

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

EKONOMICKÁ ANALÝZA HOKEJOVÉHO KLUBU HC UNIČOV

Diplomová práce
(bakalářská)

Autor: Robert Motáň, Rekreatologie
Olomouc 2015

Jméno a příjmení autora: Robert Motáš

Název bakalářské práce: Ekonomická analýza hokejového klubu HC Uničov

Pracoviště: Katedra rekreologie

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.

Rok obhajoby: 2015

Abstrakt:

V této bakalářské práci byl podroben důkladné ekonomické analýze hokejový klub HC Uničov, a to v rozmezí od roku 2012 až do roku 2014. Za tímto účelem byly aplikovány jednotlivé metody finanční analýzy, mezi které patří např. analýza rozvahy, a nebo hodnocení výkazů zisku a ztráty pomocí horizontální a vertikální analýzy. Před samotným vyhodnocením ekonomiky klubu je nastíněno financování neziskových organizací, v našem případě hokejového klubu, jakožto spolku (dříve občanského sdružení). Závěrem práce jsou navržena možná opatření a způsoby vedoucí ke zlepšení ekonomických poměrů v klubu a podpoře jeho hlavní činnosti.

Klíčová slova: Financování sportu, nezisková organizace, občanské sdružení, spolek, sportovní marketing, marketingový mix, finanční analýza

Souhlasím s půjčováním bakalářské práce v rámci knihovních služeb.

Author's first name and surname: Robert Motáň

Title of the thesis: Economic analysis of the hockey club HC Uničov

Department: Recreology

Supervisor: doc. Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.

The year of presentation: 2015

Abstract:

In this thesis has been subjected to a thorough economic analysis hockey club HC Uničov, ranging from 2012 to 2014. For this purpose, various methods have been applied to financial analysis, including eg. the balance sheet, and evaluation or statement of income using horizontal and vertical analysis. Before evaluating the economics of the club outlined funding the nonprofit organizations, in our case the hockey club, as a civil association. Finally, the thesis proposes some measures and ways to improve the economic situation in the club.

Keywords: Financing of sport, nonprofit organizations, civil associations, sports marketing, marketing mix, financial analysis

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Vladimíra Hobzy, Ph.D., uvedl všechny použité literární a odborné zdroje a dodržoval zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne 10. 6. 2015

.....

Robert Motáň

Chci vyjádřit poděkování vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Vladimíru Hobzovi, Ph.D. a vedení hokejového klubu HC Uničov za pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály a poznatky při jejím zpracování. Děkuji mé rodině a přítelkyni, která mi byla oporou a podporovala mě v této činnosti.

Obsah

1 ÚVOD.....	9
2 SOUHRN TEORETICKÝCH POZNATKŮ.....	10
2.1 TĚLESNÁ KULTURA	10
2.2 NEZISKOVÝ SEKTOR V ČESKÉ REPUBLICE	11
2.2.1 Neziskový sektor v tělesné kultuře.....	11
2.2.2 Účetnictví neziskových organizací.....	12
2.2.3 Občanské sdružení - spolek.....	13
2.3 FINANCOVÁNÍ TĚLESNÉ KULTURY A SPORTU	15
2.3.1 Obvyklé zdroje financování	18
2.3.2 Zdroje financování z vedlejších činností.....	18
2.3.3 Speciální zdroje financování	19
2.3.4 Sponzoring	19
2.4 SPORTOVNÍ MARKETING A MARKETINGOVÝ MIX.....	20
2.4.1 Sportovní sponzoring	21
2.4.2 Sportovní reklama	22
2.4.3 Produkt	23
2.4.4 Cena.....	24
2.4.5 Distribuce	24
2.4.6 Propagace	25
2.5 FINANČNÍ ANALÝZA	26
2.5.1 Základní účetní výkazy	26
2.5.2 Horizontální a vertikální analýza	28
2.5.3 Analýza (vybraných) poměrových ukazatelů.....	29
3 CÍLE, ÚKOLY A METODIKA PRÁCE.....	33
4 HISTORIE KLUBU HC UNIČOV	35

4.1	IDENTIFIKACE KLUBU	35
4.2	HISTORIE KLUBU	37
4.3	MARKETINGOVÝ MIX KLUBU	38
5	FINANČNÍ ANALÝZA KLUBU HC UNIČOV	40
5.1	ANALÝZA ROZVAHY.....	40
5.2	ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY.....	51
5.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	58
5.4	ANALÝZA BODU ZVRATU.....	61
5.5	VZÁJEMNÉ POROVNÁNÍ A CELKOVÉ ZHODNOCENÍ EKONOMIKY KLUBU.....	64
6	DISKUSE - NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ EKONOMICKÉ SITUACE HC UNIČOV	65
6.1	OPATŘENÍ Z HLEDISKA ORGANIZAČNĚ-PROVOZNÍHO	65
6.2	OPATŘENÍ Z HLEDISKA EKONOMICKÉHO - NAVÝŠENÍ PŘÍJMŮ	66
6.3	OPATŘENÍ Z HLEDISKA EKONOMICKÉHO - SNÍŽENÍ VÝDAJŮ.....	67
7	ZÁVĚR.....	68
8	SOUHRN	69
9	SUMMARY	70
10	REFERENČNÍ SEZNAM.....	71
11	SEZNAM TABULEK.....	73
12	SEZNAM GRAFŮ	74
13	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
14	PŘÍLOHY	76

1 ÚVOD

Mnozí z nás využíváme služeb jednotlivých subjektů, které působí v oblasti neziskového sektoru, aniž bychom si to mnohdy uvědomovali. Tento sektor se tak stává nedílnou součástí a prvkem ovlivňujícím naše životy.

Oblast, ve které působí neziskové organizace, je trhem, kde pouze málokdy nalezneme subjekty zaměřující se výhradně na tvorbu zisku. Z toho vyplývá základní rámeček či oblast působení těchto organizací, která je soustředěna především na uspokojování potřeb segmentů zajišťujících různorodé sportovní a outdoorové činnosti. Pro chod většiny již zmiňovaných organizací jsou jedním ze základních stavebních prvků dobrovolníci, kterým však často schází potřebné schopnosti, dovednosti a v neposlední řadě způsobilost. S obdobnou situací se můžeme setkat také u vedoucích pracovníků. Na základě těchto skutečností může docházet k četným komplikacím v kontextu se správným chodem dané organizace.

Aby byl pojem dobrovolník správně pochopen, je třeba říci, že se jedná o člověka, který se ze své vlastní vůle rozhodne věnovat ve svém volném čase svou energii, znalosti a zkušenosti potřebným lidem nebo veřejně prospěšným činnostem a neočekává za své služby finanční odměnu (Tschirhart & Bielefeld, 2012).

V současnosti spolu s rapidním přibýváním neziskových organizací, a to téměř ve všech segmentech naší společnosti, souvisí také zvyšování potřebné úrovně znalostí a schopností orientace na trhu. Tyto dovednosti umožní organizaci nejen odlišit se od konkurence, ale také dosáhnout na finance od sponzorů, investorů nebo na prostředky ze státního rozpočtu. Získání těchto finančních či jiných prostředků totiž není snadné a cesta k nim je zpravidla velmi spletitá. Pokud však organizace dokáže získat potřebné prostředky na svoji činnost, čelí dalšímu neméně náročnému úkonu spjatému s jejich účelným vynaložením.

Mezi neziskové organizace patří i nám všem známá občanská sdružení (nyní již spolky) ovlivňující stále větší procento společnosti, a to z odlišných pozic na trhu. V této práci se jedná konkrétně o sportovní organizaci zaměřenou na lední hokej. Její primární cíl spočívá v provedení finanční analýzy mnou vybraného hokejového klubu HC Uničov a na základě těchto nově vzniklých informací také navrhnutí postupů a opatření do budoucna, které povedou k optimálnímu naplňování jeho poslání.

2 SOUHRN TEORETICKÝCH POZNATKŮ

V následujících podkapitolách přiblížím čtenářům pojmy, jako jsou tělesná kultura, neziskový sektor v České republice, velmi důležitou oblastí k pochopení bude také financování tělesné kultury a sportu, stručně definuji také marketing sportu a marketingový mix a závěrečnou podkapitolu věnuji samotné finanční analýze a jejím prvkům.

2.1 TĚLESNÁ KULTURA

Podle Hobzy a Rektořika (2006) vychází pojem „tělesná kultura“ z kinantropologie (kde „kin“ vyjadřuje pohyb, „antropos“ člověka a „logos“ vědu), jež považuje tělesnou kulturu za určitý segment kultury a tudíž i celého kulturního dědictví národa.

Hodaň (1997) vysvětluje následující pojem tělesná kultura jako velmi obecný a klíčový, ze kterého jsou ostatní zbylé pojmy odvozeny. „Tělesná kultura je sociokulturní systém, který jako výsledek činností, tvorby hodnot, vztahů a norem zabezpečuje specifickými tělocvičnými prostředky uspokojování zvláštních biologických a sociálních potřeb člověka v oblasti fyzického, a z něj vyplývajícího psychického a sociálního rozvoje s cílem jeho socializace a kultivace.“ Rozčleňuje také subsystémy tělesné kultury, a to na:

- **tělesnou výchovu** – jedná se o účelnou pohybovou aktivitu, jež vede k rozvoji a udržování tělesné zdatnosti,
- **pohybovou rekreaci** – aktivní odpočinek a potřeba regenerace sil,
- **sport** – typický pro svou výkonovou motivaci.

Systém tělesné kultury nacházíme na základě tvrzení Hodaň & Hobzy (2010) na poli sociálního systému, jehož vznik si systém tělesné kultury vymohl během své společenské evoluce. Došlo tak ke vzniku specifického jevu, který reaguje v závislosti na potřebách společnosti, kterým je vyhověno určitými skupinami osob patřících do výše uvedeného systému. Na základě rozmanitosti požadavků se utváří různé jednotky a z těchto takzvaných subsystémů, ať už samostatných, nebo sloučených, se skládá celý již zmiňovaný systém. V České republice představuje tento celek tzv. „Všesportovní kolegium České republiky“, které je tvořeno hlavními a největšími sportovními svazy a spolky.

2.2 NEZISKOVÝ SEKTOR V ČESKÉ REPUBLICE

Pro nalezení vhodné definice neziskového sektoru máme k dispozici relativně širokou škálu různých vysvětlení daného pojmu. Například Duben (1996) ve své knize uvádí: „Organizaci můžeme považovat za veřejně prospěšnou tehdy, když jí příslušné právní normy neumožňují fungovat v ekonomických procesech s běžnou úrovní tvorby zisku jako základním cílem organizace.“ Z daného vysvětlení je patrné, že cílem neziskové organizace tedy není finanční zisk, ale primárně tvorba a nabídka určité služby veřejnosti. Podle Weisbroda (1998) to však neznamená, že tyto organizace nesmí mít ze své činnosti finanční prospěch. Ovšem tento výtěžek, respektive zisk musí být využit ve shodě s předmětem jejich hlavní činnosti. Navíc dodává: „Wages of employees of nonprofit organizations are not related to the achieved economic results“.

V České republice rozdělujeme neziskový sektor na veřejný a soukromý, kde hlavní stavební prvek představuje nezisková organizace. Tuto popisuje zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů jako instituci, jež vznikla primárně s jiným záměrem, než je podnikání. Mezi vybrané formy neziskových organizací dle zmiňovaného zákona patří:

- občanská sdružení (nyní spolky) včetně odborových organizací,
- zájmová sdružení právnických osob,
- nadace a nadační fondy,
- politické strany a hnutí,
- příspěvkové organizace, a další.

2.2.1 Neziskový sektor v tělesné kultuře

Hodaň a Hobza (2010) konstatují, že majoritní podíl institucí věnujících se sportu a pohybové rekreaci jako prvkům tělesné kultury, je vzhledem k legislativě spravován jako občanské sdružení (nyní spolek), které má povahu neziskové organizace.

Na význam neziskových organizací v České republice poukazují Hobza a Rektořík (2006), kteří tvrdí, že právě tyto organizace mají zásadní vliv na chod celé tělesné kultury jako celku, jelikož zajišťují strukturu a provoz tělesné výchovy a sportu. Dopady působení neziskových organizací je možné pozorovat v domácím, veřejném i ziskovém úseku ekonomiky. Autoři také uvádí, že zatímco podnikatelé se soustředí na dosahování zisku, u neziskových organizací je to co nejvyšší stupeň užítku.

Nalezneme spoustu dalších tezí pojednávajících o důležitosti postavení neziskových organizací na trhu. Rektořík (2010) vidí jednu z mnoha příčin, proč stále vznikají nové neziskové organizace a stále více občanů cítí potřebu stát se jejich součástí, především v možnostech zasahovat do společnosti a ovlivňovat ji. Neziskové organizace v České republice se v současnosti musí značně ohánět, hledat vhodné šance v nasyceném tržním prostředí a nekompromisně obhajovat své postavení.

2.2.2 Účetnictví neziskových organizací

Občanské sdružení (nyní již spolek) je neziskovou organizací a současně také právnickou osobou. Ta je dle zákona o účetnictví tzv. účetní jednotkou (ÚJ), která je povinna vést účetnictví, jehož rozsah a způsob vedení je definován v ÚčZ (Zákon o účetnictví). Ministerstvo financí stanovuje možnost spolku vést jednoduché účetnictví po 1. 1. 2014 pouze za předpokladu, že jeho příjmy nebudou vyšší než 3 mil. Kč za poslední sledované období. Pokud však dojde k překročení této limitní částky, musí nejen spolek, ale i ostatní neziskové organizace automaticky přejít na vedení účetnictví, jehož rozsah si stanovuje účetní jednotka sama. Jedná se o vedení účetnictví ve zjednodušeném nebo plném rozsahu. Zjednodušený rozsah účetnictví však nesmíme zaměňovat s tzv. účetní závěrkou ve zjednodušeném rozsahu. Závěrku tohoto typu může totiž vyhotovit pouze ÚJ, která není povinna ji ověřit auditorem. V účetnictví je důležitá také účetní osnova, která není ÚčZ pevně stanovena a je blíže definována ve vyhlášce k ÚčZ č. 504/2002 Sb. (Kolektiv autorů - ÚZ č. 1070, 2015).

Z předchozích tvrzení lze tedy obecně rekapitulovat, že ÚJ má možnost zvolit si typ účetnictví podle vlastního uvážení, a to pouze tehdy, kdy dochází k respektování a dodržování pravidel vyplývajících ze zákona. Vést účetnictví je však její povinností a doporučuje se také v případě, kdy daná organizace žádá o prostředky z EU nebo státní dotace.

Ve vztahu k právní úpravě soukromého práva (tzv. rekonstrukce) nabyly od 1. ledna 2014 působnosti novely prováděcích vyhlášek k ÚčZ. Konkrétně například již zmiňovaná vyhláška č. 504/2002 Sb., která platí pro ÚJ, jejichž předmětem není podnikání. Mezi tyto ÚJ řídící se zvláštními právními předpisy patří:

- spolky podle občanského zákoníku,
- obecně prospěšné společnosti,
- zájmová sdružení právnických osob, a další.

Všeobecně lze konstatovat, že ÚJ mají povinnost vést účetnictví v plném rozsahu, a to na základě § 9 ÚčZ. Nicméně výjimka potvrzuje pravidlo. V tomto případě mohou například spolky, ale také obecně prospěšné společnosti vést zjednodušené účetnictví. Spolek jakožto nezisková organizace je povinen vést účetnictví ode dne jeho zápisu do spolkového rejstříku až do jeho odepsání. Musí vést pouze jedno účetnictví za celou ÚJ, a to v české měně a českém jazyce, a musí jej vést správně, úplně, průkazně, srozumitelně a takovým způsobem, který zaručuje určitou stálost těchto záznamů (Topinka, 2007).

ÚčZ ukládá povinnost ÚJ, jež vedou účetnictví, vést také účetní knihy:

- deník,
- hlavní knihu,
- při vedení účetnictví v plném rozsahu také:
 - knihu analytických účtů a
 - knihu podrozvahových účtů (Štohl, 2014).

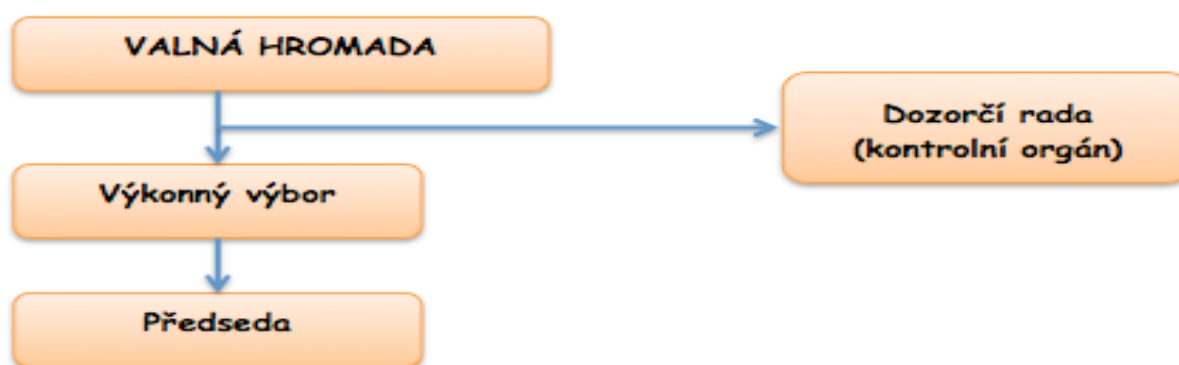
Na konec účetního období navazuje také tvorba účetní závěrky za toto období, a to podle zákona o účetnictví. Účetní závěrka je velmi komplexní a požadavky na její zpracování jsou definovány v již několikrát zmiňované vyhlášce č. 504/2002 Sb. Nedílnou součástí každé účetní závěrky je rozvaha, výkaz zisku a ztrát a příloha. Klíčovým pravidlem při tvorbě účetní závěrky spolku je, aby předkládala spolehlivý, výstižný a řádný přehled o předmětu jeho účetnictví. Účetní závěrka se tvoří současně s uzavíráním účetních knih, tento den je označován jako rozvahový (Dropkin & Halpin, 2005).

2.2.3 Občanské sdružení - spolek

Občanská sdružení mohla vzniknout díky zákonu 83/1990 Sb. o sdružování občanů, podle kterého mají občané právo svobodně se sdružovat bez povolení státního orgánu. Růžičková (2014) definuje tento pojem takto: „Občanské sdružení je samostatnou právnickou osobou. Orgány státní správy mohou zasáhnout do činnosti občanských sdružení jen v mezích zákona. Členy mohou být jak fyzické, tak i právnické osoby.“ Dané občanské sdružení poté vznikalo pomocí registrace svého hlavního dokumentu, kterým jsou stanovy (jinými slovy také statut nebo organizační řád), a to na Ministerstvu vnitra České republiky. Mohly jej zakládat především fyzické osoby. Vzniklé občanské sdružení mohlo také fúzovat s dalším občanským sdružením, zakládat nová sdružení nebo se případně rozdělit na zcela jiná sdružení.

Zásadní a současně hlavní dokument pro občanské sdružení jsou jeho stanovy, jež obsahují důležité informace týkající se názvu, sídla a cíle činnosti dané organizace, její organizační struktury, určuje organizační jednotky a podmínky pro členství, pojednává o principech hospodaření apod.

Jak uvádí Novotný (2010) ve své knize: „Občanské sdružení ve sportu je nevládní neziskovou organizací, kde zakladateli jsou fyzické osoby, nikoliv státní nebo samosprávné orgány.“ V našem případě měla nezisková organizace HC Uničov právní formu občanského sdružení (nyní se jedná o spolek). Nejčastěji se vyskytující organizační struktura občanského sdružení se skládá z valné hromady, výkonného výboru, dozorčí rady a předsedy.



