

Posudek oponenta diplomové práce

Název práce: Management a financování vybraného sportovního klubu

Diplomant: Bc. Kristýna Peňázová

Jméno a příjmení oponenta: RNDr. Jaromír Zahrádka, Ph.D.

Cílem práce dle zadávacího listu bylo rozebrat činnost menšího sportovního klubu s ohledem na získávání finančních prostředků, hospodaření, rozvoj členské základny a další aspekty a případně navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace.

Osnova zadání práce:

- Význam, historie, popis sportovního klubu.
- Management organizace.
- Hospodaření a financování organizace.
- Shrnutí, vlastní zhodnocení a návrhy řešení přípsadných nedostatků.

Hodnocení práce:

Diplomantka zvolila pro svoji práci poněkud změněný koncept, než původně uvedla v bodech své osnovy v zadání diplomové práce. Prvních šest kapitol své práce koncipovala jako teoretickou část, kde na základě studia odborné literatury uvedla a objasnila základní pojmy z oblasti managementu, sponzoringu a celkově financování sportovních organizací. Pozitivní je, že v teoretické části využila i cizojazyčný zdroj [5] (viz. str.14). Členění teoretické části na šest různých kapitol není příliš vhodné.

V kapitolách 7. až 10. diplomantka rozebírá činnost vybraného sportovního klubu, tj. „Sportovní klub ledního hokeje Žďár nad Sázavou, z.s. a SKLH, s.r.o.“, uvádí zde rokem založení 1939 (?). Udávanou právní formou klubu je zapsaný spolek a současně společnost s ručením omezeným s různými IČ a společným personálním vedením. Mládežnická část klubu financuje svojí činnost jako zapsaný spolek a činnosti související s druholigovým mužstvem jsou zastřešovány společností s ručením omezeným. Bohužel zakládací listiny (jejich kopie) nejsou součástí DP.

Po obsáhlé kapitole 7., která obsahuje základní informace, historii klubu od roku 1936, současnost klubu a současnou organizační strukturu následuje krátká, poněkud chaoticky podaná kapitola 8. VÝDAJE SKLH, jejíž součástí je **Tabulka 4: Výdaje klubu**, v níž jsou uvedeny výdaje na děti a juniory a na mužstvo (patrně druholigový tým „A“). Nikde se však nespecifikuje, ke kterému roku se tabulka výdajů vztahuje, není jasné, zda se jedná o výdaje za kalendářní rok či za sezónu. Z uvedených hodnot je zřejmé, že se nejedná o skutečně vynaložené prostředky, ale o rozpis předpokládaných (snad rozpočtovaných) výdajů.

V kapitole 9. PŘÍJMY SKLH se diplomantka zabývá příjmy klubu. Tato kapitola však žádný přehledný rozpis skutečných nebo rozpočtovaných příjmů neobsahuje. Jednotlivé typy příjmů klubu v dalším textu charakterizuje nesystematicky nejrůznějšími způsoby.

V části 9.1 *Členské příspěvky* zařadila patrně převzatý graf narůstajícího počtu členů klubu a převzatou **Tabulku 5: Členské příspěvky**. Nevysvětlila však, co v tabulce znamenají hodnoty ve sloupcích opatřených záhlavím „Zaplaceno do 30.9.2018“. Žádné celkové částky vybrané za rok neuvádí. V části 9.2 *Vstupné* uvádí ceny vstupenek a průměrné příjmy za sezónu 500 až 550 tis. Kč. V části 9.3 *Dotace a příspěvky z veřejných rozpočtů* uvádí, že od státu jsou dotace cca 380 tisíc Kč (viz str. 49) pro sezónu 2016/2017, příspěvek od města Žďár n. S. je 1,1 mil Kč pro „hokejovou mládež“ a 300 000 Kč pro tým „A“ v roce 2018 a že od svazu je

25 tis./měsíc (uvedeno bez Kč!) na děti do 15 let a 45 tisíc měsíčně (uvedeno bez Kč!) na dorostence a juniory. Částku poskytnutou sponzory charakterizuje tak, že se pohybuje „mezi 1,5 – 1,7 milionu Kč“, což má být do 60% z celkového rozpočtu. Procentní zastoupení příspěvků od generálního partnera, hlavních partnerů a ostatních partnerů je prezentováno v pravděpodobně převzatým **Grafeu 2**. Hodnoty, na základě nichž byl graf vytvořen, nejsou k dispozici. Ostatní příjmy jsou 13 000 Kč za sezónu za broušení bruslí pro veřejnost a 15 000 Kč za prodej klubových suvenýrů. Nahodilé jsou příjmy za přestupy hráčů, jako příklad uvádí částku 100 tisíc Kč „za 3 roky starý přestup hráče do HC Dukla Jihlava“.

