



Financování fotbalu v České republice

Bakalářská práce

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management služeb

Autor práce:

Jan Beran

Vedoucí práce:

Ing. Šárka Hyblerová, Ph.D.
Katedra financí a účetnictví





Zadání bakalářské práce

Financování fotbalu v České republice

Jméno a příjmení: **Jan Beran**
Osobní číslo: E19000005
Studijní program: B0413A050006 Podniková ekonomika
Specializace: Management služeb
Zadávací katedra: Katedra financí a účetnictví
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Zhodnocení financování sportu v České republice se zaměřením na fotbal.
2. Charakteristika zdrojů financování vybraného fotbalového klubu a jeho finanční situace.
3. Návrh doporučení pro efektivní financování vybraného fotbalového klubu.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- MAISNER, Martin, Petr DOUBRAVA, Jiří JANÁK, Barbora VLACHOVÁ a Michaela DOMBROVSKÁ, 2019. *Základy sportovního práva*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-744-6.
- PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2012. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-936-4.
- NOVOTNÝ, Jiří, 2011. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-666-0.
- LEEDS, Michael, Peter von ALLMEN a Victor A. MATHESON, 2018. *The Economics of Sports*. New York: Routledge. ISBN 9781138052161.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Mgr. Martin Hamada, ředitel akademie mládeže FK Varnsdorf

Vedoucí práce:

Ing. Šárka Hyblerová, Ph.D.
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

Ing. Martina Černíková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

2. května 2022

Jan Beran

Financování fotbalu v České republice

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem financování fotbalu v České republice. Cílem této práce je zhodnocení ekonomické situace fotbalového klubu SK Slavia Praha a doporučení vhodné strategie k efektivnímu financování. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce je zaměřena na sportovní prostředí, jeho postavení v legislativě a financování, následně je vymezena problematika fotbalu, profesionálního klubu a jeho hospodaření, se zaměřením na výdajové a příjmové položky. Praktická část práce je zaměřena na fotbalový klub SK Slavia Praha, jeho historii, organizační strukturu a cíle. Dále je zanalyzováno hospodaření klubu, s důrazem na významné náklady a výnosy a následně je provedena analýza vybraných poměrových ukazatelů. V poslední části práce je vyhodnocena ekonomická situace klubu a jsou navržena doporučení k efektivnímu financování.

Klíčová slova

Financování sportu, fotbal, hospodaření profesionálních fotbalových klubů, profesionální klub, sport

Football financing in the Czech Republic

Annotation

The bachelor thesis deals with the topic of football financing in the Czech Republic. The aim of this work is to evaluate the economic situation of the football club SK Slavia Prague and to recommend a suitable strategy for effective financing. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part of the thesis is focused on the sports environment, its position in legislation and financing, then the issue of football, professional club and its management is defined, with a focus on expenditure and income items. The practical part of the thesis is focused on the football club SK Slavia Prague, its history, organizational structure and objectives. Furthermore, the management of the club is analyzed, with emphasis on significant costs and revenues, and subsequently an analysis of selected ratios is performed. The last part of the thesis evaluates the economic situation of the club and proposes recommendations for effective financing.

Key Words

Football, management of professional football clubs, professional club, sport, sports financing

Poděkování

Tímto bych chtěl srdečně poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. Šárce Hyblerové, Ph.D. za její trpělivost, vstřícný přístup, odborné vedení a cenné připomínky. Dále bych rád poděkoval své rodině za neustávající podporu.

Obsah

Seznam zkratk	13
Seznam tabulek	14
Seznam obrázků	15
Úvod	16
1 Úvod do sportovního prostředí	18
1.1 Sport jako veřejný statek	18
1.2 Organizace sportu v České republice	19
1.2.1 Typy sportovních organizací	20
1.3 Legislativní rámec fungování sportu v ČR	21
1.4 Financování sportu v ČR	21
1.4.1 Financování sportu z veřejných zdrojů.....	22
1.4.2 Financování sportu ze soukromých zdrojů	24
2 Fotbal v České republice	25
2.1 Struktura institucí fotbalu	25
2.1.1 Mezinárodní federace fotbalových asociací	25
2.1.2 Unie evropských fotbalových asociací	26
2.1.3 Fotbalová asociace České republiky	27
2.2 Profesionální klub	28
2.2.1 Cíle profesionálního klubu	29
2.3 Hospodaření profesionálních fotbalových klubů	30
2.3.1 Zdroje příjmů profesionálních fotbalových klubů.....	31
2.3.2 Výdaje profesionálních fotbalových klubů.....	33
2.4 Model finančních toků profesionálního fotbalového klubu	35
3 Zhodnocení financování SK Slavia Praha – fotbal a.s.	37
3.1 Základní informace	37
3.2 Stručná historie	38
3.3 Organizační struktura	39
3.3.1 Cíle stanovené společností	40
3.4 Hospodaření klubu	40
3.4.1 Analýza výnosů	42
3.4.2 Analýza nákladů	46
3.4.3 Analýza vybraných poměrových ukazatelů.....	50
4 Interpretace výsledků a doporučení	53