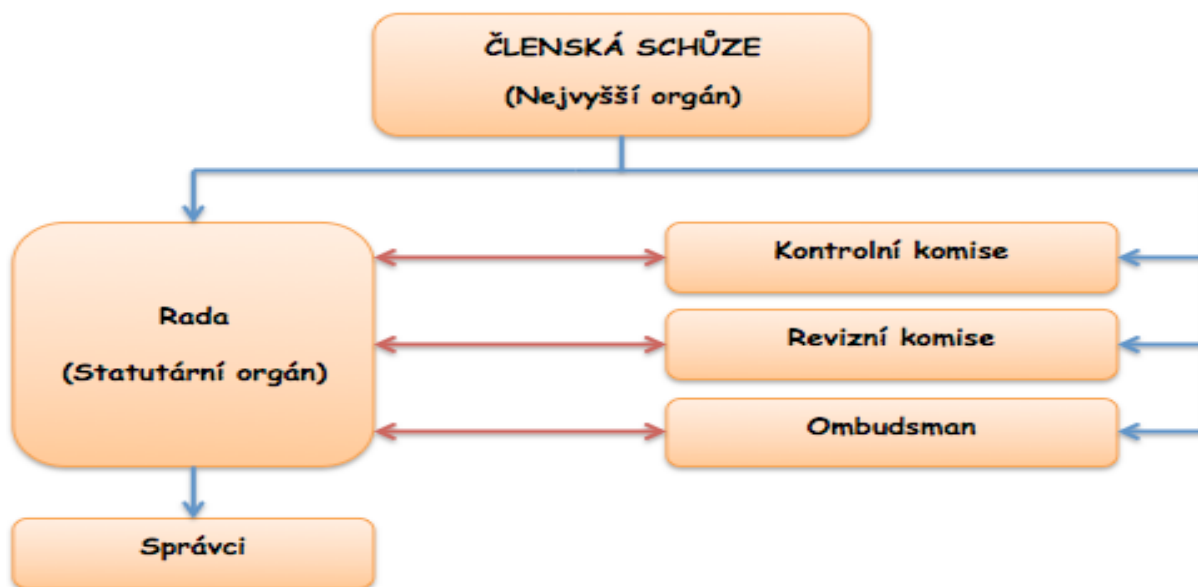
Obrázek č. 1: Schéma organizační struktury občanského sdružení (vlastní zpracování podle Egera, 2005).

Nejvyšším orgánem občanského sdružení, který je tvořen buď všemi jeho členy, anebo jeho zástupci, je **valná hromada** střetávající se ve stanovených časových intervalech a rozhodující o zásadních otázkách dané organizace. Její pravomoc je dána stanovami tohoto sdružení. Výkonným orgánem valné hromady, jehož úkolem je zastupování ve věcech týkajících se dané organizace a zajišťování řízení a chodu organizace, je **výkonný výbor**. Orgánem, jenž kontroluje samotný řídicí orgán, dodržování stanov a provádí revizi hospodaření dané organizace, je **dozorčí rada**.

V současné době však došlo v tomto sektoru ke značným změnám v důsledku zavedení nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., který nabyt účinnosti 1. ledna 2014 a po několika letech vrátil zpět do českého právního systému termín „spolek“. Nový zákoník také anuloval zákon o sdružování občanů. V jednom z jeho paragrafů (§ 3045) nalezneme jasné stanovisko, podle kterého se současné občanské sdružení (vzniklé v režimu zákona o sdružování občanů) stane okamžitě s nabytím účinnosti nového zákoníku spolkem. Z tohoto vyplývá povinnost občanských sdružení uzpůsobit svůj název a samozřejmě stanovy požadavkům, jenž zákon předepisuje.

Spolek představuje samosprávný a zcela dobrovolný svazek, jehož vznik mohou iniciovat nejméně tři fyzické nebo právnické osoby sjednocené kolektivním zájmem. Pro samotný vznik spolku je podstatný jednotný názor jeho zřizovatelů na stanovy organizace. Spolek může vzniknout až v den zápisu do spolkového rejstříku, který vznikl v souvislosti se zákonem č. 304/2013 Sb. o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob s účinností, stejně jako nový občanský zákoník, od 1. ledna 2014. Povinností Ministerstva financí je zveřejnit souhrnný seznam obsahující osoby zapsané v České republice včetně rejstříku, ve kterém jsou zapsány a ostatních základních informací. Do spolkového rejstříku se dle výše zmiňovaného zákona od 1. ledna 2014 transformovaly již existující evidence občanských sdružení, odborových organizací a další (Ronovská, Vitoul, Bílková & kol., 2014).

Mezi orgány spolku uvedené v jeho stanovách patří statutární orgán, nejvyšší orgán, kontrolní komise, popřípadě také rozhodčí komise a ostatní orgány spolku. Stanovy mají možnost nazvat jednotlivé orgány dle svého uvážení, nesmí však vyvolávat matoucí představu o jejich charakteru. Statutární orgán je reprezentován buď kolektivem (výbor) nebo individuální osobou (předseda) a současně může představovat nejvyšší orgán spolku.



Obrázek č. 2: Příklad schématu organizační struktury fiktivního spolku (vlastní zpracování).

2.3 FINANCOVÁNÍ TĚLESNÉ KULTURY A SPORTU

Ať chceme či nikoliv, situace v dnešním světě nutí stále větší počet subjektů zabývat se financemi, porozumět jim, nacházet nové způsoby, jak je získat a poté účelně investovat a využít. Tento trend se odehrává na dějišti celého trhu a oblasti tělesné kultury a sportu nejsou výjimkou, jelikož právě jejich financování je velmi zásadním problémem.

Z vlastních zkušeností vrcholového sportovce si dovolím tvrdit, že velká většina sportovních organizací a klubů se potýká s problémem shánění finančních prostředků pro svůj chod. V souvislosti s tímto zmiňuje Eger (2005) problém, který se týká účetnictví zpravidla u menších klubů, kde jej mohou zpracovávat dobrovolníci, kteří však nemusí disponovat potřebnou kvalifikací. Dodává, že je tedy velmi důležité, aby tuto funkci plnil zaměstnanec s plným nebo částečným úvazkem. Existuje samozřejmě i celá řada subjektů, které jsou na tom podstatně lépe. Především se tak děje díky dotacím od obce, kraje či ostatních zainteresovaných. Avšak i tento stav zpravidla nepřetrvává věčně, tudíž je vhodné znát další postupy, kterými lze dosahovat požadovaných prostředků.

Způsoby financování tělesné kultury a sportu jsou rozděleny na dva zdroje. Jedná se o zdroje veřejné (dotace ze státního rozpočtu, krajských, městských a obecních rozpočtů) a soukromé. Každá z těchto oblastí zdrojů má své ekonomické opodstatnění, mnohdy také dochází k prolínání financování z obou těchto zdrojových oblastí. V této souvislosti je často zmiňováno vícezdrojové financování tělesné kultury a sportu, viz tabulka č. 1. (Hobza & Rektořík, 2006). Příjmy ze soukromých zdrojů jsou zde tučně zvýrazněny.

Druh výdajů	Mld. Kč	%
1. Výdaje státního rozpočtu	1,13	4,7
2. Výdaj rozpočtů okresů a municipalit	3,32	13,8
3. Výnosy z vlastní činnosti	1,4	5,8
4. Výdaje domácností	14,3	59,3
5. Výnosy z reklamy	0,1	0,4
6. Poplatky televize a médií	0,01	0,06
7. Výnosy sportovních loterií (Sazka)	0,54	2,3
8. Podpora podniků a institucí	3,32	12,4
Celkem	24,13	100

Tabulka č. 1: Hlavní zdroje financování tělesné kultury v ČR dle Hobzy a Rektoříka (2006).

Také Eger (2005) tvrdí, že příjmy klubu lze dělit do dvou segmentů:

- 1) Vlastní vnitřní zdroje – členské a oddílové příspěvky, příjmy ze sportovních nebo hospodářských činností.
- 2) Vnější zdroje – příspěvky od ČSTV (nyní již ČUS) a svazů, obcí a krajů, státní příspěvky na údržbu, příspěvky od ostatních subjektů (sponzoři a investoři).

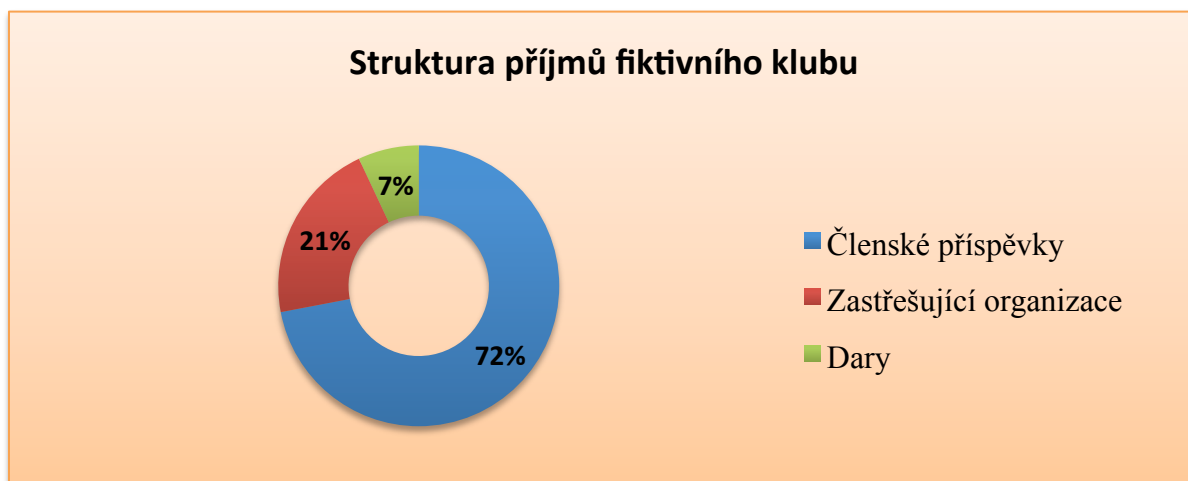
Jak již bylo řečeno, zpravidla malé sportovní organizace a kluby se často potýkají s problémem týkajícím se jejich ekonomické situace. Tento problém pochází z nedostatku zdrojů finančních prostředků pro jejich existenci. Například Novotný (2010) člení tyto zdroje:

- podle jejich původu – vlastní a cizí,
- z hlediska daní – příjmy z hlavní (daňové) a vedlejší (nedaňové) činnosti,
- podle jejich povahy – finanční a nefinanční, peněžní a nepeněžní.

U sportovních klubů se setkáme s pojmem „samofinancování“. To se člení na:

- zdroje vytvořené vlastní činností klubu,
- zdroje pocházející z cizích zdrojů mimo sportovní prostředí – veřejné rozpočty a finance získané od firem (obvykle velmi nestabilní, mohou ohrozit chod organizace).

Zásadním podnětem pro přidělení finančních prostředků na údržbu a provoz prostřednictvím státní dotace jsou podle Novotného (2010) dvě kritéria, a to množství členů (30%) a hodnota majetku (70%), z nichž se vypočte vážený průměr. Je důležité podotknout, že takto přidělené finance sportovnímu klubu nemohou zcela pokrýt veškeré náklady daného zařízení. Přestože jsou obce a kraje v této oblasti také poměrně aktivní, stále to nestačí a klub se tak musí spolehnout na svoji aktivitu a schopnost již zmiňovaného samofinancování. Z výše uvedeného vyplývá rozdíl mezi sportovními kluby se značným majetkem a těmi téměř bez majetku. Čím je vlastnictví majetku daného klubu větší, tím více je závislý na vlastní činnosti a na základě svého majetku také schopen dosáhnout velkého procenta v samofinancování. V jaké situaci se nachází klub, který naopak nedisponuje velkým majetkem je znázorněno na grafu níže.



Graf č. 1: Struktura příjmů malého fiktivního sportovního klubu bez majetku podle Novotného (2010).

Sportovní kluby a ostatní neziskové organizace získávají finanční prostředky hlavně z hlavní činnosti, z vedlejší neboli doplňkové činnosti a také speciální činnosti. Podrobněji se na jednotlivé činnosti zaměřím v následujících kapitolách.

2.3.1 Obvyklé zdroje financování

Tyto zdroje financování, pocházející z hlavní činnosti organizace, lze rozdělit na:

- Členské příspěvky – lze je rozčlenit na *zápisné* (při příchodu do daného klubu), *členské příspěvky* (většinou jednou ročně), *oddílové příspěvky* (jednou za měsíc).
- Dary – mají finanční či hmotnou formu. Prostředky věnované klubu nebo organizaci zainteresovanými osobami bez nároku na poskytnutí protislužby.
- Patronáty – tuto formu zdroje financování představují především velké firmy věnující značné finanční prostředky na podporu klubu.
- Příspěvky municipalit – troufám si tvrdit, že je v zájmu dané obce, aby podpořila (finančně nebo jiným způsobem) sportovní klub, jenž ji reprezentuje.
- Příspěvky od zastřešující sportovní organizace – sem patří organizace jako je Česká unie sportu (dříve ČSTV), Sokol nebo například České asociace Sport pro všechny.
- Dotace od státu – zde je řeč výlučně o účelových dotacích, které jsou poskytnuty na základě vládou vypsanych a následně realizovaných programů státní podpory sportu.
- Vstupné na sportovní akce – Ceny vstupného vychází z úrovně dané soutěže.

2.3.2 Zdroje financování z vedlejších činností

O tomto zdroji hovoříme také jako o zdroji z doplňkových činností. Mezi tyto pak řadíme činnosti, které nepatří dle stanov klubu do činnosti hlavní. Do této kategorie spadají:

- Sponzorské příspěvky – představují buď finanční prostředky určené na chod sportovního klubu nebo hmotné příspěvky. Poskytovatel těchto příspěvků (sponzor) očekává protislužbu například ve formě loga firmy na dresech hráčů, mantinelech, hrací ploše a podobně. Může se však jednat o hmotný příspěvek ve formě výstroje, náčiní nebo klubového oblečení.
- Nájemné z klubových a sportovních zařízení – jedná se o pronájem klubových prostor a zařízení široké veřejnosti (lední plocha, tenisový kurt, tělocvična a podobně).

- Klubové restaurace a ubytovací zařízení – Pokud například klub hostuje jiný klub, nabídne mu ubytování či stravování v jednom ze svých zařízení.
- Prodej klubových suvenýrů a upomínkových předmětů – tradičně u sportovních klubů s dlouholetou tradicí, zastávajících vysokou úroveň dané soutěže. V současné době je řeč především o hokejových a fotbalových klubech, jejichž fanoušci jsou doslova oblečeni do těchto předmětů nesoucích emblém daného klubu.
- Půjčky – primárně se jedná o bankovní úvěry nebo půjčky od klubových členů.

2.3.3 Speciální zdroje financování

Tyto zdroje klub získává prostřednictvím svých aktivit vyznačujících se sportovním i nesportovním charakterem, které jsou zaměřeny výhradně na širokou veřejnost. Za zdroj financování se pak považují výnosy z těchto aktivit.

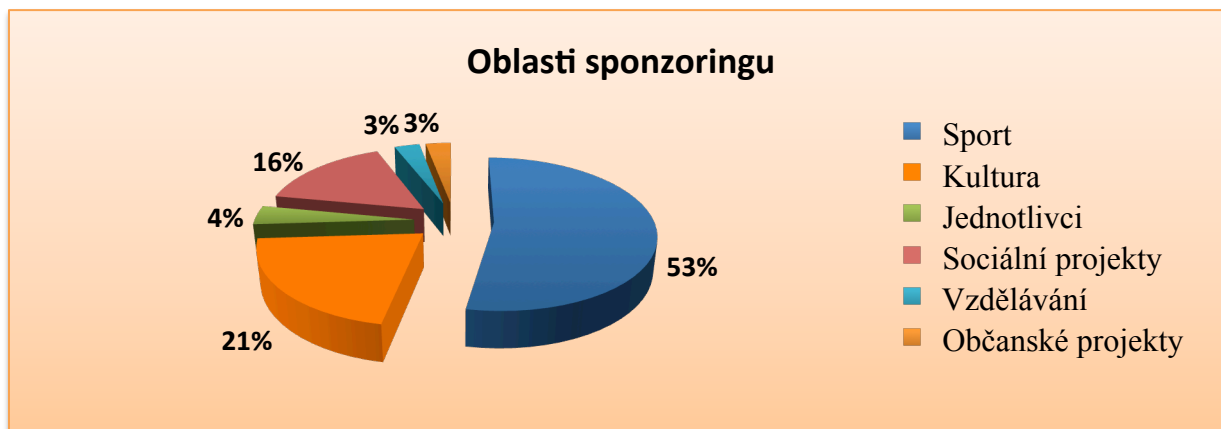
- nesportovní aktivity – zájezdy, sběr papíru a kovu, diskotéky, zábavy a jiné,
- sportovní aktivity – organizace sportovních kurzů, sportovní dny pro širokou veřejnost, sportovní tábory.

2.3.4 Sponzoring

Sportovní kluby a ostatní organizace vidí svoji další příležitost, jak získat finanční a jiné prostředky, také ve sponzoringu. Ovšem i tato cesta není pro značnou část tohoto sportovního sektoru vůbec snadná a skýtá spoustu problémů a překážek. Pokud budeme brát v úvahu, že se sportovní klub nachází v malé obci, která nedisponuje velkým množstvím firem a podnikatelů, můžeme narazit hned na první problém. Čáslavová (2004) jej shledává v tom, že takovýto klub se zpravidla účastní pouze nižších soutěží a tudíž zde není dostatečná motivace pro případného sponzora uvolnit finanční či jiné prostředky a podpořit tak daný klub. Sponzor totiž za svoji poskytnutou podporu obdrží určitou protihodnotu. Ovšem jakou protislužbu může obdržet od klubu hrajícího krajskou soutěž v obci s malým počtem obyvatel? Z tohoto vyplývá, že mnohem větší šanci uspět na tomto poli mají kluby s dlouholetou tradicí nacházející se ve větším městě s často velkým firemním potenciálem. Jako příklad můžeme uvést extraligový tým ledního hokeje HC PSG Zlín, kde se velká stavební firma dostala přímo do názvu tohoto klubu a za poskytnuté služby obdržela tímto způsobem protihodnotu, která bude na očích nejméně desetitisícům fanoušků i občanů celé České republiky. Tímto se však dostáváme k dalšímu problému. Pro zmíněné menší kluby,

hrající nižší soutěže, je velice složité, především bez nutných finančních prostředků, postoupit do vyšších soutěží a mít tak možnost získat nějakého významnějšího sponzora. Jedná se tedy o značně spleťtíou situaci, ze které bývá velmi obtížné najít to správné východisko.

Definice pojmu „sponzoring“ jsou velmi pestré, nejvíce mě však oslovila formulace tohoto pojmu od Čáslavové (2004), která jej prezentuje takto: „Sponzorování představuje významný specifický prostředek k zabezpečení dodatečných finančních zdrojů, sloužících k realizaci, zejména kulturních, vědeckých, charitativních a dalších aktivit v různých sférách života společnosti. V tomto směru nečiní výjimku ani tělovýchovné, sportovní a turistické organizace, spolky, kluby, avšak i jednotlivci, usilující o získání finančních prostředků pro mnohočetnou a rozsáhlou činnost. A to je nepochybně hlavní důvod, že sponzorování přes řadu dočasných problémů (mj. absence adekvátní legislativy), prochází dynamickým vývojem také ve vztahu k oblasti tělesné výchovy, sportu a turistiky.“ Dodává také, že velmi obvyklou překážkou k získání vhodného „obchodního partnera“ je neschopnost vhodně motivovat své případné sponzory nabídkou svých protislužeb. Na následujícím grafu je vidět, že podíl sportu na sponzorování je enormní a doslova tak válčuje ostatní oblasti nevýrobního sektoru. Klienti tedy evidentně upřednostňují zábavu.



Graf č. 2: Podíl segmentu sportu na sponzorování podle Eurostatu (2012).

