celou dobu používání majetku. Dlouhodobý finanční majetek (dále také „DFM“) zahrnuje majetek se splatností delší než 1 rok, jedná se např. o dluhopisy, akcie, termínové vklady. Tento majetek se neodepisuje. V části C rozvahy jsou oběžná aktiva, jejichž doba použitelnosti je kratší než 1 rok, jedná se o zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky. Oběžný majetek se neodepisuje, sloupec „korekce“ je používán pro opravné položky, které představují přechodné snížení majetku. V části D rozvahy se pak zachycují aktivní účty časového rozlišení (např. předem hrazené nájemné).

Stranu pasiv můžeme v účetní, resp. finanční praxi označit za stranu zdrojů financování společnosti.

Z pasiv jsou nejdůležitější položky vlastního kapitálu (část A pasivní části rozvahy), který je tvořen základním kapitálem, kapitálovými fondy a fondy ze zisku a výsledky hospodaření minulých let i běžného účetního období. V účetní terminologii se často zaměňují pojmy „vlastní kapitál“ a „základní kapitál,“ kdy je potřeba si uvědomit, že základní kapitál je pouze jednou z položek základního kapitálu (Šteker, Otrusínová, 2021). V části B a C rozvahy jsou uvedeny cizí zdroje. V části B jsou to rezervy, které představují částku peněz, kterou bude muset společnost v budoucnu vydat např. na opravy majetku. V části C jsou uvedeny závazky jak dlouhodobé s dobou splatnosti delší než 1 rok, tak krátkodobé, do kterých patří kromě závazků z obchodního styku, také závazky vůči zaměstnancům, vůči institucím a nově i krátkodobé úvěry. V části D rozvahy jsou zůstatky pasivních účtů časového rozlišení např. předplatné, spotřebované služby placené pozadu (Knápková Pavelková, Remeš, Šteker 2017). Položky časových rozlišení aktivní i pasivní mívají z analytického hlediska velmi malý podíl na celkových aktivech, resp. pasivech a nejsou tedy pro finanční analýzu významné.

Z rozvahy je možné vyčíst informace o finanční situaci společnosti, ze kterých se dá odvodit schopnost společnosti dostát svým závazkům. Rozvaha poskytuje informace o struktuře aktiv (majetku) a zdrojů financování, které se člení na vlastní kapitál a závazky. Informuje o výších změn jednotlivých položek ve dvou po sobě jdoucích účetních obdobích.

Účetním obdobím může být kalendářní či hospodářský rok. Účetní rozvaha (balance) je účet, který na levé straně zobrazuje všechna aktiva podniku a pravé straně veškerá pasiva. Při sestavování rozvahy platí pravidlo „bilanční rovnice“, které vyjadřuje rovnováhu aktiv a pasiv, tedy že: $AKTIVA = PASIVA$. Rozvahu v plném rozsahu, podle zákona o účetnictví, musí zveřejňovat společnosti podléhající auditu, např. akciové společnosti (Holečková, 2008).

Při analýze rozvahy je doporučeno sledovat zejména:

- stav a vývoj bilanční sumy,
- strukturu aktiv a její vývoj,
- strukturu pasiv a její vývoj s důrazem na podíl vlastního kapitálu,

- relaci mezi složkami aktiv a pasiv, tj. hlavně velikost stálých aktiv a dlouhodobých pasiv, velikost stálých aktiv a vlastního kapitálu, velikost oběžných aktiv a krátkodobých cizích pasiv, finanční majetek a krátkodobé pohledávky ke krátkodobým pasivům (Růčková, 2019).

Tabulka č. 1: Zjednodušená struktura rozvahy

Rozvaha	
Aktiva	Pasiva
I. Dlouhodobý majetek	I. Vlastní zdroje
Dlouhodobý hmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Kapitálové fondy a fondy ze zisku
Dlouhodobý finanční majetek	Výsledek hospodaření
II. Oběžný majetek	II. Cizí zdroje
Zásoby	Úvěry
- Materiál	Závazky vůči dodavatelům
- Zboží	Závazky vůči zaměstnancům
- Výrobky	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění
Pohledávky	Daňové závazky
- Za odběrateli	Ostatní závazky
- Ostatní pohledávky	
Krátkodobý finanční majetek	
- Pokladna a ceniny	
- Bankovní účty	
- Krátkodobé cenné papíry	

AKTIVA=PASIVA

Zdroj: Vochozková (2017), vlastní zpracování

V tabulce č. 1 je zobrazena zjednodušená struktura rozvahy, která obsahuje všechny podstatné prvky konečné účetní rozvahy.

2.3.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka je další částí účetní závěrky, informuje o nákladech a výnosech, souhrnně o výsledku hospodaření společnosti za určité období (nejčastěji účetní rok). Rozdíl mezi rozvahou a výsledovkou je, že rozvaha se udává k určitému okamžiku, zatímco výsledovka je výsledek hospodaření podniku za vybraný časový interval, a proto je z ní možné vyčíst schopnost podniku vytvářet dostatečný objem zisku.

Výkaz zisku a ztráty se dělí do několika fází podle toho jaké náklady a výnosy do něj vstupují. Ručková (2019) je rozděluje: Výsledek hospodaření (VH)

- VH provozní
- VH za běžnou činnost
- VH mimořádný
- VH z finančních operací
- VH za účetní období
- VH před zdaněním

Provozní výsledek hospodaření je zpravidla nejpodstatnějším ukazatelem, protože udává, nakolik je hlavní činnost společnosti výnosná.

Finanční výsledek hospodaření vzniká odečtením všech finančních nákladů od finančních výnosů a u nefinančních společností bývá často záporný.

Výsledek hospodaření před zdaněním vznikne součtem provozního a finančního výsledku hospodaření, a pokud od něj odečteme daň z příjmu dostaneme výsledek hospodaření po zdanění, který je označován ve finančních analýzách jako čistý zisk. (Knápková Pavelková, Remeš, Šteker 2017)

Řádky výkazu zisku a ztrát jsou označeny písmeny, které značí nákladové položky nebo římskými číslicemi, které označují výnosové položky. Součty všech řádků označených písmeny, římskými číslicemi udávají sumu všech nákladů, resp.

výnosů. Ve výkazu jsou ještě řádky označené hvězdičkou, na těchto řádcích jsou součty nebo rozdíly jednotlivých nákladových a výnosových položek.

Ve výkazu zisku a ztrát jsou pro finanční analýzu významné položky tržby za prodej výrobků a služeb (tato položka je vysoká u výrobních podniků a podniků prodávajících služby) a tržby za prodané zboží (vysoký podíl u obchodních podniků). K těmto položkám je nákladová položka „výkonová spotřeba“. Výkonová spotřeba se dělí na náklady vynaložené na prodané zboží, na spotřebu materiálu a na služby. Položka služby obsahuje dodané služby, cestovné, náklady na reprezentaci, opravy a udržování, nájemné a náklady na pořízení drobného nehmotného majetku). Položka změna stavu zásob vlastní činnosti obsahuje náklady, které souvisí s přírůstkem nebo úbytkem zásob vlastní činnosti a položka aktivace obsahuje snížení nákladů, které byly použity na vytvoření majetku nebo zásob z vlastní činnosti.

Výkaz zisku a ztráty může být účetně zpracován dvěma způsoby – druhovým nebo účelovým členěním nákladů a výnosů.

Druhové členění výkazu zisku a ztráty definuje Strakošová (2022) jako: „*Při druhovém členění provozních nákladů se veškeré nákladové druhy (spotřeba materiálu, osobní náklady, náklady na energii, odpisy atd.) účtují na vrub konkrétních nákladových účtů; ty náklady, které souvisí s výrobou (s výkony) se v nákladech ponechají, ale současně se zaznamená snížení nákladů prostřednictvím účtů skupiny 58x – Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace.*”

Účelové členění výkazu zisku a ztráty se od způsobu uvedeného výše podle Strakošové (2022) liší v: „*Náklady, které souvisí s výrobou výrobků (zakázek), se neúčtují na vrub konkrétních nákladových účtů, ale účtují se přímo na rozvahový účet (12x – Zásoby vlastní výroby); dokončené výkony se rozvahově převedou na sklad. Teprve realizované (prodané) výkony se účtují na vrub nákladů, které se poměřují s výnosy. Při členění nákladů podle účelu tedy nenastává problém nesrovnatelnosti mezi výnosy a náklady. Výnosy a náklady se vztahují k prodaným výkonům (výrobkům, službám). Z toho důvodu se při účelovém členění nákladů v provozní oblasti nepoužívají účty 58x – Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace.*”

Účelové členění sleduje příčinu vzniku nákladů, tj. na jaký účel byly vynaloženy. I přes to, že účelové členění může být pro uživatele vhodnější např. dokáže zviditelnit vysoké náklady na řízení je většinou společností používán výkaz zisků a ztrát dle druhového členění. Je to částečně i pro to, že česká účetní legislativa v případě použití účelového členění požaduje uvést v příloze k účetním výkazům i druhové členění.

V tabulce č. 2 (viz příloha 1) je zobrazeno, co obsahuje výkaz zisku a ztráty tvořený metodou druhového členění nákladů a výnosů. Autor znázornil graficky pouze tuto metodu, protože je používána vybranými kluby k vypracování výkazu zisku a ztráty.

2.3.3 Dodatek k účetní závěrce

Příloha k účetní závěrce je poslední a nedílnou součástí účetní závěrky. Informuje o všech detailech a podrobnostech, které není možné vyčíst přímo nebo je odvodit z rozvahy či výkazu zisku a ztráty (Ryneš, 2013).

Povinnými položkami, které příloha musí obsahovat jsou např. popis účetní jednotky, informace o použitých účetních metodách, obecných účetních zásadách a o způsobech oceňování a odpisování. V příloze se mají objevovat všechny důležité informace týkající se majetku a závazků. Můžou se zde objevovat přehledy o cash flow a změnách ve vlastním kapitálu (Bokšová, Randáková, 2013).

2.3.4 Výkaz o peněžních tocích

Výkaz o cash flow udává, jaký stav peněžních prostředků měla účetní jednotka na začátku a na konci sledovaného (v účetní závěrce účetního) období. Udává informace o tom, jakými peněžními prostředky nebo ekvivalenty účetní jednotka disponuje. Zisk generovaný společností negarantuje, že je společnost dostatečně likvidní a schopná včas dostát svým závazkům. Přehled o peněžních tocích je používán k posouzení skutečné finanční situace. Výkaz cash flow je možný sestavit dvěma způsoby, a to přímou a nepřímou metodou. Zatímco nepřímá metoda při sestavení výkazu o peněžních tocích vychází z hospodářského výsledku, přímá metoda vychází ze sledování peněžních toků a jejich ekvivalentů v průběhu období.

V praxi se převážně využívá nepřímé metody, protože sestavení výkazu přímou metodou je administrativně náročné (Pokorná, 2021).

Z důvodu obsahového a časového nesouladu mezi položkami rozvahy a výkazu zisku a ztráty, kdy rozvaha zaznamenává stav majetku k určitému datu a výkaz zisku a ztrát zachycuje výnosy a náklady v době jejich vzniku bez ohledu na to, jestli ve stejnou dobu vznikají i peněžní příjmy a výdaje, je přehled o peněžních tocích sestavován pro praktické finanční řízení (Knápková Pavelková, Remeš, Šteker 2017).

2.4 Metody finanční analýzy

Pro vytvoření finanční analýzy existuje řada metod, které je možné úspěšně aplikovat. Při volbě metody musí tvůrce finanční analýzy podle Růčkové (2014) dbát na:

- Účelnost – metoda musí brát v potaz předem určený cíl, vybrat takovou metodu, aby hledala odpovědi na jednoduchých prostředcích. Tvůrce analýzy musí mít na paměti, že ne pro každou firmu se hodí stejná soustava ukazatelů či stejná metoda;
- Nákladnost – správně vytvořená analýza je časově náročná a potřebuje kvalifikovanou práci, což s sebou přináší celou řadu nákladů, které by měly být přiměřené návratnosti očekávanému ohodnocení rizik spojených s rozhodováním;
- Spolehlivost – spolehlivost je závislá na kvalitě využití všech dostupných dat.

Použité metody pro finanční analýzu musí být zvoleny tak, aby se jejich pomocí dalo spolehlivě určit, že splnily vytyčený cíl. Měla by zde fungovat minimálně sebekontrola, jestli je metoda vybraná správně. Růčková (2014) uvádí, že obecně platí: *„čím lepší metody, tím spolehlivější závěry, tím nižší riziko a tím vyšší naděje na úspěch.“*

K hodnocení hospodářských jevů se obecně užívají dva principy, jsou jimi fundamentální analýza a technická analýza. Fundamentální analýza využívá

znalosti, vzájemné souvislosti mezi ekonomickými a mimoekonomickými procesy a nevyužívá algoritmizované postupy. Technická analýza využívá matematické, matematicko-statistické a další algoritmizované metody ke zpracování dat a následnému posouzení výsledků z ekonomického hlediska. Finanční analýzu řadíme do kategorie technické analýzy a využívá dvě skupiny metod: metody elementární a metody vyšší (Grünwald, Holečková, 2008).

Elementární metody pracují s ukazateli vycházející z výše zmíněných účetních výkazů nebo jiných zdrojů a využívají základní a procentní výpočty či jiné matematické postupy.

Konkrétní metody dělíme do několika skupin, které jako celek znamenají komplexní finanční rozbor hospodaření podniku (Růčková, 2014).

2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů v sobě nese dvě úrovně – horizontální analýzu a analýzu vertikální. Horizontální analýza neboli analýza trendů zkoumá časové změny absolutních ukazatelů. Při vytváření horizontální analýzy by měl být dáván důraz na zvolení dostatečně dlouhého časového horizontu výzkumu, neboť zkoumání příliš krátkého období může přinést zavádějící výsledky (Růčková, 2014).

Při studiu teoretických podkladů a možnosti jejich využití ke své práci, s ohledem na cíl práce, autor vyhodnocuje, že právě horizontální ukazatelé finanční analýzy budou jedním ze správných nástrojů pro analytické zpracování jím získaných dat. Právě zkoumání vývoje ekonomických dat v čase bude správnou metodou k vytvoření a následné sledování trendů a vyhodnocení, jak je externí zásahy ovlivnily. S ohledem na omezené trvání nejkritičtějšího období pandemie (2 roky), není možno použít delší časovou řadu, jak ve své práci doporučuje Růčková, 2014. Z časového pohledu bude nejzásadnější sledování a hodnocení zlomu před nástupem COVID-19 a po něm, proto se autor domnívá, že pro účely průzkumu je sledování dvouletého období před a po nástupu pandemie dostatečné.

Vzorce pro výpočet horizontální analýzy definuje Dluhošová (2010):

$$\text{absolutní změna} = U(t) - U(t - 1) \tag{1}$$

$$\text{procentní změna} = \frac{U(t) - U(t - 1)}{U(t - 1)} * 100(\%) \tag{2}$$

kde: U = hodnota ukazatele;

t = běžný rok;

t - 1 = předcházející rok.

Vertikální analýza neboli procentní rozbor hodnotí vnitřní strukturu absolutních ukazatelů, přesněji se zabývá strukturou aktiv a pasiv, a podílem jejich jednotlivých položek na základní veličině. Struktura aktiv udává, do čeho společnost investovala svěřený kapitál a jaká byla výnosnost investic a jakou hrála návratnost roli v investičním procesu. Struktura pasiv informuje, z jakých zdrojů byl majetek pořízen, zde je obecně známá skutečnost, že levnější je financování cizí a krátkodobé (Růčková, 2014).

Vzorec pro výpočet vertikální analýzy definuje Dluhošová (2010):

$$\text{podíl na celku} = \frac{U_i}{\sum U_i} \tag{3}$$

kde: U_i = hodnota dílčího ukazatele;

$\sum U_i$ = velikost absolutního ukazatele.

2.4.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů

Stejně jako předchozí metoda v sobě analýza rozdílových ukazatelů nese dvě úrovně – analýzu fondů finančních prostředků a analýzu cash flow. Analýza fondů finančních prostředků zkoumá čistý pracovní kapitál sloužící k určení optimální

výše každé položky oběžných aktiv a vhodný způsob jejich financování. Analýza cashflow zkoumá vnitřní finanční sílu podniku, konkrétně schopnost z vlastní hospodářské činnosti financovat potřeby podniku – hrazení závazků, vyplácení dividend a financování investic (Růčková, 2014).

Nejčastěji využívaným ukazatelem je **čistý pracovní kapitál (ČPK)**, který vyjadřuje finanční sílu podniku pomocí vztahu mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy (Strouhal, 2022).

2.4.3 Přímá analýza intenzivních ukazatelů

Přímá analýza intenzivních ukazatelů neboli poměrová analýza je nejčastěji používanou metodou finanční analýzy a hodnotí ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a ukazatele kapitálového trhu (Růčková, 2014).

Poměrové ukazatele finanční analýzy budou, na základě studia odborné literatury, dle autora, dalším vhodným nástrojem použitým v jeho práci. Lze jejich prostřednictvím v čase sledovat a posuzovat účinnost kroků a opatření, které byly managementem sledovaných jednotek učiněny k eliminaci vlivů, které na jim řízené kluby dopadaly.

2.4.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměřují zisk s jinými veličinami, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů. Udávají schopnost podniku vytvářet nové zdroje a generovat zisk použitím investovaného kapitálu.

Ukazatele rentability tedy pracují se ziskem podniku. Při výpočtu podle Růčkové (2010) jsou rozlišovány tři druhy zisku:

- EBIT – zisk před odečtením úroků a daní,
- EAT – zisk po zdanění,
- EBT – zisk před zdaněním.

Rentabilita tržeb (ROS) je ukazatelem hodnotící ziskovou marži podniku. Vyjadřuje procentuální podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb, obecně jako procentuální podíl zisku na 1 Kč tržeb. Vývoj trendu

ukazatele rentability tržeb ovlivňuje – změna ceny produktu, změna nákladů, výše tržeb, kurzové rozdíly a změna struktury prodejního sortimentu (Rudolský, 2012).

Dluhošová (2010) uvádí pro výpočet rentability tržeb tento vzorec:

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{tržby}}$$

(4)

Rentabilita aktiv (ROA) je ukazatelem výnosnosti investovaných aktiv. Zjišťuje efektivitu využití investovaného kapitálu bez ohledu na zdroj aktiv (od majitelů a věřitelů). **Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)** udává také výnosnost investovaných aktiv, ale pouze aktiv z vlastních zdrojů (od majitelů). Tento ukazatel se používá pro vyhodnocení investic, jestli investované zdroje mají odpovídající výnos s ohledem na velikost investičního rizika (Rudolský, 2012).

Dluhošová (2010) k výše zmíněným uvádí tyto vzorce:

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)}}{\text{aktiva}}$$

(5)

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

(6)

2.4.3.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují efektivnost podnikatelské aktivity a využití aktiv. K měření ukazatelů aktivity se používá obrat jednotlivých položek aktiv (pasiv) nebo doba obratu aktiv (pasiv). Rozbor ukazatelů aktivity je nástrojem k vyhodnocení, jak podnik pracuje s aktivy a jaký má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu (Růčková, 2014).

Ukazatele obratu vyjadřují poměr tržeb k aktivum nebo pasivum. Tento vztah vyjadřuje vzorcem Kuběnka (2015):

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva (pasiva)}}$$

(7)

2.4.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi vlastními a cizími zdroji pro financování podniku. Měli bychom pomocí zmíněných ukazatelů zjistit, do jaké míry podnik financuje svou činnost na dluh. Zadlužeností se posuzuje finanční struktura podniku z dlouhodobého hlediska (Rudolský, 2012).

Ukazatel celkové zadluženosti ukazuje v procentech zadluženost podniku. Hodnoty se mohou pohybovat až kolem 60 %, což pro podnik nemusí znamenat žádný problém, pokud je podnik dostatečně likvidní a je schopen včas splácet své závazky (Knápková, Pavelková, 2010).

Sedláček (2001) definuje vzorec pro výpočet celkové zadluženosti:

$$\text{Celková zadluženost (\%)} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

(8)

Míra zadlužení udává poměr mezi cizím a vlastním kapitálem. Podstatný je u tohoto ukazatele vývoj v čase, jestli je podnik schopen dostát svým závazkům.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

(9)

(Knápková, Pavelková, 2010).

Ukazatel úrokového krytí porovnává zisk s náklady na úroky. Tímto ukazatelem můžeme sledovat zhodnocení činnosti, která je financovaná z cizích zdrojů. Čím jsou hodnoty tohoto ukazatele vyšší, tím je finanční situace podniku lepší (Dluhošová, 2010).

Sedláček (2001) definuje vzorec pro výpočet ukazatele úrokového krytí:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)}}{\text{úroky}}$$

(10)

2.4.3.4 Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost společnosti hradit splatné závazky, tudíž že je společnost schopna včas inkasovat své pohledávky a mít v době splatnosti (především krátkodobých) závazků dostatek finančních prostředků na bankovních účtech – nedochází k prodlení v platbách věřitelům. Vysoká likvidita je zpravidla důsledkem vysokého množství vlastního kapitálu a je často spojována s konzervativním přístupem. Naopak nízká likvidita zpravidla vyjadřuje, že podnik využívá k financování cizí zdroje. Ukazatele likvidity můžeme rozdělit do tří kategorií (stupňů) - celková likvidita, běžná likvidita a pohotová likvidita (Rudolský, 2012).

Celková likvidita (likvidita 3. stupně) udává poměr krátkodobého majetku společnosti ke krátkodobým cizím zdrojům. Pokud je krátkodobý majetek (oběžná aktiva) stejný nebo vyšší než krátkodobé závazky, je společnost likvidní. Doporučené hodnoty se pohybují v intervalu 1,5 - 2,5. Čím vyšší jsou hodnoty ukazatele, tím je menší riziko, že společnost nebude schopna hradit včas své závazky (Rudolský, 2012).

Valach (1999) používá pro výpočet likvidity vzorec:

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

Běžná likvidita (likvidita 2. stupně) udává poměr krátkodobého majetku poníženého o zásoby ke krátkodobým cizím zdrojům. Běžná likvidita je oblíbenou metodou u měření likvidity v kreditní analýze, protože vynechává zásoby, které v případě jejich neprodeje negenerují peníze. Banky raději financují společnosti, kde je běžná likvidita vyšší, jelikož je výhodnější financovat pohledávky, které představují již realizovaný prodej než zásoby, které jsou k prodeji teprve určené. Doporučené hodnoty se pohybují v intervalu 1 - 1,5 (Rudolský, 2012).

Valach (1999) pro zjištění běžné likvidity využívá vzorec:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(12)

Pohotov likvidita (likvidita 1. stupně) udává poměr krátkodobého majetku ponzenho o zásoby a o krtkodob pohledávky ke krtkodobm cizím zdrojům. Pohotov likvidita vyjadruje schopnost společnosti uhradit právě splatn závazky. Doporuen hodnoty se pohybují v intervalu 0,2 - 0,5 (Rudolský, 2012).

Valach (1999) pouzv pro výpočet vzorec:

$$\text{Pohotov likvidita} = \frac{\text{pohotov platební prostředky}}{\text{krtkodob závazky}}$$

(13)

2.4.3.5 Ukazatele kapitálového trhu

Ukazatele kapitálového trhu se zabvj hodnocenm činnosti z hlediska zájmů souasnm a budoucm akcionr. Doposud uveden ukazatele vycházely z udj zkladnch uetnch výkazů. Ukazatel kapitálového trhu považuje za základní zdroj informací trzn cenu akcie (Rckov, 2014).