Závěr.....	55
Seznam použité literatury.....	57

Seznam zkratek

ACOS	Akademický cyklistický odbor Slavia
AFC	Asian Football Confederation
a.s.	akciová společnost
CAF	Confederation of African Football
CONCACAF	Confederation of North Central American and Caribbean Association Football
CONMEBOL	Confederación Sudaamericana de Fútbol
ČOV	Český olympijský výbor
ČR	Česká republika
ČT	Česká televize
ČUS	Česká unie sportu
EURO	Mistrovství Evropy ve fotbale
FAČR	Fotbalová asociace České republiky
FFP	The UEFA Financial Fair Play Regulations
FIFA	Mezinárodní federace fotbalových asociací
LFA	Ligová fotbalová asociace
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NSA	Národní sportovní agentura
OFC	Oceania Football Confederation
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
SK	Sportovní klub
UEFA	Union of European Football Associations

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení financí ze státního rozpočtu na podporu činnosti v oblasti sportu v průběhu několika let	23
Tabulka 2: Ukazatele rentability SK Slavia Praha v letech 2014-2019	50
Tabulka 3: Ukazatele likvidity SK Slavia Praha v letech 2014-2019	51
Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti SK Slavia Praha v letech 2014-2019.....	52

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura finančních zdrojů jednotlivých složek tělesné kultury.....	22
Obrázek 2: Modernizované logo FAČR.....	28
Obrázek 3: Model fungování profesionálního fotbalového klubu.....	35
Obrázek 4: Logo SK Slavia Praha.....	38
Obrázek 5: Organizační struktura SK Slavia Praha.....	40
Obrázek 6: Vývoj výnosů a nákladů SK Slavia Praha ve sledovaném období	41
Obrázek 7: Vývoj položek výnosů z běžné a provozní činnosti ve sledovaném období.....	42
Obrázek 8: Komparace průměrné návštěvnosti ve sledovaném období.....	43
Obrázek 9: Vývoj základního kapitálu ve sledovaném období	46
Obrázek 10: Vývoj nákladových položek ve sledovaném období	47
Obrázek 11: Dílčí položky provozních nákladů v roce 2019	48

Úvod

Sport je globální společenský fenomén moderní společnosti, který spojuje lidi po celém světě, bez ohledu na pohlaví, věk, zdravotní stav, národnost či jiné aspekty. Je nedílnou součástí politického dění a ekonomicky i sociálně přispívá k rozvoji společnosti napříč generacemi. S technologickým pokrokem význam sportu stále roste, pomocí komercializace a medializace se do sportovního prostředí vlévá obrovské množství finančních prostředků. Nejrazantněji se tato problematika promítá ve fotbale, ve společensky nejoblíbenějším a nejsledovanějším kolektivním sportu na světě, kde dochází každoročně k vynaložení astronomických částek při koupi hráčů a jejich následném platovém ohodnocení.

Bakalářské práce s názvem financování fotbalu v České republice si klade za cíl zhodnotit ekonomickou situaci fotbalového klubu SK Slavia Praha, který patří v současnosti mezi nejlepší české fotbalové kluby, s tradiční účastí v prestižních evropských pohárových soutěžích. Při možném nežádoucím vývoji je cílem navrhnout doporučení s komplexní strategií ke zlepšení finančního zdraví klubu.