V kapitole 10. HOSPODAŘENÍ diplomantka uvádí **Graf 3: Příjmy a výdaje dětí a mládeže**, v němž jsou graficky srovnány celkové příjmy a výdaje za poslední čtyři sezony (týká se patrně činnosti klubu, kterou vyvíjí jako zapsaný spolek od r. 2017 a předtím jako obchodní společnost – viz informace na str. 49). **Graf 4: Příjmy a výdaje družstva** obsahuje srovnání příjmů a výdajů, které souvisí s činnostmi, jež se týkají druholigového družstva (tedy s.r.o.) za čtyři poslední sezóny. Diplomantka bohužel ve své práci neuvádí nikde číselné hodnoty příjmů a výdajů, které posloužily pro vytvoření grafů 3. a 4. Jako zdroj grafů uvádí blíže nespecifikované interní materiály, znamená to, že uvedené grafy diplomantka pravděpodobně ani nevytvořila, ale jen okopírovala.

V této kapitole věnované hospodaření, ani jinde, se bohužel nezabývá účetnictvím zapsaného spolku ani s.r.o. a patrně ni nevyužívá bezprostředně žádných výstupů účetnictví, i když v teoretické části (str. 16) povinnost vedení účetnictví zmiňuje.

Na str. 16 zmiňuje také v teoretické rovině daňové povinnosti spolku (nikoliv už s.r.o.), avšak z jejího rozboru činnosti hokejového klubu to vypadá tak, že z.s. ani s.r.o. žádné daně ani odvody neplatí. Nezodpovězenou otázkou je také to, na základě jakých pracovních smluv jsou odměňováni hráči, trenéři, vedoucí družstev, manažer, sekretář, účetní, popř. zaměstnanci, kteří zajišťují broušení bruslí pro veřejnost.

Některé závěry diplomantky v této kapitole, jako např. „U dětí a mládeže je díky dotacím od města, které rozpočet dorovná, ztráta či zisk v posledních čtyřech sezónách nulová.“ (viz str. 58), nejsou na odborné výši a jsou až nesrozumitelné.

Předložená diplomová práce je po jazykové stránce na nižší úrovni. Diplomantka používá dosti často neobvyklá slova a slovní spojení (např. „násady“ od deštníků), nespisovné slovo „focení“ – viz str. 55 nebo slangové a zbytečně expresivní formulace - označení sportovního kubu „Plameny“ nebo formulace „...imaginární stříbrné medaile si Plameny pověsili na krk i po semifinále play-off“ (str. 39). Ve své práci uvádí často vedle sebe heslovitě a nesouvisle informace, někdy i bez logických souvislostí, projevuje se neprovázaností mezi sdělovanými informacemi na úrovni odstavců i mezi jednotlivými částmi práce.

V seznamu použitých zkratk není důsledná, např. použité zkratky „PR a komunikace“ (viz str. 42) a „SCM“ (viz str. 50) nejsou v seznamu uvedeny, Zkratku tzv. je zvykem psát s tečkou na konci.

Chybou ve formální úpravě práce je, že stránka 51, která není poslední stránkou žádné kapitoly, obsahuje pouze 4 řádky. Diplomová práce je členěna na zbytečně mnoho kapitol (10) a obsahuje chybně nejnižší úroveň členění 2.1.1.1.1. (str. 16) a 2.1.1.1.2. (str. 17).

Diplomantka u převážné většiny obrázků, tabulek a grafů uvádí cizí zdroje, bez vlastního zpracování, znamená to pravděpodobně to, že je do své práce bez jakýchkoliv úprav jen okopírovala. Není mi jasné, proč v odstavci *Daňové povinnosti* (str. 16), který se týká české legislativy, se odkazuje na [10], což je zahraniční publikace v angličtině.

Diplomantka se ve své práci často odkazuje na tzv. „interní materiály“, které blíže nespecifikuje, většinou se odkazuje na sdělení někoho z managementu. Odkazuje se také obecně na www stránky klubu bez odkazu na konkrétní položku v seznamu internetových zdrojů, který několik konkrétních odkazů na www stránky klubu obsahuje.

Součástí její práce nejsou stanovy klubu ani žádný zápis z jednání valné hromady nebo výboru klubu SKLH Žďár nad Sázavou. Ve svých odborných vyjádřeních někdy nepoužívá výstižné a korektní termíny nebo je nepoužívá korektně – viz použití pojmu investování v tvrzení „... suma investovaná za pronájmy dopravních prostředků a sportovišť je vysoká taktéž.“ (str. 45) .