2.4 SPORTOVNÍ MARKETING A MARKETINGOVÝ MIX

Je to právě marketing, který se v řádu několika posledních let stal nedílným prvkem sportu a dá se říct, že doslova pumpuje do této sféry velké množství finančních prostředků a jiných hmotných zásob. Ty jsou samozřejmě zásadní nejen pro působení sportovců, jejich týmů a soutěží, ale také pro provoz jejich zastřešujících sportovních svazů, klubů a ostatních organizací. Tuto skutečnost si výše uvedené organizace uvědomují a vynakládají značné úsilí

na tvorbu svého kvalitního marketingového zázemí. Podle Čáslavové (2009) jsou v současné době pro sportovní marketing typické převážně dva hlavní trendy:

- marketing sportovních služeb a produktů směřovaný rovnou ke spotřebitelům,
- marketing jako sportovní reklama.

Dalším důležitým pojmem je marketingový mix, jenž můžeme označit také jako „4 P“. Tvoří jej čtyři základní marketingové nástroje, kterými jsou výrobek (product), cena (price), propagace (promotion) a distribuce (placement). Firma, v našem případě sportovní klub (nebo jeho sponzor), využívá kombinaci těchto nástrojů k dosažení svých cílů. Jak sportovní marketing, tak i marketingový mix bude přiblížen v následujících podkapitolách.

2.4.1 Sportovní sponzoring

Jak je patrné z grafu č. 2, sponzoři se věnují především sportovnímu sektoru. Nenacházím lepší způsob, kterým by se daná společnost či firma mohla zviditelnit a dostat do povědomí obyvatelstva. Podle Durdové (2010) je sport jedním z mála sektorů, který umí velice efektivně a především pozitivně ovlivňovat nejen fanoušky, ale i ostatní širokou veřejnost. Velmi často se můžeme setkat s názorem, že sponzoring je reklama. Podle Kotlera a Kellera (2007) se však jedná o mylné tvrzení, dle něj se totiž klasická reklama odlišuje od sponzoringu intenzitou vnímání určitého sdělení. „Sportovní sponzoring může být snadnou investicí, která přináší mnoho příležitostí, jak efektivně propagovat značku“ (Sekot, 2003).

Na základě celkové procentuální výše příspěvku sponzora členíme jednotlivé **typy**:

- exkluzivní sponzor – často označován jako „oficiální sponzor“,
- hlavní a vedlejší sponzor,
- kooperační sponzor.

Sportovní sponzoring lze rozdělit také na jednotlivé **formy**, a to na sponzorování:

- jednotlivého sportovce – jedná se o jednu z nejčastějších forem na úrovni vrcholového sportu (Rafael Nadal – firma Babolat, Nike),
- sportovních akcí (Mistrovství světa 2015 - ŠKODA, Evropy, nebo Olympijské hry),
- sportovních klubů (HC PSG Zlín – stavební firma PSG),
- sportovních organizací (Český svaz ledního hokeje, apod.) a
- sportovních soutěží (Tipsport extraliga ledního hokeje – název se odvíjí od sponzora).

2.4.2 Sportovní reklama

Jak již bylo vysvětleno v předchozí podkapitole, není žádoucí zaměňovat pojem sponzoring s reklamou. Tu můžeme definovat jako „kteroukoliv placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb sponzora za pomoci hromadných médií, jako jsou noviny, časopisy, televize nebo rádio“ (Čáslavová, 2009). Sportovní reklamu představuje jednak reklama založená na sportovní tématice, která je sdělována prostřednictvím základních komunikačních médií, například reklama zobrazená na letácích mistrovského klání. Dvořáková (2005) však hovoří také o reklamě, která ke své komunikaci využívá zvláštních prostředků ze světa sportu. Těmito jsou v první řadě samotní sportovci a jejich výstroj a dresy, také jejich nářadí a náčiní, mantinely nebo reklamní pásy, ukazatele a výsledkové tabule nebo startovní čísla. Ukázky jednotlivých druhů sportovní reklamy jsou zobrazeny níže.



Obrázek č. 3: Reklama na dresech a sportovních oděvech. Zdroj: Google obrázky (2015)



Obrázek č. 4: Reklama na mantinelu a reklamním pásu. Zdroj: Google obrázky (2015)



Obrázek č. 5: Reklama na výsledkových tabulích. Zdroj: Google obrázky (2015)



Obrázek č. 6: Reklama na sportovní výstroji a náčiní. Zdroj: Google obrázky (2015)



Obrázek č. 7: Reklama na startovních číslech. Zdroj: Google obrázky (2015)

„Reklama je dokonalým informačním, přesvědčovacím a upomínacím nástrojem. Používá se k vyvolání odezvy cílového publika“ (Kotler & Keller, 2007). Z tohoto tvrzení vychází jednotlivé funkce sportovní reklamy:

- **Informační** – je efektivní především při uvedení nového produktu na trh, kdy je důležité vyvolat primární poptávku (informuje tedy o novém produktu, jeho ceně, možnostech využití, a podobně).
- **Přesvědčovací** – její existence je nutná v oblastech s vysokou mírou konkurence, kde je třeba utvářet selektivní poptávku (poptávku po určitém druhu zboží či služby od určitého nabízejícího).
- **Upomínací** – využívá se primárně ve stádiu již zralého produktu, aby se již selektovaným zákazníkům připomenul a oživil se tak jejich zájem o tento produkt.

2.4.3 Produkt

Jedná se o jeden ze čtyř základních prvků marketingového mixu, který můžeme znát také pod anglickým označením „product“. Každá firma, která se rozhodne vstoupit na trh, by měla mít pevně stanovená pravidla, své poslání, ale samozřejmě také určený produkt nebo kompletní nabídku svých služeb, se kterými na daný trh vstupuje. Produktem se dle Kotlera (2007) rozumí veškeré výrobky a služby, které jsou nabízeny určitou firmou svým zákazníkům na cílovém trhu. Pokračuje tvrzením, že tímto produktem může být jak statek hmotný, tak i nehmotný.

2.4.4 Cena

Opět se můžeme setkat také s anglickým označením „price“. Cena je v rámci marketingového mixu jedinečná, jedná se totiž o ojedinělou příjmovou položku. Ostatní položky jako je produkt, distribuce nebo propagace, jsou položkami nákladovými. Z tohoto důvodu se firma snaží zvyšovat cenu určitého produktu do takové výše, která je přípustná vzhledem k jeho úrovni konkurenceschopnosti a míry odlišení se od ostatních konkurenčních produktů. Tímto způsobem dochází k navyšování této jediné příjmové položky a po odečtení nákladů firma dosahuje požadovaného profitu. Kotler (2007) chápe cenu jako množství finančních prostředků, které musíme vynaložit na získání určitého hmotného nebo nehmotného statku. Současně považuje za nejvíce efektivní vzájemnou kombinaci níže uvedených metod a dodává, že náklady hrají při tvorbě ceny velmi zásadní roli.

- **Cena orientovaná na náklady** – tato cenová strategie je velmi neokázalá a přehledná. Cena je stanovena na základě nákladů, ke kterým se připočte zisk (marže) v požadované výši.
- **Cena orientovaná na poptávku** – pro aplikaci této metody je zásadní názor samotného zákazníka na hodnotu určitého produktu. Základ ceny tedy tvoří vnímaná hodnota produktu nebo služby zákazníkem.
- **Cena orientovaná na konkurenci** – zde si firma zmapuje svou konkurenci a zprůměruje si její ceny, následně pak stanoví své ceny jako vyšší nebo nižší vzhledem ke konkurenčnímu průměru.

2.4.5 Distribuce

I zde se střetáváme s označením anglického původu „placement“. Distribuce obecně řeší problematiku se způsobem dopravy zboží nebo služby ke svým zákazníkům v požadovaném množství a kvalitě, na určené místo a v daný čas. Úspěšné zvládnutí těchto kroků znamená, že výrobky nebo služby jsou pro zákazníka dostupné a může tak uspokojit své potřeby. V případě hokejového klubu se jedná o nabídku nehmotného statku, tedy mistrovského utkání. Mohlo by se zdát, že distribuce zde postrádá svůj smysl. Ovšem i v tomto případě je velmi důležitá a vedení klubu musí zvážit veškeré její aspekty. Je důležité se zaměřit na distribuční cíle (nabídnout kvalitní zázemí zimního stadionu a výbornou hokejovou atmosféru), zmapovat potřeby zákazníků v dané lokalitě (co zákazníci v této oblasti vyžadují, očekávají a na co jsou zvyklí), provést segmentaci cílového trhu (pro různé

skupiny použít různé formy distribuce) a na základě těchto informací zvolit vhodnou distribuční strategii. Dvořáková (2005) je přesvědčena o zásadním vlivu posledního článku marketingového mixu, a tím je propagace. Tu musí klub maximálně využít ve svůj prospěch a dostat tak svého zákazníka na požadované místo (diváka na zimní stadion).

2.4.6 Propagace

Jedná se o poslední prvek marketingového mixu, který je označován také jako „promotion“. Veřejnost obvykle zaměňuje tento pojem s reklamou, což je samozřejmě mylné tvrzení. V souvislosti s propagací se totiž hovoří o tzv. komunikačním mixu (setkat se můžeme také s označením propagační mix), který je tvořen jednotlivými prostředky, za pomoci kterých probíhá komunikace mezi firmou a jejími stávajícími nebo potenciálními zákazníky. Tyto prostředky, prostřednictvím kterých firma předává důležité informace týkající se produktu nebo služby zákazníkovi a současně vedoucí k přesvědčování potenciálního zákazníka o kvalitě produktu, se člení na pět základních prvků:

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations,
- osobní prodej a
- direct marketing (přímý marketing).

Někteří autoři, jako je Kotler (2007) a další, však tvrdí, že současné rozdělení marketingového mixu není dostatečné a přichází s doplňujícími „P“ ve formě veřejného mínění (public opinion), politiky (politics) a kooperace (partnership). Ostatní autoři pak přidávají ještě další 4 „P“. K lepšímu pochopení slouží následující obrázek.



Obrázek č. 8: Marketingový mix podle jeho kritiků. Vlastní zpracování podle Kotlera (2007) a webu.

2.5 FINANČNÍ ANALÝZA

Závěrečnou kapitolu, která se věnuje finanční analýze, je vhodné začít definicí tohoto pojmu. Roubíčková a Ručková (2012) vysvětlují finanční analýzu takto: „Představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena primárně v účetních výkazech. Finanční analýza v sobě zahrnuje firemní minulost, současnost a předpovídá budoucí finanční podmínky.“ Jinými slovy se jedná o veškeré aktivity vedoucí nejprve k získání a následnému zhodnocení finančního stavu dané firmy. Jedním z jejich úkolů je také poukázat na „zdraví“ firmy, konkrétně na její silné a slabé stránky.

K provedení finanční analýzy je zapotřebí účetní závěrka za dané období, kterou tvoří:

- rozvaha – základní účetní výkaz obsahující informace o aktivech a pasivech podniku,
- výkaz zisku a ztráty – představuje výnosy, náklady a výsledek hospodaření podniku.

Metody finanční analýzy rozděluje Scholleová (2012) na:

- horizontální a vertikální analýzu účetních výkazů,
- poměrovou analýzu specifických ukazatelů (rentability, likvidity, zadluženosti).

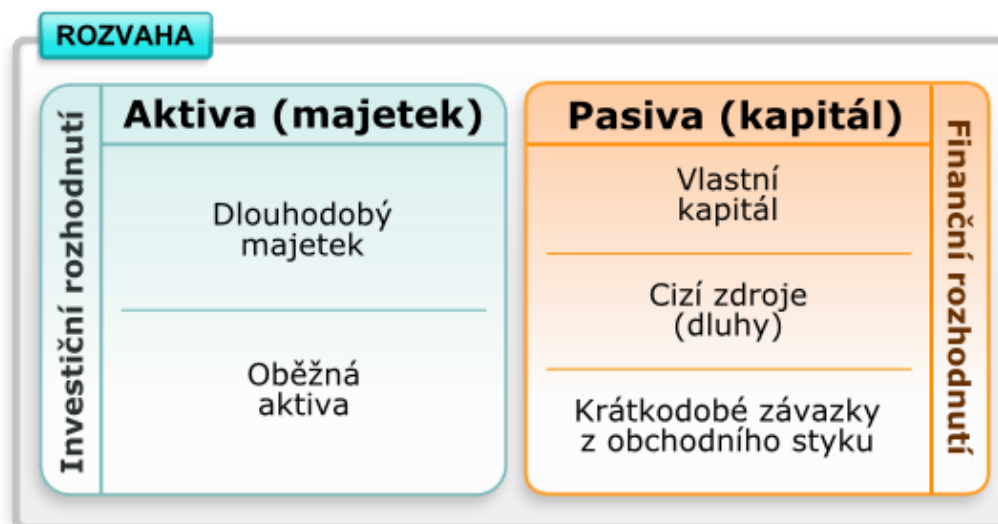
2.5.1 Základní účetní výkazy

Rozvaha

Již bylo řečeno, že se jedná o základní účetní výkaz každé účetní jednotky, jejíž majetek rozlišujeme podle jeho formy (aktiva) a podle zdrojů jeho financování (pasiva). Za aktiva považujeme všechn majetek firmy vyjádřený v korunách. Roubíčková a Ručková (2012) tvrdí, že rozvaha je „účetní výkaz zachycující bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdroje jejich financování (pasiva) k určitému datu.“ Během každého účetního období, kterým je zpravidla jeden kalendářní rok, se dle Knápkové, Pavelkové a Štekra (2013) mohou sestavovat dva typy rozvahy:

- vždy k 1. 1. a 31. 12., jedná se o tzv. řádnou rozvahu, která je povinná, nebo
- tzv. mimořádná rozvaha (například likvidační), která je sestavena při výjimečných situacích, jako je třeba finanční nebo daňová kontrola, vstup podniku do likvidace, apod.

U rozvahy rozlišujeme rozvahovou položku, která představuje každou položku aktiv a pasiv. Dále rozvahový stav, jinými slovy finanční částku v korunách. Velmi důležitý je také tzv. bilanční princip vycházející z již dříve zmiňovaného dvojího pohledu na majetek podniku. Z tohoto principu poté plyne tzv. bilanční rovnice, která říká, že součet všech aktiv a pasiv za dané účetní období se musí rovnat (aktiva = pasiva).



Tabulka č. 2: Struktura rozvahy (vlastní zpracování dle Roubíčkové a Růčkové, 2012).

Podle Máčeho (2006) můžeme aktiva rozvahy dělit v závislosti na činnosti podniku, na stálá (dlouhodobý majetek - DM) a oběžná (oběžný majetek - OM). DM lze členit na majetek hmotný, kam patří pozemky, budovy, stavby, automobily, stroje apod., a na majetek nehmotný, sem řadíme software, ochranné známky, goodwill, obchodní podíly, dluhopisy nebo například akcie. Do OM pak spadají zásoby (materiál, nedokončená výroba, polotovary atd.), pohledávky z obchodního styku (krátkodobé a dlouhodobé), zaplacené zálohy a finanční majetek jako hotovost v pokladně nebo peníze na bankovním účtu, stravenky apod. Můžeme se také setkat se třetí oblastí aktiv, kterou označuje Roubíčková a Růčková (2012) jako „přechodná aktiva“. Jedná se například o peníze na cestě nebo kursové rozdíly.

Druhou stranou rozvahy jsou pasiva, označována také jako zdroje krytí majetku. Tady jsem se zaměřil na Kislingerovou a Hnilicu (2008), kteří člení pasiva na zdroje vlastní (základní kapitál, fondy tvořené výhradně ze zisku, hospodářský výsledek minulých let nebo běžného účetního období), cizí (krátkodobé nebo dlouhodobé závazky vůči zaměstnancům, odběratelům, institucím, dále také rezervy apod.), a dodávají „přechodná pasiva“ (pasivní kursovní rozdíly).

Výkaz zisku a ztráty

Často se střetáváme spíše s pojmem výsledovka. Velmi stručně lze říci, že se jedná o výkaz poskytující manažerovi podniku obrázek o hospodářském výsledku (zisk nebo ztráta), kterého firma docílila ve sledovaném období. Můžeme však překvapivě narazit na problém týkající se správného vyložení pojmů. Například Eger (2005) tvrdí, že výkaz zisku a ztráty „zobrazuje příjmy a výdaje klubu v daném časovém intervalu ...“ Ovšem v knize Roubíčkové a Růčkové (2012) najdeme naprosto odlišné tvrzení, a to sice, že výkaz zisku a ztráty je „písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité časové období. Zachycuje tedy pohyb výnosů a nákladů, nikoliv pohyb příjmů a výdajů.“ V souvislosti s touto rozdílnou definicí pojmů od různých autorů považuji za důležité uvést stručně základní rozdíly mezi příjmy a výdaji a samozřejmě také náklady a výnosy.

- Příjem – přírůstek finančních prostředků v hotovosti nebo na bankovním účtu.
- Výdaj – úbytek finančních prostředků v hotovosti nebo na bankovním účtu.
- Výnos – peněžní ekvivalent prodaných výkonů podniku (produktu, zboží, služby).
- Náklad – spotřeba vstupů (k získání výstupů) vyjádřena v peněžních jednotkách.

Synek, Kopkáně a Kubálková (2009) člení náklady a výnosy z hlediska jejich druhu na:

- provozní – spojené s hlavní činností firmy (prodej výrobků a služeb),
- finanční – mezi náklady patří bankovní poplatky, pojistné nebo tvorba rezerv, výnosy pak tvoří přijaté dividendy, nájemné nebo kladné úroky),
- mimořádné – výnosy tvoří mimořádná pojistná plnění, přebytek majetku a náklady pak živelné katastrofy nebo manka a škody.

2.5.2 Horizontální a vertikální analýza

Pokud se podnikatel pustí do zpracování finanční analýzy své společnosti, jeho prvním krokem bude nejspíš horizontální a vertikální analýza účetních výkazů, o kterých byla řeč v předešlé kapitole. Výsledky z těchto analýz mohou poukázat na skutečnosti, zda podnik preferuje využívání dlouhodobého nebo naopak oběžného majetku, nebo jestli je chod podniku zajišťován z vlastního či cizího kapitálu. Jako první se zpravidla vytváří analýza vertikální, poté se přidává analýza horizontální. Obě si nyní stručně rozebereme.

Vertikální analýza

Kislingerová a Hnilica (2008) uvádí, že „vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztaženou k určité smysluplné veličině, kterou je například celková bilanční suma“. U rozvahy budou těmito sumami celková aktiva a pasiva, u výkazu zisku a ztráty pak budou celkovou sumu představovat tržby nebo položka výkony. Jednotlivé položky vertikální analýzy jsou uvedeny v procentech. Tento fakt podporují svým tvrzením Knápková, Pavelková a Šteker (2013), podle kterých každá jednotlivá položka účetního výkazu představuje procentuální podíl ke zvolené 100procentní základně.

Horizontální analýza

„Sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k minulému účetnímu období“ (Kislingerová & Hnilica, 2008). Touto zkoumanou veličinou jsou opět aktiva, pasiva a jednotlivé položky na výkazu zisku a ztrát. Výstup této analytické metody může představovat pozitivní nebo negativní změnu. Jinými slovy zaznamenáme buď růst nebo naopak pokles námi sledované položky v čase. V souvislosti s touto metodou je dobré uvést tzv. „indexní analýzu“, ze které plyne základní rozdíl mezi procentním bodem (vyjadřuje absolutní změnu) a procentem (vyjadřuje relativní změnu).

2.5.3 Analýza (vybraných) poměrových ukazatelů

Pro tuto metodu finanční analýzy jsou zapotřebí již mnohokrát zmiňované údaje z účetních výkazů. Poměrový ukazatel získáme vydělením určitých absolutních položek (ukazatelů), které spolu nějakým způsobem vzájemně korelují. Tímto stylem získá podnikatel možnost rychle nahlédnout do finančního stavu své společnosti a zhodnotit tak efektivitu svého podnikání. Pro ekonomické zhodnocení mnou vybraného hokejového klubu jsem zvolil z existujících 5 ukazatelů, pouze ukazatel rentability, likvidity a zadluženosti.