První kapitola teoretické části je zaměřena na sportovní prostředí. Jsou zde vymezeny vazby mezi tělesnou kulturou a sportem, typy sportovních organizací, dále je představena česká legislativa a také vícezdrojové financování sportu, skládající se ze zdrojů veřejných a soukromých. Druhá kapitola se zabývá fotbalem v České republice, je zde charakterizován systém fotbalových organizací od úrovně mezinárodní, po úroveň národní. Dále se druhá kapitola zaměřuje na komparaci profesionálního klubu a podniku, jsou zde definovány cíle a hospodaření profesionálního klubu, se zaměřením na výdajové a příjmové položky. V závěru teoretické části je představen model finančních toků profesionálního fotbalového klubu.

V praktické části práce je představen jeden z nejúspěšnějších klubů české fotbalové historie, společnost SK Slavia Praha – fotbal a.s. V úvodu praktické části je představen klub jako takový, se stručnou historií, organizační strukturou i cíli stanovenými pro poslední vykázané účetní období. Z dostupných výročních zpráv jsou v pětiletém období detailně zanalyzovány jednotlivé položky nákladů a výnosů, včetně jejich vývoje. Dále je provedena analýza

vybraných poměrových ukazatelů s následným vyhodnocením a doporučením ke zlepšení finančního zdraví podniku, respektive klubu.

1 Úvod do sportovního prostředí

Slovo sport pochází z latinského „disporate“ a starofrancouzského „le désporter“, což se dá přeložit jako bavit se či příjemně trávit čas. Na sport je v soudobé společnosti nahlíženo z více pohledů a přesná definice sportu může být odlišná, jednak díky době svého vzniku a také vlivem odlišných tradic. Definiční vymezení částečně komplikuje i nepřesné vnímání pojmů „sport“ a „tělesná kultura“ (Novotný 2011).

Hodaň (1997, s. 34-35) definuje tělesnou kulturu jako „*sociokulturní systém, který jako výsledek činnosti, tvorby hodnot, vztahů a norem zabezpečuje specifickými tělocvičnými prostředky uspokojování zvláštních biologických a sociálních potřeb člověka v oblasti fyzického, a z něj psychického a sociálního rozvoje s cílem jeho socializace a kultivace*“. Za součásti tělesné kultury jsou považovány (Hodaň 1997):

- Sport
- Tělesná výchova – aktivita provozována v rámci vzdělání.
- Pohybová rekreace – ve smyslu aktivního odpočinku, zábavy či vzdělávání.

Z tohoto vymezení vyplývá, že by se termín tělesná kultura měl užívat častěji než termín sport. Ve světě, zejména v angloamerických zemích, je ovšem na sport nahlíženo jako na tělesnou kulturu, a proto je v oblasti financování sportu třeba brát v potaz i tělesnou výchovu a pohybovou rekreaci (Novotný 2011).

1.1 Sport jako veřejný statek

Sport se v České republice začal dostávat do popředí v poslední čtvrtině 19. století a své postavení si větší měrou upevnil v průběhu 20. století. V současnosti je sport považován za celosvětový fenomén, bez kterého si nelze představit společenský život. Sport jako samostatná jednotka má autonomní charakter, který tvoří řada nehmotných činností, pro jejíž provedení potřebujeme určité materiální podmínky, například budovy, oblečení, náčiní apod. Jedná se o zvláštnost sportu jako abstraktního pojmu, a proto je těžké rozlišit, zda se jedná o statek veřejný nebo privátní (Novotný 2011).

Americký ekonom Paul Samuelson definuje veřejný statek jako statek, z jehož spotřeby nelze rozumně někoho vyloučit a jehož spotřeba jedním člověkem neomezuje spotřebu ostatních. Pokud budeme vycházet z této definice, musíme nutně sport dekomponovat na velké množství činností, kde pouze v některých případech nalezneme všechna kritéria pro zařazení mezi statky veřejné. Vhodným příkladem, který má charakter veřejného statku je turistická cesta, která je prostředím pro sportovní turistiku. Je to dáno především tím, že vyloučení z jejího užívání je téměř nemožné a mezní náklady na každého dalšího turistu jsou nulové. To se ovšem nedá říci o tělocvičně, která se nesprávně řadí do kategorie sportu, i když jde pouze o materiální prostředí, jak uvádí Jiří Novotný. Z užívání tělocvičny lze uživatele vyřadit ze spotřeby velmi lehce, například cenovou diskriminací. Z toho vyplývá, že zařazení jednotlivých produktů sportu mezi příslušné statky není z hlediska Samuelsonových kritérií jednoduchou záležitostí (Novotný 2011; Samuelson a Nordhaus 1989).