2.4.3.6 Analýza soustav ukazatel

Analýza soustavy ukazatel patr k nronjm metodm finann analýzy. Soustavy ukazatel umonuj shrnout dílčí aspekty finann situace do souhrnn charakteristiky. Narozdíl od v práci ve zmnnch ukazatel charakterizují celkovou situaci podniku, a ne pouze pouh usek jeho činnosti (Sedlkov, 2022).

Pyramidov soustavy ukazatel vystihují postupn rozirovn pot dlch ukazatel v podrobnjch rozkladech. Rckov (2014, str. 79) vd, že: „*Pro rozklad se vyuzvj dva hlavn postupy: aditivn (výchozí ukazatel se rozkládá do součtu nebo rozdílu dvou a více dalch ukazatel) nebo multiplikativn (výchozí ukazatel se představuje jako součin nebo podíl dvou či více ukazatel – řetzov dosazování, logaritmick metoda, funkcionln metoda.*” Nejznmjm pyramidovm rozkladem je DuPont rozklad, kter rozkládá dílčí položky kazatele rentability vlastního kapitálu (Rckov, 2010).

Predikční modely mají společnosti přiřadit jeden výsledný hodnotící koeficient. Predikční modely rozdělujeme na bankrotní a bonitní modely.

Bankrotní modely mají informovat o možnosti hrozícího bankrotu v blízké budoucnosti. Zkoumají anomálie objevující se již několik let před úpadkem, které signalizují budoucí problémy. Řadí se sem např. Baeverův bankrotní model, Altmanovo Z-skóre, Tafferův index a další (Růčková, 2014).

Bonitní modely vyjadřují finanční situaci podniku. Výhodou těchto modelů je možnost stanovení pozice podniku v oboru. Řadí se sem např. Kralickův Quicktest, Tamariho model, Grünwaldův index bonity (Kuběnka, 2015).

2.5 Financování a hospodaření sportu v České republice

Jak uvádí Asociace sportovních klubů (2023), finanční prostředky pro sportovní kluby jsou získávány převážně ze státního rozpočtu či rozpočtů municipalit pomocí grantů, dotací či fondů. Financování však může být zajištěno i prostřednictvím vlastní činnosti, sponzorskými dary či tzv. členskými příspěvky. Podrobnější rozčlenění je uvedeno v kapitole 2.5.1. Základní legislativou pro oblast podpory sportu je zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu (dále také "ZPS"). Dle § 1a ZPS jsou prioritami v oblasti sportu: „*zlepšování kvality života občanů a jejich zdraví ve všech věkových skupinách*” a „*podpora sportu dětí a mládeže a jejich trenérů a podpora sportovních reprezentantů České republiky*”. Zaštiťujícím orgánem podpory sportu je Národní sportovní agentura (ZPS, § 3). Její působnost v oblasti podpory sportu je velmi široká, kdy např. zajišťuje vypracování návrhu plánu státní politiky v oblasti sportu a jeho koordinaci, je orgánem, který poskytuje finanční podpory v oblasti sportu ze státního rozpočtu a zároveň kontrolním orgánem dodržování použití těchto podpor, v neposlední řadě zajišťuje spolupráci se sportovními organizacemi v mezinárodní oblasti či propagaci sportu (ZPS, § 3a). Strategickým dokumentem pro oblast sportu je v současnosti „*Koncepce podpory sportu 2016-2025 - SPORT 2025.*” Jak uvádí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále také „MŠMT”) České republiky (2023) je koncepce postavena na 5 pilířích (MŠMT, 2023), a to:

- *Sport je jedním z nástrojů socializace člověka a rozvoje společenských vztahů*
- *Sport a prevence zdraví*
- *Sport jako prostředek seberealizace*
- *Sportovec jako samostatná sebevědomá osobnost*
- *Státní reprezentace jako prostředek posilování vlastenectví, národní hrdosti a mezinárodní prestiže*

Jak dále uvádí MŠMT (2023) sportovní průmysl se řadí mezi oblasti s rychlým rozvojem, jehož výhodou je vysoká flexibilita a konkurenceschopnost. Velmi dobře *“reaguje na poptávku a doplňuje tak spektrum aktivit ve sportu o ty, které mají prvotně charakter ziskové činnosti”* (MŠMT, 2023), nicméně je finanční podpora státu u některých jeho aktivit nezbytná. Jako příklad je možné uvést dotační program REPRES, který každoročně vyplácí milionové dotace na podporu sportovní reprezentace prostřednictvím sportovních svazů. V roce 2020 bylo celkem na tento druh podpory alokováno 720 mil. Kč. Dominujícími příjemci podpory za rok 2020 byly:

- Český svaz ledního hokeje z.s. s podporou ve výši 68,5 mil. Kč,
- Fotbalová asociace České republiky s podporou ve výši 67,6 mil. Kč,
- Svaz lyžařů České republiky z.s. s podporou ve výši 49,2 mil. Kč,
- Český tenisový svaz s podporou ve výši 47 mil. Kč (MŠMT-REPRES 2020, 2023).

Přerozdělování peněz ze státního rozpočtu, které je prováděno svazy konkrétních sportů je většinou podmíněno klubovou základnou nezletilých členů, obdržená částka je obvykle závislá na počtu těchto členů. Recipienti podpory musí mít kvalitní zázemí mládežnických kategorií a kvalifikované trenéry.

2.5.1 Příjmy a výdaje sportovního klubu

Získání finančních prostředků pro zajištění provozu činnosti klubu je jedním z nejdůležitějších úkolů managementu každého sportovního klubu. Maximalizace příjmů je hlavním cílem činnosti obchodních oddělení klubů působících na profesionální úrovni, od množství získaných prostředků se odvíjí činnost dalších

úseků, např. přestupová a hráčská politika sportovního úseku bude úzce souviset s finančními možnostmi klubu. Za značné specifikum sportovního odvětví je považován fakt, že narozdíl od jiných podnikatelských modelů nemusí být maximalizace zisku vždy hlavním cílem organizace, většinou je upřednostňován sportovní úspěch, proto není výjimkou, že sportovní kluby vykazují ze své činnosti ztrátu, která je hrazena z vlastních zdrojů majitelů.

Mezi hlavní zdroje příjmů, ze kterých klub financuje svoji činnost jsou reklama a sponzoring, vstupné diváků z klubem pořádaných zápasů či jiných akcí, merchandising, dotace a jiné podpory z veřejných zdrojů.

2.5.1.1 Sponzoring

Sponzorování neboli prodej reklamy je jednou z hlavních položek příjmů sportovní organizace. Čáslavová (2020) uvádí, že příjmy z reklamy a sponzorování jsou vedoucí složkou příjmové stránky rozpočtů klubů a bez těchto příjmů by kluby nemohly provozovat svoji činnost. Příjmy z obchodu reklamy tvoří přibližně třetinu celkových příjmů u největších a neznámějších klubů ve vybraném sportu tvoří tyto příjmy až polovinu celkových příjmů (Čáslavová, 2020).

Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh (2003) definují, že reklama je: *„Placená neosobní komunikace firem, neziskových organizací a jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem identifikovatelní v reklamním sdělení a kteří chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, patřící do specifické části veřejnosti, prostřednictvím různých médií.“*

Sportovní reklama využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu. Sportovní kluby mohou nabídnout reklamní prostory na dresech a výstroji sportovců, sportovním nářadí a náčiní, startovních číslech, mantinelech a pásech nebo na výsledkových tabulích a ukazatelích (Čáslavová, 2020).

Sponzoring je občas zaměňován s mecenášstvím nebo dárcovstvím. Určujícím rozdílem mezi těmito pojmy je skutečnost, že sponzoringem se rozumí marketingová podpora, za kterou je ze strany sponzorujícího očekávána protislužba vykonaná sponzorovaným. Zbylé formy podpory jsou bez nároku na jakoukoliv protislužbu (Novotný, 2010).

Čáslavová (2020) rozděluje sponzorství do 3 forem:

- exkluzivní sponzorování – spojené s titulem: „generální sponzor“ (za vysokou cenu přejímá sponzor veškeré protivýkony),
- hlavní sponzorování – kde hlavní partner dostává nejdražší a nejatraktivnější protivýkony, vedlejší sponzoři si rozdělují méně atraktivní reklamní možnosti,
- kooperační sponzorování – kde jsou protivýkony rozděleny na větší počet různých sponzorů, přičemž se dá využít rozličné doby platnosti sponzorských smluv, což napomáhá překlenutí finančně úzkých míst z hlediska finančních zdrojů na zajištění tělovýchovné, sportovní a turistické činnosti.

2.5.1.2 Merchandising

Merchandising tvoří celek všech prodejně aktivních opatření, které provádí výrobce při obchodování. Marketingové definice merchandising popisují jako podporu prodeje (Bedřich, 2007).

Daňhelová (2005) jako produkty sportovního merchandisingu uvádí:

- dresy, minidresy, šály;
- čepice, odznaky, vlajky;
- mikiny, polštáře, ručníky;
- trička a kancelářské potřeby.

Výhodou sportovního odvětví při prodeji merchandisingu je fakt, že zákazníci cítí při koupi přímou podporu svého oblíbeného klubu, proto jsou ochotni za propagační předměty zaplatit vyšší cenu.

2.5.1.3 Dotace a státní podpora

Dotace z veřejných financí na podporu sportu jsou nedílnou součástí rozpočtů sportovních organizací. Finanční podpora sportu ze strany státu, jak již bylo výše zmíněno, má dvě hlavní priority – zlepšování kvality života občanů a jejich zdraví

ve všech věkových skupinách a podpora sportu dětí a mládeže a jejich trenérů a podpora sportovních reprezentantů České republiky.

V roce 2019 vznikla Národní sportovní agentura za účelem rozdělování financí z veřejného rozpočtu a převzala tak tuto povinnost z ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Agentura finance rozděluje podle *zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu*.

2.5.1.4 Vstupné

Typickým zdrojem příjmu sportovního klubu jsou příjmy ze vstupného na zápasy. Tato položka tvoří obvykle 10–15 % rozpočtu sportovního klubu. Výše vstupného a jeho podíl na rozpočtu je ovlivněn kvalitou a úrovní soutěže (Novotný, 2010).

2.5.2 Výdaje sportovního klubu

Výdaje hokejového klubu uvádí Novotný (2009) takto:

- náklady na startovní, registrační poplatky a vklady do soutěží,
- sportovní výstroj,
- náklady na provoz stadionu,
- odměny hráčů,
- cestovní náhrady,
- doprava na utkání,
- náhrady na přestupy hráčů,
- náklady na služby pořadatelské služby,
- ostatní výdaje.

Struktura výdajů se liší podle úrovně soutěže, které se sportovní klub účastní. V nejvyšších národních soutěžích jsou největší výdajovou položkou odměny hráčů, naopak v nižších soutěžích je obvykle největším výdajem provoz sportoviště.

V profesionálních klubech, které tato práce zkoumá, jsou největší položkou výdajové stránky rozpočtu platy hráčů. Náklady na výstroj a vybavení mohou být také velmi vysoké, tato položka se odvíjí podle sportu, který je organizací provozován, například v hokeji bude tato položka velice vysoká.

3 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je vyhodnotit, jak ovlivnila pandemie COVID-19 hospodaření hokejových klubů HC Mountfield Hradec Králové a HC Sparta Praha.

Při formulaci cíle bylo vycházeno z předpokladu, že pandemie COVID-19 negativně zasáhla do hospodaření hokejových klubů HC Mountfield Hradec Králové a HC Sparta Praha v sezónách 2019/2020 a 2020/2021. Dopady budou měřitelné, statisticky významné a jednoznačně vyčíslitelné.

Z cíle vycházejí další dílčí úkoly, kterými jsou:

- vybrání vhodných metod pro výzkum a stručné popsání metod;
- představení vybraných klubů;
- prostudování účetních závěrek klubů v sezónách před pandemií (2018/2019) a během pandemie (sezony 2019/2020, 2020/2021);
- vytvoření polostrukturovaného rozhovoru a dotázání se jednotlivých zástupců klubů;
- vyhodnocení změny účetních výkazů v čase pomocí nástrojů finanční analýzy;
- vytvoření grafů a tabulek s podstatnými údaji;
- vyhodnotit zasažené ekonomické oblasti;
- porovnání výsledků analyzovaných hokejových klubů a popis odlišností a společných znaků;
- vyhodnotit, jakým způsobem omezila pandemie fungování vybraných hokejových klubů;
- vyhodnotit, který klub se s pandemickou krizí vypořádal lépe.

4 Výzkumné metody a výzkumný soubor

V teoretické části práce byly popsány metody a východiska pro analýzy, které budou provedeny v následující části práce – ty budou využity pro posouzení ekonomického situace vybraných hokejových klubů v čase. Bude vycházeno z analýzy primárních i sekundárních dat a z kvalitativních metod marketingového výzkumu. Výzkumná část této diplomové práce bude založena na kvalitativním hodnocení určených souborů dat tvořených jak daty primárními, tak sekundárními.

V první části budou získána sekundární data na základě dokumentové analýzy z otevřených zdrojů. Bude zapotřebí načerpat údaje vypovídající o hospodaření klubů, konkrétně dokumenty účetních uzávěrek a výroční zprávy klubů v sezonách 2018/2019 (v případě některých ukazatelů i roků předchozích pro reprezentativnější zobrazení trendu), 2019/2020, 2020/2021. Tato část je velice důležitá pro zpracování celé praktické části. V rámci této analýzy je nutné nastudovat zásadní dokumenty vypovídající o majetku a hospodářských výsledcích sledovaných klubů, z nichž bude patrný jejich stav, struktura a vývoj v čase. Jde zejména o rozvahu, výkazy zisků a ztrát a přílohy k účetní závěrce. Současně bude zapotřebí podrobit studiu výroční zprávy klubů a též relevantní dokumenty dostupné ve veřejném prostoru obsahující zásadní informace o činnosti klubů ve sledovaných obdobích, jako jsou odborné či internetové články.

Na takto získaných datech budou provedeny další rozborů prostřednictvím nástrojů finanční analýzy a srovnání jejich výstupů s využitím komparativní analýzy. Podpůrně, ke zkvalitnění a zpřesnění takto získaných výstupů bude proveden sběr primárních dat formou polostrukturovaných rozhovorů s manažery, tedy členy vrcholového vedení vybraných hokejových klubů.

4.1. Horizontální analýza

Prostřednictvím horizontální analýzy, která slouží k rozpoznání vývojových trendů u určených veličin, budou získány informace o vývoji nejdůležitějších položek vypovídajících o majetku a hospodaření zvolených hokejových klubů v čase, a to jak v absolutním, tak v relativním vyjádření. Bude provedena analýza aktiv

a pasiv pro získání přehledu o vývoji majetku a zdrojů jeho krytí. Také je nezbytné provedení analýzy výnosů, nákladů a výsledků hospodaření, jakožto esenciálních indikátorů ekonomické úspěšnosti každého komerčního subjektu a činností jím vykonávaných. Analýza bude provedena samostatně i nad příjmy hokejových klubů, neboť se jedná o položku u subjektů, jejichž činnost je zaměřena na sport, diváckou podporu a navazující marketingové aktivity, rozhodující, přičemž zdroje těchto příjmů byly v průběhu pandemického období zásadním způsobem zasaženy.

Výstupem provedené horizontální analýzy bude získání údajů vypovídajících o tom, jak se v obdobích před pandemií a následně v jejím průběhu vyvíjely hodnoty zásadních účetních položek určujících hospodaření sledovaných klubů a následně budou formulovány úvahy, jak se na tomto vývoji projeví důsledky způsobené COVID-19.

4.2. Analýza poměrových ukazatelů

K této analýze budou vybrány ukazatelé vypovídající o schopnosti klubů vypořádat se zhoršenou ekonomickou situací na trhu v průběhu pandemie tak, aby její negativní důsledky byly minimalizovány jak pro funkčnost jich samotných, tak pro jejich vlastníky, obchodní partnery a další s nimi spolupracující subjekty. Pro tento účel budou vypočítány a sledovány ukazatelé likvidity, neboť, jak již bylo zmíněno výše, období covidu způsobilo v odvětví sportu obecně výpadek příjmů s předpokládanými důsledky do oběžných aktiv. Zjištění hodnot tohoto ukazatele ukáže schopnost klubů i přes nastalou situaci dostát svým splatným závazkům. Návazně je nutné v kontextu pozorovat prostřednictvím ukazatelů zadluženosti, zda a v jakém rozsahu a míře rostlo zadlužení klubů a zda pandemická situace nevyvolala riziko insolvence. Nezbytným se jeví taktéž sledování a vyhodnocení vývoje ukazatelů rentability, aby bylo patrné, jak pandemie zasáhla výnosnost aktiv a ziskovou marži. Návazně bude hodnoceno, jak a jakými opatřeními na vývoj situace identifikované a popsané prostřednictvím uvedených ukazatelů reagovalo vedení a také vlastníci (akcionáři) sledovaných společností.

4.3. Komparativní analýza

Postupy komparativní analýzy budou aplikovány na hodnoty sekundárních a primárních dat a na výsledky zjištěné prostřednictvím analýzy dokumentů a nástrojů finanční analýzy. Data budou srovnávána v rámci sledovaných entit v čase, aby bylo možné vyhodnotit nástup a průběh pandemie a její dopady do činnosti a hospodaření jednotlivých klubů z pohledu časově ohraničených období. Komparace bude provedena skrze shodné analytické ukazatele také napříč zkoumanými kluby, aby bylo možno posoudit a porovnat důsledky a jejich odlišnosti na ně, stejně jako se následně zamyslet a vyhodnotit opatření, která byla ze strany klubů přijímána a jejich úspěšnost.

4.4. Polostrukturované rozhovory s manažery klubů

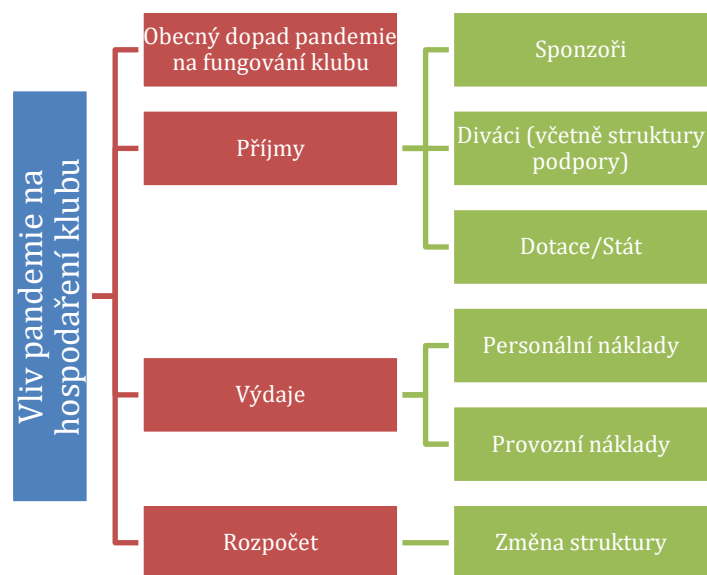
Primární data ohledně opatření, která musel management klubu přijmout, aby tým mohl nadále působit v české Extralize a celkově zachována jeho funkčnost, byla získána kvalitativní metodou, a to pomocí hloubkových, polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory byly vedeny s předsedou představenstva Mountfield HK Ing. Miroslavem Schönem a finančním ředitelem HC Sparta Praha Ing. Lukášem Madeckim. Otázky byly předem připravené a pro oba manažery stejné (viz Příloha č. 1 a č. 2). Struktura rozhovoru byla odvozena od prioritizace potřebnosti a zásadnosti získávaných informací (více a méně důležité, potvrzující, dokreslující, upřesňující, shrnující). Polostrukturovaný rozhovor má svoji výhodu i v možnosti doptávání se na další otázky, které tazatele napadnou během rozhovoru.

Kvalitativní rozhovory lze rozdělit na strukturované a nestrukturované (neformální). Strukturované rozhovory jsou využívány v situacích, kdy se nevyžaduje výrazná strukturální odlišnost v získaných datech (Hendl, 2016). U tohoto typu rozhovoru jsou jasně připravené otázky, někdy i odpovědi. Odpovědi respondentů se proto příliš neliší. Znamená to, že získaná data se lépe zanalyzují a nezáleží tolik na kvalitě tazatele. Nevýhodu Hendl (2016) vidí v tom, že se přehlíží situovanost rozhovoru. Opak představují nestrukturované rozhovory, které jsou typické pro spontánní vytváření otázek. Zde by mohl vyvstat problém v tom, že tazatel nebude schopen improvizace a nezíská od dotazovaného

to, co potřebuje. Kvalitativní výzkumy pracují s malým množstvím respondentů, ale zaměřují se na hloubkový sběr dat, které se získávají z individuálních a skupinových rozhovorů, terénních poznámek apod. Kladené otázky jsou formulovány volně a jsou pečlivě vysvětleny. Kontakt s respondentem je blízký a osobní. Počet respondentů není vymezen minimálním počtem, ale je dán nutností získat pro dané téma dostatečné informace pro kvalitní popis (Hendl, 2016).

Před započítáním rozhovoru byla vytvořena operacionalizace, která autorovi napomohla k vytvoření otázek pro samotný rozhovor. Strukturu operacionalizace graficky přibližuje obrázek č. 1.

Obrázek č. 1: Operacionalizace polostrukturovaného rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

Samotné rozhovory proběhly s oběma respondenty v červnu roku 2022. Oběma respondentům byly zpočátku položeny stejné dotazy vycházející z operacionalizace rozhovoru, které byly následně doplněny o navazující dotazy týkající se specifických údajů v účetních výkazech klubů. V případě nejasnosti byly otázky vždy dovysvětleny. Dotazování probíhalo u obou respondentů přibližně 30 minut.

4.5. Výzkumný soubor dat

Z hlediska teorie bylo možné použít dva typy výběru respondentů: náhodný a záměrný. Do náhodného výběru se řadí prostý náhodný výběr, stratifikovaný náhodný výběr a shlukový (oblastní) výběr. V náhodném výběru mají všichni lidé populace stejnou šanci být vybráni pro výzkum (Kotler a kol., 2007).

Pro účely této práce byl zvolen výběr záměrný. Zkoumanými entitami jsou hokejové kluby HC Mountfield Hradec Králové a HC Sparta Praha a jejich hospodaření v sezonách 2018/2019, 2019/2020, 2020/2021 (pro přesnější zobrazení vývojového trendu některých ukazatelů před začátkem pandemie mohou být využity i sezony před rokem 2018).

Kluby byly vybrány záměrně, na základě předběžné informace, že mají zájem a prostřednictvím svých odpovědných zástupců daly souhlas s účastí v průzkumu a disponují potřebnými informacemi. Zásadní podmínkou bylo to, aby šlo o kluby hrající Extraligu ledního hokeje. Současně se jedná o kluby rozdílné jak z hlediska objemu rozpočtu a celkové robustnosti ekonomiky, tak z hlediska dlouhodobosti sportovní historie v rámci nejvyšší hokejové soutěže České a dříve i Československé republiky. Tyto odlišnosti splňovaly podpůrný požadavek, aby šlo i v jiných pohledech o kluby různého spektra extraligových účastníků. Zkoumané sezony jsou vybrány cíleně, protože sezony 2018/2019 a předchozí proběhly standardně bez jakýchkoli restriktivních opatření vlády proti šíření viru COVID-19, proto rozpočty klubů neměly být v předmětném období ovlivněny žádným tomu obdobným nečekaným vlivem – data tedy tvoří výchozí komparační sadu (základní soubor). Sezónu 2019/2020 pandemie zasáhla po odehrání základní části a byla svazem ledního hokeje předčasně ukončena během nedohraného osmifinále. Sezóna 2020/2021 byla odehrána celá, nicméně za přísných vládních opatření. Hospodaření klubů mohlo být částečně ovlivněno šířením viru v obou z nich, proto data sezon 2019/2020 a 2020/2021 tvoří srovnávací (výběrový) soubor.