2.5.3.1 Analýza ukazatelů likvidity

Tyto ukazatelé určují likviditu podniku, jinými slovy do jaké míry a jak rychle je podnik schopen dostát svým závazkům. Likvidita představuje jeden ze základních stavebních kamenů každé společnosti, který navozuje její finanční rovnováhu. Pokud není podnik dostatečně likvidní, zpravidla se dříve nebo později dostane do insolvence. Naopak pokud disponuje velkým množstvím volných finančních prostředků, které neprodukují žádné

výnosy, jeho celkové výnosy se budou snižovat nebo stagnovat. „Stanovit optimální úroveň likvidity není snadné, a to především díky snaze dosahovat požadované výše rentability“ (Máče, 2006).

- **Běžná likvidita (BL) – Current Ratio**

Vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele v případě, že transformuje svá veškerá oběžná aktiva ve finanční prostředky. Doporučení výše běžné likvidity se liší v závislosti na autorovi, obecně se však udávají hodnoty v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$BL = \text{oběžná aktiva (peníze v pokladně a na BÚ)} / \text{krátkodobé závazky}$$

- **Pohotová likvidita (PL) – Quick Asset Ratio**

Vyjadřuje, kolik jednotek korun pohledávek a hotovosti v pokladně nebo na BÚ kryje 1 korunu krátkodobých závazků. Při výpočtu zde na rozdíl od běžné likvidity nepočítáme se zásobami, jelikož představují oběžné aktivum, které lze jen obtížně přeměnit na finanční prostředky. Doporučená výše této likvidity se pohybuje mezi 0,7 – 1,5.

$$PL = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

- **Okamžitá likvidita (OL) – Cash Position Ratio**

Vyjadřuje schopnost společnosti okamžitě dostát svým krátkodobým závazkům. K tomuto účelu mohou sloužit prostředky na bankovních účtech, hotovost v pokladně nebo například hotovost v podobě obchodovatelných cenných papírů. Doporučená výše okamžité likvidity je v rozmezí 0,2 – 0,5.

$$OL = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

2.5.3.2 Analýza ukazatelů rentability

Pojem rentabilita lze přeložit jako výnosnost. Tyto ukazatele představují skvělý nástroj, který nám může říci, zda se podniku vyplatí hospodařit s vlastními prostředky nebo naopak s prostředky cizích zdrojů. Podle Knápkové, Pavelkové a Štekra (2013) lze obecně konstatovat, že ukazatele rentability vyjadřují efektivitu podnikání ve smyslu jeho ziskovosti a například poukazují na úspěšnost respektive míru zhodnocení vlastního vloženého kapitálu. Tyto ukazatele jsou vyjádřeny v procentech, tudíž je nutné výsledky vzorců vynásobit stem.

- **Rentabilita aktiv – Return on Assets (ROA)**

Naznačuje úspěšnost podniku ve tvorbě zisku, nehledě na zdroje, ze kterých je tento zisk utvářen. Není tedy důležité, zda jej společnost generuje z vlastních nebo cizích zdrojů. V našich podmínkách dochází při výpočtu často k využití výsledku hospodaření za účetní období namísto EBIT (Earning before Interests and Taxes).

$$\text{ROA} = \text{EBIT (zisk před úroky a zdaněním)} / \text{aktiva (Assets)}$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu – Return on Equity (ROE)**

Představuje množství čistého zisku připadajícího na každou jednu korunu vloženého kapitálu společníky. Na rozdíl od ROA nalezneme u rentability vlastního kapitálu ve jmenovateli výhradně vlastní kapitál podniku.

$$\text{ROE} = \text{EBIT (zisk před úroky a zdaněním)} / \text{vlastní kapitál (Equity)}$$

- **Rentabilita investic – Return of Investment (ROI)**

Můžeme se setkat také s variantou ukazatele ROCE (Return on Capital Employed), v překladu rentabilita vloženého kapitálu, který vyjadřuje míru výnosnosti investic do podnikání a užívá vzorec EBIT (zisk před úroky a zdaněním) / investovaný kapitál. Výsledná hodnota je prakticky totožná s ROI.

$$\text{ROI} = \text{výsledek hospodaření za běžné období} / \text{výše investice (celkový kapitál)}$$

2.5.3.3 Analýza ukazatelů zadluženosti

Označují se také jako „Leverage Ratios“ a vyjadřují míru, do jaké je podnik úvěrově zatížen a také jakým způsobem je schopen tyto své závazky hradit. Podle Máčeho (2006) je určitá výše úvěrového krytí pro podnik potřebná, na druhou stranu jej však nesmí příliš přetěžovat vysokými náklady. Současně rozděluje tyto ukazatele na rozvahové (vychází z rozvahy) a úrovně peněžního krytí (vychází z výkazu zisku a ztrát).

- **Celková zadluženost – Debet Ratio (DR)**

Tento ukazatel je označován jako věřitelské riziko (Total Debt to Total Assets) a říká o podniku, do jaké míry je solventní, tedy schopný splácet své závazky. Poukazuje na skutečnost, zda velikost kapitálu odpovídá výši závazků.

$$DR = \text{cizí zdroje (kapitál)} / \text{celková aktiva}$$

- **Míra zadluženosti – Debt to Equity Ratio (DER)**

Ukazatel míry zadluženosti stanovuje základní poměr mezi cizími zdroji (kapitálem věřitelů) a vlastními zdroji podniku (vlastním kapitálem společníků).

$$DER = \text{cizí zdroje (kapitál)} / \text{vlastní zdroje (kapitál)}$$

- **Úrokové krytí – Times Interest Earned Ratio (TIE)**

Vyjadřuje kolikrát je možné pokrýt úrokové platby celkovým ziskem. Obecně řečeno kolikrát je zisk podniku vyšší, než úroky, které musí platit.

$$TIE = \text{EBIT (zisk před úroky a zdaněním)} / \text{celkový nákladový úrok}$$

3 CÍLE, ÚKOLY A METODIKA PRÁCE

Hlavní cíl práce

Provést ekonomickou analýzu klubu HC Uničov jako celku za poslední tři účetní období, tj. od roku 2012 do roku 2014.

Dílčím cílem je na základě výše uvedené finanční analýzy a zjištěných skutečností vytvořit návrhy a opatření vedoucí ke zlepšení ekonomické situace klubu v oblasti služeb, příjmů a výdajů.

Úkoly práce

- 1) Stručná charakteristika a přehled o zkoumané oblasti
- 2) Ekonomická analýza klubu HC Uničov
- 3) Celkové vyhodnocení ekonomiky klubu HC Uničov za období 2012 – 2014
- 4) Tvorba návrhů a opatření vedoucích k optimalizaci a zlepšení ekonomické situace v oblasti služeb, příjmů a výdajů

Metodika práce

Sběr dat

Tuto metodu jsem použil k získání základních poznatků a důležitých informací, týkajících se financování neziskových organizací, k objasnění klíčových slov a celkově lepšímu porozumění dané problematice. Sběr dat mi pomohl dostat se k potřebným informacím o mnou hodnoceném sportovním klubu a jejich finančním poměrům. Pro shromáždění veškerých údajů jsem využil knihovnu Univerzity Palackého v Olomouci, dále také Vědeckou knihovnu v Olomouci, data z internetových stránek a především interní dokumenty sportovního klubu HC Uničov.

Interview

Metodu rozhovoru jsem využil pro kompletaci informací z oblasti historie ledního hokeje v Uničově, struktury a realizačního týmu klubu, a také k doplnění dalších informací, které se týkají rozvahy, nákladů a výnosů klubu.

Obsahová analýza

Tato analýza sloužila k organizaci získaných dat a informací uplatněných v této práci.

Primární a sekundární analýza dat

Těmito metodami jsem se dostal ke zjištění nynějšího ekonomického stavu klubu HC Uničov. Využil jsem především data obsažená v účetních výkazech jako jsou rozvahy a výkazy zisku a ztráty za jednotlivá účetní období.

Metody finanční analýzy

Pro tuto metodu jsou důležité finanční ukazatele zahrnuté v účetních výkazech. Data z účetních období v letech 2012 – 2014 jsem využil ke vzájemnému srovnání prostřednictvím matematicko-statistické metody a provedl jsem analýzu finančního stavu daného klubu. Hlavními metodami užitými v této práci jsou horizontální a vertikální metoda a metody vybraných poměrových ukazatelů, mezi které patří poměrový ukazatel likvidity, rentability a zadluženosti.

Matematicko-statistická metoda

Za pomoci této metody jsem zhodnotil údaje o hospodaření sportovního klubu v jednotlivých obdobích. K získaným datům jsem následně připojil grafy a tabulky sloužící pro kvalitnější orientaci v daných výsledcích výše uvedené komparace.

4 HISTORIE KLUBU HC UNIČOV

V následujících podkapitolách nejdříve představím samotný hokejový klub HC Uničov, následně se pokusím stručně vystihnout zásadní historické okamžiky a milníky tohoto klubu a poslední podkapitolu poté věnuji marketingovému mixu.

4.1 IDENTIFIKACE KLUBU

V této části práce poskytnu základní informace o hokejovém klubu a jmenovitě představím také jeho vedení, realizační tým a osoby zodpovědné za mládež.

Základní informace

- **Název klubu:** HC Uničov
- **Právní forma:** spolek (dříve o.s.)
- **Adresa:** Zimní stadion, Pionýrů 1187
Uničov 783 91
- **Telefon/Fax:** 585 054 201
- **Web klubu:** www.hokejunicov.cz
- **Email vedení klubu:** hokejunicov@seznam.cz
- **Email redakce stránek:** info@hokejunicov.cz
- **Klubové barvy:** žlutá a černá



Obrázek č. 9: Logo klubu HC Uničov

(www.hokejunicov.cz, 2015)

- **Správa ZS a „A“ týmu:** Hokej Uničov
- **Právní forma:** společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
- **Společníci:** Tomáš Sršeň (vklad 52 000 Kč, splaceno 100 %)
Jaroslav Petřík (vklad 24 000 Kč, splaceno 100 %)
Jiří Mazal (vklad 24 000 Kč, splaceno 100 %)

Vedení klubu

- **Předseda:** Jaroslav Petřík
- **Místopředseda:** Vojtěch Gerhát
- **Sportovní manažer:** Martin Palinek
- **Manažer mládeže:** Lubomír Kolařík
- **Šéftrenér přípravy až 4. třídy:** Václav Přibyl

Realizační tým

- **Hlavní trenér:** Martin Palinek
- **Lékař:** MUDr. Radovan Žižka

Mládež

- **Manažer mládeže:** Lubomír Kolařík
- **Trenér juniorů:** Martin Palinek
- **Trenér mladšího dorostu:** Lubomír Kolařík, Martin Palinek
- **Trenér starších žáků:** Lubomír Kolařík, Zdenek Smolík
- **Vedoucí mužstva:** Pavel Kapsia
- **Trenér mladších žáků:** Zdenek Smolík, Václav Příbyl
- **Trenér 4. a 3. třídy:** Václav Příbyl, Ctibor Melovský
- **Trenér přípravy a 2. třídy:** Martin Holada, Josef Petřek
- **Trenér žen:** Roman Baláž

Zimní stadion

- **Adresa:** ZS, Pionýrů 1187, 783 91 Uničov
- **Telefon:** 585 054 201
- **Kapacita:** 3320 diváků
- **Majitel:** Město Uničov



Obrázek č. 10 a 11: Zimní stadion v Uničově (Google a www.hokejunicov.cz, 2015).

4.2 HISTORIE KLUBU

První zmínky o hokeji v Uničově pochází již z padesátých let minulého století, kdy se hokej hrál zpočátku na venkovním hřišti a na ně příliš kvalitním ledě. Ovšem podnebí a všeobecně klimatické podmínky umožňovaly hráčům trávit zde svůj čas jen v určitém období. To bylo hlavním impulsem pro zahájení výstavby umělé ledové plochy v roce 1973, na kterou se hráči dostali poprvé na podzim roku 1974. Tribuny a zázemí bylo přistavěno v roce 1977 a 1978. To však není vše a v roce 1979 se mohl zimní stadion pyšnit novou střechou. Od stavby zimního stadionu v roce 1974 se tak v Uničově datuje nová éra hokeje.

Tehdy však byli hokejisté součástí Tělovýchovné jednoty Uničov, kde měl výsadní postavení fotbal, jelikož byl více úspěšný a chlubil se svojí letitou tradicí. Samostatný hokejový klub vznikl až v roce 1996, a to na základě špatné ekonomické situace již zmiňované tělovýchovné jednoty a samozřejmě také díky snaze o samostatnost a nezávislost hokejového oddílu, který se nakonec od TJ odloučil a vydal se tak na vlastní dráhu. Jeho činnosti se po tomto kroku ustálily a zakladatelé tak mohli začít naplňovat své cíle a plány se sportovním a ekonomickým růstem. Klub má od svého vzniku zimní stadion v pronájmu od města Uničova, které na jeho činnost pravidelně přispívá. Mezi sportovní úspěchy, kterých tento klub dosáhl patří:

- „A“ týmu (dospělí) se podařilo v sezóně 1997/98 vyhrát krajský přebor I. třídy.
- V roce 1998 následovala kvalifikace, kde klub HC Uničov vyřadil v baráži HC Klatovy a následující sezónu se stal účastníkem II. nejvyšší soutěže v ČR. Klubu se daří udržet si tuto relativně vysokou prestiž bez většího kolísání v umístění.

Od roku 1997 se může klub pyšnit obsazením všech mládežnických kategorií. Junioři se každoročně umisťují, stejně jako dorostenci, na předních příčkách tabulky v I. třídě krajského přeboru, postup do vyšší soutěže však zatím stále slavit nemohou. Hráči 9., 8., 7. a 6. třídy hrají žakovskou ligu, která je však nabytá kvalitními soupeři ze známých center hokejové mládeže, jako je například Zlín nebo Olomouc. Kategorie 4. a 5. třídy se účastní krajského přeboru a přípravky hrají minihokej systémem turnajů. Celkem se zde více než 200 dětí chystá na svoji budoucí kariéru.

4.3 MARKETINGOVÝ MIX KLUBU

Snaha o dosahování stanovených cílů a plánů hokejového klubu HC Uničov úzce souvisí s uplatňováním základních pravidel marketingového mixu. Ten dokáže svými nástroji zabezpečovat uspokojování potřeb jak potencionálních, tak samozřejmě stávajících diváků. Pro klub a jeho zdárné fungování je zapotřebí podněcovat a uspokojovat také zájmy investorů, respektive sponzorů, jelikož to jsou právě oni, kteří dodávají klubu určitou stabilitu a jistotu pro jeho budoucí chod. Pro klub má jeho partnerství se sponzory a investory vysokou prioritu a tuto kooperaci by se měl snažit ve vlastním zájmu udržovat na potřebné úrovni.

Produkt

Mohlo by se zdát, že u hokejového klubu je těžké stanovit, co je vlastně jeho produktem. V našem případě se nejedná o výrobní nebo jinou průmyslovou společnost, která dodává svému trhu pestrou škálu výrobků a zboží. Na základě této skutečnosti se nabídka sportovního klubu svým divákům a sponzorům omezuje na několik specifických služeb. Tím největším lákadlem pro fanoušky je samotné hokejové utkání. Nicméně to by se nemohlo uskutečnit bez hráčů, kteří tvoří sportovní tým. O Strukturu, organizaci a fungování se stará vedení hokejového klubu. Výše uvedené tvoří dohromady celek, systém, který bez kteréhokoliv prvku postrádá svůj smysl. Pro sponzora a jeho případné investice do klubu jsou však důležité aspekty výkonnosti hráčů, postavení týmu v tabulce, vize a plány hokejového klubu a v neposlední řadě také návštěvnost sportovních utkání.

Cena

Hokejový klub HC Uničov se dlouhodobě řadil mezi druholigová mužstva, což představuje třetí nejvyšší soutěž v České republice. Tato skutečnost vedla k vytvoření místní hokejové tradice a pověsti věrných a bouřlivých fanoušků. I přesto, že je momentálně klub účastníkem krajské soutěže, jeho dobře vybudovaná pověst a povědomí u místních obyvatel dovolí klubu udržovat si ceny z předešlých let. Výše jednotného vstupného na veřejné bruslení je stanovena na 20 Kč a na mistrovské utkání 30 Kč. Tyto ceny jsou určeny na základě kombinace již dříve zmíněných metod stanovení ceny. Cena tedy vychází jednak z nákladů nutných na provoz ledové plochy (2400 Kč včetně DPH na hodinu), dále také z cen konkurence na krajské úrovni a jednak také z požadavků zákazníka, respektive diváka.

Místo

Uničov je poměrně velké město nacházející se na řece Oskavě v bývalém okrese Olomouc v Olomouckém kraji asi 20 km od Olomouce. Dlouhá historie tohoto města se datuje od roku 1213, kdy bylo založeno. Uničov disponuje velmi dobrým a pravidelným komunikačním spojením, ať už se jedná o trať Českých drah, autobusové spojení, nebo samozřejmě dobrou automobilovou dostupnost ze směru od Šternberka, Litovle nebo Šumperka. Samotné působiště hokejového klubu HC Uničov se nachází na zimním stadionu, který přestože vznikl již v roce 1974, působí poměrně zachovale a svým zázemím, konkrétně ledovou plochou, technickým vybavením a dostatečně velkými tribunami poskytuje klubu dobré podmínky pro jeho činnost. V blízkosti se nachází škola, naproti které je rozsáhlé parkoviště poskytující dostatek prostoru pro automobily při sportovním utkání.

Propagace

Tato část marketingového mixu je důležitá nejen díky její schopnosti zviditelnit hokejový klub HC Uničov ve spojitosti s fanoušky, obyvateli města Uničova a jeho okolím, kterým poskytuje neustálý přehled o novinkách v klubu, jeho umístění v rámci soutěže nebo plánech klubu do budoucna. Představuje také hlavní pilíř ve spolupráci se sponzory, kteří věnovali klubu určité finanční či jiné prostředky a nyní očekávají, že jim bude poskytnuta protihodnota například ve formě umístění reklamy na mantinelech, hráčských dresech apod. Mezi hlavní partnery klubu patří město Uničov, UNEX a.s., Pivovar Litovel a.s. a další.



Obrázek č. 12, 13 a 14: Hlavní partneři klubu HC Uničov (www.hokejunicov.cz, 2015).

5 FINANČNÍ ANALÝZA KLUBU HC UNIČOV

V následujících podkapitolách se pokusím provést podrobnější ekonomickou analýzu organizace HC Uničov z.s., které se jakožto spolek (dříve o.s.) stará o zabezpečení sportovních aktivit od kategorie přípravky až po juniory. Činnost „A“ mužstva a správu zimního stadionu zajišťuje společnost Hokej Uničov s.r.o. a jelikož účetnictví této organizace funguje na stejných principech jako je tomu u výše uvedeného občanské sdružení, rozhodl jsem se ji podrobit stejné finanční analýze. K účelům její tvorby mi poslouží rozvahy a výkazy zisku a ztráty ze tří po sobě jdoucích účetních období. Tyto dokumenty jsem získal od předsedy hokejového klubu, se kterým jsem měl osobní schůzku. V přílohách této práce, které jsou součástí dodatečného CD, jenž obsahuje mimo jiné zmiňované interní dokumenty, si lze všimnout nedostatku spočívajícího v používání nelicencovaného účetního software. Ačkoliv tento fakt nemá na průběh mé analýzy žádný vliv, byl jsem na něj ze strany vedení upozorněn.

Je třeba brát ohledy na velikost daných organizací v souvislosti s činností, kterou provozují a také územní oblastí, ve které působí. Z důvodu, že se jedná o menší sportovní klub na momentální úrovni krajské soutěže „A“ mužstva, čísla plynoucí z účetních závěrek jednotlivých období nebudou příliš vysoká a šokující. Cílem těchto typů organizací je spíše dosahovat vyrovnaného rozpočtu a disponovat pokud možno určitým ziskem, který je následně využit v souladu s předmětem činnosti dané organizace. Zisk však na rozdíl od společnosti Hokej Uničov s.r.o. není u HC Uničov z.s. primárním účelem jejího založení. Na závěr provedu celkové zhodnocení spolu se vzájemnou komparací těchto organizací.