Z ekonomického hlediska lze sport považovat za smíšené kolektivní statky. Pochopit to lze, pokud se zamyslíme nad využíváním sportovní metodiky hřišť, stadionů a již zmíněných turistických, ale i lyžařských cest. V těchto příkladech lze jednotlivce částečně vyloučit, pokud však spotřeba nastane, je většinou nedělitelná a kvalita je pro všechny zúčastněné stejná (Novotný 2011).

1.2 Organizace sportu v České republice

Na sport v České republice lze nahlížet z různých hledisek. Například z hlediska intenzity sportovní činnosti, v tomto případě lze činnost provozovat na úrovni rekreační, výkonnostní nebo vrcholové. Dále lze posuzovat sportovní činnost dle počtu účastníků na individuální nebo kolektivní. Nebo dle typu organizací, kde sport může být provozován státními zařízeními, speciálně sportovními zařízeními spadajícími do správy Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, sportovními kluby dotovanými z veřejných zdrojů, soukromými zařízeními a sportovními kluby specializovanými na určitý sport nebo individuálně provozovanými sportovními zařízeními (Peková a kol. 2012).

Hlavním orgánem státní zprávy v rámci sportu je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT). Odbor, který má na starost sportovní činnost se dělí na dvě

sekce. První sekce podporuje sport především v rámci výchovné a vzdělávací činnosti skrz školní zařízení, včetně škol vysokých. Mezi další úlohy první sekce patří také reprezentace ČR v mezinárodních organizacích. Druhá sekce má na starost spolupráci s jednotlivými sportovními organizacemi a také zodpovědnost za sportovní reprezentaci země (Valošek 2010).

1.2.1 Typy sportovních organizací

Sportovní organizace se obecně dělí na:

- Zastřešující sportovní organizace – jejichž prostřednictvím lze čerpat dotace ze státního rozpočtu, vyznačují se neomezenou druhovostí provozovaných sportů a právní subjektivitou. Příkladem může být Česká unie sportu (ČUS) nebo Česká obec sokolská.
- Samostatná sportovní asociace – dotace jsou čerpány skrz zastřešující sportovní organizace, vyznačuje se druhovou omezeností na konkrétní sport, právní subjektivitou a obvykle vystupuje jako autonomní subjekt ve vztahu k ostatním sportovním klubům a sponzorům. Jako příklad lze uvést Fotbalovou asociaci České republiky, která je sdružená v ČUS.
- Sportovní klub – vyznačuje se přímou ekonomickou vazbou na zastřešující sportovní asociaci a na jednotlivé sportovní asociace prostřednictvím oddílů, pomocí nichž může čerpat prostředky ze státního rozpočtu. V profesionálním sportu, tedy i v profesionálním fotbale mají v českých podmínkách kluby povahu obchodních společností, kdy fungují jako akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným. V amatérském sportu jsou kluby v převážné většině neziskovými organizacemi s právní formou spolku.
- Sportovní oddíl – existence je možná prostřednictvím sportovního klubu, který definuje ekonomická i právní omezení a jehož prostřednictvím může čerpat finanční prostředky.

Každá z výše zmíněných sportovních organizací má svou organizační strukturu a organizační strukturu řízení, v závislosti na jejich velikosti. S jednoduchou organizační strukturou se setkáváme u malých sportovních organizací provozující jedno sportovní

odvětví. U velkých sportovních organizací se setkáváme s vícestupňovou organizační strukturou (Čáslavová 2009; Valošek 2010).

1.3 Legislativní rámec fungování sportu v ČR

Problematika sportu je v české legislativě zakotvena velmi nedostatečně, na úrovni ústavního pořádku není sport přímo zmíněn, avšak stěžejní principy uplatňující se ve sportu můžeme nalézt v Listině základních práv a svobod. Úpravu, která by garantovala právo sportovat jako základní lidské právo v české legislativě nenalezneme (Maisner a kol. 2019).