5 Analytická část

Analytická část práce se věnuje rozboru hospodaření vybraných hokejových klubů HC Sparta Praha a Mountfield Hradec Králové. Zdroji k analýze sloužily veřejně dostupné výroční zprávy klubů z let 2019, 2020 a 2021, zejména pak rozvahy, výkazy zisku a ztráty, dodatky k účetní rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Druhým podstatným zdrojem dat byly rozhovory se zástupci klubů, jejichž obsah je uveden v příloze č. 1 a příloze č. 2.

5.1 Analýza hospodaření HC Sparta Praha

Prvním zkoumaným klubem je HC Sparta Praha. HCS je jedním z nejpopulárnějších a nejúspěšnějších klubů působících v české nejvyšší hokejové lize. Značka HCS je dobře známá i v zahraničí.

Tabulka č. 3: základní údaje o klubu HC Sparta Praha

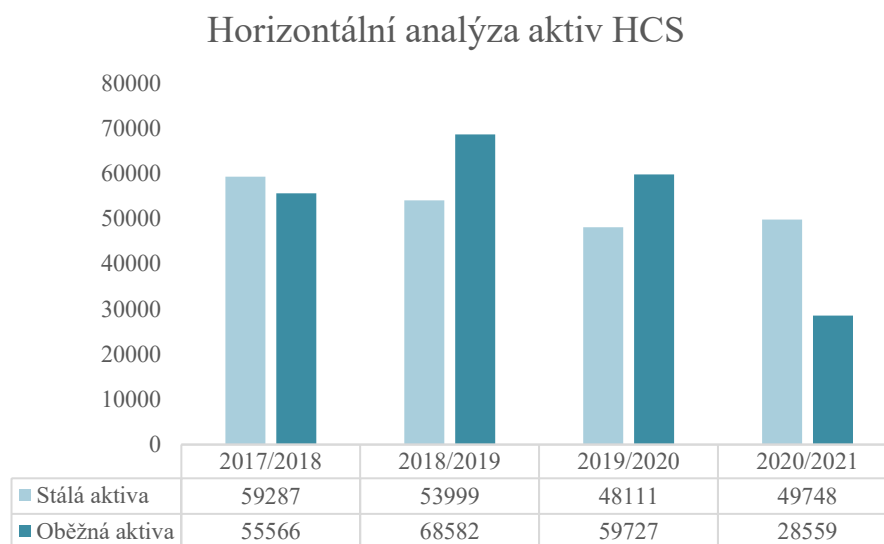
Název	HC Sparta Praha a.s.
Právní forma	Akciová společnost
IČ	61860875
Sídlo	Za elektrárnou 419, 170 000 Praha 7
Základní kapitál	180 000 000,- Kč
Obchodní podíl	100 % Kaprain Holdings limited, 1065 Nicosia, Giannou Kranidioti, 9, 2nd Floor, Office 210, Kyperská republika
Předmět podnikání společnosti	Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti tělesné výchovy a sportu; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; ostraha majetku a osob; prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin; hostinská činnost; pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy HCS 2020/2021

Tabulka č. 3 podává informace o základních údajích a vlastnické struktuře klubu HC Sparta Praha. Zajímavými údaji jsou informace o základním kapitálu a vlastnické struktuře klubu.

5.1.2 Horizontální analýza HC Sparta Praha

Graf č. 2: Horizontální analýza strany aktiv v letech 2017-2021 - HC Sparta Praha



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv HC Sparta Praha (2023)

V grafu č. 2 lze u stálých aktiv HCS pozorovat mezi roky 2017 – 2020 klesající tendenci a v posledním sledovaném roku mírný vzestup dlouhodobých aktiv. U oběžných aktiv je mezi sezonami 2017/2018 a 2019/2019 patrné jejich meziroční zvýšení, ale v následujících sezonách už sledujeme snížení, když největší pokles nastal v sezoně 2020/2021, kde je stav oběžných aktiv téměř o polovinu nižší oproti sezoně předešlé. Tento vývoj jasně demonstruje realitu, kdy restriktivní proticovidová opatření státu v čase kriticky odčerpávala nejlikvidnější aktiva a lze se domnívat, že další prodlužování tohoto období by klub přinutilo učinit rychlá účinná opatření, např. otevření provozních úvěrů k odvrácení fatálního stavu oběžných aktiv. V sezonách 2017/2018 a 2020/2021 stálá aktiva převažovala oběžná, největší rozdíl pozorujeme v sezoně 2020/2021, kdy stálá aktiva jsou téměř

dvojnásobně větší než oběžná. Ve zbylých dvou sezonách převažují oběžná aktiva, ale v žádné sezoně (2018/2019, 2019/2020) nedošlo v poměru k tak viditelnému rozdílu mezi pozorovanými aktivy jako u sezony 2020/2021, což jen potvrzuje již výše formulovanou úvahu. Tento stav lze velmi pravděpodobně přičítat tomu, že sezona musela být v důsledku protipandemických opatření téměř celá odehrána bez přítomnosti diváků, čímž klub přišel o zásadní zdroj peněžních prostředků.

Pandemie COVID-19 měla mnoho dopadů na finanční stabilitu zkoumaných hokejových klubů. Snížení oběžných aktiv vyplývalo zejména z následujících prerekvizit (detailněji bude analyzováno v následujících statích): ztráta příjmů z prodeje lístků, ztráta sponzorství a reklamy, přerušení sezóny, zvýšené náklady na zdraví a bezpečnost (kluby a organizace musely investovat do zvýšených zdravotních a bezpečnostních opatření, jako jsou testy na COVID-19, dodržování sociálního distancování a sanitace zařízení), nejistota v budoucích příjmech (vývoj křivky pandemie a její dopady na sport byly nejisté, což ztížilo možnosti finančního plánování a získávání investic).

Tabulka č. 4: Horizontální analýza rozvahy HCS – strana aktiv

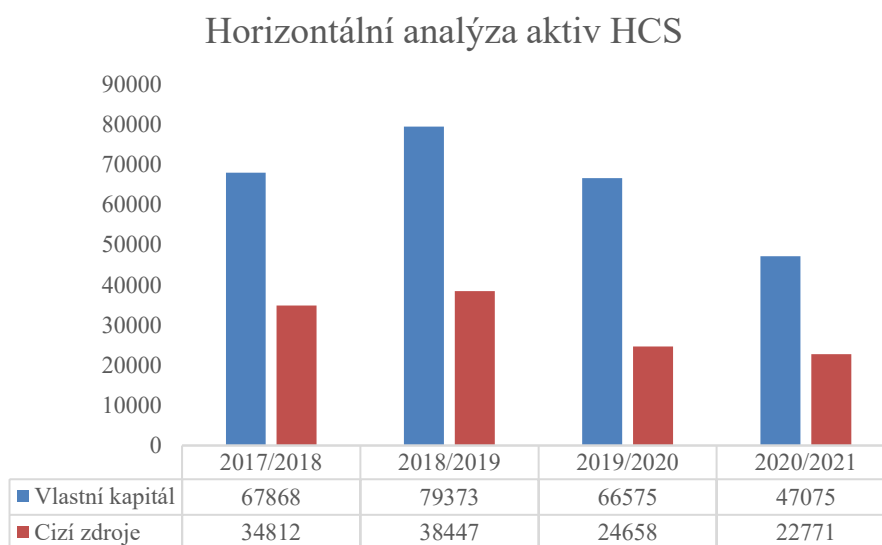
V celých tis. Kč (netto vyjádření)	Horizontální analýza – meziroční přírůstky vybraných položek absolutně			Horizontální analýza – meziroční přírůstky vybraných položek v %		
	2018/19	2019/20	2020/21	2018/19	2019/20	2020/21
AKTIVA CELKEM	8 502	-18 543	-24 968	6,99 %	-14,24 %	-22,36 %
Dlouhodobý majetek	-5 288	-5 888	1 637	-8,92 %	-11,11 %	4,16 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	-489	68	-18	-74,86 %	41,46 %	-7,76 %
Dlouhodobý hmotný majetek	-4 799	-6 072	2 018	-8,54 %	-11,80 %	4,45 %
Dlouhodobý finanční majetek	0	116	-363	0 %	4,74 %	-14 %
Oběžná aktiva (krátkodobý majetek)	13 016	-8 855	-31 168	23,42 %	-12,91 %	-52,18 %
Zásoby	979	560	565	70,89 %	23,73 %	19,35 %
Krátkodobé pohledávky	-2 417	8 612	-13 003	-12,67 %	51,71 %	-51,46 %
Finanční prostředky	23 308	-18 097	-19 060	103,38 %	-38,16 %	-65,02 %
Ostatní aktiva	774	-3 800	4 563	11,31 %	-49,88 %	119,51 %

Zdroj: výroční zprávy HC Sparta Praha, vlastní zpracování (2023)

V tabulce č. 3 je možné pozorovat konkrétní vývoj aktiv v čase. Celková aktiva sportovní organizace HCS se od počátku pandemie COVID-19 snižovala.

V průběhu covidem zasaženého období (sezony 2019/20–2020/21) se celková aktiva snížila o více než 43,5 milionů Kč, což je více než třetinový pokles. Největší pokles aktiv je čitelný z řádku krátkodobých pohledávek, kde nejprve mezi sezonami 18/19 a 19/20 pohledávky vzrostly o více než 50 % (více než 8,5 milionů Kč) a v další sezoně opět o více než 50 % klesly (více než 13 milionů Kč). Aktivy jednoznačně negativně zasaženými pandemickou situací jsou finanční prostředky, jejichž stav byl HCS akumulován, kdy nejprve meziročně vzrostl o více než 100 % v první pandemií zasažené sezoně, aby se pak v dalších dvou propadl o 35 %, respektive 65 %. Další položkou, která se v čase změnila je dlouhodobý hmotný majetek, jehož celková hodnota v prvních dvou sledovaných sezonách klesla téměř o 11 milionů Kč. Příčinou poklesu bylo snížení na položce staveb, což je pravděpodobně zapříčiněno odpisy majetku, tedy účetním vyjádřením opotřebení majetku. V poslední sledované sezoně se naopak dlouhodobý hmotný majetek zvýšil o více než 2 miliony Kč, kde jsou opět nejvýraznější změnou položkou stavby a v závěsu hmotné movité věci a jejich soubory. Zásoby HCS se v pozorovaných sezonách pouze zvyšovaly, celkem se zvýšily o více než 1 milion Kč, jedinou změnou položkou na straně zásob je materiál.

Graf č. 3: Horizontální analýza strany pasiv v letech 2017-2021 - HC Sparta Praha



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv HCS (2023)

Graf č. 3 vyjadřuje vývoj pasiv v pozorovaných sezon. Vlastní kapitál i cizí zdroje měly v sezoně 2019/2020 rostoucí tendenci. Dále se pak oba tyto zdroje snižovaly. Z uvedeného je zřejmé, že se HCS podařilo před počátkem pandemického období navýšit zdroje pro udržení ekonomiky klubu, které pak byly v jejím dalším průběhu významně a zcela zásadně odčerpávány.

Tabulka č. 5: Horizontální analýza rozvahy HCS – strana pasiv

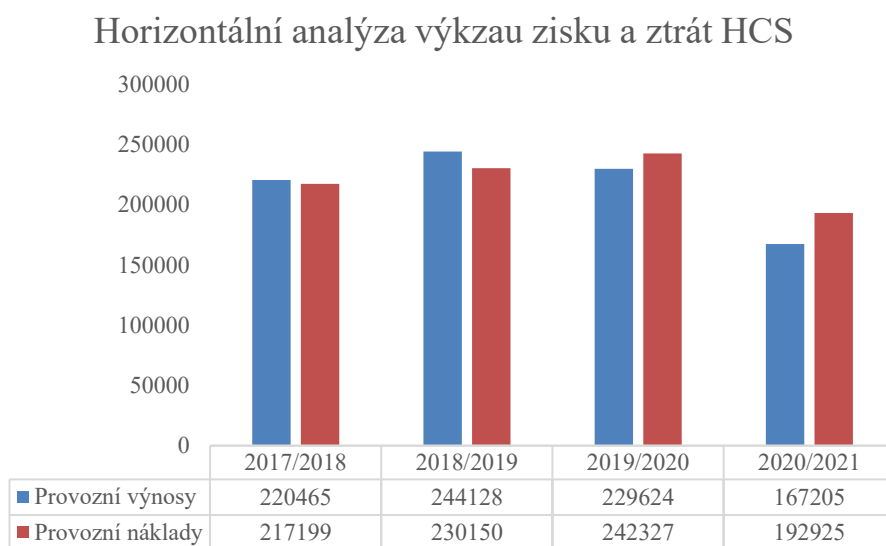
V celých tis. Kč	Horizontální analýza – meziroční přírůstky vybraných položek absolutně			Horizontální analýza – meziroční přírůstky vybraných položek v %		
	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Pasiva celkem	8 502	-18 543	-24 968	6,99 %	-14,24 %	-22,36 %
Vlastní kapitál	11 505	-12 798	-19 500	9,45 %	-16,12 %	-29,29 %
Základní kapitál	0	0	0	0 %	0 %	0 %
Kapitálové fondy	0	66	4 636	0 %	0,12 %	8,51 %
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	0 %	0 %	0 %
Výsledek hospodaření minulých let	1 125	11 504	-12 864	0,65 %	6,68 %	-8 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	10 380	-24 368	-11 272	922,67 %	-211,80 %	-87,65 %
Cizí zdroje	3 635	-13 789	-1 887	10,44 %	-35,87 %	-7,65 %
Dlouhodobé závazky	-4	-184	119	-0,65 %	-30,16 %	27,93 %
Krátkodobé závazky	1 874	-10 076	-2 006	5,78 %	-29,37 %	-8,28 %

Zdroj: výroční zprávy HC Sparta Praha, vlastní zpracování (2023)

V tabulce č. 5 je možné pozorovat, že ve sledovaných sezonách celková pasiva výrazně klesla, v časovém rozmezí tří sezon činil rozdíl více než 41 a půl milionů

korun. Podobná bilance jako u celkových pasiv nastala i u vlastního kapitálu, který byl hlavní příčinou celkového poklesu pasiv. Během sledovaných sezon se vlastní kapitál snížil o více než 32 milionů Kč. Důvod takového poklesu je zapříčiněn zejména vyrovnáváním ztrát z hospodaření v sezonách zasažených výskytem viru COVID-19, jak jsou zachyceny v tabulce č. 5 v položce Výsledek hospodaření běžného účetního období. Zvýšení základního kapitálu neproběhlo v žádné z pozorovaných sezon. Kapitálové fondy měly rostoucí tendenci, na tomto účtu se zobrazují příplatky společníků nad rámec základního kapitálu. Je tedy pravděpodobné, že se zde projevila podpora akcionářů klubu v době krize. Rezervní fondy a fondy ze zisku zůstaly neměnné. Cizí zdroje se taktéž jako vlastní kapitál v čase snižovaly. Největší vliv na celkovou položku cizích zdrojů měly krátkodobé závazky, které se snížily o více než 12 milionů Kč.

Graf č. 4: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty HC Sparta Praha

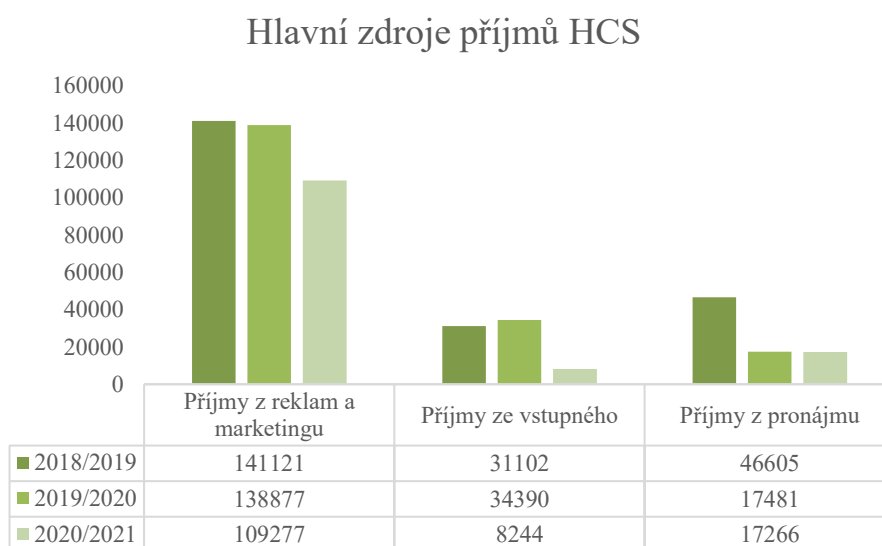


Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty HC Sparta Praha (2023)

Z výkazu zisku a ztrát lze vyčíst výsledek hospodaření HC Sparta Praha ve sledovaných sezonách. Prvotně rostoucí tendenci provozních výnosů, které v sezonách 2017/2018 a 2018/2019 převyšovaly provozní náklady, a tudíž společnost hospodařila v zisku, narušil příchod pandemie COVID-19 v sezoně 2019/2020. HCS tak nemohla odehrát plánované zápasy play-off části Tipsport Extraligy, ve které se měla utkat s atraktivním soupeřem HC Kometa Brno.

Ve zkoumaných sezonách 2019/2020 a 2020/2021 provozní výnosy klesaly, přičemž ve druhé z nich je tempo poklesu výraznější, kdy výnosy klesly o více než 62 mil. Kč. Provozní výdaje v sezoně 2019/2020 meziročně vzrostly o 12 mil. Kč a převýšily tak v této sezoně výnosy, tudíž hospodaření v této sezoně bylo ztrátové. Ve ztrátě skončila i sezona 2020/2021, kdy se podařilo provozní výdaje výrazně snížit, nikoli však pod úroveň výnosů.

Graf č. 5: Hlavní zdroje příjmu HC Sparta Praha



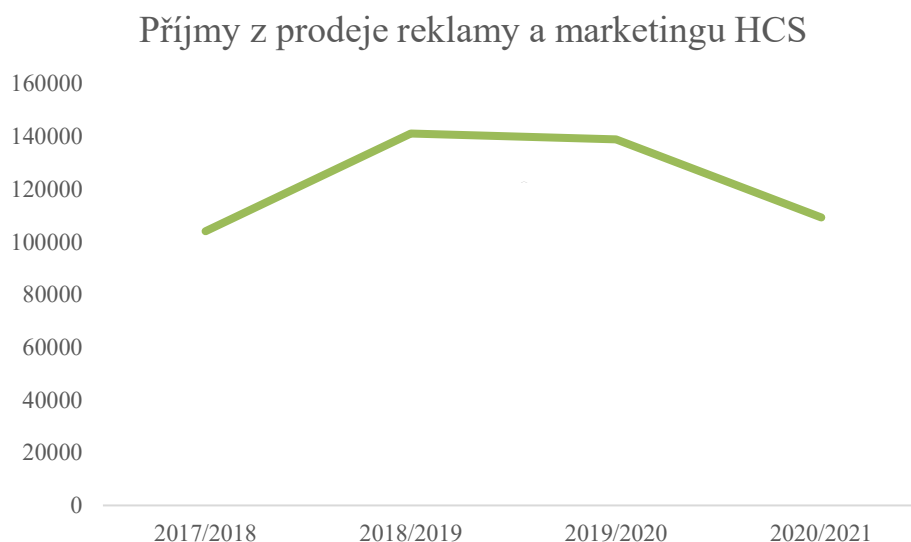
Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv HC Sparta Praha (2023)

Graf č. 5 zobrazuje hlavní zdroje příjmů HC Sparta Praha. Největší objem inkasovaných peněz ve všech sledovaných sezonách představovaly příjmy z marketingových aktivit klubu, především příjmy z prodeje reklamy a od obchodních partnerů klubů. V sezoně 2018/2019 byl druhým největším příjmem klubu pronájem prostor Sportovní haly Fortuna³. Kvůli protipandemickým nařízením vlády nemohly být pořádány ani kulturní akce, proto této služby klubu nebylo využíváno v maximální možné míře. Příjmy z tohoto zdroje se téměř trojnásobně snížily. Zmíněné příjmy se snížily z 46,61 mil. Kč na 17,27 mil. Kč.

³ Dříve známá jako Tipsport arena, k přejmenování na aktuální název došlo v roce 2022

Nezanedbatelným zdrojem příjmů byly v pozorovaných sezonách i finance vybrané od fanoušků navštěvujících utkání v podobě vstupného.

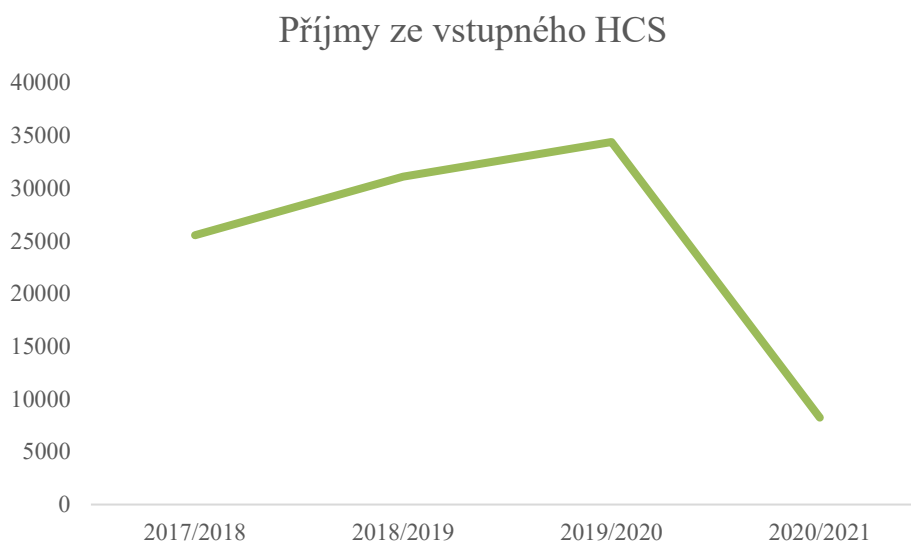
Graf č. 6: Příjmy z prodeje reklamy a marketingových aktivit klubu HC Sparta Praha



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv HC Sparta Praha (2023)

Příjmy z prodeje reklamy a marketingových aktivit klubu, které znázorňuje graf č. 6, byly ve sledovaných sezonách hlavním zdrojem financování klubu. Tyto příjmy měly nejprve rostoucí tendenci, kterou zastavila sezona 2019/2020, ve které došlo k meziročnímu snížení těchto příjmů o 2,25 mil. Kč. Zmíněná sezona byla ukončena po odehrání základní části Tipsport Extraligy, ve které HCS obsadila třetí příčku a v play-off sérii se měl klub utkat s rivalem HC Kometa Brno. Meziroční snížení příjmů z prodeje reklamy bylo zapříčiněno právě ukončením sezony po základní části, protože neodehráním play-off nedošlo k aktivaci bonusů za účast klubu v play-off, které jsou součástí sjednaných sponzorských smluv. V sezoně 2020/2021 opět došlo k meziročnímu poklesu financí z prodeje reklamy. Tentokrát bylo snížení signifikantnější, klub obdržel od sponzorů 109 277 000 Kč, což bylo oproti předešlé sezoně o 29,60 mil. Kč méně. Toto snížení bylo způsobeno zhoršenou ekonomickou situací podnikatelského prostředí v České republice z důvodu vládních nařízeních proti šíření koronaviru. Někteří sponzoři přestali klub finančně podporovat.