5.1 ANALÝZA ROZVAHY

Ekonomickou analýzu rozvahy jsem provedl na základě dat obsažených v účetních výkazech (rozvaha) z let 2012-2014 již zmíněných organizací HC Uničov z.s. a Hokej Uničov s.r.o. Pro detailnější rozbor jsem použil metod vertikální a horizontální analýzy. Bude zajímavé sledovat, jak odlišnosti mezi spolkem (dříve občanským sdružením) a společností s ručením omezeným ovlivní jednotlivé položky rozvahy.

A) ANALÝZA ROZVAHY HC UNIČOV Z.S.

Podle jednotlivých rozvahových položek jsem vytvořil tabulku č. 3: Rozvaha HC Uničov z.s. v letech 2012-2014, ze které je patrná majetková a finanční situace, ve které se HC Uničov z.s. nachází.

Rozvaha HC Uničov z.s. (tis. Kč)	2012 / 2011	2013 / 2012	2014 / 2013
AKTIVA CELKEM	73	54	156
C. Oběžná aktiva	73	54	156
C. III. Krátkodobé pohledávky	8	0	3
C. III. 6. Stát – daňové pohledávky	8	0	3
C. IV. Krátkodobý finanční majetek	65	54	153
C. IV. 1. Peníze	58	53	128
C. IV. 2. Účty v bankách	7	1	25
PASIVA CELKEM	73	54	156
A. Vlastní kapitál	190	0	64
A. I. Základní kapitál	-183	8	0
A. I. 1. Základní kapitál	-183	8	0
A. V. Výsledek hospodaření za běžné ÚO	372	-8	64
B. Cizí zdroje	-116	54	92
B. III. Krátkodobé závazky	-116	54	92
B. III. 1. Závazky z obchodních vztahů	-116	26	47
B. III. 5. Závazky k zaměstnancům	0	0	45
B. III. 7. Stát – daňové závazky a dotace	0	28	0

Tabulka č. 3: Rozvaha HC Uničov (vlastní zpracování na základě účetních závěrek 2012-2014).

Z tabulky je patrné, že organizace nedisponuje žádným dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem. V celkových aktivech tedy nacházíme pouze oběžná aktiva, kde největší částku tvoří krátkodobý finanční majetek (pokladna a bankovní účty). Roky 2012 a 2013 jsou na tom z hlediska těchto položek velmi podobně. Znatelný nárůst krátkodobého finančního majetku a tedy celkových aktiv je až v roce 2014, a to o cca 100 000 Kč.

Hodnoty celkových pasiv jsou totožné s aktivy v důsledku zásady dodržování bilanční rovnice. Pasivní položky představují zdroje krytí ve formě vlastního a cizího kapitálu. V roce 2012 hospodařila organizace se 190 000 Kč vlastního kapitálu tvořeným záporným základním kapitálem -183 000 Kč a ziskem jakožto výsledkem hospodaření za běžné období ve výši 372 000 Kč. Následně v roce 2013 nedisponovala organizace žádným vlastním kapitálem, protože hospodařila se ztrátou -8 000 Kč a ta byla dorovnána stejnou sumou základního kapitálu. Rok

2014 je rokem kladných hodnot, bylo dosaženo zisku 64 000 Kč. Cizí zdroje se prvním roce pohybovaly v záporných číslech, konkrétně díky závazkům z obchodních vztahů -116 000 Kč. V letech 2013 a 14 zaznamenáváme rostoucí tendenci těchto zmiňovaných položek.

Celkově z této rozvahy můžeme vyčíst kolísavé hodnoty aktiv a pasiv v průběhu sledovaných období, podstatný nárůst krátkodobého finančního majetku v roce 2014, střídavě kladný a záporný výsledek hospodaření nebo zvyšující se krátkodobé závazky, respektive celkové cizí zdroje. Nelze však jinak, než konstatovat, že účetnictví v roce 2012 je evidentně neprůkazné a finanční toky, včetně nevysvětlitelných záporných položek v tomto roce, mi nebyly objasněny. Důvody těchto nedostatků jsou patrné z příložených dokumentů na CD.

Vertikální analýza rozvahy

Rozvaha HC Uničov z.s. (%)	2012 / 2011	2013 / 2012	2014 / 2013
AKTIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %
C. Oběžná aktiva	100 %	100 %	100 %
C. III. Krátkodobé pohledávky	10,9 %	0 %	1,9 %
C. III. 6. Stát – daňové pohledávky	10,9 %	0 %	1,9 %
C. IV. Krátkodobý finanční majetek	89,1 %	100 %	98,1 %
C. IV. 1. Peníze	79,5 %	98,1 %	82,1 %
C. IV. 2. Účty v bankách	9,6 %	1,9 %	16,1 %
PASIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %
A. Vlastní kapitál	260,3 %	0 %	41,1 %
A. I. Základní kapitál	(-250,7 %)	14,8 %	0 %
A. I. 1. Základní kapitál	(-250,7 %)	14,8 %	0 %
A. V. Výsledek hospodaření za běžné ÚO	509,6 %	(-14,8 %)	41,1 %
B. Cizí zdroje	(-158,9 %)	100 %	58,9 %
B. III. Krátkodobé závazky	(-158,9 %)	100 %	58,9 %
B. III. 1. Závazky z obchodních vztahů	(-158,9 %)	48,2 %	30,1 %
B. III. 5. Závazky k zaměstnancům	0 %	0 %	28,8 %
B. III. 7. Stát – daňové závazky a dotace	0 %	51,8 %	0 %

Tabulka č. 4: Vertikální analýza rozvahy HC Uničov v letech 2012-2014.

Pro vertikální analýzu rozvahy jsem vybral jako 100% základny pro výpočty celková aktiva a celková pasiva, ke kterým tedy zjišťujeme procentuální poměry jednotlivých rozvahových položek.

Z tabulky vyplývá, že největší procentuální zastoupení na celkových aktivech má za všechna tři období položka krátkodobého finančního majetku (v roce 2013 dokonce 100%). Ten pod sebou skrývá peníze v pokladně, jejíž hodnoty mnohonásobně převyšují účty v bankách. Méně výraznými položkami jsou krátkodobé pohledávky vůči státu v roce 2012 s 10,9 %. V následujícím roce byly dokonce nulové a v roce 2014 představovaly pouze 1,9 %.

Co se týká pasiv, ta jsou tvořena vlastním a cizím kapitálem. Přestože v prvním roce představuje hospodářský výsledek 509,6 % celkových pasiv, po odečtení negativní hodnoty -250,7 % základního kapitálu, je vlastní kapitál ve výši 260,3 %. V roce 2013 vidíme nulový vlastní kapitál naopak v důsledku kladného základního kapitálu (14,8 %) po odečtení ztráty (-14,8 %) v tomto roce. Cizí zdroje v podobě krátkodobých závazků měly v roce 2012 mínusovou hodnotu. V dalším roce především díky nárůstu závazků z obchodních vztahů, daňových závazků a dotacím od státu došlo ke 100% financování cizími zdroji. Rok 2014 byl z hlediska zastoupení vlastních a cizích zdrojů poměrně vyrovnaný (41,1 ku 58,9 %).

Horizontální analýza rozvahy

Rozvaha HC Uničov z.s. (tis. Kč, % bod)	2012 / 2013	% bod	2013 / 2014	% bod
AKTIVA CELKEM	-19	-26	102	188,9
C. Oběžná aktiva	-19	-26	102	188,9
C. III. Krátkodobé pohledávky	-8	-	3	-
C. III. 6. Stát – daňové pohledávky	-8	-	3	-
C. IV. Krátkodobý finanční majetek	-11	-17	99	183,3
C. IV. 1. Peníze	-5	-8,6	75	141,5
C. IV. 2. Účty v bankách	-6	-85,7	24	2500
PASIVA CELKEM	-19	-26	102	188,9
A. Vlastní kapitál	-190	-	64	-
A. I. Základní kapitál	191	104,4	-8	-

A. I. 1. Základní kapitál	191	104,4	-8	-
A. V. Výsledek hospodaření za běžné ÚO	-380	-102,2	72	900
B. Cizí zdroje	170	146,6	38	70,4
B. III. Krátkodobé závazky	170	146,6	38	70,4
B. III. 1. Závazky z obchodních vztahů	142	122,4	21	80,8
B. III. 5. Závazky k zaměstnancům	0	-	45	-
B. III. 7. Stát – daňové závazky a dotace	28	-	-28	-

Tabulka č. 5: Horizontální analýza rozvahy HC Uničov v letech 2012-2014.

Horizontálním porovnáním hodnot daných rozvahových položek zjistíme, zda došlo na straně aktiv a pasiv k jejich meziročnímu nárůstu či snížení. Tyto změny jsem se rozhodl vyjádřit také pomocí procentního bodu, který vyjadřuje absolutní změnu.

V období let **2012/2013** došlo k poklesu všech položek skrývajících se pod oběžnými aktivy. Konkrétně krátkodobé pohledávky o 8 000 Kč a krátkodobý finanční majetek o 11 000 Kč, což vedlo k poklesu celkových aktiv vy výši 19 000 Kč (tedy 26 procentních bodů). Z bilanční rovnice je patrné, že tento stav ovlivní celková pasiva, jejichž výsledek je tedy stejný. Hodnoty vlastního kapitálu zaznamenaly pokles ve výši 190 000 Kč, konkrétně nárůst základního kapitálu o 191 000 Kč (104,4 % bodů) a současně snížení výsledku hospodaření o 380 000 Kč (102,2 % bodů). Značný nárůst představují cizí zdroje v podobě krátkodobých závazků, a to 170 000 Kč (146,6 % bodů). Závazky k zaměstnancům naopak stagnují.

V dalším období **2013/2014** je patrná rostoucí tendence, respektive nárůst všech aktivních položek. Nejvyšší hodnotu spatřujeme u krátkodobého finančního majetku, který meziročně vzrostl o 99 000 Kč (183,3 % bodů). Méně znatelný je nárůst 3 000 Kč u krátkodobých pohledávek. Podstatnou změnu u pasiv registrujeme ve výsledku hospodaření, který se zvýšil o 72 000 Kč (900 % bodů), u základního kapitálu došlo k poklesu a celkově tak vlastní kapitál vzrostl o 64 000 Kč. Rostly také závazky k zaměstnancům a z obchodních vztahů, což vedlo k meziročnímu nárůstu cizích zdrojů o 38 000 Kč (70,4 % bodů).

B) ANALÝZA ROZVAHY HOKEJ UNIČOV S.R.O.

Stejně jako u rozvahy HC Uničov z.s. jsem i zde využil rozvahových položek z účetního výkazu v rozmezí let 2012-2014 a vytvořil přehlednou tabulku č. 6: Rozvaha Hokej Uničov s.r.o.

Rozvaha Hokej Uničov s.r.o. (tis. Kč)	2012 / 2011	2013 / 2012	2014 / 2013
AKTIVA CELKEM	4 179	4 085	2 900
B. Dlouhodobý majetek	2 554	2 451	2 081
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	2 554	2 451	2 081
B. II. 2. Stavby	73	73	-
B. II. 3. Samostatné movité věci a soubor m. v.	720	617	-
B. II. 6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 762	1 762	-
C. Oběžná aktiva	1 621	1 630	815
C. III. Krátkodobé pohledávky	1 344	1 541	778
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	912	1 296	-
C. III. 5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojišť.	13	0	-
C. III. 6. Stát – daňové pohledávky	265	91	-
C. III. 7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	34	34	-
C. III. 9. Jiné pohledávky	120	120	-
C. IV. Krátkodobý finanční majetek	278	89	38
C. IV. 1. Peníze	148	13	-
C. IV. 2. Účty v bankách	130	76	-
D. I. Časové rozlišení	4	4	4
D. I. 1. Náklady příštích období	4	4	-
PASIVA CELKEM	4 179	5 105	2900
A. Vlastní kapitál	-3 690	-1 917	1 910
A. I. Základní kapitál	100	100	100
A. I. 1. Základní kapitál	100	100	-
A. II. Kapitálové fondy	872	872	0
A. II. 2. Ostatní kapitálové fondy	872	872	-
A. III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy tvořené ze zisku	1 642	1 642	1 860
A. III. 2. Statutární a ostatní fondy	1 642	1 642	-
A. IV. Výsledek hospodaření minulých let	-5 794	-5 284	0
A. IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	-5 794	-5 284	-

A. V. Výsledek hospodaření běžného ÚO (+ / -)	-510	753	-51
B. Cizí zdroje	7 869	7 022	990
B. III. Krátkodobé závazky	7 869	7 022	990
B. III. 1. Závazky z obchodních vztahů	1 703	830	-
B. III. 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1 125	1 125	-
B. III. 5. Závazky k zaměstnancům	81	101	-
B. III. 7. Stát – daňové závazky a dotace	14	21	-
B. III. 8. Krátkodobé přijaté zálohy	48	48	-
B. III. 11. Jiné závazky	4 898	4 897	-

Tabulka č. 6: Rozvaha Hokej Uničov (vlastní zpracování na základě účetních závěrek 2012-2014).

V roce 2014 byla provedena pouze zjednodušená rozvaha a tudíž některé položky včetně hodnot neobsahuje. Na rozdíl od předešlé rozvahy zde vidíme v aktivech i dlouhodobý hmotný majetek, jenž je tvořen stavbami, samostatnými movitými věcmi a jiným dlouhodobým hmotným majetkem. Celkově se položka dlouhodobého majetku v průběhu let značně nemění. Neměnný charakter mají také oběžná aktiva, jež zaznamenala výrazný pokles až v roce 2014. Klesající tendence si lze všimnout u krátkodobého finančního majetku ve formě peněz v pokladně a na bankovních účtech. Položka časového rozlišení, konkrétně náklady příštích období stagnují ve všech sledovaných letech na úrovni 4 000 Kč.

Z vyhodnocení celkových pasiv je patrné, že v roce 2013 došlo k porušení bilanční rovnice, když pasiva převýšila aktiva o 1 020 000 Kč. Nebylo mi vysvětleno, proč k tomuto došlo. Dle mého názoru má však na tuto situaci zásadní vliv hospodaření minulých let, které umožňuje splácet závazky pouze částečně a jejich hodnoty se tak víceméně nemění a přenáší se do dalších období. Položka vlastního kapitálu má výrazně rostoucí tendenci, přestože základní kapitál, kapitálové fondy, rezervní fondy a ostatní fondy tvořené ze zisku mají stagnující, případně mírně rostoucí tendenci. Může za to růst výsledku hospodaření minulých let, který se ze značné ztráty v roce 2012 dostal až na hodnotu 0 v roce 2014. Výsledky cizích zdrojů značí zprvu postupný, v roce 2014 však drtivý propad. Z důvodu absence údajů vzniklé zjednodušenou formou rozvahy nejsem schopen tento propad objasnit. Je možné pouze obecně zhodnotit roky 2012 a 2013, jejichž hodnoty cizích zdrojů se pohybovaly na velmi podobné úrovni.

Přestože mi důvody záporných položek v rozvaze nebyly vysvětleny, u položky vlastního kapitálu k tomuto stavu dojít může. Mnohem více zarážející je však porušení bilanční rovnice v roce 2013. Tato skutečnost poukazuje opět na neprůkaznost účetnictví.

Vertikální analýza rozvahy

Rozvaha Hokej Uničov s.r.o. (%)	2012 / 2011	2013 / 2012	2014 / 2013
AKTIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %
B. Dlouhodobý majetek	61,1 %	60 %	71,8 %
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	61,1 %	60 %	71,8 %
B. II. 2. Stavby	1,8 %	1,8 %	-
B. II. 3. Samostatné movité věci a soubor m. v.	17,2 %	15,1 %	-
B. II. 6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	42,2 %	43,1 %	-
C. Oběžná aktiva	38,8 %	39,9 %	28,1 %
C. III. Krátkodobé pohledávky	32,2 %	37,7 %	26,8 %
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	21,8 %	31,7 %	-
C. III. 5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojišt.	0,3 %	0 %	-
C. III. 6. Stát – daňové pohledávky	6,3 %	2,2 %	-
C. III. 7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,8 %	0,8 %	-
C. III. 9. Jiné pohledávky	2,9 %	2,9 %	-
C. IV. Krátkodobý finanční majetek	6,7 %	2,2 %	1,3 %
C. IV. 1. Peníze	3,5 %	0,3 %	-
C. IV. 2. Účty v bankách	3,1 %	1,9 %	-
D. I. Časové rozlišení	0,1 %	0,1 %	0,1 %
D. I. 1. Náklady příštích období	0,1 %	0,1 %	-
PASIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %
A. Vlastní kapitál	(-88,3 %)	(-37,6 %)	65,9 %
A. I. Základní kapitál	2,4 %	1,9 %	3,5 %
A. I. 1. Základní kapitál	2,4 %	1,9 %	-
A. II. Kapitálové fondy	20,9 %	17,1 %	0 %

A. II. 2. Ostatní kapitálové fondy	20,9 %	17,1 %	-
A. III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy tvořené ze zisku	39,3 %	32,2 %	64,1 %
A. III. 2. Statutární a ostatní fondy	39,3 %	32,2 %	-
A. IV. Výsledek hospodaření minulých let	(-138,6 %)	(-103,5 %)	0 %
A. IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	(-138,6 %)	(-103,5 %)	-
A. V. Výsledek hospodaření běžného ÚO (+ / -)	(-12,2 %)	14,8 %	(-1,8 %)
B. Cizí zdroje	188,3 %	137,6 %	34,1 %
B. III. Krátkodobé závazky	188,3 %	137,6 %	34,1 %
B. III. 1. Závazky z obchodních vztahů	40,8 %	16,3 %	-
B. III. 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	26,9 %	22,1 %	-
B. III. 5. Závazky k zaměstnancům	1,9 %	1,9 %	-
B. III. 7. Stát – daňové závazky a dotace	0,3 %	0,4 %	-
B. III. 8. Krátkodobé přijaté zálohy	1,2 %	0,9 %	-
B. III. 11. Jiné závazky	117,2 %	95,9 %	-

Tabulka č. 7: Vertikální analýza rozvahy Hokej Uničov v letech 2012-2014.

Stoprocentními základnami pro tuto analýzu byly opět celková aktiva a pasiva. Z provedených výpočtů vychází dominantně dlouhodobý majetek, který v roce 2014 představoval 71,8 % celkových aktiv. V předchozích letech to bylo kolem 60 %. Na druhém místě jsou oběžná aktiva, především krátkodobé pohledávky zaznamenávající v prvních letech úroveň cca 40 %, v roce 2014 pak pokles na necelých 30%. Ostatní položky, včetně časového rozlišení v podobě nákladů příštích období jsou vzhledem k těmto vysokým procentům zanedbatelné a představují pouze jednotky procent. V některých případech pouze desetiny %.

V prvních dvou sledovaných letech se celková hodnota vlastního kapitálu pohybovala v záporných procentech, a to především kvůli zápornému výsledku hospodaření minulých let (v průměru -121,1 %) a v roce 2012 i výsledku hospodaření v běžném období (-12,2 %). Do kladných hodnot (kromě výsledku hospodaření běžného období -1,8 %) se společnost dostala až v roce 2014, kdy vlastní zdroje činily 65,9 %. Celkovým pasivům v roce 2012 a 2013 jednoznačně vévodí cizí zdroje v poměru 188,8 a 137,6 %. Takto vysoká procenta tvoří převážně závazky z obchodních vztahů, závazky ke společníkům a jiné závazky. V roce 2014 naopak pasivům dominuje vlastní kapitál, jelikož cizí zdroje zastávají pouze 34,1 %.