Stěžejní právní normou v oblasti sportu je zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, jehož prioritou je podpora sportovní mládeže a sportovců reprezentujících Českou republiku na mezinárodních soutěžích. Pověřeným orgánem v oblasti podpory sportu je MŠMT, které má za úkol vytvoření plánu státní politiky ve sportu, poskytování finanční podpory ze státního rozpočtu a její následnou kontrolu. V České republice dále působí Český olympijský výbor (dále ČOV), který organizuje a řídí olympijské hnutí. ČOV je zakotven v zákoně č. 60/2000 Sb., o ochraně olympijských symbolik (Maisner a kol. 2019).

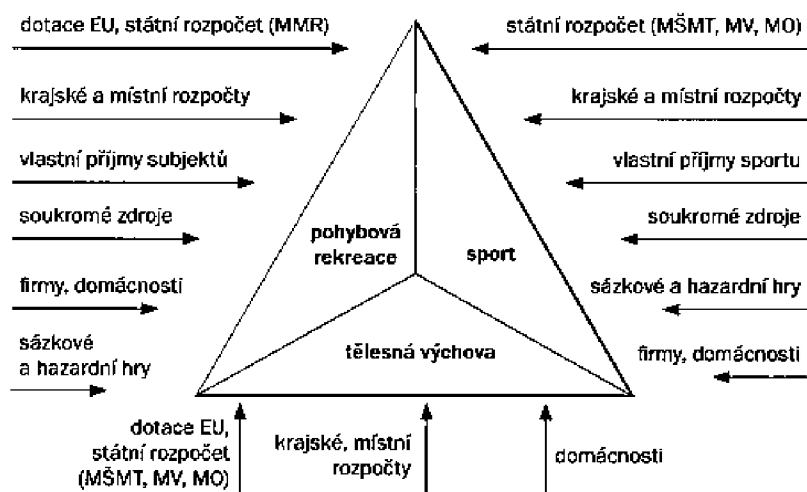
Vyjma zákona o podpoře sportu, nebyla po pádu socialistického režimu přijata žádná právní úprava, upravující vztahy ve sportu. Zmíněný zákon prošel několika novelami, to však dle Heleny Jurky (2021) není dostačující. Vlivem poslední novely z roku 2019 vznikla Národní sportovní agentura (NSA), díky níž by se financování sportu mělo zlepšit.

1.4 Financování sportu v ČR

Sport je v České republice financován nejčastěji ze dvou oblastí zdrojů – z veřejných a soukromých, kde každá oblast má své ekonomické opodstatnění. Ve velkém množství případů dochází k prolínání financování z obou zmíněných zdrojů, v takovém případě mluvíme o tzv. vícezdrojovém financování sportu (Hodaň a Hobza 2010).

Složky tělesné kultury, které byly představeny v jedné z přechozích kapitol, jsou výrazně podporovány dotacemi z veřejných rozpočtů, i přesto jsou největším zdrojem financování

rozpočty domácností. Celkové vícezdrojové financování shrnuje obrázek 1 (Hodaň a Hobza 2010).



Obrázek 1: Struktura finančních zdrojů jednotlivých složek tělesné kultury

Zdroj: (Hobza a Rektořík 2006), upraveno Hobza, 2014

Z obrázku je patrné, že významným zdrojem finančních prostředků pro jednotlivé složky tělesné kultury jsou zdroje veřejné, ve formě podpory z krajských a municipálních rozpočtů. Dalším významným zdrojem jsou již zmíněné zdroje domácností, jež zaobírají podíl 59 % (Hodaň a Hobza 2010).

1.4.1 Financování sportu z veřejných zdrojů

Podpora sportu je nedílnou součástí vládní politiky České republiky. Jak již bylo zmíněno výše, ústředním orgánem státní správy v oblasti sportu je MŠMT, které si klade za cíl zlepšit podmínky pro sport a státní reprezentaci. Klíčovým dokumentem pro státní politiku v oblasti sportu je „Konceptce podpory sportu 2016-2025 – SPORT 2025“ (dále jen Konceptce Sport 2025). Přerozdělování finančních prostředků do sportu má na starost NSA, která převzala tuto úlohu v roce 2020 od MŠMT (MŠMT 2015; Pelta 2019).

Financování sportu z veřejných zdrojů zahrnuje tyto oblasti (Hodaň a Hobza 2010):

- dotace ze státního rozpočtu,
- dotace z krajských a místních rozpočtů (z městských a obecních rozpočtů),
- financování školní a tělesné výchovy.