Graf č 7: Příjmy z prodeje vstupného HC Sparta Praha



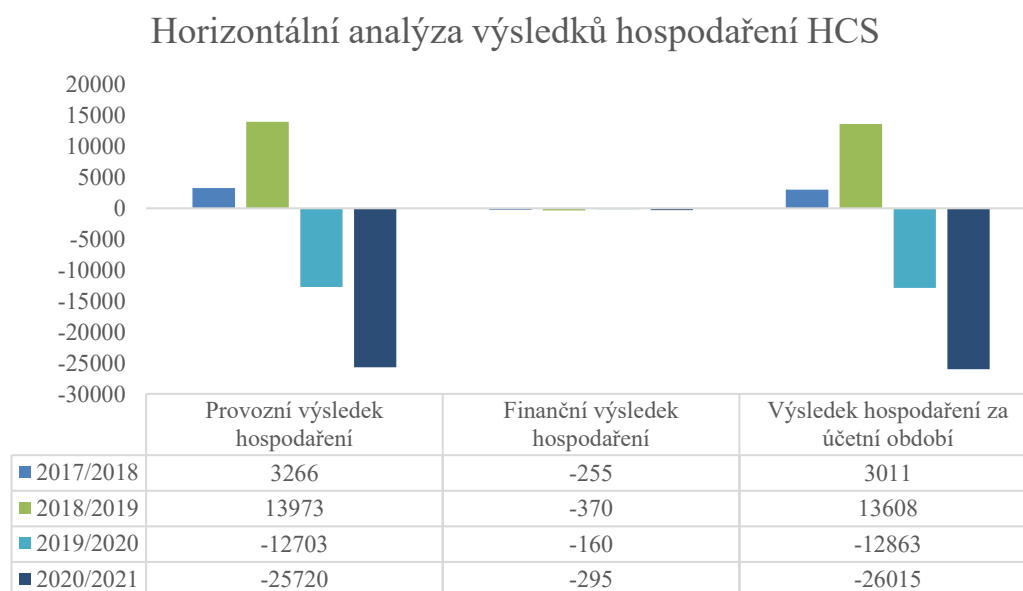
Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv HC Sparta Praha

Příjmy z prodeje vstupného jakožto zdroje financování klubu zasáhl výskyt pandemie viru COVID-19 nejzřetelněji. Příjmy z prodeje vstupenek měly velmi pozitivní, rostoucí tendenci, která by nejspíše byla ještě strmější, kdyby nemusela být sezona 2019/2020 Tipsport Extraligy ukončena po základní části. HCS ve zmíněné sezoně obsadila v základní části třetí příčku. Dalo se tedy očekávat, že by o zápasy play-off z pohledu fanoušků byl vysoký zájem. Ušlý zisk z této příležitosti se nedá vyčíslit, protože sportovní produkt nemá předvídatelný výsledek. Zůstává tedy nezodpovězenou otázkou, do jaké fáze soutěže by se HCS dostala.

Sezona 2020/2021 byla celá poznamenána zhoršující se situací šíření viru COVID-19. První kola soutěže byla odehrána za přítomnosti omezeného počtu diváků a od 7. kola už nemohl být, kromě přímých účastníků utkání, na stadionu přítomen nikdo další. Sezona se HCS po sportovní stránce vydařila na výbornou, jelikož základní části Tipsport Extraligy dokázal klub vyhrát a v play off se probojoval až od semifinále. Dalo se tedy očekávat, že by kapacita stadionu při utkáních klubu byla z velké části obsazena. Toto tvrzení je podpořeno faktem, že návštěvnost utkání HCS byla několik let po sobě nejvyšší v celé soutěži. Příjmy z prodeje vstupenek meziročně klesly o 26,15 mil. Kč na 8,24 mil. Kč. Ačkoli nemohli být

na utkáních přítomni diváci, tak klub utržil přes 8 mil. Kč. Tyto příjmy vznikly prodejem permanentních vstupenek. Majitelé zakoupených celosezonních vstupenek se rozhodli podpořit klub, ačkoli nemohli z důvodu vládních nařízení utkání jako diváci na stadionu sledovat, a následně netrvali na vrácení peněz za nevyužité vstupenky.

Graf č. 8: Horizontální analýza výsledků hospodaření HC Sparta Praha



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv HC Sparta Praha (2023)

Výše zmíněná fakta se promítla do grafu č. 8, který popisuje výsledky celkového hospodaření klubu ve sledovaném období. Sezona 2017/2018 byla z hospodářského hlediska zisková, zisk v této sezoně činil 1,13 mil. Kč. Ekonomicky byla sezona 2018/2019 ještě úspěšnější než předchozí ročník, zisk zde činil 11,51 mil. Kč. V obou sezonách, které byly ovlivněné nástupem pandemie COVID-19, skončilo hospodaření klubu ve ztrátě, konkrétně hospodaření sezony 2019/2020 vykázalo ztrátu 12,86 mil. Kč a v sezoně 2020/2021 ztráta překonala 24,13 mil. Kč. Finanční výsledek hospodaření byl ve všech sledovaných sezónách záporný. Výsledky tohoto ukazatele však v žádné ze sezón nedosáhly natolik významných hodnot, aby výrazně ovlivnily celkový výsledek hospodaření za účetní období.

5.1.2 Finanční analýza HC Sparta Praha

Z dat získaných analýzou výročních zpráv HCS byly autorem vypočítány vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy za sledovaná období 2018–2021. V souladu s postupy definovanými v kapitole 4, byly ke zkoumání vybrány a vyčísleny ukazatele běžné likvidity, rentability celkového kapitálu, rentability vlastního kapitálu, rentability tržeb, celkové zadluženosti a míry zadluženosti.

Tabulka č. 6: Poměrové ukazatele HCS

	Běžná likvidita	Rentabilita celkového kapitálu	Rentabilita vlastního kapitálu	Rentabilita tržeb	Celková zadluženost	Míra zadluženosti
2018/2019	1,93	0,09	0,15	0,05	30 %	48 %
2019/2020	2,25	-0,11	-0,19	-0,06	22 %	37 %
2020/2021	1,01	-0,28	-0,51	-0,16	26 %	48 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy HC Sparta Praha (2023)

Z tabulky č. 6 a hodnot z ní je též zcela zřejmý negativní dopad pandemie vyjádřený prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy, které vystihují zhoršené hospodaření a slabší stav ekonomiky HCS v důsledku pandemických omezení. Zatímco ukazatele zadluženosti, stejně jako běžnou likviditu (až na sezonu 2020/2021) se managementu klubu podařilo udržet na stabilizovaných hodnotách, ukazatelé rentability odvozené od výsledku hospodaření ukazují důsledky pandemie.

Již na vývoji hodnot běžné likvidity je zřejmé, jak i pro ekonomicky stabilizovaný klub, jakým je HCS, bylo pandemické období ekonomicky vyčerpávající, neboť výše rychle likvidních aktiv se na konci tohoto období prakticky rovnalo výši krátkodobých závazků, což je již výrazně pod spodní hranici intervalu doporučených hodnot běžné likvidity (1,5 – 2) a naznačuje možné problémy s včasností úhrad závazků společnosti.

Podobně je možné pozorovat, jak se v průběhu pandemie propadaly hodnoty rentability. V roce 2018/2019, kdy byly ukazatelé rentability v plusových hodnotách díky kladnému hospodářskému výsledku, ukazovala zejména rentabilita vlastního kapitálu na poměrně dobrou výnosnost a využití vlastních zdrojů. V případě tržeb a podílu zisku na jejich výši jde z pohledu rentability o slabší hodnotu již v sezoně 2018/2019. V následujících obdobích, zejména v posledním roce pandemického období, je zřejmé, jak destruktivní dopady měla pandemie nejen na zisk HCS, ale též na násobně se zhoršující rentabilitu tržeb i kapitálu, když podíl ztráty z hospodaření se jak na výši kapitálu, tak na výši tržeb v čase výrazně zvyšují.

5.2 Analýza Mountfield Hradec Králové

Druhým v této práci zkoumaným týmem je mužstvo Mountfield Hradec Králové, klub sídlící v krajském městě Královéhradeckého kraje stabilně působí v české nejvyšší hokejové soutěže od premiérové sezony 2013/2014. Klub dosáhl za své krátké působení v české Extralize neopomenutelných sportovních výsledků.

Tabulka č. 7 základní údaje o klubu Mountfield Hradec Králové

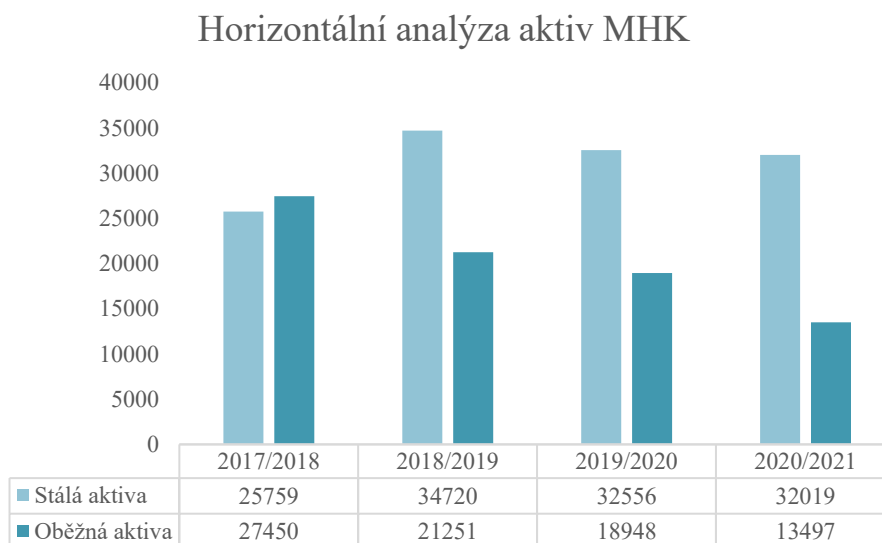
Název	Mountfield HK, a.s.
Právní forma	Akciová společnost
IČ	01916441
Sídlo	Komenského 1214/2, Hradec Králové, PSČ 500 03
Základní kapitál	8 000 000,- Kč
Obchodní podíl	50 % Statutární město Hradec Králové, IČ: 00268810, 50 % Mountfield a.s., IČ: 25620991
Předmět podnikání společnosti	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona; poskytování tělovýchovných služeb a sportovních služeb v oblasti ledního hokeje.

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy MHK 2020/2021

V tabulce č. 7 můžeme studovat základní údaje o korporaci Mountfield HK, a.s. V porovnání s klubem HCS můžeme pozorovat několik odlišností, tou nejpodstatnější je výrazně nižší základní kapitál, který je u MHK o 172 mil. Kč nižší a činí pouze 8 mil. Kč. Druhou podstatnou rozdílností je majitelská struktura, která je HCS 100% vlastněná podnikatelskou skupinou Kaprain, klub MHK je polovičně vlastněn podnikatelským subjektem Mountfield, a.s. a poloviční podíl náleží statutárním městem Hradec Králové. To by v realitě obou klubů mohlo znamenat, že rozhodovací procesy klubu MHK a jejich následná implementace nemusí být tak pružné a rychle realizovatelné jako u HCS.

5.2.1 Horizontální analýza Mountfield Hradec Králové

Graf č. 9: Horizontální analýza strany aktiv v letech 2017-2021 - Mountfield Hradec Králové



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv MHK (2023)

Graf č. 9 zobrazuje vývoj aktiv klubu Mountfield Hradec Králové ve zkoumaných sezonách. Stálá aktiva po prvotním růstu v sezoně 2018/2019 začala mírným tempem klesat a rozdíl v hodnotě stálých aktiv v sezonách 2018/2019 až 2020/2021 byl více než 2 mil. Kč. Oběžná aktiva ve sledovaném období pouze klesala, rozdíl oběžných aktiv v roce 2017/2018 a 2020/2021 je téměř 13,90 mil. Kč.

Kromě sezony 2017/2018 stálá aktiva převyšovala oběžná. Největší nárůst stálých aktiv pozorujeme v sezoně 2018/2019, kdy meziroční přírůstek stálých aktiv činil 8,96 mil. Kč, což bylo zapříčiněno přírůstkem staveb. Oběžná aktiva ve sledovaném období znatelně poklesla. S nedostatkem oběžných aktiv by pro společnost mohl vzniknout problém s nízkou likviditou aktiv, jejímž důsledkem může dojít k nedostatečné solventnosti podniku, nehrazení závazků společnosti v řádné době splatnosti a potenciálnímu předlužení společnosti. K nehrazení závazků klubu však nedocházelo, jak je uvedeno v dodatcích k účetním závěrkám a potvrzeno předsedou klubu v rozhovoru s autorem práce.

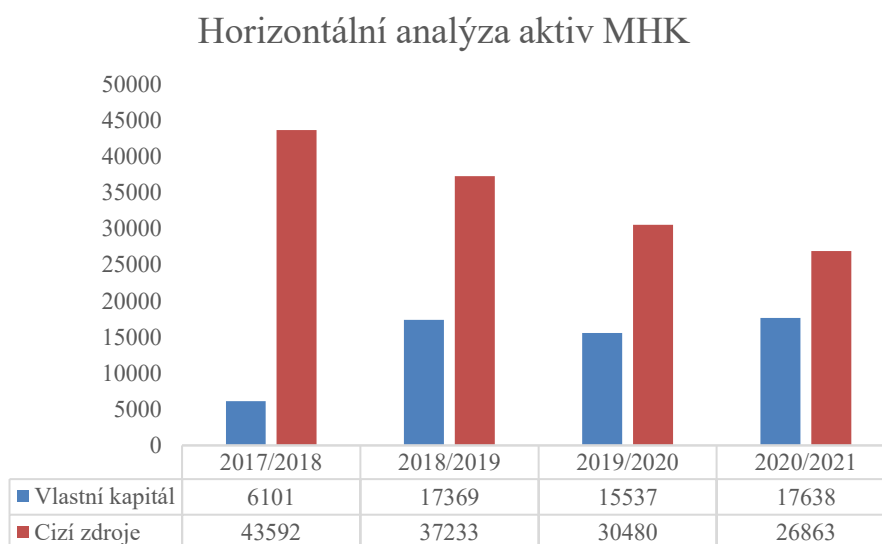
Tabulka č. 8: Horizontální analýza strany aktiv Mountfield Hradec Králové

V celých tis. Kč (netto vyjádření)	Horizontální analýza – absolutně			Horizontální analýza - %		
	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2018/2019	2019/2020	2020/2021
AKTIVA CELKEM	2 983	-3 869	-5 809	5,54 %	-6,81 %	-10,97 %
Dlouhodobý majetek	8 961	-2 164	-537	34,79 %	-6,23 %	-1,65 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	4 741	-1 414	-98	26,58 %	-6,26 %	-0,46 %
Dlouhodobý hmotný majetek	4 220	-750	-439	53,25 %	-6,17 %	-3,85 %
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0 %	0 %	0 %
Oběžná aktiva	-6 199	-2 303	-5 451	-22,58 %	-10,84 %	-28,77 %
Zásoby	-79	225	-364	-8,73 %	27,23 %	-34,63 %
Krátkodobé pohledávky	-3 613	-2 678	-1 665	-18,38 %	-16,69 %	-12,46 %
Peněžní prostředky	-2 507	150	-3 422	-36,39 %	3,42 %	-75,51 %
Ostatní aktiva	221	598	179	35,81 %	71,36 %	12,47 %

Zdroj: výroční zprávy Mountfield Hradec Králové, vlastní zpracování (2023)

V tabulce č. 8 je možné pozorovat konkrétní vývoj aktiv ve sledovaném období. Celková aktiva v sezoně 2018/2019 vzrostla o 2,98 mil. Kč. V následujících dvou sezonách už celková aktiva klesala, celková aktiva od 30. 4. 2019 do 30. 4. 2021 klesla o 9,68 mil. Kč. Prvotní nárůst aktiv byl způsoben přírůstkem položek dlouhodobého nehmotného majetku a dlouhodobého hmotného majetku, za čímž pravděpodobně stojí pořízení majetku nového v době, kdy měl klub dostatek zdrojů k jeho nákupu. Pokles hodnoty majetku v následujících sezonách byl způsoben zejména dvěma faktory. Jednak omezením finančních zdrojů vynakládaných na reprodukci majetku v době pandemické krize a jednak účetními odpisy majetku. Žádný majetek společnosti však, dle slov předsedy představenstva klubu, nemusel být likvidován ani prodáván za účelem uhrazení závazků. Krátkodobé pohledávky měly klesající tendenci, v období mezi roky 2019 až 2021 poklesly o 7,96 mil. Kč. Peněžní prostředky zaznamenaly největší meziroční pokles v sezoně 2020/2021, kdy tyto prostředky klesly o 3,42 mil. Kč. Zejména peněžní zásoby na bankovních účtech byly rozpuštěny, přičemž hlavním důvodem byl výpadek příjmů způsobený nutností odehrát zápasy v této sezoně bez diváků. Významný pokles peněžních prostředků by mohl naznačovat problém s likviditou a solventností podniku, který naštěstí pro klub nevznikl, jak je uvedeno výše.

Graf č. 10: Horizontální analýza strany pasiv v letech 2017-2021 - Mountfield Hradec Králové



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv MHK (2023)

Graf č. 10 zobrazuje vývoj pasiv a způsob financování činnosti klubu Mountfield Hradec Králové. Z grafu je patrné, že klub jako zdroj financování využívá převážně cizí zdroje. Vlastní kapitál měl kolísavou tendenci, kdy největší meziroční změna proběhla v sezoně 2018/2019, kdy došlo k nárůstu vlastního kapitálu o 11,27 mil. Kč, což bylo způsobeno ziskovým výsledkem hospodaření běžného účetního období. Cizí zdroje ve sledovaném období pouze klesaly, celkem došlo ke snížení o 16,73 mil. Kč.

Tabulka č. 9: Horizontální analýza strany pasiv Mountfield Hradec Králové

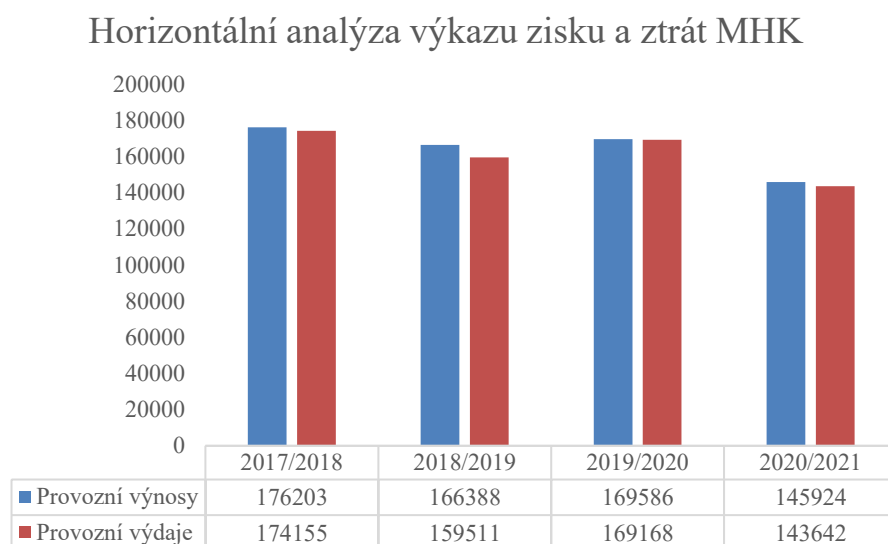
V celých tis. Kč	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Pasiva celkem	2 983	-3 869	-5 809	5,54 %	-6,81 %	-10,97 %
Vlastní kapitál	11 268	-872	2 101	184,70 %	-5,31 %	13,52 %
Základní kapitál	0	0	0	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Kapitálové fondy	0	0	0	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	800	570	0	-	71,25 %	0,00 %
Výsledek hospodaření minulých let	5 462	6 438	-1 173	23,23 %	35,66 %	-10,10 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5 007	-7 880	3 274	284,17 %	-135,68 %	158,01 %
Cizí zdroje	-6 359	-7 713	-3 617	-14,59 %	-20,20 %	-11,87 %
Dlouhodobé závazky	0	201	230	0,00 %	63,61 %	44,49 %
Krátkodobé závazky	-6 359	-7 914	-3 847	-14,59 %	-20,90 %	-12,84 %

Zdroj: výroční zprávy Mountfield Hradec Králové, vlastní zpracování (2023)

Při podrobnějším pohledu na stranu pasiv klubu Mountfield Hradec Králové bylo zjištěno, že celková pasiva v sezoně 2018/2019 meziročně vzrostla o 2,98 mil. Kč a od té doby položka celkových pasiv klesala. Celková pasiva ve sledovaném období klesla o 9,68 mil. Kč. Důvodem poklesu pasiv byly výsledky hospodaření

minulých let a běžného účetního hospodaření. Cizí zdroje pouze klesaly. V pozorovaném období se cizí zdroje snížily o 10,37 mil. Kč. Hlavní položkou, která se na poklesu podepsala, byly krátkodobé závazky, konkrétně závazky z obchodních vztahů a krátkodobé přijaté zálohy.

Graf č. 11: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty Mountfield Hradec Králové



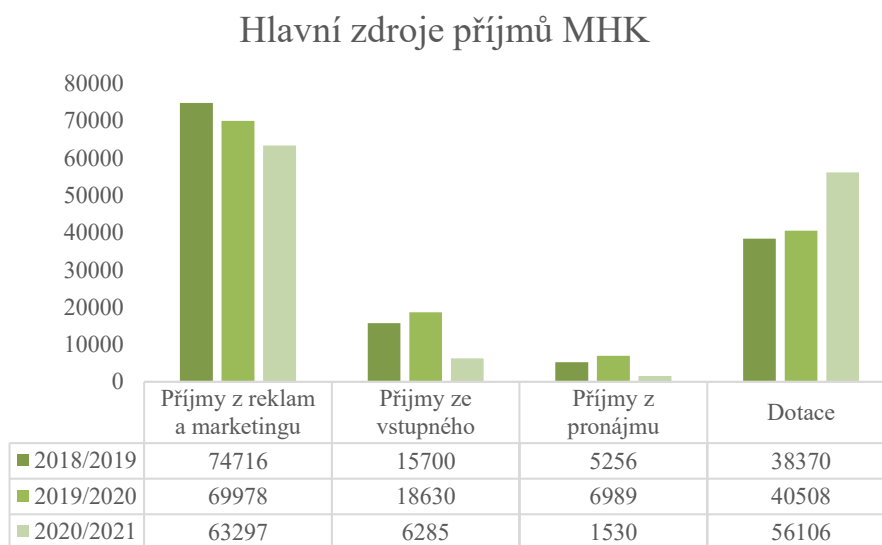
Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv MHK (2023)

Z výkazu zisku a ztrát můžeme vyčíst, jak si společnost ekonomicky vedla ve zkoumaných obdobích. Provozní výnosy byly ve všech sledovaných sezonách vyšší než provozní náklady. Od první sledované sezony se provozní výnosy meziročně snižovaly, výjimkou byla sezóna 2019/2020, ve které se výnosy meziročně zvýšily o 3,12 mil Kč. na hodnotu 169,586 mil. Kč. K největšímu snížení výnosů došlo sezóně 2020/2021, tedy v sezóně nejvýrazněji zasažené protipandemickými nařízeními vlády, kde se jednalo o 30,28 mil. Kč. Klubu MHK se podařilo reagovat na pokles výnosů a dokázal ve všech sledovaných sezonách dostatečně stlačit provozní náklady, aby klubu nevznikla ztráta z provozu.