Předložená práce obsahuje převážně souhrn informací převzatých z literárních a internetových zdrojů a z „interních materiálů“. Převzaté materiály nejsou v některých případech vhodně uspořádány a zařazeny do kontextu práce. V předložené diplomové práci postrádám větší vlastní přínos autorky. Práce neobsahuje kvantitativní analýzy, které by odpovídaly úrovni magisterskému stupně studia.

Jako pozitivní hodnotím, že v závěru své práce diplomantka uvedla soubor vlastních doporučení k zlepšení prezentace klubu před sponzory, fanoušky a veřejností, které by mohly přinést i jisté navýšení finančních prostředků pro klub.

Diplomantka rozebrala činnost sportovního klubu SKLH Žďár nad Sázavou z hlediska managementu a navrhla pro management klubu svá doporučení pro určitá zlepšení současného stavu, jak požaduje zadaný cíl práce. Kvůli nedostatkům, které práce obsahuje, navrhuji však pouze hodnocení dobře.

Otázky a náměty k obhajobě

1. Upřesněte, jakým způsobem je vedeno účetnictví ve Sportovním klubu ledního hokeje Žďár nad Sázavou, z.s. a v SKLH, s.r.o., upřesněte období, v němž probíhá účtování.
2. Uveďte, jakými typy smluv jsou podloženy honorované činnosti hráčů, trenérů, manažera, vedoucích družstev, sekretáře, účetní, popř. dalších zaměstnávaných osob v hokejovém klubu.
3. Uveďte na pravou míru, jak je to s daňovými povinnostmi Sportovního klubu ledního hokeje Žďár nad Sázavou, z.s. a SKLH, s.r.o. Uveďte, zda uvedené ekonomické subjekty odvádí za odměňované osoby nějaké daně nebo odvody, např. srážkovou daň ze mzdy.

Závěr:

Doporučuji tuto práci k obhajobě a navrhuji hodnocení - E

V Pardubicích dne 14. ledna 2019

RNDr. Jaromír Zahrádka, Ph.D.
Ústav matematiky a kvantitativních metod
Fakulta ekonomicko–správní
Univerzita Pardubice

Posudek oponenta diplomové práce

Název práce: Management a financování vybraného sportovního klubu

Diplomant: Bc. Kristýna Peňázová

Jméno a příjmení oponenta: RNDr. Jaromír Zahrádka, Ph.D.

Cílem práce dle zadávacího listu bylo rozebrat činnost menšího sportovního klubu s ohledem na získávání finančních prostředků, hospodaření, rozvoj členské základny a další aspekty a případně navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace.

Osnova zadání práce:

- Význam, historie, popis sportovního klubu.
- Management organizace.
- Hospodaření a financování organizace.
- Shrnutí, vlastní zhodnocení a návrhy řešení přípsadných nedostatků.

Hodnocení práce:

Diplomantka zvolila pro svoji práci poněkud změněný koncept, než původně uvedla v bodech své osnovy v zadání diplomové práce. Prvních šest kapitol své práce koncipovala jako teoretickou část, kde na základě studia odborné literatury uvedla a objasnila základní pojmy z oblasti managementu, sponzoringu a celkově financování sportovních organizací. Pozitivní je, že v teoretické části využila i cizojazyčný zdroj [5] (viz. str.14). Členění teoretické části na šest různých kapitol není příliš vhodné.

V kapitolách 7. až 10. diplomantka rozebírá činnost vybraného sportovního klubu, tj. „Sportovní klub ledního hokeje Žďár nad Sázavou, z.s. a SKLH, s.r.o.“, uvádí zde rokem založení 1939 (?). Udávanou právní formou klubu je zapsaný spolek a současně společnost s ručením omezeným s různými IČ a společným personálním vedením. Mládežnická část klubu financuje svojí činnost jako zapsaný spolek a činnosti související s druholigovým mužstvem jsou zastřešovány společností s ručením omezeným. Bohužel zakládací listiny (jejich kopie) nejsou součástí DP.

Po obsáhlé kapitole 7., která obsahuje základní informace, historii klubu od roku 1936, současnost klubu a současnou organizační strukturu následuje krátká, poněkud chaoticky podaná kapitola 8. VÝDAJE SKLH, jejíž součástí je **Tabulka 4: Výdaje klubu**, v níž jsou uvedeny výdaje na děti a juniory a na mužstvo (patrně druholigový tým „A“). Nikde se však nspecifikuje, ke kterému roku se tabulka výdajů vztahuje, není jasné, zda se jedná o výdaje za kalendářní rok či za sezónu. Z uvedených hodnot je zřejmé, že se nejedná o skutečně vynaložené prostředky, ale o rozpis předpokládaných (snad rozpočtovaných) výdajů.