Horizontální analýza rozvahy

Rozvaha Hokej Uničov s.r.o. (tis. Kč, % bod)	12 / 13	% bod	13 / 14	% bod
AKTIVA CELKEM	-94	-2,2	-1 185	-29
B. Dlouhodobý majetek	-103	-4	-370	-15,1
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	-103	-4	-370	-15,1
B. II. 2. Stavby	0	0	-	-
B. II. 3. Samostatné movité věci a soubor m. v.	-103	-14,3	-	-
B. II. 6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	-	-
C. Oběžná aktiva	9	0,6	-815	-50
C. III. Krátkodobé pohledávky	197	14,7	-763	-50,5
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	384	42,1	-	-
C. III. 5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojišt.	-13	-	-	-
C. III. 6. Stát – daňové pohledávky	-174	-65,7	-	-
C. III. 7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	-	-
C. III. 9. Jiné pohledávky	0	0	-	-
C. IV. Krátkodobý finanční majetek	-189	-67,9	-51	-42,7
C. IV. 1. Peníze	-135	-91,2	-	-
C. IV. 2. Účty v bankách	-54	-41,5	-	-
D. I. Časové rozlišení	0	0	0	0
D. I. 1. Náklady příštích období	0	0	-	-
PASIVA CELKEM	926	22,2	-2 205	-43,2
A. Vlastní kapitál	1 773	48,1	3 827	199,6
A. I. Základní kapitál	0	0	0	0
A. I. 1. Základní kapitál	0	0	-	-
A. II. Kapitálové fondy	0	0	-872	-
A. II. 2. Ostatní kapitálové fondy	0	0	-	-
A. III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy tvořené ze zisku	0	0	218	13,3
A. III. 2. Statutární a ostatní fondy	0	0	-	-

A. IV. Výsledek hospodaření minulých let	510	8,8	5 284	-
A. IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	510	8,8	-	-
A. V. Výsledek hospodaření běžného ÚO (+/-)	1 263	247,6	-804	-106,8
B. Cizí zdroje	-847	-10,8	-6 032	-85,9
B. III. Krátkodobé závazky	-847	-10,8	-6 032	-85,9
B. III. 1. Závazky z obchodních vztahů	-873	-51,3	-	-
B. III. 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	-	-
B. III. 5. Závazky k zaměstnancům	20	24,7	-	-
B. III. 7. Stát – daňové závazky a dotace	7	50	-	-
B. III. 8. Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	-	-
B. III. 11. Jiné závazky	-1	-0,1	-	-

Tabulka č. 8: Horizontální analýza rozvahy Hokej Uničov v letech 2012-2014.

Období **2012/2013** reprezentuje meziroční pokles dlouhodobého hmotného majetku o 103 000 Kč (4 % body). Oběžná aktiva naopak zaznamenaly mírný nárůst o 9 000 Kč (0,6 % bodu). Zásadní vliv na tento efekt měly především krátkodobé pohledávky, které vzrostly o 197 000 Kč (14,7 % bodů) a krátkodobý finanční majetek, jenž naopak poklesl o 189 000 Kč (67,9 % bodů). Položka časového rozlišení vyjadřuje v těchto letech stagnaci. Celková aktiva poklesla o 94 000 Kč (2,2 % bodů). Značný nárůst byl zaznamenán u vlastního kapitálu (1 773 000 Kč / 48,1 % bodů), a to v důsledku nárůstu výsledku hospodaření minulých let o 510 000 Kč (8,8 % bodů) a výsledku hospodaření běžného období o 1 263 000 Kč (247,6 % bodů). Cizí zdroje se vyznačují snížením o 847 000 Kč (10,8 % bodů) primárně díky závazkům z obchodních vztahů. Souhrnná pasiva však vzrostla o 926 000 Kč (22,2 % bodů).

V období **2013/2014** klesla celková aktiva o 1 185 000 Kč (29 % bodů) a pasiva dokonce o 2 205 000 Kč (43,2 % bodů). U aktiv za tímto rozdílem stojí převážně pokles oběžných aktiv v hodnotě 815 000 Kč (50 % bodů) a také dlouhodobého hmotného majetku o 370 000 Kč (15,1 % bodů). Položka časové rozlišení tento výsledek neovlivnila, jelikož meziročně stagnuje. Výrazný úbytek pasiv je zapříčiněn radikálním poklesem cizích zdrojů (krátkodobé závazky) o 6 032 000 Kč (85,9 % bodů), čemuž nedokázal čelit ani rapidní nárůst vlastního kapitálu o 3 827 000 Kč (199,6 % bodů).

5.2 ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY

V této sekci se zaměřím na analýzu dalšího účetního výkazu, kterým je výkaz zisku a ztráty organizace HC Uničov z.s. a společnosti Hokej Uničov s.r.o. v letech 2012-2014. V jednotlivých tabulkách jsou zobrazeny výnosy a náklady současně s dosaženým hospodářským výsledkem. Opět jsem se rozhodl využít metod vertikální a horizontální analýzy.

A) ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY HC UNIČOV Z.S.

V následující tabulce č. 9 jsem rozčlenil výnosy a náklady organizace HC Uničov z.s.

Výkaz zisku a ztráty HC Uničov z.s. (tis. Kč)	2012 / 2011	2013 / 2012	2014 / 2013
VÝNOSY CELKEM	813	1 021	1 857
II. Výkony	196	312	1 205
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	196	312	1 205
IV. Ostatní provozní výnosy	0	0	58
XI. Ostatní finanční výnosy	617	705	594
XIII. Mimořádné výnosy	0	4	0
NÁKLADY CELKEM	441	1 029	1 793
B. Výkonová spotřeba	439	734	1 014
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	106	602	1 014
B. 2. Služby	333	132	0
C. Osobní náklady	0	294	771
C. 1. Mzdové náklady	0	294	771
D. Daně a poplatky	0	0	5
H. Ostatní provozní náklady	0	0	1
N. Nákladové úroky	2	1	2
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK			
VÝNOSY – NÁKLADY = ZISK / ZTRÁTA	372	-8	64

Tabulka č. 9: Výkaz zisku a ztráty HC Uničov (vlastní zpracování na základě výkazů v letech 2012-2014).

Pod položkou výkony se skrývají tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, mezi které je možné zařadit příjmy pramenící z výměny hráčů jiným klubem, akce pořádané sdružením, ze kterých plynou příjmy z občerstvení a podobně. Hodnoty této položky postupně narůstaly. Ostatní provozní výnosy představují oddílové příspěvky a ostatní finanční výnosy poté příjmy z grantů, městských a krajských dotací. Mimořádné výnosy představují finanční dary od různých zainteresovaných osob.

Výkonová spotřeba znamená spotřebu materiálu a energie, kde je také patrné navyšování těchto položek a spadá sem různé sportovní náčiní a potřeby pro hráče, vybavení pro trenéry a také spotřeba energií. Do položky služby patří náklady na ubytování jednotlivých hokejových tříd, registraci, hostování, cestovné nebo rozhodčí a další, u kterých dochází naopak ke snižování. Osobní náklady představují výdaje na mzdy trenérů a ostatních členů sdružení. Ostatní položky, jako jsou daně a poplatky (silniční daň, správní poplatky), ostatní provozní náklady (pokuty a penále) a nákladové úroky (úrokové náklady na finanční operace) jsou v porovnání s výše uvedenými položkami zanedbatelné.

Na základě porovnání jednotlivých roků je zřetelná rostoucí tendence celkových výnosů i nákladů. Hospodářský výsledek má v těchto třech letech kolísavý charakter, kdy v roce 2012 dosáhlo sdružení relativně vysokého zisku, nicméně následující rok se dostalo do ztráty a opět ziskovým bylo až v roce 2014.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty HC Uničov z.s. (%)	2012 / 2011	2013 / 2012	2014 / 2013
VÝNOSY CELKEM	100 %	100 %	100 %
II. Výkony	24,1 %	30,1 %	64,9 %
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	24,1 %	30,1 %	64,9 %
IV. Ostatní provozní výnosy	0 %	0 %	3,1 %
XI. Ostatní finanční výnosy	75,9 %	69,1 %	31,9 %
XIII. Mimořádné výnosy	0 %	0,4 %	0 %
NÁKLADY CELKEM	100 %	100 %	100 %
B. Výkonová spotřeba	99,6 %	71,3 %	56,6 %

B. 1. Spotřeba materiálu a energie	24,1 %	58,5 %	56,6 %
B. 2. Služby	75,5 %	12,8 %	0 %
C. Osobní náklady	0 %	28,6 %	43,1 %
C. 1. Mzdové náklady	0 %	28,6 %	43,1 %
D. Daně a poplatky	0 %	0 %	0,3 %
H. Ostatní provozní náklady	0 %	0 %	0,1 %
N. Nákladové úroky	0,5 %	0,1 %	0,1 %

Tabulka č. 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty HC Uničov v letech 2012-2014.

Aby bylo zřetelné, jaké zastoupení mají jednotlivé položky na celkových výnosech a nákladech, provedl jsem opět vertikální analýzu. Z této je patrné, že v prvních dvou letech tvořily největší položku výnosů ostatní finanční výnosy (cca 70 %) a na druhém místě jsou výkony (cca 30 %). V roce 2014 však došlo k opaku, když výkony předčily se svými 64,9 % položku ostatní finanční výnosy, kde došlo ke snížení na 31,9 %.

Co se týká nákladových položek, zde je situace jasně definována dominantním postavením položky výkonová spotřeba, a to i přestože její procentuální hodnoty v průběhu sledovaných let klesají (99,6 – 71,3 – 56,6 %). Znatelnou položkou jsou i osobní náklady, respektive mzdy zaměstnanců, u kterých je zřejmá rostoucí tendence z 0 % v roce 2012 na 43,1 % v roce 2014. Položky daně a poplatky, ostatní provozní náklady a nákladové úroky buď meziročně stagnují nebo je jejich pokles či nárůst pouze v řádech desetin procenta.

Horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty HC Uničov z.s. (tis. Kč, % bod)	2012 / 2013	% bod	2013 / 2014	% bod
VÝNOSY CELKEM	208	25,6	836	81,9
II. Výkony	116	59,2	893	286,2
II. 1. Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	116	59,2	893	286,2
IV. Ostatní provozní výnosy	0	0	58	-
XI. Ostatní finanční výnosy	88	14,3	-111	-15,7
XIII. Mimořádné výnosy	4	-	-4	-
NÁKLADY CELKEM	588	133,3	764	74,3

B. Výkonová spotřeba	295	67,2	280	38,1
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	496	467,9	412	68,4
B. 2. Služby	-201	-60,4	-132	-
C. Osobní náklady	294	-	477	162,2
C. 1. Mzdové náklady	294	-	477	162,2
D. Daně a poplatky	0	0	5	-
H. Ostatní provozní náklady	0	0	1	-
N. Nákladové úroky	-1	-50	1	100
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK				
VÝNOSY – NÁKLADY	-380	-102,2	72	900

Tabulka č. 11: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty HC Uničov v letech 2012-2014.

Analýzou prvního období **2012/2013** byl zaznamenán značný nárůst celkových výnosů o 208 000 Kč (25,6 % bodů) a nákladů o 588 000 Kč (133,3 % bodů). U výnosů k tomuto došlo prostřednictvím meziročního růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 116 000 Kč (59,2 % bodů) a ostatních finančních výnosů o 88 000 Kč (14,3 % bodů). Ostatní položky tento stav výrazně neovlivnily. Nárůst u nákladů byl způsoben zejména položkami spotřeba materiálu a energie (496 000 Kč) a služby (-201 000 Kč). Výrazně vzrostla také mzdové náklady (294 000 Kč). Daně a poplatky a ostatní provozní náklady ustrnuly a nedošlo zde k žádné změně. Nákladové úroky jen nepatrně poklesly.

Následující sledované období **2013/2014** sebou nese opět značný nárůst výnosů a nákladů. Na růstu celkových výnosů o 836 000 Kč se podílí opět největší mírou výkony organizace (893 000 Kč) a v tomto případě také ostatní provozní výnosy (58 000 Kč). Ostatní finanční výnosy v tomto období totiž zaznamenaly významný pokles o 111 000 Kč (15,7 % bodů). Položka výkonová spotřeba se nesla v duchu minulého období a došlo tak k jejímu opětovnému navýšení (280 000 Kč/38,1 % bodů). Stejně tak registrujeme nárůst osobních nákladů o 477 000 Kč (162,2 % bodů). Zbylé náklady jejich celkovou hodnotu neovlivnily.

Z tabulky č. 11 lze také vyčíst informace o hospodářském výsledku, který se v prvním sledovaném období 2012/2013 meziročně snížil o 380 000 Kč, respektive o 102,2 procentních bodů. V letech 2013/2014 však došlo k jeho navýšení o 72 000 Kč (900 % bodů) na hodnotu 64 000 Kč v roce 2014. Důvody absence konkrétního vysvětlení nárůstů a poklesů jednotlivých položek z těchto i následujících tabulek plynou z nekvalifikované tvorby účetnictví samotným majitelem obou subjektů, který mi tyto změny nedokázal vysvětlit.

B) ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY HOKEJ UNIČOV S.R.O.

V tomto případě se setkáme s téměř stejným počtem položek, jejichž hodnoty však budou vyšší na rozdíl od organizace HC Uničov z.s. Tato skutečnost je dána odlišným typem každé z uvedených organizací a jejich předmětem činnosti.

Výkaz zisku a ztráty Hokej Uničov s.r.o. (tis. Kč)	2012 / 2011	2013 / 2012	2014 / 2013
VÝNOSY CELKEM	4 568	4 496	3 825
II. Výkony	2 028	1 817	1 345
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 028	1 817	1 345
IV. Ostatní provozní výnosy	9	0	0
XI. Ostatní finanční výnosy	2 531	2 679	2 480
NÁKLADY CELKEM	5 078	3 743	3 876
B. Výkonová spotřeba	3 940	2 773	2 453
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	3 648	2 463	-
B. 2. Služby	292	310	-
C. Osobní náklady	958	857	1 049
C. 1. Mzdové náklady	735	667	-
C. 3. Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	224	190	-
D. Daně a poplatky	6	7	0
E. Odpisy dlouhodobé hmot. a nehmot. majetku	160	103	370
H. Ostatní provozní náklady	9	0	1
N. Nákladové úroky	3	3	3
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK			
VÝNOSY – NÁKLADY = ZISK nebo ZTRÁTA	-510	753	-51

Tabulka č. 12: Výkaz zisku a ztráty Hokej Uničov (vlastní zpracování na základě výkazů v letech 2012-2014).

Zde je situace ohledně hospodářského výsledku za jednotlivá období na rozdíl od HC Uničov z.s. odlišná. Opět se sice setkáváme se střídající se ztrátou a ziskem, nicméně ve sledovaném období dosahuje společnost převážně ztráty. Zatímco celkové výnosy v průběhu tří let klesají, celkové náklady zprvu výrazněji klesnou a poté mírně vzrostou.

Z rozdílného předmětu činnosti, který u této společnosti spočívá v provozování sportovního zařízení a zabezpečování chodu „A“ mužstva, pramení také některé diference v položkách výkazu zisku a ztráty. Položka výkony, konkrétně tržby za prodej vlastních výrobků a služeb znamená příjmy z pronájmu ledové a umělé plochy, restaurace, z prodeje klubových suvenýrů, vstupného na mistrovská utkání a veřejné bruslení, ale také výměny a prodeje hráčů. Ostatní provozní výnosy znamenají pouze malou sumu, jež je tvořena přijatými poplatky a úroky z prodlení. Zásadní položkou jsou však ostatní finanční výnosy tvořené přijatými dotacemi ze svazu ledního hokeje, městskými a krajskými dotacemi na provoz zimního stadionu a zajištění činnosti „A“ mužstva.

Nákladovou položku výkonové spotřeby tvoří spotřeba materiálu a energie. Jak je vidět, provoz zimního stadionu (zejména mražení ledové plochy, osvětlení a teplo) je velice nákladný, přesto však dochází k postupnému poklesu této položky. Do služeb patří totožné náklady, jako u předešlé organizace (rozhodčí, ubytování, registrace, hostování apod.). Do osobních nákladů společně se mzdami zaměstnanců spadají také náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Z důvodu přítomnosti dlouhodobého majetku se ve výkazu objevují také jeho odpisy.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty Hokej Uničov s.r.o. (%)	2012 / 2011	2013 / 2012	2014 / 2013
VÝNOSY CELKEM	100 %	100 %	100 %
II. Výkony	44,4 %	40,4 %	35,2 %
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	44,4 %	40,4 %	35,2 %
IV. Ostatní provozní výnosy	0,2 %	0 %	0 %
XI. Ostatní finanční výnosy	55,4 %	59,6 %	64,8 %
NÁKLADY CELKEM	100 %	100 %	100 %
B. Výkonová spotřeba	77,6 %	74,1 %	63,3 %
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	71,8 %	65,8 %	-
B. 2. Služby	5,8 %	8,3 %	-
C. Osobní náklady	18,9 %	22,9 %	27,1 %
C. 1. Mzdové náklady	14,5 %	17,8 %	-

C. 3. Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	4,4 %	5,1 %	-
D. Daně a poplatky	0,1 %	0,2 %	0 %
E. Odpisy dlouhodobé hmot. a nehmot. majetku	3,2 %	2,8 %	9,5 %
H. Ostatní provozní náklady	0,2 %	0 %	0,1 %
N. Nákladové úroky	0,1 %	0,1 %	0,1 %

Tabulka č. 13: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty Hokej Uničov v letech 2012-2014.

Nejvýznamnější postavení z celkových výnosů mají ostatní finanční výnosy, které se pohybují ve všech třech letech na úrovni cca 60 %. Následují je výkony, jenž se podílí na výnosech svými cca 40ti procenty. Položka ostatních provozních výnosů představuje buď 0 % nebo pouhé desetiny procenta.

Na celkových nákladech nejvyšším procentem participuje výkonová spotřeba (za sledované období v průměru 71,7 %), jejíž hodnoty však mírně klesají. Druhou významnou položkou jsou osobní náklady reprezentované mzdami a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (v průměru 23 %), které se naopak vyznačují mírným růstem. Svou průměrnou 5,2% účastí na celkových nákladech se prezentují odpisy dlouhodobého majetku. Podíl ostatních nákladových položek na celku je naprosto zanedbatelný.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty Hokej Uničov s.r.o. (tis. Kč, % bod)	12 / 13	% bod	13 / 14	% bod
VÝNOSY CELKEM	-72	-1,6	-671	14,9
II. Výkony	-211	-10,4	-472	-25,9
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-211	-10,4	-472	-25,9
IV. Ostatní provozní výnosy	-9	-	0	0
XI. Ostatní finanční výnosy	148	5,8	-199	-7,4
NÁKLADY CELKEM	-1 335	-26,3	133	3,6
B. Výkonová spotřeba	-1 167	-29,6	-320	-11,5
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	-1 185	-32,5	-	-
B. 2. Služby	18	6,2	-	-
C. Osobní náklady	-101	-10,5	192	22,4

C. 1. Mzdové náklady	-68	-9,9	-	-
C. 3. Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	-34	-15,2	-	-
D. Daně a poplatky	1	16,7	-7	-
E. Odpisy dlouhodobé hmot. a nehmot. majetku	-57	-35,6	267	259,2
H. Ostatní provozní náklady	-9	-	1	-
N. Nákladové úroky	0	0	0	0
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK				
VÝNOSY – NÁKLADY	1263	247,6	-804	-106,8

Tabulka č. 14: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty Hokej Uničov v letech 2012-2014.

Ve výše uvedené tabulce č. 14 jsou uvedeny změny hodnot jednotlivých položek, ke kterým meziročně došlo, a to v tisících Kč a procentních bodech.

Na straně celkových výnosů došlo v letech **2012/2013** k propadu o 72 000 Kč (1,6 % bodu). Tento stav je zapříčiněn jednak poklesem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 211 000 (10,4 % bodů), na druhou stranu ale zvýšením ostatních finančních výnosů o 148 000 Kč (5,8 % bodů). Nepatrný vliv mělo také snížení ostatních provozních výnosů. Za rapidním snížením celkových nákladů o 1 335 000 Kč (26,3 % bodů) stojí z velké části spotřeba materiálu a služeb (- 1 185 000 Kč), ale také osobní náklady (- 101 000 Kč) a odpisy majetku (57 000 Kč).

V následujících letech **2013/2014** byl propad celkových výnosů ještě znatelnější, když se snížily o 671 000 Kč (14,9 % bodů). V tomto období totiž došlo nejen k poklesu výkonů (-472 000 Kč), ale také ostatních finančních výnosů (-199 000 Kč). Celkové náklady vzrostly o 133 000 Kč (3,6 % bodů) primárně díky poklesu výkonové spotřeby (-320 000 Kč) a současnému zvýšení osobních nákladů (192 000 Kč) a položky odpisů (267 000 Kč).