Nejlepšího provozního výsledku hospodaření společnost dosáhla v sezóně 2018/2019, ve které provozní hospodaření vydělalo společnosti 6,88 mil. Kč. při celkových výnosech 166,39 mil. Kč. Nejslabší sezonou z pohledu provozního

hospodaření byla sezona 2019/2020, která byla vynuceně předčasně ukončena, kde rozdíl mezi výnosy a výdaji činil pouze 418 tis. Kč.

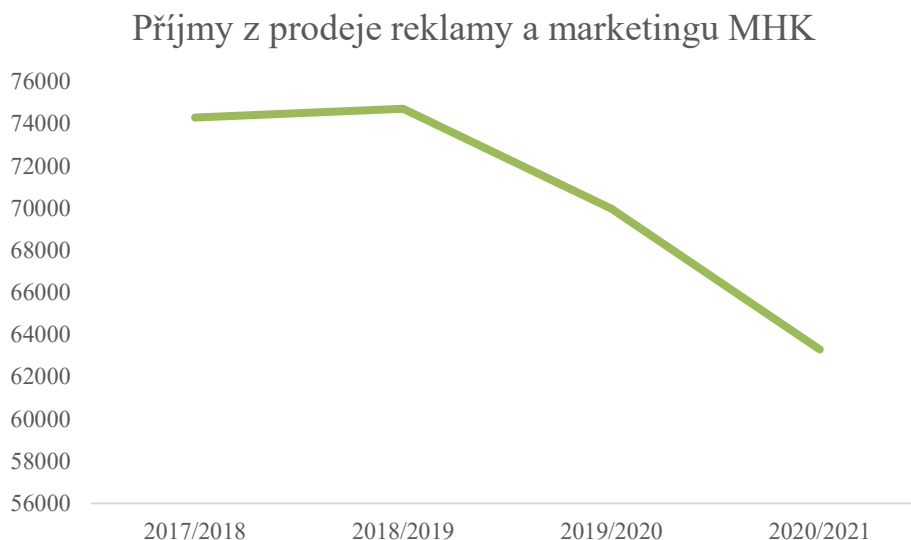
Graf č. 12: Hlavní zdroje příjmů klubu Mountfield Hradec Králové



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv MHK (2023)

Graf č. 12 zobrazuje proporci příjmů klubu MHK, je z něj patrné, že nejvýznamnějším zdrojem financování klubu byly příjmy z prodeje reklamních a marketingových aktivit. Dalším zásadním zdrojem příjmů klubu byly dotace a státní podpory. Další složkou financování klubu jsou příjmy z pronájmu. Klub pronajímá prostory stadionu pro pořádání kulturních akcí, či pronajímá ledovou plochu pro organizované skupiny, zároveň provozuje hotel, ze kterého má též tržby z titulu pronájmů. V sezoně 2020/2021 je možné pozorovat výrazný pokles těchto příjmů, který byl způsoben zákazem pořádání kulturních a sportovních akcí za účasti větší skupiny osob, výjimkou byli tréninky a zápasy hráčů profesionálních soutěží. Pokles těchto tržeb byl meziročně 5,46 mil. Kč. Nezanedbatelným zdrojem příjmů jsou peníze vybrané za prodej vstupného. V sezoně 2020/2021 došlo k citelnému snížení těchto příjmů, oproti předchozí divácky vydařené sezoně se příjmy ze vstupného snížily o 12,35 mil. Kč.

Graf č. 13: Příjmy z prodeje reklamy a marketingové činnosti Mountfield Hradec Králové



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv MHK

V sezoně 2018/2019 byly příjmy z reklamní činnosti nejvyšší a činily 74,716 mil. Kč. Jedním z důvodů zvýšených příjmů byl fakt, že v této sezoně se klub probojoval do čtvrtfinále play-off bojů, což znamenalo aktivaci bonusů za účast v play-off ve sponzorských smlouvách. Klubu se nepodařilo v sezoně 2019/2020 výši reklamních příjmů udržet, meziročně se tyto příjmy snížily o 5,74 mil. Kč. Opět v tomto případě můžeme najít spojitost mezi ekonomickými a sportovními výsledky, v této sezoně došlo k ukončení soutěže před vypuknutím hlavních vyřazovacích bojů. Není jisté, jestli by se klub MHK do těchto bojů probojoval, každopádně na bonusy ze sponzorských smluv za účast v play-off klub nárok neměl. V sezoně 2020/2021 měly vliv na sponzory klubu ekonomické dopady vyvolané pandemií viru COVID-19. Několik partnerů přestalo klub v této ekonomicky nelehké době podporovat, a proto část prostředků z tohoto zdroje příjmů vypadla.

Graf č. 14: Příjmy z prodeje vstupenek Mountfield Hradec Králové

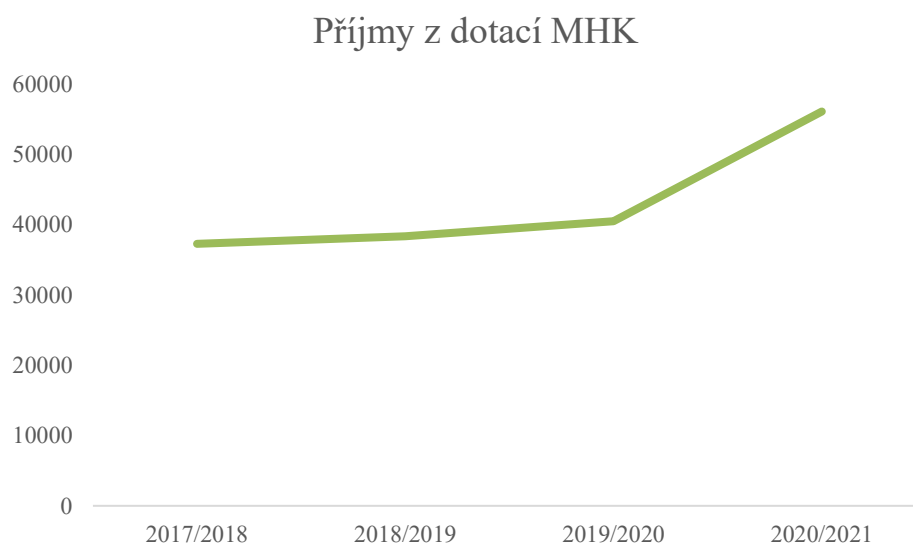


Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv MHK

Graf č. 14 zobrazuje křivku vývoje příjmů ze vstupného. Příjmy měly kolísavou tendenci, vysoká návštěvnost je u MHK převážně podmíněna sportovními úspěchy klubu a atraktivitou zápasů, jelikož klub vynakládá pouze minimum finančních prostředků na propagaci utkání a další podpůrné marketingové aktivity. Toto tvrzení podporuje i výše uvedený graf. V sezoně 2017/2018 obsadil MHK po základní části Tipsport extraligy 2. místo a v play-off se probojoval až do semifinále. V sezoně 2018/2019 obsadil klub 4. místo po základní části a soutěžní ročník zakončil ve čtvrtfinále play-off. Sezóna 2019/2020 klubu v domácí soutěži nevyšla a MHK obsadil 8. místo, které zaručovalo pouze předkolo play-off, jenž se kvůli příchodu pandemie nedohrálo. Příjmy v této sezoně meziročně stouply, protože klubu se sportovně dařilo v mezinárodní Lize mistrů, ve které se klub probojoval až do finále. Finále navíc bylo odehráno v ČPP Aréně, tedy na domácím stadionu MHK, a proto významně vzrostly příjmy ze vstupného. Sezóna 2020/2021 byla odehrána téměř celá bez přítomnosti diváků. Klub inkasoval peníze ze vstupného pouze od fanoušku vlastníků celosezónní vstupenky. Stejně jako u HCS dal klub fanouškům možnost vrácení již zakoupených vstupenek, ale většina fanoušků se loajálně rozhodla podpořit klub v těžké ekonomické situaci a možnosti vrácení peněz nevyužila. Klub díky tomu

ze vstupného inkasoval v této sezoně 6,29 mil. Kč. Meziroční pokles příjmů v sezóně nejvíce zasažené vládními restriktivními opatřeními proti šíření viru COVID-19 činil 12,35 mil. Kč.

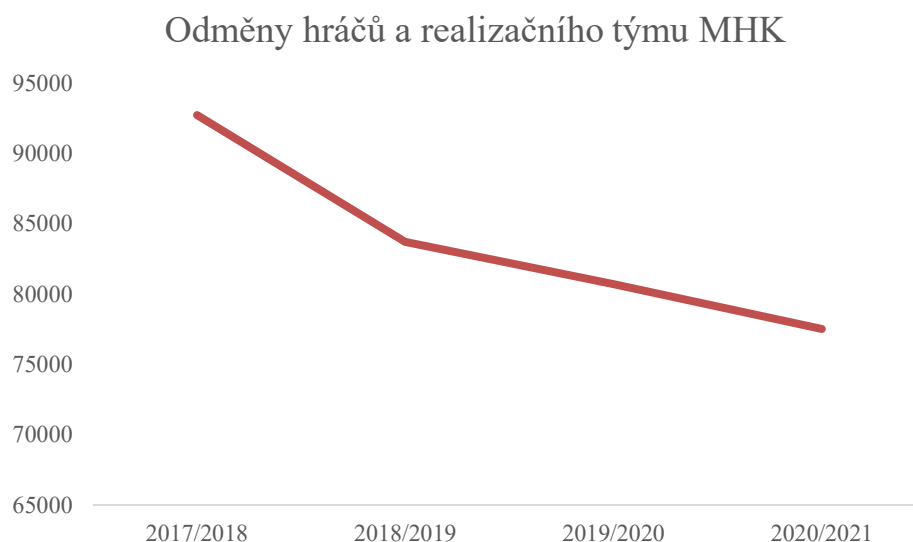
Graf č. 15: Příjmy z dotací a státní podpory MHK



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv MHK

Jediným zdrojem příjmů, který se v sezóně 2020/2021 ovlivněné nástupem pandemie COVID-19 zvýšil byly příjmy z dotací a státní podpory. Klub kromě dotačních výzev Národní sportovní agentury, např. Můj klub, čerpala mimořádnou dotaci Ministerstva průmyslu a obchodu na podporu profesionálních sportovních klubů. Dotace činila 12,5 mil. Kč. Tato dotace byla jedním z podstatných faktorů, díky kterým klub přežil neočekávané ekonomicky složité období.

Graf č. 16: Náklady na odměny hráčů a realizačního týmu



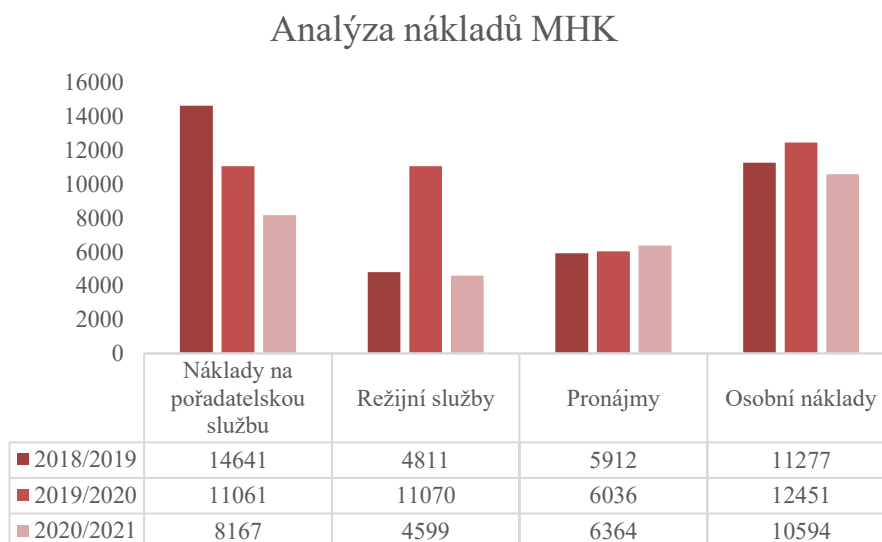
Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv MHK

Bezkonkurenčně největší položkou výdajové stránky rozpočtu jsou náklady na odměny hráčů a realizačního týmu. Snížení těchto výdajů bylo hlavním krokem, ke kterému klub MHK, po dohodě s hráči a realizačním týmem, přistoupil ve snaze ušetřit. Už v sezoně 2018/2019 přistoupil klub ke snížení výdajů na hráče. Vedení klubu se rozhodlo pro nový pětiletý plán, který zahrnoval adaptaci mladých hráčů a odchovanců do sestavy. Náklady na tyto hráče jsou nižší, než na hráče na vrcholu výkonnosti s letitými zkušenostmi nasbíranými stabilním hraním hokeje na vrcholové úrovni, či případně s náklady vynaloženými pro akvizici zahraničních hráčů. V sezonách 2019/2020 a 2020/2021 po společné domluvě s hráči došlo ke snížení platů hráčů, které bylo realizováno za účelem snížení mandatorních nákladů klubu. Náklady na hráče se v sezoně 2019/2020 meziročně snížily o 3,01 mil. Kč a v následující sezoně 2020/2021 se klubu podařilo náklady vynaložené na sportovní úsek meziročně snížit o 3,18 mil. Kč.

Na předčasné ukončení sezony 2019/2020 klub reagoval restriktivními kroky, pět hráčům předčasné ukončil profesionální smlouvy z důvodu zásahu vyšší moci. Měsíční odměny uvedených hráčů činily 1,24 mil Kč. Jednalo se o hráče, kterým smlouva po sezoně končila, kontrakt byl tedy platný do konce dubna, k výše zmíněnému ukončení došlo v březnu. Hráči se přes Českou asociaci hokejistů

obrátili na smírčí komisi Českého hokeje, která rozhodla o neplatnosti výpovědí. Spor je v době tvorby této práce v soudním řízení. Další snížení nákladů přinesla dohoda klubu s devíti nejlépe placenými hráči, kteří se vzdali odměn za měsíce březen a duben 2020. Generální manažer Aleš Kmoníček se též za zmíněné měsíce vzdal odměn.

Graf č. 17: Analýza nákladů Mountfield Hradec Králové

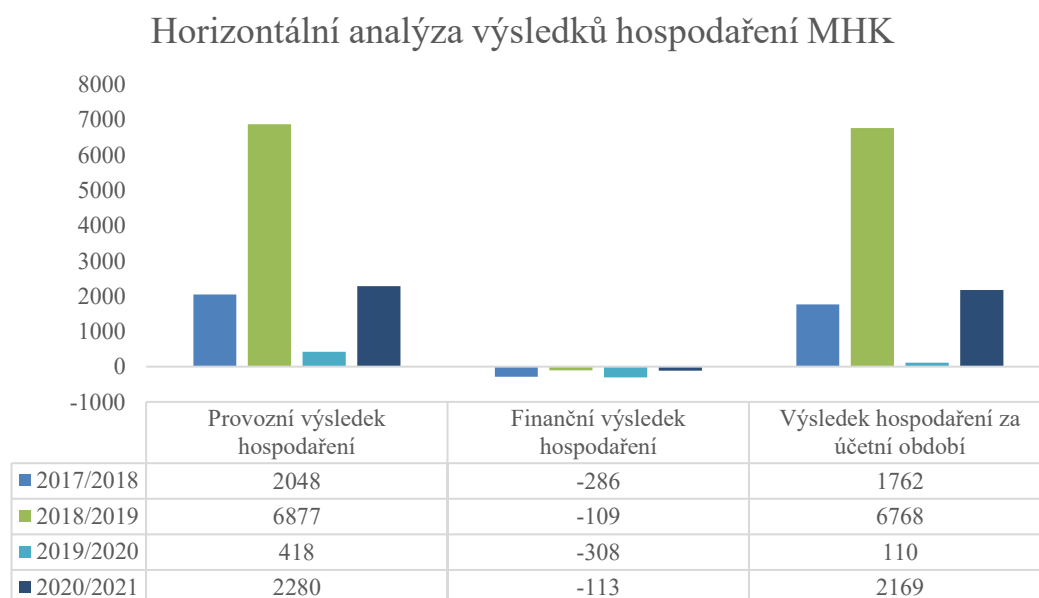


Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv MHK

Další položkou výdajů jsou náklady na pořadatelskou službu. V sezoně 2018/2019 byly výdaje na pořadatelskou službu 14,64 mil. Kč. Takto vysoká částka byla způsobena pořádáním zápasu Ligy mistrů. V sezoně 2019–2020 náklady na pořadatelskou službu klesly na 11,06 mil. Kč, což bylo zapříčiněno neodehráním domácích zápasů play off, jakož i zápasů Ligy mistrů. V sezoně 2020/2021 činily náklady na pořadatelskou službu 8,17 mil. Kč, protože se utkání pořádala bez přítomnosti diváků, tudíž nebyly vyžadovány standardně vysoké nároky na pořadatelskou službu. Další nezanedbatelnou položkou jsou osobní výdaje na zaměstnance klubu. V prvních dvou pozorovaných sezonách zaměstnával klub 27 zaměstnanců, včetně členů vedení společnosti. V sezoně 2020/2021 zaměstnával klub 25 zaměstnanců, včetně členů vedení společnosti. Roční výdaje na zaměstnance oscilovaly kolem 10 mil. Kč. V sezoně 2018/2019 obdrželi členové statutárních orgánů odměnu ve výši 325 tis. Kč, v sezoně 2019/2020 bylo členům

vyplaceno 268 tis. Kč a v sezoně 2020/2021 členové statutárních orgánů obdrželi 104 tis. Kč. Výdaje na pronájem byly v pozorovaných letech stabilní a pohybovaly se kolem 6 mil. Kč. Zde je na místě připomenout, že příjmy z pronájmu se v pozorovaném období výrazně snížily, zatímco náklady zůstaly téměř stejné, což vykazuje nižší flexibilitu ve škrtnání nákladů vynaložených na provoz hokejového stadionu.

Graf č. 18: Horizontální analýza výsledků hospodaření Mountfield Hradec Králové



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv MHK

Graf č. 18 zobrazuje výsledky hospodaření před zdaněním ve zkoumaných sezonách. Je zřetelné, že největší podíl na výsledku hospodaření má provozní činnost klubu. Finanční výsledek hospodaření přinášel klubu mírnou ztrátu, projevují se zde např. poplatky bankám za vedení účtů. Celkové hospodaření MHK bylo trvale ziskové, byť za sezonu 2019/2020 vykázal klub ztrátu po zdanění. Ztráta ale nebyla nikterak výrazná – klub měl totiž přeplatek na zálohách k dani z příjmu a část peněz mu byla po podání daňového přiznání vrácena, tato skutečnost se projevila až v následujícím období.

Klub se s nastalou situací dokázal vypořádat ve finančním zdraví. Tuto skutečnost podle předsedy klubu způsobily tři faktory – prvním, a tím nejdůležitějším, byla

mimořádná pomoc státu dotací od Ministerstva průmyslu a obchodu ve výši 12,5 mil. Kč, druhým faktorem byl mimořádný příspěvek akcionářů klubu ve výši 5 mil. Kč a třetí podstatnou skutečností byla podpora loajálních fanoušků, kteří nechtěli vrátit peníze za nákup permanentních vstupenek, což znamenalo příjem cca 6 mil. Kč.

5.2.1 Finanční analýza Mountfield Hradec Králové

Z dat získaných analýzou výročních zpráv MHK byly autorem vypočítány vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy za sledovaná období 2018–2021. V souladu s postupy definovanými v kapitole 4, byly ke zkoumání vybrány a vyčísleny ukazatele běžné likvidity, rentability celkového kapitálu, rentability vlastního kapitálu, rentability tržeb, celkové zadluženosti a míry zadluženosti.

Tabulka č. 10: Poměrové ukazatele finanční analýzy MHK

	Běžná likvidita	Rentabilita celkového kapitálu	Rentabilita vlastního kapitálu	Rentabilita tržeb	Celková zadluženost	Míra zadluženosti
2018/2019	0,55	0,12	0,4	0,06	66 %	214 %
2019/2020	0,6	0,04	-0,13	-0,02	58 %	196 %
2020/2021	0,49	0,03	0,07	0,03	57 %	152 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv MHK

Z hodnot vybraných ukazatelů finanční analýzy je u MHK patrný negativní dopad pandemie na činnost klubu. V tomto případě je ze shora vypočtených ukazatelů primárně zřejmý zásadní negativní vývoj hodnoty aktiv společnosti ve sledovaném období. Alarmující jsou jak ukazatele zadluženosti, tak ukazatele likvidity. V průběhu pandemie v čase sice jak míra zadlužení, tak i celková zadluženost klesaly, nicméně míra zadluženosti v porovnávaných letech neklesla pod 150 %. V kombinaci s nízkou hodnotou běžné likvidity, která byla v letech 2018–2021 v rozmezí 0,49 - 0,60, přičemž doporučené optimální hodnoty jsou v rozmezí

1,5 – 2, tak mohou ukazatelé signalizovat nedostatečnou solventnost podniku, která může vyústit v neschopnost hradit včas závazky společnosti a muselo by být pracováno s rizikem insolvence a s přijetím opatření k eliminaci tohoto rizika.

Ukazatele rentability byly v prvním roce v plusových hodnotách díky kladnému hospodářskému výsledku. Společnost vykazovala dobré hodnoty rentability vlastního kapitálu, což ukazuje na velmi dobrou výnosnost vlastních zdrojů. V případě tržeb a podílu zisku na jejich výši však jde z pohledu rentability o slabší hodnotu. V následujícím období pak hodnoty ukazatelů rentability klesly, také hospodářský výsledek klesl a po zdanění dosáhl záporné saldo. V následujícím období však již došlo k částečné stabilizaci jak ukazatelů rentability, tak zisku, z čehož je, dle mého názoru, patrné, že společnost MHK zareagovala adekvátně na potíže vyvolané pandemií, v důsledku čehož byly její dopady na chod společnosti minimalizovány bez zásadních dopadů do hospodaření a funkčnosti klubu.

5.3 Komparace vybraných ekonomických údajů hokejových klubů

Velmi podstatnou odlišností obou klubů je jejich byznysový model. Mountfield Hradec Králové je specifický sportovní klub, protože jeho akcionáři jsou z 50 % Mountfield a.s. a z 50 % Město Hradec Králové. Společnost Mountfield a.s. je zároveň generálním sponzorem klubu, tudíž je pro něj hlavním cílem vyplývajícím z tohoto vztahu propagace značky. Město naopak klub podporuje s cílem podpory pohybu mládeže a podpory sportovního dění ve městě. Hlavním ekonomickým cílem klubu MHK je získat prostředky pro soběstačné fungování klubu a provoz stadionu. Finanční prostředky tedy využívá výhradně na fungování A mužstva a mládeže a provoz stadionu. Naopak klub HC Sparta Praha je orientován na zisk, budování a propagaci tradiční značky, a proto vynakládá nemalé prostředky na marketing, další podpůrné nástroje prodeje a ve významné míře na pronájem O2 areny pro pořádání utkání klubu.

Další významnou odlišností je také výše rozpočtu, která je u HC Sparta Praha násobně vyšší než u Mountfield HK.