V kapitole 9. PŘÍJMY SKLH se diplomantka zabývá příjmy klubu. Tato kapitola však žádný přehledný rozpis skutečných nebo rozpočtovaných příjmů neobsahuje. Jednotlivé typy příjmů klubu v dalším textu charakterizuje nesystematicky nejrůznějšími způsoby.

V části 9.1 *Členské příspěvky* zařadila patrně převzatý graf narůstajícího počtu členů klubu a převzatou **Tabulku 5: Členské příspěvky**. Nevysvětlila však, co v tabulce znamenají hodnoty ve sloupcích opatřených záhlavím „Zaplaceno do 30.9.2018“. Žádné celkové částky vybrané za rok neuvádí. V části 9.2 *Vstupné* uvádí ceny vstupenek a průměrné příjmy za sezónu 500 až 550 tis. Kč. V části 9.3 *Dotace a příspěvky z veřejných rozpočtů* uvádí, že od státu jsou dotace cca 380 tisíc Kč (viz str. 49) pro sezónu 2016/2017, příspěvek od města Žďár n. S. je 1,1 mil Kč pro „hokejovou mládež“ a 300 000 Kč pro tým „A“ v roce 2018 a že od svazu je

25 tis./měsíc (uvedeno bez Kč!) na děti do 15 let a 45 tisíc měsíčně (uvedeno bez Kč!) na dorostence a juniory. Částku poskytnutou sponzory charakterizuje tak, že se pohybuje „mezi 1,5 – 1,7 milionu Kč“, což má být do 60% z celkového rozpočtu. Procentní zastoupení příspěvků od generálního partnera, hlavních partnerů a ostatních partnerů je prezentováno v pravděpodobně převzatým **Grafeu 2**. Hodnoty, na základě nichž byl graf vytvořen, nejsou k dispozici. Ostatní příjmy jsou 13 000 Kč za sezónu za broušení bruslí pro veřejnost a 15 000 Kč za prodej klubových suvenýrů. Nahodilé jsou příjmy za přestupy hráčů, jako příklad uvádí částku 100 tisíc Kč „za 3 roky starý přestup hráče do HC Dukla Jihlava“.

V kapitole 10. HOSPODAŘENÍ diplomantka uvádí **Graf 3: Příjmy a výdaje dětí a mládeže**, v němž jsou graficky srovnány celkové příjmy a výdaje za poslední čtyři sezony (týká se patrně činnosti klubu, kterou vyvíjí jako zapsaný spolek od r. 2017 a předtím jako obchodní společnost – viz informace na str. 49). **Graf 4: Příjmy a výdaje družstva** obsahuje srovnání příjmů a výdajů, které souvisí s činnostmi, jež se týkají druholigového družstva (tedy s.r.o.) za čtyři poslední sezóny. Diplomantka bohužel ve své práci neuvádí nikde číselné hodnoty příjmů a výdajů, které posloužily pro vytvoření grafů 3. a 4. Jako zdroj grafů uvádí blíže nespecifikované interní materiály, znamená to, že uvedené grafy diplomantka pravděpodobně ani nevytvořila, ale jen okopírovala.

V této kapitole věnované hospodaření, ani jinde, se bohužel nezabývá účetnictvím zapsaného spolku ani s.r.o. a patrně ni nevyužívá bezprostředně žádných výstupů účetnictví, i když v teoretické části (str. 16) povinnost vedení účetnictví zmiňuje.

Na str. 16 zmiňuje také v teoretické rovině daňové povinnosti spolku (nikoliv už s.r.o.), avšak z jejího rozboru činnosti hokejového klubu to vypadá tak, že z.s. ani s.r.o. žádné daně ani odvody neplatí. Nezodpovězenou otázkou je také to, na základě jakých pracovních smluv jsou odměňováni hráči, trenéři, vedoucí družstev, manažer, sekretář, účetní, popř. zaměstnanci, kteří zajišťují broušení bruslí pro veřejnost.

Některé závěry diplomantky v této kapitole, jako např. „U dětí a mládeže je díky dotacím od města, které rozpočet dorovná, ztráta či zisk v posledních čtyřech sezónách nulová.“ (viz str. 58), nejsou na odborné výši a jsou až nesrozumitelné.