Meziroční změny se odehrály také na poli hospodářského výsledku. Ten v prvním sledovaném období vrostl o 1 263 000 Kč, respektive o 247,6 % bodů. V letech 2013/2014 byl však zaznamenán jeho velký propad, konkrétně o 804 000 Kč (106,8 % bodů).

5.3 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

Pro aplikaci této analytické metody jsem se rozhodl zvolit ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti. Výsledky jednotlivých výpočtů poukážejí na finanční situaci HC Uničov z.s. a Hokej Uničov s.r.o. a umožní nám vyhodnotit efektivitu jejich podnikání.

A) ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ HC UNIČOV Z.S.

HC Uničov z.s.			
Poměrový ukazatel	2012	2013	2014
Běžná likvidita (Current Ratio)	-0,63	1	1,69
Pohotová likvidita (Quick Asset Ratio)	-0,63	1	1,69
Okamžitá likvidita (Cash Position Ratio)	-0,56	1	1,66
Rentabilita aktiv (Return on Assets)	509,6 %	-14,8 %	41,1 %
Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)	195,8 %	0 %	100 %
Rentabilita vloženého kapitálu (R. on Investment)	512,3 %	-12,9 %	42,3 %
Celková zadluženost (Debt Ratio)	-158,9 %	100 %	58,9 %
Míra zadluženosti (Debt to Equity Ratio)	-61,1 %	0 %	143,8 %
Úrokové krytí (Times Interest Earned Ratio)	18 600 %	-800 %	3 200 %

Tabulka č. 15: Analýza poměrových ukazatelů HC Uničov v letech 2012-2014.

Z ukazatelů likvidity jsem vybral běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu. Z výše uvedené tabulky je patrná shoda běžné a pohotové likvidity, což je zapříčiněno předmětem činnosti HC Uničov, které nedisponuje žádnými zásobami. Červeně jsou zvýrazněny záporné hodnoty, jež vznikly v důsledku dosažení ztráty v těchto letech. Ideálním rozmezím běžné likvidity (schopnost podniku pokrýt své krátkodobé závazky svými oběžnými aktivy) je 1,5-2,5, kterého se podařilo dosáhnout pouze v roce 2014. Okamžitá likvidita se v prvním roce nachází v záporném čísle, avšak v ostatních letech je téměř totožná s likviditou běžnou a pohotovou. Rok 2013 prezentuje hodnotu 1 u všech typů likvidity, což je pro organizaci hraniční hodnota. Ovšem v roce 2012 jsou tyto hodnoty záporné a značí neschopnost organizace včas dostát svým krátkodobým závazkům.

K analýze rentability jsem využil ukazatele rentability aktiv (ROA), vlastního kapitálu (ROE) a vloženého kapitálu (ROI/ROCE). Při porovnání zisku před zdaněním s aktivy byla v roce 2012 zaznamenána vysoká hodnota 509,6 % poukazující na velmi dobrou návratnost aktiv. V roce následujícím bylo dosaženo záporné hodnoty -14,8 % zapříčiněné záporným výsledkem hospodaření. V posledním sledovaném roce se však organizace dostala opět do kladných hodnot (41,1 %). Ukazatel ROE se pohyboval za všechna sledovaná období v kladných hodnotách, které představovaly v prvním roce výnosnost vlastního kapitálu 195,8 %. Nulová hodnota v roce 2013 je způsobena jednak hospodařením ve ztrátě, ale také absencí

vlastního kapitálu. V posledním roce je pak rentabilita na úrovni 100 %. Návratnost vloženého kapitálu je srovnatelná s ROA, jejíž hodnoty se liší pouze o jednotky procent.

Celková zadluženost organizace (poměr mezi cizími zdroji a celkovými aktivy) je v roce 2012 záporná. Toto je způsobeno zápornou hodnotou v cizích zdrojích. Výsledky pro rok 2013 značí 100% zadluženost organizace (cizí zdroje=celková aktiva). Následující rok se podařilo celkovou zadluženost snížit, především díky navýšení aktiv, na 58,9 %. Pokud byla míra zadluženosti v prvním roce záporná, hned v roce dalším se dostala na 0 % jako důsledek nulových vlastních zdrojů. Ovšem v roce 2014 byla naopak poměrně vysoká (143,8 %), což poukazuje na vyšší podíl cizích zdrojů. Posledním ukazatelem je úrokové krytí, jinými slovy kolikrát organizace dokáže svým ziskem pokrýt celkové nákladové úroky. V tomto případě je na tom nejlépe v roce 2012 s hodnotou 18 600 %. Následující rok je zkreslený dosaženou ztrátou a v roce 2014 je krytí opět na vysoké úrovni 3 200 %.

B) ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ HOKEJ UNIČOV S.R.O.

Hokej Uničov s.r.o.			
Poměrový ukazatel	2012	2013	2014
Běžná likvidita (Current Ratio)	0,21	0,23	0,82
Pohotová likvidita (Quick Asset Ratio)	0,21	0,23	0,82
Okamžitá likvidita (Cash Position Ratio)	0,04	0,01	0,04
Rentabilita aktiv (Return on Assets)	-12,2 %	18,4 %	-1,8 %
Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)	13,8 %	-39,3 %	-2,7 %
Rentabilita vloženého kapitálu (R. on Investment)	-12,1 %	14,8 %	-1,7 %
Celková zadluženost (Debt Ratio)	188,3 %	171,9 %	34,1 %
Míra zadluženosti (Debt to Equity Ratio)	-213,3 %	-366,3 %	51,8 %
Úrokové krytí (Times Interest Earned Ratio)	-17 000 %	25 100 %	-1 700 %

Tabulka č. 16: Analýza poměrových ukazatelů Hokej Uničov v letech 2012-2014.

V případě společnosti Hokej Uničov s.r.o. jsem analyzoval stejné poměrové ukazatele, jako u HC Uničov z.s. Výsledky se v mnohých ohledech značně neliší. Všechny formy likvidity jsou ve třech po sobě jdoucích účetních obdobích kladné, nicméně nedosahují doporučených hodnot. Běžná likvidita je opět v důsledku absence zásob totožná s likviditou pohotovou a její hodnoty jsou 0,21, 0,23 a v posledním roce mírně zvýšená 0,85. Okamžitá

likvidita je dokonce pouhých 0,01 v roce 2013 a 0,04 v letech 2012 a 2014. Z těchto výsledků pramení absolutní neschopnost společnosti splácet své krátkodobé závazky a není z nich ani možné vyčíst žádnou snahu o zlepšení této situace.

V návratnosti svých aktiv, vlastního kapitálu a investic si společnost bohužel také nevede příliš dobře. Toto tvrzení vychází ze záporných hodnot, které se vyskytují u jednotlivých forem rentability ve všech sledovaných obdobích. Výnosnost aktiv je v roce 2012 a 2014 záporná, což je dáno výsledkem hospodaření. Pozitivní rentabilitu aktiv tak zaznamenáváme pouze v roce 2013, a to ve výši 18,4 %. U ROE tomu není jinak. Liší se pouze v pořadí kladné hodnoty, která se zde vyskytuje v roce 2012 ve výši 13,8 %. Ukazatel ROI vyjadřuje poměr mezi ziskem před zdaněním a celkovým kapitálem (bez ohledu na zdroj financování) a výsledky této analýzy dokazují nedostatečnou rentabilitu, opět vzniklou v důsledku záporného výsledku hospodaření v letech 2012 a 2014. Jediným rokem, kdy společnost zhodnotila své investice ve výši 14,8 %, byl rok 2013.

Celková zadluženost společnosti je v každém sledovaném období velmi vysoká. V roce 2012 dosahovala 188,3 %, podobná situace byla v roce 2013 s 171,9 %. V roce 2014 došlo ke snížení na 34,1 %. Tyto výsledky poukazují na skutečnost, že cizí zdroje financování vysoce převyšují aktiva společnosti. Jelikož společnost v prvních dvou letech vykázala záporné vlastní zdroje, míra zadluženosti je taktéž záporná. Konkrétně -213,3 a -366,3 %. V roce 2014 již byly vlastní zdroje téměř dvakrát větší než zdroje cizí a hodnota se ustálila na 51,8 %. Společnost hospodařila v letech 2012 a 2014 se ztrátou a to se projevilo na úrokovém krytí, které bylo v těchto letech naprosto nedostatečné. Jediným ziskovým rokem byl rok 2013, kdy tento zisk pokrýval 25 100 % celkových nákladových úroků.

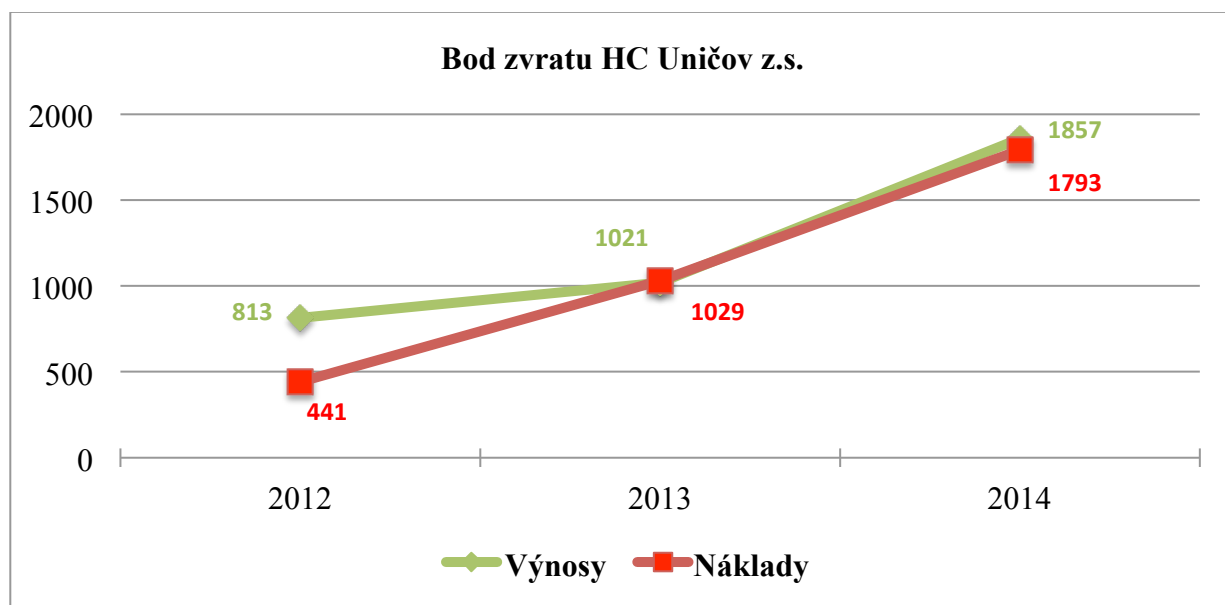
5.4 ANALÝZA BODU ZVRATU

Tato analýza je známá pod anglickým názvem „Break Even Point“. Jedná se o metodu vzájemného porovnání výnosů a nákladů za určité období, jejímž výsledkem je pokud možno nalezení tzv. rovnovážného bodu, respektive kritického bodu. Tento představuje vzájemné protnutí výnosové a nákladové křivky. Jinými slovy se jedná o moment, kdy se celkové výnosy rovnají celkovým nákladům společnosti.

A) ANALÝZA BODU ZVRATU HC UNIČOV Z.S.

HC Uničov z.s.			
Rok	2012	2013	2014
Výnosy	813	1 021	1 857
Náklady	441	1 029	1 793

Tabulka č. 17: Přehled výnosů a nákladů HC Uničov v letech 2012-2014 (tis. Kč).



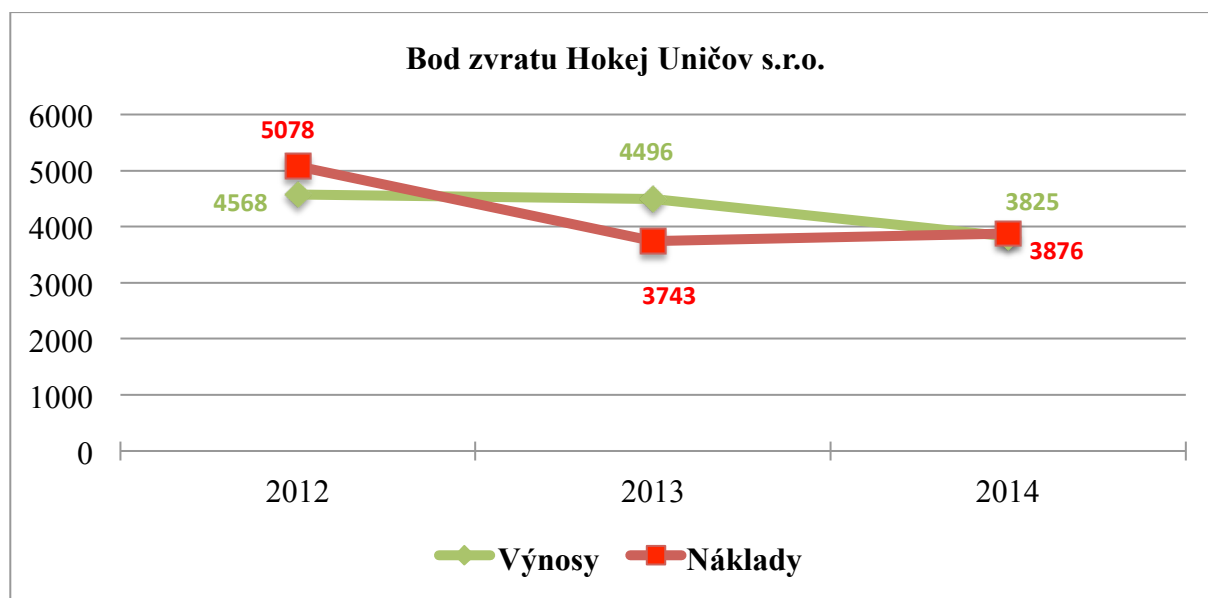
Graf č. 3: Bod zvratu u HC Uničov z.s.

Na tomto grafu sledujeme období v rozmezí let 2012-2014. Na první pohled se může zdát, že křivka výnosů se nachází v průběhu těchto let neustále nad křivkou nákladů. Nicméně při bližším porovnání hodnoty výnosů a nákladů došlo v roce 2013 ke vzájemnému protnutí. Tento střet křivek označuje rovnovážný (kritický) bod, jehož dosahování by mělo vedení organizace věnovat pozornost i v nadcházejících letech. V roce 2014 bylo dosažení bodu zvratu téměř na dosah, avšak od této skutečnosti ho dělilo rozdílových 64 000 Kč. Nejvíce znatelný rozdíl mezi výnosy a náklady (372 000 Kč) bylo možné sledovat v roce 2012.

B) ANALÝZA BODU ZVRATU HOKEJ UNIČOV S.R.O.

Hokej Uničov s.r.o.			
Rok	2012	2013	2014
Výnosy	4 568	4 496	3 825
Náklady	5 078	3 743	3 876

Tabulka č. 18: Přehled výnosů a nákladů Hokej Uničov v letech 2012-2014 (tis. Kč).



Graf č. 4: Bod zvratu u Hokej Uničov s.r.o.

Pokud hovoříme o sledovaném období let 2012-2014, pak je situace okolo bodu zvratu u společnosti Hokej Uničov s.r.o. o poznání lepší. Ke kritickému bodu zde došlo celkem dvakrát ze tří po sobě jdoucích období, což považuji za úspěch. Tyto informace jsou pro společnost totiž velice cenné, jelikož mohou ovlivnit její mnohá rozhodnutí a jednání v dalších letech. Z této analýzy plynou pro společnost také podstatné informace o zisku a způsobech jeho docílení, což představuje další cesty k úspěchu firmy. K prvnímu protnutí křivek došlo již v roce 2012, kdy celkové náklady převýšily celkové výnosy o 510 000 Kč. V následujícím roce 2013 činil rozdíl mezi výnosy a náklady 753 000 Kč a bod zvratu zde tedy nezaznamenáváme. K tomu opět došlo až v roce 2014, kdy registrujeme hodnotu celkových nákladů 3 876 000 Kč, která je o 51 000 Kč vyšší než celkové výnosy.

5.5 VZÁJEMNÉ POROVNÁNÍ A CELKOVÉ ZHODNOCENÍ EKONOMIKY KLUBU

Pro vzájemné porovnání organizace HC Uničov z.s. (č. 1) a společnosti Hokej Uničov s.r.o. (č. 2) jsem vybral hlavní prvky jednotlivých analýz. Je třeba si uvědomit, že ačkoliv mají organizace na první pohled odlišný předmět činnosti, provozují ji na stejném místě a týká se společného zájmu, kterým je zabezpečení plynulého chodu hokejového klubu v Uničově.

Aktiva a pasiva č. 1 mají střídavě rostoucí a klesající charakter a v průběhu sledovaných období je vždy dodržena bilanční rovnice. Největší podíl na aktivech má krátkodobý finanční majetek, na pasivech střídavě vlastní kapitál a cizí zdroje (krátkodobé závazky). V období 2012/13 došlo k poklesu aktiv a pasiv, v období 2013/14 naopak tyto položky vzrostly. U č. 2 mají aktiva klesající tendenci, až na rok 2013, kdy pasiva převýšila aktiva a byla tak porušena bilanční rovnice. Účetnictví tohoto roku je tedy neprůkazné a nedůvěryhodné. Na rozdíl od č. 1 disponuje také dlouhodobým hmotným majetkem, který má nejvyšší podíl na aktivech společně s krátkodobými pohledávkami. U pasiv jsou to krátkodobé závazky, v roce 2014 pak vlastní kapitál. V období 2012/2013 aktiva poklesla a pasiva vzrostla (důvody byly vysvětleny), v období dalším pak aktiva i pasiva poklesla.

Výnosy i náklady mají u č. 1 rostoucí charakter. Největší podíl na výnosech mají ostatní finanční výnosy, v roce 2014 pak výkony. U nákladů je to výkonová spotřeba a mzdové náklady. Meziročně docházelo k pravidelnému nárůstu výnosů i nákladů. Hospodářský výsledek vykazuje dvakrát ze tří sledovaných období zisk a jednou ztrátu. U druhé společnosti č. 2 mají výnosy klesající a náklady střídavě klesající a rostoucí charakter. Na celkových výnosech se nejvíce podíl stejně jako u č. 1 ostatní finanční výnosy a výkony. U nákladů taktéž po vzoru č. 1 výkonová spotřeba a osobní náklady. V období 2012/13 výnosy i náklady poklesly, v období 2013/14 výnosy opět klesly, avšak vzrostly náklady. Hospodářsky výsledek vykazuje na rozdíl od č. 1 dvakrát ztrátu a jednou zisk.

Likvidní je č. 1 pouze v letech 2013 a 2014. Její ROA, ROE a ROI je vysoká (kromě roku 2013) a celková zadluženost také poměrně vysoká (kromě roku 2012). Č. 2 má ve všech letech velmi nízké hodnoty likvidity, rentabilita je střídavě kladná a záporná a celková zadluženost za všechny roky vysoká.

Bodu zvratu dosáhlo č. 1 pouze jednou ze tří sledovaných období, a to v roce 2013. Společnosti č. 2 se podařilo dosáhnout tohoto kritického bodu v roce 2012 a poté v roce 2014.

6 DISKUSE - NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ EKONOMICKÉ SITUACE HC UNIČOV

Po provedení finanční analýzy jsem se rozhodl prezentovat způsoby či postupy vedoucí k optimalizaci ekonomické situace hokejového klubu HC Uničov. Nejprve představím návrhy na zlepšení služeb, následovat budou opatření vedoucí k navýšení příjmů a na konec uvedu možné způsoby snížení výdajů.