Tyto rozdíly se pak projevují ve struktuře a v hodnotě majetku. Zatímco hodnota majetku (HCS hospodaří s majetkem v hodnotě více než dvojnásobným než MHK) i struktura jeho krytí (v případě HCS převažuje vlastní kapitál nad cizími zdroji, v případě MHK je tomu přesně naopak) jsou odlišné, společným rysem pandemického období je u obou klubů to, že všechny tyto hodnoty v průběhu sledovaného období klesaly. Je zjevné, že tomu bylo v důsledku výrazně snížených zdrojů financování s tím, že těchto zdrojů se prakticky vůbec nedostávalo na reprodukci hmotného a nehmotného majetku. Docházelo tak k jeho opotřebenosti vyjádřené prostřednictvím účetních odpisů, ale už nikoli k jeho zhodnocení. Pokud by tento stav přetrvával delší dobu a do majetku by nebylo dále investováno, mohlo by to z dlouhodobého hlediska vést k jeho jen velmi obtížně a draze napravitelnému stavu.

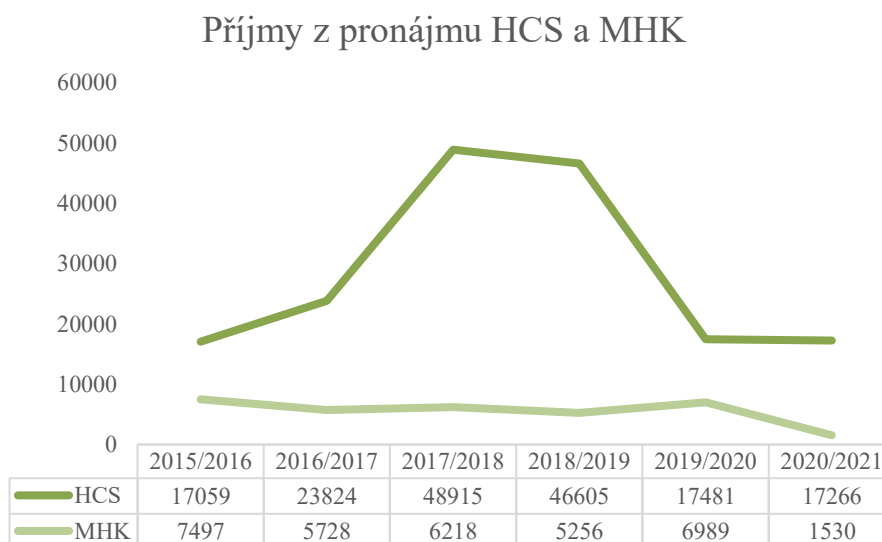
5.3.1 Příjmy

Nejzávažnější problémy klubům způsobily výrazné výpadky příjmů v době protiepidemických opatření, v jejichž důsledku byl omezen pohyb, cestování a shromažďování osob a tím pořádání jakýchkoli sportovních akcí, hokejové zápasy včetně mezinárodních nevyjímaje. Sekundárním efektem těchto opatření a ekonomické krize vyvolané pandemií koronaviru byl pokles spotřeby obyvatelstva. Všechny tyto skutečnosti působily na zásadní pokles příjmů klubů, které jsou pro jejich celkové hospodaření podstatné.

Základní struktura příjmů a jejich zdrojů je u sportovních klubů obdobná. Mezi nejdůležitější patří zejména příjmy z pronájmu, příjmy ze vstupného, dotace na podporu sportování mládeže a příjmy z prodeje reklamy a marketingu.

S provozem a údržbou zimních stadionů jsou spojeny vysoké náklady. Výpadek příjmů z pronájmu, ať už za účelem uskutečnění kulturní akce v prostorách stadionu, nebo pronájmem ledové plochy organizovaným skupinám, je též citelnou ztrátou finančních prostředků.

Graf č. 19: Příjmy z pronájmu



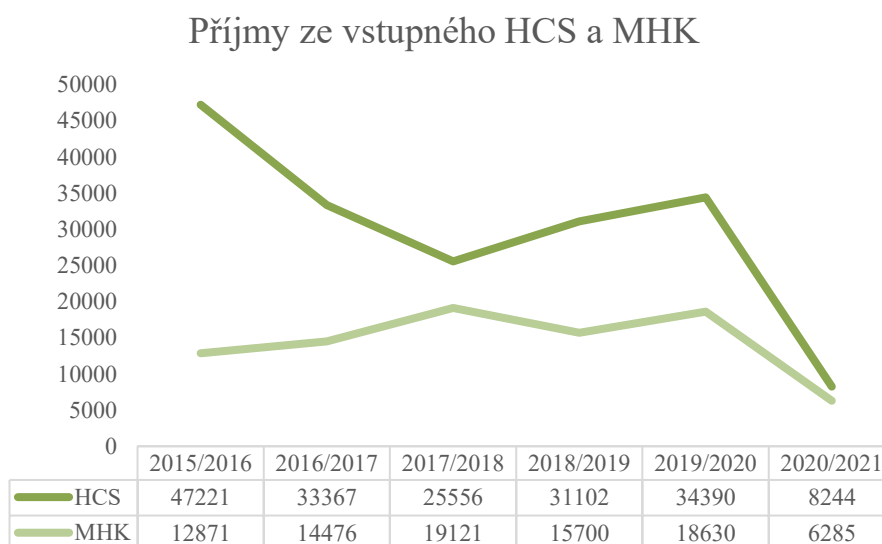
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek HCS a MHK (2023)

Příjmy z pronájmu měly od roku 2015/2016 u HCS rostoucí tendenci, zastavení pozitivního trendu přinesla až sezóna 2019/2020. V roce 2015 začala Sparta hrát domácí utkání extraligové soutěže v azylu O2 areny. Tato skutečnost znamenala, že klub mohl pronajímat prostory Sportovní haly Fortuna. V sezónách 2017/2018 a 2018/2019 už se klubu podařilo prostory komerčně pronajmout, na stadionu se konalo několik koncertů světoznámých interpretů, a proto příjmy z pronájmu v těchto dvou sezónách významně vzrostly. V sezóně 2019/2020 došlo k výraznému poklesu financí získaných z pronájmu z důvodu oprav zázemí stadionu, tudíž nemohly být uspořádány větší akce. V následujícím ročníku už nebylo kvůli vládním nařízením pro zamezení šíření viru COVID-19 možno po část roku pořádat žádné kulturní akce, a proto se příjmy nedostaly na předchozí úroveň. Příjmy z pronájmu u MHK byly v uvedených sezónách výrazně nižší než u HCS a ani nedocházelo k tak výrazným výkyvům. Jediný výkyv větší než 2 mil. Kč nastal v sezóně ovlivněné epidemií, tedy 2020/2021, klub v této sezóně inkasoval pouze 1,53 mil. Kč. V předešlé sezóně tyto příjmy činily 6,99 mil. Kč.

Počet prodaných vstupenek je ve sportovním prostředí většinou závislý na sportovních výsledcích klubů, když se mužstvům daří přilákat utkání klubu větší množství diváků, především zápasy vyřazovací části play off jsou divácky

atraktivní a bývají navštěvovány vysokými počty diváků. Nejinak tomu bylo i v případě HCS a MHK. V sezónách, ve kterých se klubům výsledkově dařilo, byly příjmy z prodeje vstupného vyšší a naopak. Pro HCS byla divácky a příjmy z prodeje vstupenek nejúspěšnější sezóna 2015/2016, jak je zobrazeno v grafu č.19, ve které se klub po základní části umístil na druhém místě a ve vyřazovací části se probojoval až do samotného finále. Pro klub MHK byla v tomto ohledu nejúspěšnější sezóna 2017/2018, ve které se A mužstvo umístilo též na druhém místě a sezonu ukončilo v semifinále play-off.

Graf č. 20: Příjmy ze vstupného

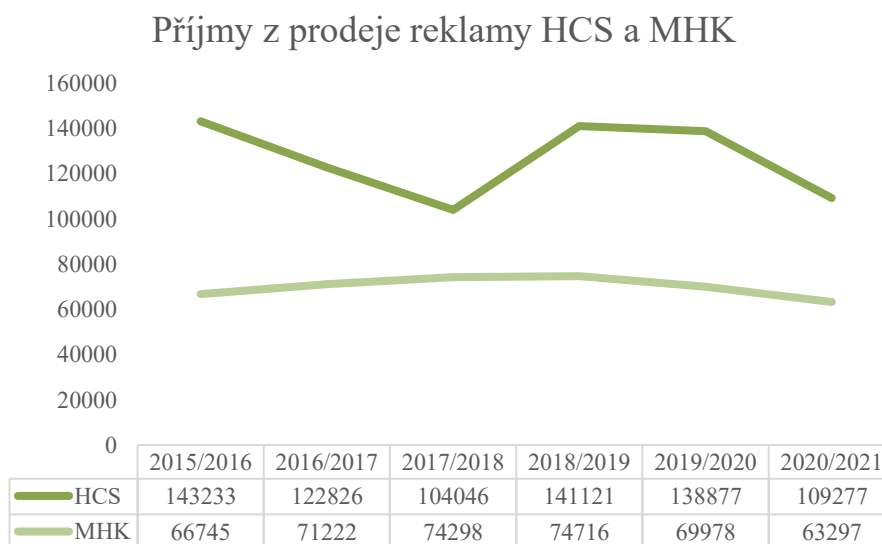


Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek HCS a MHK (2023)

Příjmy z prodeje vstupného v sezóně 2020/2021 u obou klubů výrazně klesly, což je logické, jelikož na utkáních nemohli být přítomni diváci, znamenalo to pro kluby nečekaný úbytek příjmů oproti předešlým ročníkům. Jediné finance, které kluby v této sezóně ze vstupného získaly, byly příjmy z prodaných celosezónních vstupenek, které nechtěli fanoušci finančně kompenzovat. Příjmy ze vstupného klubu HCS činily 8,24 mil. Kč, což byl oproti předešlému ročníku pokles o 76,03 %. Klub MHK v sezóně zasažené protipandemickými nařízeními vykázal 6,29 mil. Kč jako příjem z prodeje vstupného, což oproti předešlé sezóně znamenalo 66,26% snížení.

Sportovní a ekonomické výsledky jsou ve sportovních klubech spojeny téměř ve všech ukazatelích. U sponzorských smluv v hokeji plynou finanční aktivace partnerů z umístění mužstva v soutěži. S lepším umístěním jsou často spojeny vyšší odměny, protože ve vyřazovací části není předem určen počet utkání v sérii. Série je ukončena ve chvíli, kdy jedno mužstvo získá čtyři vítězství (vyjma předkola). Zápasy v pokročilejší části play-off jsou divácky atraktivnější a jejich dosah a sledovanost je výrazně vyšší než zápasy základní části. Větší sledovanost znamená větší viditelnost značky, a tudíž atraktivita pro sponzora. Proto čím se klub umístí lépe, tím více financí má možnost od sponzorů získat.

Graf č. 21: Příjmy z prodeje reklamy



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek HCS a MHK (2023)

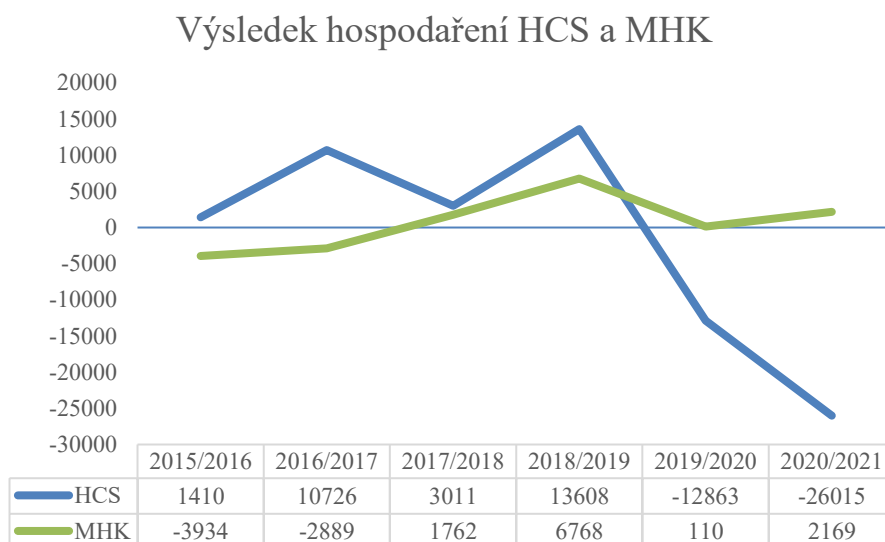
Příjmy HCS z prodeje reklamy a marketingu v uvedených sezónách měly kolísavou tendenci. Nejúspěšnější sezónou byla stejně jako u příjmu z prodeje vstupného sezóna 2015/2016, kde klub dosáhl výborných sportovních úspěchů. Následující ročníky nebyly oproti zmíněnému úspěšné ani sportovně ani ekonomicky, příjmy z prodeje reklamy se propadly nejprve v sezóně 2016/2017 o 20,40 mil. Kč (14,25 %) a poté o 18,78 mil. Kč. (15,29 %). Poté se klubu podařilo dobrou prací marketingového oddělení získat vyšší finanční prostředky od sponzorů, i přes ne tak dobré sportovní výkony. V sezóně zasazené ekonomickou krizí 2020/2021 vydělal klub prodejem reklamy a marketingem 109,28 mil. Kč, což bylo oproti

předešlému ročníku pokles o 29,60 mil. Kč, tedy poníženi příjmů o 21,31 %. Načasování výskytu pandemie bylo pro klub velice nešťastné, protože v obou zasažených sezónách se klubu sportovně dařilo, v sezóně 2019/2020 obsadilo A mužstvo třetí příčku a vyhlíželo utkání vyřazovací části, která byla kvůli výskytu COVID-19 zrušena. V sezóně 2020/2021 dokonce klub získal Prezidentský pohár pro vítěze základní části a v play-off se probojoval mezi poslední čtyři mužstva. Tato sezóna byla prvních sedm kol odehrána za přítomnosti omezeného počtu diváků a následně úplně bez diváků. Diváci se vrátili až na poslední utkání finálové série, kterých se HCS neúčastnila. Pro klub tyto dvě sezóny znamenaly značný únik potenciálních peněz. Klub MHK pracoval se stabilnějšími částkami od sponzorů a nedocházelo k tak výrazným změnám v objemu přijatých peněz. Ve všech sledovaných ročnících se probojoval do play-off, což je hlavní cíl klubu a podle toho mají domluvené smluvní podmínky se stabilními partnery. Meziroční snížení v sezóně 2020/2021 činilo 6,68 mil. Kč, což se rovná 9,55% snížení oproti předešlému ročníku.

5.3.2 Výsledek hospodaření

Co se týká vlivu covidové pandemie na hospodářské výsledky klubů, je zřejmé, že u obou z nich je ovlivnila negativně, což je patrné z níže uvedeného grafu, kdy v porovnání se sezonou 2018/2019 byly ty následující, covidem ovlivněné, výrazně méně ziskové, resp. ztrátové. Na tomto místě je třeba poukázat na rozdílnost časového nastavení účetního období klubů. Zatímco v případě HCS začíná v srpnu a končí červencem následujícího kalendářního roku, u MHK je to od května do dubna. Tato odlišnost však nemá nikterak zásadní vliv na srovnání výsledků jejich hospodaření.

Graf č. 22: Výsledek hospodaření



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek HCS a MHK (2023)

Přestože činnost obou klubů byla covidem vyvolanou ekonomickou krizí velmi nepříznivě zasažena, výrazně hůře se to odrazilo ve výsledcích hospodaření HC Sparta Praha, která za dvě sezony vykázala kumulovanou ztrátu (před zdaněním) 38,88 milionů Kč. Oproti tomu Mountfieldu Hradec Králové se podařilo udržet i v covidových sezonách zisky v kladných číslech.

6 Výsledky

Výsledky průzkumu lze shrnout následovně: příchod pandemie viru COVID-19 výrazně omezil činnost klubů, což se zásadně promítlo do sportovní oblasti a návazně negativně ovlivnilo jak vývoj majetku klubů a jeho hodnoty, tak jejich hospodaření. Zatímco dopady do sportovní činnosti byly u obou klubů prakticky shodné, důsledky do ekonomické oblasti a jejich dosah i rozsah byly v mnohém odlišné. Zásadní je to, že s negativy pandemické krize se oba kluby vypořádaly zdárně a jejich úspěšná činnost pokračuje i po odeznění nejzávažnějšího období pandemie. Management obou klubů musel k tomuto cíli přijímat řadu opatření, která byla v mnoha směrech stejná nebo velmi podobná, v některých pak rozdílná, a to s ohledem na zjevné odlišnosti v jejich statusu.

Co je v případě obou klubů shodné, je silná majitelská struktura, za oběma kluby akcionářsky stojí velmi silné podnikatelské skupiny. Jak Mountfield a.s., tak Kaprain Group jsou ve svých oborech na vrcholu.

Tabulka č. 11: Výsledky horizontální a finanční analýzy

	HC Spatra Praha			Mountfield Hradec Králové		
	předkrizová sezona	1. krizová sezona	2. krizová sezona	předkrizová sezona	1. krizová sezona	2. krizová sezona
Horizontální analýza aktiv a pasiv (meziroční změny)	6,99%	-14,24%	-22,36%	5,54%	-6,81%	-10,97%
Běžná likvidita	1,93	2,25	1,01	0,55	0,60	0,49
ROA	0,09	-0,11	-0,28	0,12	0,04	0,03
ROE	0,15	-0,19	-0,51	0,40	-0,13	0,07
ROS	0,05	-0,06	-0,16	0,06	-0,02	0,03
Celková zadluženost	30%	22%	26%	66%	58%	57%
Míra zadluženosti	48%	37%	48%	214%	196%	152%

sezona 2018/2019

sezona 2019/2020

sezona 2020/2021

Pomocí horizontální analýzy rozvahy HC Spatra Praha, sledováním vybraných ukazatelů aktiv a pasiv, bylo zjištěno, že v 1. krizové sezoně (2019/2020) došlo k meziročnímu snížení celkových aktiv a pasiv o 14,24 % v absolutní částce o 18,54 mil. Kč. Ve 2. krizové sezoně (2020/2021) došlo k meziročnímu snížení celkových aktiv a pasiv o 22,36 % v absolutní hodnotě 24,97 mil. Kč. Na uvedených výsledcích měly na straně aktiv největší podíl „Finanční prostředky“ s procentuálními meziročními poklesy 38,16 % (18,10 mil. Kč) v 1. krizové sezoně a 65,02 % (19,06 mil. Kč) ve 2. krizové sezoně. Zároveň

největší změny aktiv byly zaznamenány v „Krátkodobých pohledávkách“, kde v 1. krizové sezoně meziročně vzrostly o 51,71 % (8,61 mil. Kč), kdy následně ve 2. krizové sezoně meziročně klesly o 51,46 % (13,00 mil. Kč).

Pomocí horizontální analýzy rozvahy Mountfield Hradec Králové, sledováním vybraných ukazatelů aktiv a pasiv, bylo zjištěno, že v 1. krizové sezoně (2019/2020) došlo k meziročnímu snížení celkových aktiv a pasiv o 6,81 % v absolutní částce o 3,87 mil. Kč. Ve 2. krizové sezoně (2020/2021) došlo k meziročnímu snížení celkových aktiv a pasiv o 10,97 % v absolutní hodnotě 5,81 mil. Kč. Nejvýznamnějšími položkami na straně aktiv byly „Krátkodobé pohledávky“ s meziročním poklesem 16,69 % (2,68 mil. Kč) v 1. krizové sezoně a meziročním poklesem 12,46 % (1,67 mil. Kč) ve 2. krizové sezoně.

Z výpočtů hodnot vybraných ukazatelů finanční analýzy je dále patrné, že běžná likvidita v 1. krizové sezoně byla vyšší než v sezoně předkrizové, tudíž lze vyvodit, že pandemie na svém začátku běžnou likviditu klubu HC Sparta nenarušila. Ve 2. krizovém období již byl stav odlišný, neboť v této sezoně již tento ukazatel likvidity výrazně poklesl. Zřejmým důvodem je zejména pokles oběžných aktiv. V případě celkové zadluženosti je vývoj naopak pozitivní, neboť v průběhu krizových období celková zadluženost klesala, primárně zásluhou poklesu krátkodobých závazků.

Odlišná struktura aktiv i zdrojů jejich krytí v případě MHK v porovnání s HCS ukazuje na to, že důsledky pandemie zasáhly MHK negativně, nicméně horší hodnoty ukazatelů likvidity a zadluženosti mají u tohoto klubu příčinu v trvale vysoké hodnotě cizích zdrojů v porovnání s vlastním kapitálem a výší aktiv, přestože se tento poměr v čase vyvíjí pozitivním směrem a období pandemie na těchto popsanych skutečnostech mnoho nezměnilo. V prvním roce krize běžná likvidita MHK stoupla oproti předkrizovému období zejména v důsledku výraznějšího poklesu krátkodobých závazků. Ve 2. krizové sezoně naopak šla hodnota běžné likvidity dolů což v tomto případě způsobil výrazný pokles krátkodobých aktiv, a to primárně stav peněžních prostředků. Celková zadluženost u tohoto klubu má mírně setrvalý pokles, a to i v průběhu krizových období. Tento stav je zřejmě způsoben i stabilním poměrem mezi hodnotou cizího kapitálu a výší

aktivy, a tato skutečnost byla poměrově neměnná i v průběhu pandemického období.

Ukazatele rentability, které jsou odvozeny od hodnoty hospodářského výsledku (zisku) u HCS vykazují výrazně sestupný trend od zahájení krizového období, a to zejména v důsledku záporných HV (ztrát z hospodaření. Výrazně horší stav těchto ukazatelů vykazuje 2. Krizová sezona. Pokles ukazatelů rentability lze pozorovat i v případě MHK, i kdy v tomto případě je méně výrazný s ohledem, že tento hokejový klub nedostal ve sledovaném období do ztráty. V první krizové sezóně byla v mírně záporných hodnotách z titulu nízké ztráty hospodaření po zdanění, avšak ve 2. krizové sezóně se ukazatele rentability přibližovaly předkrizovému období mj. s ohledem na dosažení zisku (před i po zdanění).

V případě srovnání návštěv hokejových utkání pandemie výrazněji zasáhla klub HC Sparta Praha, protože má výrazně vyšší kapacitu stadionu, tudíž na zápasy běžně chodí více fanoušků. Současně využívá ke své činnosti větší stadion, jehož nájem, ale i provoz, stojí výrazně vyšší náklady, než je tomu u MHK, přičemž tyto náklady musely oba kluby vynakládat (byť s přijetím úsporných opatření) i v průběhu období, kdy se utkání buď nehrála vůbec, nebo se hrála s omezeným počtem diváků či zcela bez jejich přítomnosti.

Tabulka č. 12: Vybrané příjmy hokejových klubů

Příjmy v tis. Kč	HC Sparta Praha			Mountfield Hradec Králové		
	předkrizová sezona	1. krizová sezona	2. krizová sezona	předkrizová sezona	1. krizová sezona	2. krizová sezona
Pronájem	46 605	17 481	17 266	5 256	6 989	1 530
Vstupné	31 102	34 390	8 244	15 700	18 630	6 282
Reklama	141 121	138 877	109 277	74 716	69 978	63 297

sezona 2018/2019

sezona 2019/2020

sezona 2020/2021

Jak je patrné z tabulky č. 14, příjmy z pronájmu kopírovaly v případě HC Sparta Praha nástup a postup pandemie, neboť již v 1. krizové sezoně výrazně poklesly a de facto ve stejné výši byly klubem inkasovány a sezoně následující.