Předložená diplomová práce je po jazykové stránce na nižší úrovni. Diplomantka používá dosti často neobvyklá slova a slovní spojení (např. „násady“ od deštníků), nespisovné slovo „focení“ – viz str. 55 nebo slangové a zbytečně expresivní formulace - označení sportovního kubu „Plameny“ nebo formulace „...imaginární stříbrné medaile si Plameny pověsili na krk i po semifinále play-off“ (str. 39). Ve své práci uvádí často vedle sebe heslovitě a nesouvisle informace, někdy i bez logických souvislostí, projevuje se neprovázaností mezi sdělovanými informacemi na úrovni odstavců i mezi jednotlivými částmi práce.

V seznamu použitých zkratk není důsledná, např. použité zkratky „PR a komunikace“ (viz str. 42) a „SCM“ (viz str. 50) nejsou v seznamu uvedeny, Zkratku tzv. je zvykem psát s tečkou na konci.

Chybou ve formální úpravě práce je, že stránka 51, která není poslední stránkou žádné kapitoly, obsahuje pouze 4 řádky. Diplomová práce je členěna na zbytečně mnoho kapitol (10) a obsahuje chybně nejnižší úroveň členění 2.1.1.1.1. (str. 16) a 2.1.1.1.2. (str. 17).

Diplomantka u převážné většiny obrázků, tabulek a grafů uvádí cizí zdroje, bez vlastního zpracování, znamená to pravděpodobně to, že je do své práce bez jakýchkoliv úprav jen okopírovala. Není mi jasné, proč v odstavci *Daňové povinnosti* (str. 16), který se týká české legislativy, se odkazuje na [10], což je zahraniční publikace v angličtině.

Diplomantka se ve své práci často odkazuje na tzv. „interní materiály“, které blíže nespecifikuje, většinou se odkazuje na sdělení někoho z managementu. Odkazuje se také obecně na www stránky klubu bez odkazu na konkrétní položku v seznamu internetových zdrojů, který několik konkrétních odkazů na www stránky klubu obsahuje.

Součástí její práce nejsou stanovy klubu ani žádný zápis z jednání valné hromady nebo výboru klubu SKLH Žďár nad Sázavou. Ve svých odborných vyjádřeních někdy nepoužívá výstižné a korektní termíny nebo je nepoužívá korektně – viz použití pojmu investování v tvrzení „... suma investovaná za pronájmy dopravních prostředků a sportovišť je vysoká taktéž.“ (str. 45) .

Předložená práce obsahuje převážně souhrn informací převzatých z literárních a internetových zdrojů a z „interních materiálů“. Převzaté materiály nejsou v některých případech vhodně uspořádány a zařazeny do kontextu práce. V předložené diplomové práci postrádám větší vlastní přínos autorky. Práce neobsahuje kvantitativní analýzy, které by odpovídaly úrovni magisterskému stupně studia.

Jako pozitivní hodnotím, že v závěru své práce diplomantka uvedla soubor vlastních doporučení k zlepšení prezentace klubu před sponzory, fanoušky a veřejností, které by mohly přinést i jisté navýšení finančních prostředků pro klub.

Diplomantka rozebrala činnost sportovního klubu SKLH Žďár nad Sázavou z hlediska managementu a navrhla pro management klubu svá doporučení pro určitá zlepšení současného stavu, jak požaduje zadaný cíl práce. Kvůli nedostatkům, které práce obsahuje, navrhuji však pouze hodnocení dobře.

Otázky a náměty k obhajobě

1. Upřesněte, jakým způsobem je vedeno účetnictví ve Sportovním klubu ledního hokeje Žďár nad Sázavou, z.s. a v SKLH, s.r.o., upřesněte období, v němž probíhá účtování.
2. Uveďte, jakými typy smluv jsou podloženy honorované činnosti hráčů, trenérů, manažera, vedoucích družstev, sekretáře, účetní, popř. dalších zaměstnávaných osob v hokejovém klubu.
3. Uveďte na pravou míru, jak je to s daňovými povinnostmi Sportovního klubu ledního hokeje Žďár nad Sázavou, z.s. a SKLH, s.r.o. Uveďte, zda uvedené ekonomické subjekty odvádí za odměňované osoby nějaké daně nebo odvody, např. srážkovou daň ze mzdy.

Závěr:

Doporučuji tuto práci k obhajobě a navrhuji hodnocení - E

V Pardubicích dne 14. ledna 2019

RNDr. Jaromír Zahrádka, Ph.D.
Ústav matematiky a kvantitativních metod
Fakulta ekonomicko–správní
Univerzita Pardubice