6.1 OPATŘENÍ Z HLEDISKA ORGANIZAČNĚ-PROVOZNÍHO

Hokejisté mládežnických kategorií hrají často s výstrojí, kterou jim pořídili rodiče z vlastních prostředků. Vybavení však stárne a kupovat co dva roky nové je pro rodinu příliš nákladné. Z tohoto důvodu bych navrhoval organizaci HC Uničov z.s., aby se zaměřila na sehnání vhodného sponzora (například komunikace s firmou Easton), který by z velké části zafinancoval pořízení nové hokejové výstroje. Sponzor by se tímto zviditelnil a stoupla by i určitá prestiž hokejových tříd. S tímto souvisí další návrh týkající se obnovení stávajícího vybavení, jako jsou nové tréninkové i zápasové dresy nebo sportovní šustákové soupravy. Tento krok by mohl být částečně financován z hráčských ročních příspěvků (po domluvě s rodiči) a částečně z grantů a městských dotací. Navrhuji také každoroční pořádání domácích a pokud možno mezinárodních turnajů mládežnických kategorií, což přiláká pozornost veřejnosti, ale také města a celého regionu. Tyto akce se konaly, ale z mnou neznámých důvodů se od nich upustilo.

Společnosti Hokej Uničov s.r.o., která má na starosti provoz zimního stadionu a chod „A“ mužstva navrhuji posílení marketingových strategií. Tento krok by měl přimět veřejnost, která o hokej v Uničově prozatím nejevila zájem, aby strávila svůj volný čas aktivně na veřejném bruslení nebo jako fandové na mistrovském utkání. S tímto souvisí možnost nabroušení bruslí, kde bych navrhoval přítomnost kompetentního pracovníka vždy v době veřejného bruslení. Po osobní návštěvě navrhuji také provedení rekonstrukce v oblasti sociálního zázemí, ačkoliv vím, že si tato investice (stejně jako další navrhované) vyžádá ještě spoustu jednání s případnými investory. Za důležitou považuji také mnou navrhovanou rekonstrukci a konkrétní vyhrazení parkoviště pro zimní stadion a autobus hokejových týmů. Jednotlivé třídy včetně „A“ mužstva mají k dispozici pouze 4 hokejové branky (2 tréninkové a 2 zápasové), zde navrhuji pořídit alespoň dvě nové brány v celkové hodnotě 2 x 3 790 Kč. Stroj na úpravu ledové plochy (rolba) byl dofinancován již v roce 2006 a od té doby odpracoval neuvěřitelných 4 550 moto-hodin (1 moto-hodina=75 km), tudíž navrhuji jeho

generální opravu, která současně povede ke snižování výdajů na stálé opravy a udržování. Z vlastní zkušenosti hokejisty navrhuji provedení kompletní výměny mantinelů včetně bezsloupkových plexiskel o délce 100 a výšce 160 cm v odhadované výši 1 300 000 Kč. Tato výměna povede současně k vyřešení nynějšího problému s ukotvením hrazení k základně, které je momentálně nestabilní a zatéká tam voda, což způsobuje pokřivení již tak starých mantinelů. Investice tak zamezí nákladům na opravy a udržování. Z hlediska bezpečnosti a modernizace navrhuji zakoupit nové ochranné sítě a instalovat je za oběma brankami.

6.2 OPATŘENÍ Z HLEDISKA EKONOMICKÉHO - NAVÝŠENÍ PŘÍJMŮ

V oblasti navyšování příjmů by se měla organizace HC Uničov z.s. soustředit na kontaktování potenciálních sponzorů, ale také udržovat dobré vztahy vytvořené dlouhodobou spoluprací se zastupitelstvem města Uničova. Dotace z městského rozpočtu se sice v průběhu let nenavýšují, nicméně jejich stávající výše je pro chod organizace velice důležitá. Možnosti zvýšení příjmů vidím také v investicích do reklamy a sebe prezentace, která může přilákat širokou veřejnost a s tím i sponzory a investory. Předkládám také návrh související s navýšením současných ročních příspěvků ze 6 000 na 6 500 Kč za prvního a ze 3 000 na 3 500 Kč za druhého rodinného příslušníka, na základě čehož by dle mých výpočtů měly příjmy vzrůst průměrně o 80 000 Kč za rok. Již jsem zmiňoval domluvu s rodiči na možnostech financování nového vybavení (nové dresy, soupravy, apod.) pro jejich ratolesti. Z provedené analýzy je však patrná rostoucí tendence celkových příjmů, což naznačuje, že organizace je v tomto směru úspěšná.

U společnosti Hokej Uničov s.r.o. jsem u celkových příjmů zaznamenal naopak tendenci klesající. Z tohoto pramení mé doporučení, aby se společnost věnovala každoročnímu navyšování příjmů ze sponzoringu, městských a krajských dotací a také dotací z ČSLH. Navrhuji také umístit reklamu na ledovou plochu, ostatní umístění reklamy je dle mého názoru vyhovující. Možnosti však spatřuji ve spolupráci s Olomouckým deníkem, která by měla přinést své ovoce ve formě většího zájmu o veřejné bruslení a sportovní utkání, a tím zvýšit tok financí do pokladny. Vhodnou příležitost vidím paradoxně ve snížení ceny pronájmu ledové plochy ze 2 400 Kč na 2 200 Kč i ve všední dny (snížená sazba je pouze o víkendech od 14 do 22 hodin). Tento krok vede dlouhodobě ke zvýšení příjmů, ačkoliv se to zpočátku zdá být nesmysl. Lidé mají totiž možnost si pronajmout ledovou plochu i ve Šternberku, Olomouci, Šumperku nebo například Prostějově, vyhrává tak zpravidla ten, kdo nabídne lepší cenu. Pokud bude ledová plocha neustále obsazená, dojde tak i ke zvýšení

kumulace osob na zimním stadionu a tím ke zvýšení profitu z restauračních služeb. Letos se stali hokejisté „A“ mužstva mistry krajské ligy a pokud se jim podaří postoupit do třetí nejvyšší soutěže v ČR, určitě to bude znamenat značný příliv finančních prostředků. Způsobem docílení vyšších příjmů je také zvýšení průměrné návštěvnosti, která se pohybovala na úrovni kolem 1 000 diváků, nyní však v důsledku sestupu do krajské soutěže klesla na průměrných 300 diváků na zápas. Při cenách 30 Kč za vstupenku by se jednalo o znatelný přírůstek financí.

6.3 OPATŘENÍ Z HLEDISKA EKONOMICKÉHO - SNÍŽENÍ VÝDAJŮ

Zde bych navrhoval HC Uničov z.s., aby se pokusilo snížit náklady spojené s autobusovou dopravou mládežnických kategorií na zápasy. Nyní se tato částka pohybuje ročně kolem 80 000 Kč při ceně 26 Kč/km a pokud by se podařilo vyjednat levnějšího dopravce například s cenou 22 Kč/km, pak by úspora činila téměř 13 000 Kč ročně.

Stejně tak i společnost Hokej Uničov s.r.o., která zajišťuje autobusovou dopravu „A“ mužstva na mistrovská utkání, může tyto své výdaje snížit. Při celkové sumě cca 90 000 Kč může při aplikaci levnějšího dopravce (22 Kč/km) ušetřit až 14 000 Kč ročně. Již jsem hovořil o generální opravě rolby, po jejímž provedení by měla odpadnout neustálá finanční zátěž spojená s jejími opravami a udržováním. Největší položku celkových nákladů tvoří dlouhodobě výkonová spotřeba a společnost se již delší dobu touto otázkou zabývá a snaží se nalézt vhodná řešení vedoucí k jejímu snižování. Dotace na provoz zimního stadionu jsou sice neustále stejné, nicméně ceny za energie rostou a tudíž je důležité se s touto situací co nejdříve vypořádat. Společnost se již v roce 2010 soustředila na úsporné opatření, které spočívá ve využití odpadního tepla vznikajícího při stlačování čpavku ve strojovně. To bylo dříve vypuštěno do ovzduší, nicméně nyní je vháněno důmyslným systémem do radiátorů na celém zimním stadionu. Tato modernizace (cca 1 mil. Kč) vedla ke snížení výdajů za teplo. V roce 2014 bylo modernizováno také osvětlení, které je nyní výkonnější a současně úspornější, což vede ke snižování výdajů za elektřinu. Navrhuji však také možné úspory nákladů na vodu, která se nyní používá primárně z veřejného řadu, a to díky vybudování uzavřeného okruhu. Jinými slovy co se dá na led, rozbruslí se, následně se posbírání rolbou, rozpustí a opět vrátí na ledovou plochu. Společnost také hradí poplatky za vypouštění dešťové vody do kanalizace (přes 300 kubíků měsíčně) a přitom by si s touto vodou, která naprší na střechu, vystačila a mohla ji teoreticky využívat. Navrhuji proto vybudování výměníku, který ji zkontroluje a umožní její dopravu do potřebných oblastí areálu zimního stadionu.

7 ZÁVĚR

Primárním cílem této bakalářské práce bylo provedení finanční analýzy hokejového klubu HC Uničov jako celku za poslední tři sledovaná účetní období, konkrétně v letech 2012-2014. Sekundární cíl, který se opíral o skutečnosti získané z výše uvedeného ekonomického zhodnocení situace klubu, spočíval v navrhnutí opatření vedoucích ke stabilizaci či optimalizaci ekonomické situace klubu v oblasti služeb, příjmů a výdajů. Tento hlavní a vedlejší cíl byl splněn v předchozích dvou kapitolách.

Analýzy jsou vždy dvojí z toho důvodu, že za činnost mládeže je zodpovědný spolek (dříve o.s.), zatímco za správu zimního stadionu a činnost „A“ mužstva je to společnost s ručením omezeným. Jejich hospodaření je tedy nutné hodnotit jednotlivě. Z obou však vyplývá pouze střídavý charakter dosahování zisku a ztráty, což v takto krátkém časovém úseku vyvrací možnost jednoznačného stanoviska o vývoji finanční situace v klubu. Přesto byla u organizace HC Uničov z.s. zaznamenána spíše rostoucí tendence na straně výnosů i nákladů, zatímco u společnosti Hokej Uničov s.r.o. byla tato tendence spíše klesající. Výsledek poukazuje také na zásadní vliv dotací města Uničova, Olomouckého kraje a zastřešující organizace ČSLH, bez nichž by existence těchto subjektů zřejmě nebyla možná. V analýze se však setkáváme s vážnými nedostatky v podobě zcela neprůkazného účetnictví.

K celkovému zhodnocení ekonomické situace klubu HC Uničov sloužilo vzájemné porovnání již výše zmíněných subjektů. K tomuto účelu byly využity informace získané z analýzy rozvah, výkazů zisku a ztráty, poměrových ukazatelů likvidity, rentability a zadluženosti a také z grafů bodu zvratu. Výsledky analýz všech typů poměrových ukazatelů vykazují v určitých letech dramatické nedostatky a pokud se jednotlivé subjekty nezaměří na jejich odstranění, můžou se v příštích letech potýkat s vážnými problémy.

V rámci optimalizace a zlepšení ekonomické situace byly zmíněným subjektům tvořícím celek navrženy možnosti, opatření a způsoby, které by měly stabilizovat výsledky hospodaření a celkovou finanční situaci hokejového klubu.

Teoretická část této práce byla věnována přiblížení pojmů jako je neziskový sektor v ČR, tělesná kultura a sport a jejich financování, dále sportovní marketing a marketingový mix. V závěru této části pak byly objasněny základní účetní výkazy, metody finanční analýzy a vybrané poměrové ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti.

Tímto je možné považovat veškeré stanovené cíle bakalářské práce za splněné.

8 SOUHRN

Tato bakalářská práce je zaměřena na úskalí spojená s finanční analýzou hokejového klubu HC Uničov, v jehož prostředí figuruje jednak organizace HC Uničov z.s. zajišťující chod mládežnických kategorií a jednak společnost s ručením omezeným Hokej Uničov zabezpečující provoz zimního stadionu a činnost „A“ mužstva.

Diplomová práce je rozčleněna na teoretickou část v podobě souhrnu teoretických poznatků a na část praktickou.

Souhrn teoretických poznatků představuje a vytyčuje pojem neziskového sektoru jako celku a neziskového sektoru v prostředí České republiky. Tato část práce taktéž popisuje tělesnou kulturu a sport a problematiku s jejich financováním. Zaobírá se také otázkou sportovního marketingu a s ním spojeného marketingového mixu. V poslední řadě je věnována popisu základních účetních výkazů, metod vertikální a horizontální analýzy a vybraných poměrových ukazatelů.

První sekce praktické části této práce se zabývá identifikací klubu, jeho stručnou historií a také aplikací marketingového mixu. Následuje úsek věnovaný samotné finanční analýze doplněný o problematiku bodu zvratu a vzájemné porovnání výše zmiňovaných subjektů, ze kterého je patrné celkové ekonomické zhodnocení klubu.

Závěrem práce autor představuje návrhy na zlepšení v oblasti služeb, opatření vedoucí k navýšení příjmů a způsoby ke snížení výdajů, které povedou ke stabilizaci, případně zlepšení ekonomické situace klubu.

9 SUMMARY

This thesis focuses on the pitfalls associated with the financial analysis of the hockey club HC Uničov, in whose environment ranks both organizations HC Uničov z.s. (association) ensuring the operation of the youth categories and the limited liability company Hockey Uničov securing the operation of the ice stadium and "A" team activities.

The thesis is divided into a theoretical part in the form of a summary of theoretical knowledge and practical part.

A summary of theoretical knowledge presents and outlines the concept of the non-profit sector as a complex and especially the non-profit sector in the Czech Republics conditions. This part also describes the physical culture and sport and problems with financing these sections of the economy. It deals with the issue of sports marketing and the associated marketing mix. Finally, it is devoted to describing the basic financial statements, the methods of vertical and horizontal analysis and selected financial ratios.

The first section of the practical part of this thesis deals with the identification of the club, its brief history and also the application of the marketing mix. This is followed by a section dedicated to financial analysis completed by the break even point issue and comparison between the above mentioned subjects, that shows overall economic assessment of the club.

Finally, the author presents suggestions for improvements in services, measures to increase revenue and ways to cut spending, which will lead to stabilization or improvement in the economic situation of the club.

10 REFERENČNÍ SEZNAM

- Čáslavová, E. (2004). *Management v tělesné výchově a sportu: vybrané kapitoly*. Praha: Karolinum.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia.
- Dropkin, M., & Halpin, J. (2005). *Bookkeeping for nonprofits: a step-by-step guide to nonprofit accounting*. San Francisco: Wiley Imprint.
- Duben, R. (1996). *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia.
- Durdová, I. (2010). *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Ostrava: VŠB.
- Dvořáková, Š. (2005). *Sportovní marketing*. Brno: Masarykova univerzita.
- Eger, L. (2005). *Marketing, management a financování malého a středně velkého klubu*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně.
- Hobza, V., & Rektořík, J. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress.
- Hodaň, B. (1997). *Úvod do teorie tělesné kultury*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Hodaň, B. & Hobza, V. (2010). *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck.
- Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2013). *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada.
- Kolektiv autorů. (2015). *ÚZ č. 1070 - Účetnictví nevýdělečných organizací*. Ostrava: Sagit.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing Management*. Praha: Grada.
- Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada.
- Máče, M. (2006). *Finanční analýza obchodních a státních organizací*. Praha: Grada.
- Novotný, J. (2010). *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha: Oeconomica.
- Rektořík, J. (2010). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení (3rd ed)*. Praha: Ekopress.
- Ronovská, K., Vitoul, V., Bílková, J., & kol. (2014). *Nové spolkové právo v otázkách a odpovědích*. Praha: Leges.
- Roubíčková, M., & Růčková, P. (2012). *Finanční management*. Praha: Grada.
- Růžičková, R. M. (2014). *Neziskové organizace. Vznik, účetnictví, daně*. Praha: ANAG.

- Schollová, H. (2012). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada.
- Sekot, A. (2003). *Sport a společnost*. Brno: Paido.
- Synek, M., Kopkáně, H., & Kubálková, M. (2009). *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C. H. Beck.
- Štohl, P. (2014). *Učebnice účetnictví pro střední školy a veřejnost*. Praha: ANAG.
- Topinka, J. (2007). *Účetnictví tělovýchovných jednot a sportovních klubů*. Praha: Olympia.
- Tschirhart, M., & Bielefeld, W. (2012). *Managing Nonprofit Organizations*. San Francisco: Wiley Imprint.
- Weisbrod, B. (1998). *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge: University Press.

Internetové zdroje:

- www.businessvize.cz
- www.ekonomikon.cz
- www.faf.cz
- www.finanalysis.cz
- www.imaturita.cz
- www.ipodnikatel.cz
- www.kurzysprint.cz
- www.malamarketingova.cz
- www.managementmania.com
- www.nop.topsid.com
- www.podnikatel.cz
- www.vlastnicesta.cz

Ostatní zdroje:

- Účetní závěrka HC Uničov z.s. a Hokej Uničov s.r.o. za roky 2012, 2013 a 2014
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví a vyhláška č. 504/2002 Sb.

11 SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Hlavní zdroje financování tělesné kultury v ČR dle Hobzy a Rektoříka (2006)

Tabulka č. 2: Struktura rozvahy

Tabulka č. 3: Rozvaha HC Uničov (vlastní zpracování z účetních závěrek 2012-2014)

Tabulka č. 4: Vertikální analýza rozvahy HC Uničov v letech 2012-2014

Tabulka č. 5: Horizontální analýza rozvahy HC Uničov v letech 2012-2014

Tabulka č. 6: Rozvaha Hokej Uničov (vlastní zpracování z účetních závěrek 2012-2014)

Tabulka č. 7: Vertikální analýza rozvahy Hokej Uničov v letech 2012-2014

Tabulka č. 8: Horizontální analýza rozvahy Hokej Uničov v letech 2012-2014

Tabulka č. 9: Výkaz zisku a ztráty HC Uničov (vlastní zpracování podle výkazů v letech 2012-2014)

Tabulka č. 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty HC Uničov v letech 2012-2014

Tabulka č. 11: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty HC Uničov v letech 2012-2014

Tabulka č. 12: Výkaz zisku a ztráty Hokej Uničov (vlastní zpracování podle výkazů v letech 2012-2014)

Tabulka č. 13: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty Hokej Uničov v letech 2012-2014

Tabulka č. 14: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty Hokej Uničov v letech 2012-2014

Tabulka č. 15: Analýza poměrových ukazatelů HC Uničov v letech 2012-2014

Tabulka č. 16: Analýza poměrových ukazatelů Hokej Uničov v letech 2012-2014

Tabulka č. 17: Přehled výnosů a nákladů HC Uničov v letech 2012-2014 (tis. Kč)

Tabulka č. 18: Přehled výnosů a nákladů Hokej Uničov v letech 2012-2014 (tis. Kč)

12 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Struktura příjmů malého fiktivního sportovního klubu bez majetku podle Novotného (2010)

Graf č. 2: Podíl segmentu sportu na sponzorování podle Eurostatu (2012)

Graf č. 3: Bod zvratu u HC Uničov z.s.

Graf č. 4: Bod zvratu u Hokej Uničov s.r.o.

13 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Schéma organizační struktury občanského sdružení

Obrázek č. 2: Příklad schématu organizační struktury fiktivního spolku

Obrázek č. 3: Reklama na dresech a sportovních oděvech

Obrázek č. 4: Reklama na mantinelu a reklamním pásu

Obrázek č. 5: Reklama na výsledkových tabulích

Obrázek č. 6: Reklama na sportovní výstroji a náčiní

Obrázek č. 7: Reklama na startovních číslech

Obrázek č. 8: Marketingový mix podle jeho kritiků

Obrázek č. 9: Logo klubu HC Uničov

Obrázek č. 10 a 11: Zimní stadion v Uničově

Obrázek č. 12, 13 a 14: Hlavní partneři klubu HC Uničov

14 PŘÍLOHY

Veškeré přílohy obsahující účetní výkazy (rozvaha a výkaz zisku a ztráty) organizace HC Uničov z.s. a společnosti Hokej Uničov s.r.o. za období 2012-2014 jsou společně se záznamy jednání s předsedou klubu součástí přiloženého CD.