Naproti tomu u Mountfieldu HK neměl příchod pandemie okamžitý vliv na výši příjmů z pronájmu, neboť v sezoně jejího nástupu dosáhl z pronájmu dokonce vyšších příjmů než v sezoně předcházející a teprve 2. krizová sezona zasáhla do výše těchto příjmů velmi citelně. Na místě je též nutno dodat, že bez ohledu na krizová období jsou celkově pro tento klub příjmy z pronájmu výrazně méně významným zdrojem peněz, než je tomu u HC Sparta Praha.

Co se týká příjmů ze vstupného, ten je odvozen primárně od počtu odehraných zápasů před diváckou kulisou. S ohledem na to, že tento počet byl u obou klubů v každé ze sezon velmi podobný, tak zde je logicky téměř shodný i vývoj jeho celkové výše v čase, jak také graf č. 19 ukazuje – v 1. krizové sezoně mírný nárůst oproti sezoně předchozí následovaný strmým poklesem těchto příjmů v sezoně následující. Oba hokejové kluby se naštěstí pro ně mohly spolehnout na loajalitu fanoušků, kteří nepožadovali vrácení plateb za sezonní vstupenky, což jejich

hospodaření značně pomohlo. Zpovídaní manažeři tento přístup svých diváků velmi ocenili.

Z příjmů uvedených v tabulce č. 14 jsou nejvýznamnějším zdrojem peněz pro oba kluby jednoznačně a shodně příjmy z reklamních a marketingových služeb. Pomyslná trendová křivka jejich vývoje je u sledovaných klubů také velmi podobná a nástup pandemie zasáhl významně i tyto příjmy, přestože ve 2. krizové sezoně je oproti té předcházející propad těchto příjmů výraznější u HC Sparta než u Mountfield HC. Tento fakt je velmi pravděpodobně ovlivněn sportovními výsledky a úspěchy v zápasech play-off, resp. do které jeho fáze se jeden či druhý klub ve zmíněných sezonách dostal. Kromě toho to však může naznačovat i odlišný přístup klubů při uzavírání reklamních smluv, tedy toho, jak jsou na výsledky, na délku sezony či časové období a úspěch „A“ mužstva dospělých při jejich uzavírání navázány.

Tabulka č. 13 – Vývoj hospodářského výsledku

V celých tis. Kč	HC Sparta Praha			Mountfield Hradec Králové		
	předkrizová sezona	1. krizová sezona	2. krizová sezona	předkrizová sezona	1. krizová sezona	2. krizová sezona
Provozní výsledek hospodaření	13 973	-12 703	-25 720	6 877	418	2 280
Finanční výsledek hospodaření	-370	-160	-295	-109	-308	-113
Výsledek hospodaření za účetní období	13 608	-12 863	-26 015	6 768	110	2 169

sezona 2018/2019

sezona 2019/2020

sezona 2020/2021

Hospodářský výsledek je ukazatelem, jehož vývoj před covidovým obdobím a v jeho průběhu vykazuje u porovnávaných klubů nejzásadnějších rozdílů. Zatímco v případě HCS se v covidových sezonách propadl do výrazných ztrát, vedení MHK udrželo i v těchto obdobích celkové hospodaření v černých číslech.

Proč tomu tak bylo je podrobně popsáno v analytické části práce. Jde primárně o kombinaci více faktorů, tedy zejména akcionářskou strukturu, strukturu majetkovou, strukturu příjmů/výnosů a výdajů/nákladů. Na první pohled jde totiž ve všech těchto aspektech u obou klubů o analogické skutečnosti a jejich vývoj, kdy jde v zásadě v průběhu hodnoceného krizového období vždy o pokles hodnot. Co je u sledovaných klubů výrazně rozdílné, je poměr těchto faktorů na celkové robustnosti jejich ekonomiky, tedy jakýsi relativní pohled na ně. Výší rozpočtu, objemem vstupů a výstupů vyjádřených prostřednictvím účetních položek i ekonomických ukazatelů je nepochybně rozsáhlejším subjektem HCS než MHK. Co se týká struktury příjmů a vývoje jejich hodnot v průběhu krize, je patrné, že HCS musela nahradit ve významně větším měřítku propad příjmů z reklamy i z pronájmu, s ohledem na jejich strmější pokles a tím negativně zásadnější vliv na hospodářský výsledek, než tomu bylo u MHK. Přestože oba kluby přistoupily k velmi podobným úsporným opatřením na straně nákladů, jejich snížení daleko obtížněji nahrazovalo v případě HCS degresivnější křivku příjmů. Podobně tomu bylo i u příjmů ze vstupného na zápasy, byť i v tomto případě se mohly oba kluby spolehnout na jejich částečnou náhradu tím, že věrní fanoušci, jako předplatitelé permanentních vstupenek nepožadovaly kompenzaci za nenavštívené zápasy v plné výši. Obdobně lze také zhodnotit analogický přístup akcionářů sledovaných společností při poskytování peněžních prostředků klubům v průběhu krizového období. Konečně nelze opomenout ani odlišnou strukturu majetku, kdy při oběma kluby shodném krácení zdrojů na jeho reprodukci má hmotný i nehmotný majetek HCS výrazně vyšší hodnoty a tím i hodnoty účetních odpisů, které také výsledek hospodaření snižují významněji než u MHK.

7 Diskuse

Pro vytvoření průzkumu bylo využito kvalitativních metod. Jednalo se o horizontální analýzu, komparativní analýzu a polostrukturovaný rozhovor. Analyzovanými dokumenty byly výroční zprávy klubů HC Sparta Praha a Mountfield Hradec Králové. Většina použitých dat byla získána z jednotlivých účetních závěrek klubů. Především byly analyzovány účetní výkazy klubů – rozvahy, výkazy zisků a ztrát a přílohy k účetní závěrce. Po zpracování údajů byly výsledky obou klubů srovnány pomocí komparativní analýzy pro znázornění společných i rozdílných vývojových trendů zásadních ukazatelů obou klubů. Třetí metodou, která byla v práci využita pro autorovo lepší pochopení situace a možnosti hlubšího proniknutí do problému, byl polostrukturovaný rozhovor se zástupci obou klubů. Informace z nich získané byly nesporným přínosem pro pochopení fungování a řízení klubů, pro dokreslení situace po nástupu pandemie a tím pro vyhodnocení jejích dopadů, jakož i navržených a realizovaných řešení, skrze která se s nimi vedení klubů vypořádalo. Přestože byl přístup manažerů k rozhovorům vstřícný a velmi konstruktivní, nebyli ochotni sdělit všechny detailní informace a know-how ze sféry interních rozhodovacích a řídicích aktů, které mohly přispět k podrobnějšímu zkoumání konkrétních kroků vedení a tím přesnějším výzkumným závěrům či doporučením. Zpětná vazba, která z toho pro autora plyne, pro zpracování podobných studií v budoucnu, je, zajistit si veškeré informace, včetně interních, k možnosti provedení podrobných rozborů a vytvoření detailně podložených, odborných výzkumných závěrů, byť by byly uvedeny, z důvodu zachování mlčenlivosti, v anonymizované formě.

Limity zvolených metod tak autor shledává v nemožnosti podrobnější konkretizace některých analýze podrobených dat uvedených v účetní závěrce a v dalších dostupných dokumentech. Například u klubu HCS je jasně viditelné, že se v sezóně 2020/2021 snížily výdaje klubu, ale už není možné určit o jaké konkrétní položky se jednalo, protože nejsou uvedeny v příloze k účetní závěrce, jako tomu je u MHK. Konkrétním příkladem výše zmíněného je, že výdaje na měsíční odměny hráčů byly z důvodu výskytu pandemie COVID-19 sníženy o 50 %, absolutní číselné vyjádření tohoto kroku však z dostupných zdrojů není zjistitelné. Nebylo tak možné uvést

konkretizované nákladové položky a jejich výši, které byly vedením přijatými úspornými opatřeními zredukovány, aby mohly být zobecněny a jasně argumentačně doporučeny ve výzkumných závěrech práce.

Z výsledků získaných touto prací je patrné, že dopady pandemie COVID-19 a omezení, která byla z vládní úrovně přijata k její eliminaci, měly na hospodaření hokejových klubů negativní vliv, stejně jako na naprostou většinu všech podnikajících i nepodnikajících osob. Byly tak potvrzeny předpoklady nastíněné při formulaci cílů této práce.

Oravcová (2022) zkoumající vliv pandemie COVID-19 na hospodaření HC Sparta Praha došla ke stejným závěrům. Výsledky Oravcové uvádějí, že všechny ekonomické ukazatele klubu výskyt viru ovlivnil negativně a důsledkem byl vznik několikamilionové ztráty z hospodaření.

Na základě vyhodnocených výsledků došel autor k názoru, že lépe se s nastalou složitou ekonomickou situací vypořádal klub Mountfield Hradec Králové, neboť dopady pandemie ovlivnily vývoj většiny zkoumaných ekonomických ukazatelů negativně, nikoli ovšem tak prudce a zásadně, jak tomu bylo v případě HC Sparta Praha. Typickým příkladem jsou data o výsledcích hospodaření, kdy MHK nevykázal v pozorovaných sezónách ztrátu, hospodaření klubu naopak vykázalo kumulovaný zisk 2,18 mil. Kč, narozdíl od HCS, která ve zkoumaných sezónách zasažených virem COVID-19 hospodařila s kumulovanou ztrátou 38,88 mil. Kč. Důvody autor, mimo jiné, spatřuje ve velikosti či robustnosti srovnávaných klubů a v rozsahu aktivit jimi za standardní situace vykonávaných a generujících výnosy. Na objemově rozsáhlejší aktivity dopadaly restrikce a omezení citelněji a také výpadek příjmů tyto aktivity generované byl nahrazován obtížněji. Klub Mountfield Hradec Králové hospodaří s nižším rozpočtem, s nižším objemem příjmů i výdajů, proto např. dotace od státu, který je klubům vyplácel v konstantní výši, bez ohledu na jejich obrat a výši rozpočtů, dokázala nahradit větší procento ušlých příjmů klubu. Příjem z této přímé státní podpory například dokázal plně nahradit příjmy ušlé z neuskutečněného prodeje vstupenek, což byla zejména pro MHK zásadní ztráta příjmů a v extrémním případě až důsledek ohrožující zachování extraligové příslušnosti.

Příjmy z prodeje vstupného byly shodně pro oba kluby nejvíce zasaženou oblastí z hlediska procentuální změny (poklesu). Na zápasy během pandemie COVID-19 nemohli, kvůli restriktivním opatřením vlády, být přítomni diváci, tudíž tyto příjmy byly minimální, de facto pouze od věrných fanoušků, kteří si zakoupili sezónní vstupenky a netrvali na vrácení peněz, přestože se nemohli utkání účastnit. Procentuální pokles těchto příjmů byl u obou klubů podobný, ale objem peněz, o který se u obou klubů meziročně příjem snížil, byl odlišný. U HCS činil meziroční pokles 26,15 mil. Kč, u MHK 12,35 mil. Kč. Domácí zápasy HCS byly před pandemií velice atraktivní a Sparta patřila k nejvíce navštěvovaným mužstvům několik sezón po sobě (hokej.cz). Zásah v podobě zákazu účasti diváků na utkáních byl pro HCS v absolutním vyjádření citelnější než pro klub MHK, který za normálních okolností nemá tak vysoké příjmy z prodeje vstupenek. Ke stejným závěrům dochází i Zelinka (2023), který zkoumal *dopad pandemie Covid-19 na rozpočty vybraných klubů v Premier League*. V této publikaci dochází k závěru, že příchodem pandemie COVID-19 byly z hlediska příjmů ze vstupného nejvíce zasaženy kluby z tzv. „Velké šestky,“ jejichž zápasy průměrně navštěvují vysoké počty diváků.

V relativním vyjádření klub MHK dokázal ušlé příjmy ze vstupného nahradit dotací od státu (vyplacena Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR ve výši 12,5 mil. Kč) v plném rozsahu (jak již bylo naznačeno výše), klubu HCS tato dotace pokryla pouze necelou polovinu ušlých příjmů. Z tohoto pohledu tak lze konstatovat, že hypotetické nevyplacení přímé státní podpory by vážněji zasáhlo rozpočet a hospodaření MHK než HCS. Úvaha o tom, jak by se vedení klubů se situací vypořádalo bez poskytnutí státní dotace, zůstává v teoretické rovině. Názor autora je, že by se kluby i s touto situací vyrovnaly, byť s většími komplikacemi. Náhrada ušlého příjmu by musela přijít z jiného zdroje. Oba kluby mají silnou vlastnickou strukturu a lze očekávat, že příspěvky, případně dlouhodobé půjčky od hlavních akcionářů by, dle názoru autora, kluby udržely i tak v plné funkčnosti. Větší komplikace by tento krok pravděpodobně doprovázely klub MHK, a to z důvodu, že jeho polovičním spoluvlastníkem je město Hradec Králové, u něhož musí být takto zásadní kroky schvalovány zastupitelstvem, tedy politickým orgánem, jehož rozhodnutí bývají, zejména v oblasti vynakládání veřejných prostředků, složitá

a hůře předvídatelná. Přesto se autor domnívá, že by k finanční stabilizaci a tím k zachování extraligové příslušnosti klubu MHK došlo. Domněnka je podpořena i skutečností, že krizové období způsobené COVID-19 nezasáhlo svými dopady žádný z extraligových klubů natolik, že by musely nejvyšší hokejovou soutěž z tohoto důvodu opustit.

Společným jevem, který se projevil do hospodaření obou klubů byla loajalita fanoušků klubů. Fanoušci si zakoupili sezónní vstupenky a netrvali na vrácení finančních obnosů, přestože se nemohli utkání účastnit. Pro oba kluby tato skutečnost znamenala peníze, které by musely vyplatit ze svých zdrojů. Ke stejnému zjištění došel i Blümel (2022) ve své práci *Spokojenost a loajalita příznivců HC Dynamo Pardubice v době pandemie Covid-19*. Fanoušci sehráli pozitivní roli v překonání špatné ekonomické situace, se kterou si nejen kluby musely vyrovnat.

Podpora fanoušků identifikovaná a popsána v rámci tohoto výzkumu je autorem hodnocena jako jedno z mála pozitiv, které s sebou pandemie přinesla. Je také důkazem, že zkoumání podrobené kluby s fanouškovskou základnou pracují velmi dobře, a to nejen HCS, která je v České republice tradiční hokejové mužstvo s velmi početnou fanouškovskou základnou, od roku 2015 disponuje zázemím moderní O2 arény s vysokou kapacitou diváků a vynakládá značné prostředky na propagaci a další marketingové prvky pro podporu prodeje vstupenek. Také MHK si během, zatím relativně krátkého, působení v extralize vytvořil početnou základnu věrných fanoušků. Oba kluby mají své fankluby a efektivně nastavené programy pro stávající i nově získávané příznivci a ti jim jejich přístup oplácí, čehož je přístup fanoušků v krizovém období důkazem a práce klubů s fanoušky je dle autora dobrým a ověřeným doporučením a příkladem k následování.

Výrazně pandemií zasaženou oblastí byly komerční příjmy z prodeje reklamy a sponzoringu. Jelikož se utkání hrála „za zavřenými dveřmi“, nebyla podpora sportu pro obchodní partnery klubů tak zajímavá, jako v předchozích sezónách, některé podniky byly samy zasaženy špatnou ekonomickou situací a omezily prostředky vynaložené na propagaci. Z výše uvedeného důvodu se meziroční příjmy z prodeje reklamy a sponzoringu snížily u obou sledovaných klubů. Vyšší

ztrátu zaznamenala opět HCS, konkrétně meziroční pokles v sezóně 2020/2021 činil 29,60 mil. Kč, toto byla pro klub nejvýznamnější pokles ze všech příjmových oblastí. Příjmy od obchodních partnerů se snížily i klubu MHK, pokles v nejvíce ovlivněné sezóně činil 6,68 mil. Kč. V porovnání s prací Zelinky (2023) je zde ve vývoji komerčních příjmů nesoulad. Autor ve své publikaci uvádí, že 18 z 20 klubů anglické Premier League se v období pandemie COVID-19, tedy v letech 2020 a 2021, podařilo zvýšit příjmy z komerčních aktivit. Zelinka (2023) neuvádí, z jakého důvodu se tyto příjmy v období pandemie zvyšovaly, mohlo by to být větší atraktivitou soutěže, protože Premier League je mnohými odborníky označována za nejlepší národní fotbalovou soutěž světa. Mohlo by to být přisuzováno i dobré marketingové aktivitě anglických klubů, kdy loga a produkty sponzorů kluby propagovaly na prázdných sedačkách stadionů a většímu zásahu televizních diváků, kteří měli kvůli „lockdownu“⁴ omezenou možnost volnočasových aktivit.

Na závěr diskuse si autor dovoluje teoretické zamyšlení nad jedním z dílčích výstupů jeho zkoumání. Jde o zjištění, že v průběhu krizového období u sledovaných klubů stagnovala, či dokonce klesala celková hodnota krátkodobých závazků, což pomohlo stabilizovat jejich finanční situaci při plnění závazků. Jakkoli nejsou následující úvahy podloženy konkrétními, detailními čísly ani naznačeny reálné, příčinné souvislosti, které k této skutečnosti vedly, mohl být tento stav navozen efektivnějším a opatrnějším přístupem klubů při nakládání s krizí souvisejícími omezenými zdroji. Mohlo jít o kroky při hospodárnějším uzavírání odběratelských závazků nebo účinná, efektivní opatření v rámci cash flow, eventuálně jiná opatření. K exaktnímu ověření předestřené úvahy by však byla zapotřebí podrobnější, autorovi při tvorbě této práce nedostupná, data.

⁴ Lockdown neboli v překladu uzamčení byl termín používaný během pandemie COVID-19, znamenající celostátní karanténu se zákazem volného pohybu osob mimo jejich bydliště.

8 Závěr

Cílem diplomové práce bylo vyhodnotit dopady pandemie způsobené virem označeným jako SARS-CoV-2 vyvolávající nemoc označovanou jako COVID-19 na činnost a hospodaření vybraných profesionálních hokejových klubů v České republice, konkrétně klubů HC Sparta Praha a HC Mountfield Hradec Králové.

Výsledky práce byly potvrzeny očekávané předpoklady, tedy že dopady pandemie na sledované kluby byly závažné a citelné. Jak v oblasti činnosti sportovní, tak s ní úzce související činnosti ekonomické. Oběma klubům nastala situace přinesla značná omezení a způsobila výpadky finančních zdrojů, na kterých je jejich existence a sportovní činnost postavena. Opatření, jejichž prostřednictvím kluby vzniklým problémům čelily, se v mnohém shodují. Ostatně vykonávají shodnou statutární činnost, tedy hokej, jsou sdruženy ve stejné asociaci (Asociace profesionálních klubů). V oblasti výkonu sportovní činnosti spadají pod stejný svaz (Český svaz ledního hokeje), jehož pravidly a doporučeními jsou vázány. Svaz také organizuje a řídí hokejové soutěže, včetně profesionálních, které jím byly, v návaznosti na vládní opatření, v průběhu pandemie omezeny či dokonce předčasně ukončeny, což mělo zásadní, negativní důsledky do jejich hospodaření, jak je patrné z časového vývoje většiny hodnot ekonomických ukazatelů v době pandemie.

Vybrané ukazatele finanční analýzy vypočítané za srovnávací období a období zasažená pandemií taktéž potvrzují její negativní dopady. Jak rentabilita kapitálu, tak rentabilita tržeb u sledovaných klubů ukazují zejména zasažení hospodaření v rovině příjmů (tržeb) a omezení zdrojů financování. Jednou z mála účetních veličin, u nichž byl u obou klubů zjištěn pozitivní vývoj v průběhu krizových období, byla klesající hodnota krátkodobých závazků. Logickým vysvětlením je zde obecně pokles ekonomické aktivity v důsledku omezení výkonu sportovní, tedy statutární činnosti, který vedl k redukci plnění ze strany dodavatelů (služeb, energií a dalších vstupů), neboť ty nebyly zapotřebí v takové míře, jako při standardním plném provozu klubů. Poklesu krátkodobých závazků lze přičítat pozitivní vývoj běžné likvidity v první krizové sezoně, stejně jako poklesu hodnot ukazatelů zadluženosti, který je tak v rozporu s odhadovanými předpoklady.

Vzhledem k tomu, co, dle mého názoru, tento stav primárně zapříčinilo, tedy nežádoucí omezení aktivit klubů, nelze z toho bez dalšího dovozovat, že k poklesu závazků došlo v důsledku konkrétních efektivních opatření managementu. Přesto je možné a žádoucí doporučit trvalé zachování některých nákladově ozdravných opatření. Jde zejména o úsporná opatření mířící na minimalizaci nákladů na chod klubu, jenž se dotkla i konkrétních osob, které pro ně pracoval. Nejednalo se jen o hráče, nýbrž i o členy vedení. Obecně lze k vypočteným ukazatelům finanční analýzy doplnit ještě, z autorova pohledu, překvapivý dílčí závěr výzkumu – přestože hodnoty většiny ukazatelů byly v předkrizové sezoně lepší u klubu HCS, jejich vývoj v sezonách covidových byl oproti srovnávacímu období trendově shledán lepší u MHK. Je možné tudíž dovodit, že z pohledu vývoje ukazatelů finanční analýzy klub MHK zareagoval na příchod pandemie a její důsledky ekonomicky účinnějšími opatřeními než HCS.

Na základě srovnání celkových výsledků hospodaření klubů lze učinit závěr, že z pohledu této zásadní ekonomické hodnoty se s důsledky pandemie lépe vypořádal klub MHK, jehož hospodaření zůstalo i za pandemií ovlivněné sezony v zisku, zatímco u HCS skončilo ztrátami.

Pozitivním závěrem této práce je také to, že oba kluby se s nenadálou složitou situací vypořádaly, aniž by uvažovaly o vyhlášení bankrotu společnosti, a i nadále úspěšně hrají extraligový hokej.

Ocenitelným jevem, který považuji za nutné závěrem také zmínit, byl přístup fanoušků, kteří zachovali věrnost k oběma klubům tím, že se zřekli nároku na vrácení peněz za dopředu nakoupené vstupenky na zápasy, které se nikdy a bez náhrady neuskutečnily.

V souvislosti se závěry práce by bylo zajímavé provést obdobnou analýzu dopadů covidové pandemie na činnost hokejových klubů v zahraničí a její závěry s těmito porovnat, neboť v této práci již k tomu nebyl dostatek prostoru. Dále by bylo v kontextu práce zajímavé provést analýzu výročních zpráv navazujících sezón zkoumaných klubů, které v době tvorby této práce nebyly publikovány.

Seznam literatury

1. ASK Lovosice, z.s., Asociace sportovních klubů. Financování sportu v ČR. [online]. Poslední revize: 2023. [cit. 10.02.2023]. Dostupné z: <https://www.asklovosice.com/financovani-sportu-v-cr/>
2. BEDŘICH, Ladislav. Merchandising a licence. Is.muni.cz [online]. Brno: neuvedeno, 2007 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/03.html>
3. BOKŠOVÁ, Jiřina a Monika RANDÁKOVÁ. Zveřejňují podniky, které procházejí insolvenčním řízením, své účetní závěrky. Český finanční a účetní časopis [online]. 2013, 8(4), 164-171 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <http://cfuc.vse.cz/pdfs/cfu/2013/04/13.pdf>
4. ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu 21. století. 1. vyd. Jesenice: Ekopress, 2020. 219 s. ISBN 978-80-87865-62-0.
5. ČESKO. Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších předpisů.
6. DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 9788086929682.
7. *Dopad pandémie Covid-19 na rozpočty vybraných klubů v Premier League.* Praha, 2023. Diplomová práce. Univerzita Karlova.
8. Finanční analýza. Managementmania [online]. Praha: managementmania, 2022 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financi-analyza>

9. FRAIT, Jan a Simona MALOVANÁ. Svět na konci pandemie: pyramida z dluhů. Cnb.cz [online]. Praha: ČNB, 2021 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Svet-na-konci-pandemie-pyramida-z-dluhu/
10. GRÜNWALD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: VŠE - Oeconomica, 2008. 108 s. ISBN 978-80-245-1108-5
11. HC Sparta Praha. Justice.cz [online]. Praha: justice.cz [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-s>
12. HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 4. vyd. Praha: Portál, 2016. 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
13. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
14. Hlídač Státu. Databáze Covid podpory MPO. [online]. Poslední revize: 2023. [cit. 11. 01. 2023]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/data/Index/covid-podpory-mpo>.
15. Hokej.cz - web českého hokeje. *Hokej.cz* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.hokej.cz/>
16. HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7179-890-3.
17. JANDOUREK, Jan. Průvodce sociologií. 3. Praha: Grada, 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-6675-1.
18. KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 279 s. ISBN 978- 80-7380- 74-8.

19. KEISLER, Ivo, Andrej LOBOTKA a Lenka KOTULKOVÁ. Covid-19: přijatá opatření a náhrada újmy. Praha: Wolters Kluwer, 2020. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 9788075988188.
20. KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
21. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
22. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
23. KOMÁREK, Luboš a Pavla NETUŠILOVÁ. Reakce fiskální politiky na COVID-19 aneb jak z krize rychle ven. Cnb.cz [online]. Praha: CNB, 2020 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Reakce-fiskalni-politiky-na-COVID-19-aneb-jak-z-krize-rychle-ven/
24. KOTLER, P., ARMSTRONG, G., MACHKOVÁ, H. Marketing. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
25. KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. V Praze: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.
26. Kuběnka 2015 KUBĚNKA, M. Finanční stabilita podniku a její indikátory. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2015. 90 s. ISBN 978-80-7395-890-9.
27. MAREK, David, Daniel PELNÁŘ a Filip PASTUCHA. Výhled české ekonomiky na rok 2021. Deloitte [online]. Praha: economics & statistics, 2021 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/deloitte-vyhled-ceske-ekonomiky-na-2021.pdf>

28. MCINTOSH, Kenneth. Middle East respiratory syndrome coronavirus: Virology, pathogenesis, and epidemiology. *Uptodate.com* [online]. 2023 [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: <https://www.uptodate.com/contents/middle-east-respiratory-syndrome-coronavirus-virology-pathogenesis-and-epidemiology#!>
29. MELUZÍN, Tomáš a Marek ZINECKER. Zdroje financování v podmínkách akciové společnosti. Brno, 2009. Vyšlo v MM: v rubrice Managment/ Finance, Fakulta podnikatelská VUT. [online]. [cit. 2022-11-17]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/zdroje-financovani-v-podminkach-akciove-spolecnosti.html>
30. Michael Drewes, Frank Daumann & Florian Follert (2021) Exploring the sports economic impact of COVID-19 on professional soccer, *Soccer & Society*, 22:1-2, 125-137, DOI: 10.1080/14660970.2020.1802256
31. MOTL, Martin. Dopady pandemie COVID-19 na světovou ekonomiku. Cnb.cz [online]. Praha: CNB, 2020 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Dopady-pandemie-COVID-19-na-svetovou-ekonomiku/
32. Mountfield HK. Justice.cz [online]. Praha: justice.cz [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=679024>
33. MŠMT. KONCEPCE PODPORY SPORTU 2016-2025. [online]. Poslední revize: 2023. [cit. 10.02.2023]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>
34. MŠMT. Sport. Neinvestiční dotace. Rozdělení dotací. REPRE 2020. [online]. Poslední revize: 2023. [cit. 10.02.2023]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/sport-1/rozdeleni-dotaci>.

35. Ochrana zaměstnanosti Antivirus - podpora zaměstnanosti. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Praha: mpsv, 2022 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/antivirus>
36. Pandemie covidu-19 v Česku. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Pandemie_covidu-19_v_%C4%8Cesku
37. PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.
38. POKORNÁ, Lenka. Co je to přehled o peněžních tocích a jak se sestavuje?. Podnikatel.cz [online]. Praha: 2022, 2017 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/co-je-to-prehled-o-peneznich-tocich-a-jak-se-sestavuje/>
39. PRITISH K. Tosh. I've heard about the MERS-CoV infection. What is it, and is there anything I need to do to protect myself?. *Mayoclinic.com* [online]. 2023 [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.mayoclinic.org/diseases-conditions/sars/expert-answers/what-is-mers-cov/faq-20094747>
40. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
41. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza [online]. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta Karviná, 2014 [cit. 2022-12-10]. ISBN 978-80-7510-024-5. Dostupné z: https://is.slu.cz/el/opf/zima2021/FIUNPFPR/um/seminare/financni_analyza_ruckova_2014.pdf

42. Růčková 2010 RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
43. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
44. RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
45. RYNEŠ, Petr. Podvojný účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k ... Praha: Trizonia, [1995?]-. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-793-5.
46. SAMUELSON, Paul A. a NORDHAUS, William D. *Ekonomie*. 2. vydání. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. 1011s. ISBN 80-205-0494-X
47. SEDLÁKOVÁ, Vlasta Dagmar. *Soustavy ukazatelů*. Adoc.pub [online]. nevedeno: nevedeno, nevedeno [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://adoc.pub/podle-vztahu-ukazatel-zahrnutych-do-soustavy-lze-rozliit-rzn.html>
48. *Spokojenost a loajalita příznivců HC Dynamo Pardubice v době pandemie Covid-19*. Praha, 2022. Bakalářská práce. Ambis vysoká škola, a.s.
49. STRAKOŠOVÁ, Pavla. Výkaz zisku a ztráty (výsledovka). Testyprofi [online]. Praha: 2022, 2017 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://www.testyprofi.cz/33/vykaz-zisku-a-zraty-vysledovka-ucelove-cleneni-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EpOyCSPSw0iQVmO8KACxh8k/>
50. STRAKOŠOVÁ, Pavla. Výkaz zisku a ztráty (výsledovka). Testyprofi [online]. Praha: 2022, 2017 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z:

<https://www.testyprofi.cz/33/vykaz-zisku-a-zraty-vysledovka-ucelove-cleneni-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EpOyCSPSw0iQVmO8KACxh8k/>

51. STROUHAL, Jiří. Čistý pracovní kapitál. Du.cz [online]. Praha: 2022, 2017 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/cisty-pracovni-kapital-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EnPz3mHk2pK2fza-ZrWIZ7A/>
52. ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-3184-6
53. Tipsport extraliga. *Livesport.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.livesport.com/cz/hokej/cesko/tipsport-extraliga/archiv/>
54. Vláda schválila program COVID – Sport 2. Mpo.cz [online]. Praha: mpo, 2020 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/promedia/tiskove-zpravy/vlada-schvalila-program-covid-_sport-2--257321/
55. VOCHOZKOVÁ, Lenka. Účetnictví krok za krokem. Uctovani.net [online]. Praha: Uctovani.net, 2017 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Ucetnictvi-krok-za-krokem-6-dil-Rozvaha-aktiva-pasiva&idc=311>
56. Vyhláška č. 500/2002 Sb. In: . Praha, 2002, ročník 2002, 500/2002 Sb. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-500>
57. Výhled české ekonomiky pro rok 2022. *Deloitte* [online]. 2022(Leden), 19 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/deloitte-vyhled-ceske-ekonomiky-na-2022.pdf>
58. VYÚČTOVÁNÍ NEINVESTIČNÍCH DOTACÍ A VYPOŘADÁNÍ SE STÁTNÍM ROZPOČTEM ZA ROK 2020 (REPRE 2020, TALENT 2020, ORGANIZACE SPORTU 2020, SPORTOVÁNÍ BEZ BARIÉR 2020, VSA

2020). *Msmť.cz* [online]. Praha, 2021 [cit. 2023-05-05]. Dostupné z:
<https://www.msmť.cz/sport-1/vyuctovani-neinvesticnich-dotaci-a-vyporadani-se-statnim-4>

59. *Výzva COVID – Sport* [online]. Praha, 2021 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://agenturasport.cz/dotace/covid-sport/>
60. *Výzva 1/2020 Covid Sport*. Agenturasport.cz [online]. Praha: agenturasport, 2020 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: https://agenturasport.cz/wp-content/uploads/2021/01/Vyzva_Covid_sport_ve-znon%C2%B0-dodatku-u.-2.pdf
61. *Zákon o podpoře sportu*. In: Praha, 2002, ročník 2001, 115/2001 Sb. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-115>
62. *Zveřejnění účetní závěrky ve sbírce listin přes FÚ*. Portál POHODA [online]. Praha: pohoda, 2022, 9.3.2022 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/zverejneni-ucetni-zaverky-ve-sbirce-listin-pres-fi/>

Seznam zkratek

ČPK	čistý pracovní kapitál
HCS	HC Sparta Praha
HDP	Hrubý domácí produkt
MHK	Mountfield Hradec Králové
MŠMT	Ministerstvo školství a tělovýchovy
Kč	Korun českých
ROA	rentabilita aktiv; rentabilita celkového kapitálů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
Telh	Tipsport extraliga ledního hoke

Seznam příloh

Příloha 1: Tabulka č. 2: Druhé členění výkazu zisku a ztráty

Příloha 2: Rozhovor s předsedou představenstva Mountfield Hradec Králové Ing. Miroslavem Schönem.

Příloha 3: Rozhovor s finančním ředitelem HC Sparta Praha Ing. Lukášem Madeckí

Příloha 1: Tabulka č. 2: Druhové členění výkazu zisku a ztráty

Druhové členění výkazu zisku a ztráty
Tržby z prodeje výrobků a služeb
Tržby z prodeje zboží
Výkonová spotřeba
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)
Aktivace (-)
Osobní náklady
Úpravy hodnot v provozní oblasti
Ostatní provozní výnosy
Ostatní provozní náklady
Provozní výsledek hospodaření
Finanční výnosy
Finanční náklady
Finanční výsledek hospodaření
Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)
Daň z příjmů
Výsledek hospodaření po zdanění (EAT)
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům
Výsledek hospodaření za účetní období
Čistý obrat za účetní období

Zdroj: vyhláška č. 500/2002 Sb. a zákon 563/1991 Sb., vlastní zpracování (2022)

Příloha 2: Rozhovor s předsedou představenstva Mountfield Hradec Králové Ing. Miroslavem Schönem.

V jakých oblastech zasáhl chod klubu výskyt nemoci Covid 19?

Byla to samozřejmě jak stránka sportovní, kdy sezóna byla kvůli nástupu pandemie Covidu ukončena v průběhu play-off, pro Hradec konkrétně v sérii s Karlovými Vary za stavu 1:1 na zápasy a před třetím zápasem, ke kterému mužstvo ještě dokonce odcestovalo, byla série a následně i celá soutěž ukončeny. Toto je velice nepříjemný aspekt, jestliže se soutěž jako taková nedohraje. Největší zásah byl samozřejmě z ekonomického pohledu, kdy nástup pandemie měl přímý vliv na sezony 19/20 a 20/21 a pokračuje i nadále.

K jakým ekonomickým opatřením musel klub přistoupit?

V okamžiku, kdy je rozpočet pro sezonu připraven, tak není moc prostoru pro krácení výdajů. Největší položkou rozpočtu jsou každoročně mzdy hráčů a jejich výzbroj a výstroj. Platy hráčů jsme po domluvě s hráči redukovali. U pár hráčů došlo v rámci úsporných opatření k terminaci kontraktů z důvodu vyšší moci.

Klub samozřejmě šetřil, kde mohl, například to byly elektrické energie, protože se nemusel vytápět stadion, dále se šetřilo na výstroji a výzbroji hráčů nebo na nákladech za pořadatelskou službu, která kvůli nepřítomnosti fanoušků mohla být v nižším počtu pořadatelů. Klub si počíná ekonomicky efektivně i v normální sezóně, proto nebylo moc prostoru k dalším snižování nákladů.

Změnily se v důsledku nástupu pandemie příjmy a musel klub hledat jiné možnosti financování?

Došlo k absolutnímu výpadku příjmů ze vstupného, které tvoří značnou část rozpočtu. Navíc na utkání nemohli docházet ani permanentkáři, takže hrozilo, že se navíc fanouškům budou muset vracet peníze z již zakoupených permic. Pandemie zasáhla i některé partnery, některé ano, některé ne, protože to nebyla klasická

ekonomická krize, některým segmentům se dařilo více, některým méně, ale výpadek příjmů to pro klub taktéž byl.

Pro zvládnutí této situace byly klíčové tři aspekty. Prvním podstatnou událostí byla pomoc státu, který poskytl dotaci všem klubům ve výši 12,5 milionů korun. Druhou byl příspěvek akcionářů na podporu klubu v krizi ve výši 5 milionů korun. Třetí podstatnou událostí, která ve finále klub velmi podržela, byl fakt, že většina permanentkářů netrvala na vrácení peněz za zakoupené permice. Díky těmto třem faktorům jsme byli jeden z mála klubů, který i přes vypuknutí pandemie skončil svým hospodařením v černých číslech.

Klub ještě provozuje hotel, na který čerpal státní podporu Covid A.

Došlo k odchodu partnerů klubu nebo ke snížení výše jejich finanční podpory?

Ano někteří partneři přestali klub kvůli nástupu Covidu podporovat, přesný počet partnerů nevím, ale odhadl bych výši prostředků, o které klub přišel, na 8–10 milionů korun. Jednalo se spíše o menší ekonomické subjekty. Bohužel se klubu nepodařilo najít náhradu za odchozí partnery. Větší a významnější podniky klub podpořily ve stejné výši jako před nástupem pandemie.

Přibližně o kolik příjmů klub přišel v důsledku vypuknutí pandemie?

Je to můj odhad, ale myslím si, že klub přišel o 20 % příjmů. Jen díky tomu, že držitelé nechtěli vrátit peníze za zakoupené vstupenky.

Musel klub kvůli sníženým příjmům sjednat úvěr u finanční instituce?

Ano, úvěr si klub dojednal v průběhu sezony 2020/2021, ale čerpali jsme ho snad dva dny, protože nebyla potřeba a dodnes tyto prostředky nečerpáme.

Byly plánovány nějaké projekty klubu, které nemohly být kvůli epidemii zorganizovány?

Ano například se opakovaně zrušila akce Winter Hockey Games ve Špindlerově Mlýně, kde měl klub působit, dále Spengler Cup. Toto jsou akce, které jsou pro klub příjmově plusové.

Měl nástup pandemie vliv na zaměstnance klubu a jejich mzdy, musel být případně někdo propuštěn?

Klub má mnoho zaměstnanců, ale u nich ke snižování mezd nedošlo. Nikdo ze zaměstnanců nebyl v důsledku pandemie a šetřících opatření propuštěn.

Kvůli rozšíření nemoci covid měli fanoušci zakázaný vstup na stadion, příjmy ze vstupného jsou určitě výraznou položkou příjmů klubu. Máte představu, jakou část příjmů pro klub tyto finance tvoří?

Určitě 15–20 % celkových příjmů.

Měli fanoušci možnost podpořit klub?

Hlavní podporou od fanoušků bylo, jak jsem již zmiňoval, že nechtěli vrátit peníze za zakoupené vstupenky. Klub nabídl permanentkářům tři možnosti, jak své permanentní vstupenky vrátit. První byla, že si stávající vstupenky nechají a klub jim na následující sezónu garantuje stejnou cenu permanentní vstupenky jako v minulé sezoně. Druhá varianta byla, že za zakoupenou vstupenku nenechají vrátit peníze a klub jim poskytne slevu 50 % na nákup permanentní vstupenky pro další sezonu, u které se cena přibližně o čtvrtinu zvýšila. Třetí možností bylo vrácení peněz za zakoupenou vstupenku. Drtivá většina fanoušků se rozhodla pro varianty jedna nebo dva.

Klub ještě založil sbírku pro mimořádnou finanční podporu od fanoušků, ale ta se nesečkala s velkým úspěchem.

Opadl zájem fanoušků o návštěvu zápasů po skončení pandemie?

Ano, obava fanoušků o nákazu virem snížila jejich zájem o navštěvování domácích utkání. Zápasy navštěvovalo o 20 až 30 % méně lidí, když byly dveře stadionu fanouškům opět otevřeny.

Příloha 2: Rozhovor s finančním ředitelem HC Sparta Praha Ing. Lukášem Madeckim.

V jakých oblastech zasáhl chod klubu výskyt nemoci Covid 19?

Nás zasáhl úplně ve všem. Když to v březnu 2020 vypuklo, zrušilo se play-off, tak nám to zasáhlo sportovní stránku, kdy jsme po základní části skončili, myslím, třetí a nemohli jsme nastoupit do série s Kometou. Na to je navázaná ekonomická stránka. Přišli jsme o značnou část příjmu z ticketingu. Byť to bylo v březnu, kdy sezóna pomalu končila, tak zbýval měsíc sezóny mládeže. Tu jsme museli také vypnout, takže všechny děti musely přestat okamžitě fungovat. S každou sérií se ztráta snižovala. Kdybychom byli ve finále jako v poslední sezóně 21/22, tak bychom skončili v zisku. Kromě zápasů v o2 areně, provozujeme Tipsport arenu, což je taky multifunkční hala. My ji pronajímáme pro společenské, kulturní a sportovní akce. Na léto tam nejspíš byly naplánovány nějaké akce a pravděpodobně jsme přišli i o tyto příjmy.

K jakým ekonomickým opatřením musel klub přistoupit?

Krátily se výplaty hráčů. Utlumil se celkově provoz, neprobíhaly akce, s čímž jsou spojené nějaké náklady, které pak přefakturováváme, ale pracuje tu kolem toho nějaké množství lidí, režie haly je celkově vyšší. Tohle všechno odpadlo, bylo to nějakým způsobem zakonzervované. Značnou část sezóny 20/21 ani mládež nemohla pořádně fungovat, fungovali jen distančně, takže na tom všem ty náklady spadly. Tím, že jsme hráli bez lidí, jsme nevytvářeli skoro žádný marketing. To nám taky spadlo, a to jsou docela významné částky. Stejně tak náklady na naše obchodní oddělení nám spadly. Napříč všemi odděleními se náklady snížily. Ale zdaleka to nepokrylo výpadek těch příjmů.

Došlo k odchodu sponzorů klubu nebo ke snížení výše jejich finanční podpory?

Úplně minoritně došlo k odchodům, vybavuji si jen jednoho většího sponzora. Bylo to minimálně. Naši partneři nás podrželi.

Přibližně o kolik příjmů klub přišel v důsledku vypuknutí pandemie?

Přibližně 35 %.

Mohl klub čerpat státní podporu? (Přes Ministerstvo průmyslu bylo rozděleno 12 a půl milionu na klub.)

Ano, to jsme čerpali. Zbytek jsme nevyužívali, protože jsme byli postiženi covidem zvláště. Abychom naplnili smlouvy vůči partnerům televizím apod., hráli jsme dál. Sezóna normálně proběhla, ale bez lidí tzn. o tyto příjmy jsme přišli. I přes to jsme museli stále fungovat, chodili jsme do práce, nemohli jsme využívat překážek na straně zaměstnavatele, nevyužívali jsme kurzarbeit a podobné programy, které v tu chvíli běžely, protože jsme museli normálně fungovat. Jediné, co jsme využili z těch podpor, bylo 12 a půl milionu od Ministerstva průmyslu a na mládeži jsme získali dvakrát 200 tisíc od národní sportovní agentury, tuším.

Musel klub kvůli sníženým příjmům sjednat úvěr u finanční instituce?

Otevřeli jsme si kontokorent u banky, ale ten jsme využili minimálně, v rámci jednoho měsíce jsme do něj sáhli, ale hned se nám to vrátilo. Jinak další bankovní úvěr jsme nevyužili. Jsme součástí investiční skupiny Kaprain, je to naše mateřská společnost a ta nám určitým způsobem pomohla.

Byly plánovány nějaké projekty klubu, které nemohly být kvůli epidemii zorganizovány?

Dvakrát odpadl Spengler Cup. Příjmová ztráta v budgetu je to víceméně minimální, nic zásadního.

Měl nástup pandemie vliv na zaměstnance klubu a jejich mzdy, musel být případně někdo propuštěn?

Víceméně ne, žádné stavy jsme nesnižovali a platy jsme taky zachovali.

Kvůli rozšíření nemoci covid měli fanoušci zakázaný vstup na stadion, příjmy ze vstupného jsou určitě výraznou položkou příjmů klubu. Máte jakou část příjmů pro klub tyto finance tvoří?

Pro fanoušky byly kompenzační balíčky. Tuším, že sezónu 19/20 jsme nemuseli řešit, nějaké kompenzace za permice z play off byly, ale nic podstatného. V sezóně 20/21 jsme prodali permice, na začátku sezóny chodit mohli, poté se to stoplo a až do konce sezóny chodit nemohli. Pro sezónu 21/22 jsme připravili kompenzační balíčky, ale nevybavuji si z čeho se sestávali. Velmi malé procento permanentkářů k těm kompenzačním balíčkům sáhlo a drtivá většina si znovu koupila permici. Jen pár z nich chtělo vrátit peníze. Stejně tak jako nás podrželi partneři, nás podrželi i permanentkáři.

Byly nějaký prostředky před sezonou počítány na marketing, ale musely být využity kvůli covidu na jiné náklady - úhrady platů hráčů a jiných věcí.

Samozřejmě. V létě na sezónu 2020, kdy nebyla žádná opatření, jsme měli sestaveno x variant plánu, protože jsme nevěděli, jak se to vyvine. Na podzim 2020 jsme museli udělat revizi plánu a překopat to.

Měli jsme několik variant rozpočtu podle toho, kolik lidí by mohlo chodit na utkání a pak jsme měli i variantu, že by se zastavila soutěž. Podle toho jsme se snažili se

na to připravit a zkalkulovat si, jak by to vypadalo. Měli jsme připravené různé scénáře. Nakonec jsme to museli předělat, protože to byl hybrid. Sezóna se nějak rozběhla a až v jejím průběhu došlo k určitým cutům.

Měli fanoušci možnost podpořit klub?

Z hlediska financí se nejednalo o nic zásadního. Nevytvářeli jsme žádné virtuální vstupenky. V sezóně 20/21 v rámci play-off byl projekt Spartánská armáda a v rámci toho jsme nabízeli fanouškům za poplatek exkluzivní materiály z backstage a z prostředí hráčské kabiny atd. a to bylo za nějaký poplatek.

Opadl zájem fanoušků o návštěvu zápasů po skončení pandemie?

Nevzpomenu si.

Výkazy – Aktiva/pasiva – výpadek příjmů od fanoušků, aktiva se snižovala v tom čase, dlouhodobý hmotný majetek klesal. Čím to bylo?

Odpisy. Neměli jsme nové investici.

V sezóně 2020/2021 došlo ke zvýšení aktiv klubu, co tento nárůst způsobilo?

Byla to pravděpodobně rekonstrukce prostor A týmu, čímž došlo ke zhodnocení.

Krátkodobé pohledávky (aktiva) kolísaly, čím to bylo?

Tohle číslo není úplně vypovídající, protože je to konečný stav k určitému datu. Jednoduše v jednom období mohly být nesplacené k 31. 7. a v dalším roce mohly být splacené. Neviděl bych v tom velkou vypovídající hodnotu. Ale mohlo to být dané výpadkem v rámci covidu. Partneři nás podrželi, to je pravda, ale objem financí se o něco snížil, nebylo to něco drastického, ale k nějakému snížení došlo.