Dotace ze státního rozpočtu vstupují do veřejných rozpočtů ve formě programů, které mohou být investičního a neinvestičního charakteru. Investičními dotacemi se rozumí dotace na financování sportovních akcí, například výdaje na pořízení nebo technické zhodnocení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Investiční dotace vypsáné pro rok 2021 obsahují celkem 6 programů, jsou jimi programy: Kabina, Regionální sportovní infrastruktura, Krajská sportovní infrastruktura, Národní sportovní centra, Movité strojní investice a Univerzitní sportovní infrastruktura. Neinvestiční dotace jsou určené k zajištění činnosti a provozu státní reprezentace, pro přípravu talentové mládeže, k zajištění pravidelných sportovních aktivit jak v klubech, tak i pro neregistrované sportovce. Celkem je neinvestičních programů vypsáno 5, jsou jimi programy: Můj klub, REPRES a TALENT, Sportovní organizace, Významné sportovní akce a Sportování bez bariér. Výši alokovaných prostředků ze státního rozpočtu na podporu činnosti v oblasti sportu udává tabulka 1 (ČUS 2017; NSA 2021; Peková a kol. 2012).

Tabulka 1: Rozdělení financí ze státního rozpočtu na podporu činnosti v oblasti sportu v průběhu několika let

Rok	2010	2015	2017	2018	2019	2020
Rozpočet celkem (v tis. Kč):	1 899	2 981	5 645	5 449	7 000	7 205

Zdroj: (ČSU 2021), vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že výše alokovaných prostředků do oblasti sportu ze státního rozpočtu má vzestupnou tendenci, v roce 2020 bylo ze státního rozpočtu vydáno 7 205 000 Kč do oblasti sportu.

V návaznosti na Koncepti Sport 2025 by měly krajské samosprávy zpracovávat vlastní koncepce podpory sportu, které by zohledňovaly jejich významnou roli při finanční podpoře sportu, a především sportovních klubů, regionálních tréninkových akademií, sportovišť a událostí sportovního charakteru. Města a kraje disponují zcela autonomním rozhodováním, v jaké míře budou sport podporovat. Sportovní infrastruktura nebývá ve vlastnictví krajů a jejich dotace směřující do oblasti sportu jsou o dvě třetiny nižší, než je obvyklý průměr Evropské unie. Rozpočty měst a obcí jsou z oblasti veřejných zdrojů nejvyšší a nejpodstatnější. Řeší především obnovu, provoz a údržbu sportovních zařízení. Vyjma infrastruktury pak města podporují především místní kluby na výkonnostní i amatérské úrovni (MŠMT 2015; Peková a kol. 2012).

Financování oblasti sportu ve školství je ze dvou základních zdrojů, jsou jimi municipální rozpočty a odbory krajských úřadů, jež mají za úkol přerozdělení prostředků od NSA. Z municipálních rozpočtů jsou hrazeny nejčastěji náklady na energie, služby a náklady na odpisy. Z krajských rozpočtů jsou to náklady na mzdy a na učební pomůcky. V porovnání s obcemi je podíl krajských úřadů při hrazení nákladů ve školním sportu pětikrát vyšší (MŠMT 2015).

1.4.2 Financování sportu ze soukromých zdrojů

Dalšími zdroji financování sportu jsou zdroje privátní neboli soukromé. Privátní zdroje se tradičně dělí do čtyř hlavních kategorií (Pelta 2019):

- výdaje domácností,
- výnosy z vlastní činnosti,
- podpora ve formě sponzorství,
- příjmy z reklam.

U financování sportu z privátních zdrojů záleží především na druhu nebo úrovni provozovaného sportu. Rozpočty domácností zauímají zásadní postavení při financování sportu amatérského, avšak tento podíl má klesající tendenci, a to díky navyšování státních příspěvků. Na úrovni profesionálního sportu jsou stěžejními zdroji především příjmy z reklam a zdroje plynoucí ze sponzorství. Následující kapitola, jež se zabývá financováním fotbalu v České republice na profesionální úrovni, je zaměřena především na zdroje soukromé (Pelta 2019).

2 Fotbal v České republice

Fotbal, českým označením zvaný též kopaná, je kolektivní branková hra, kde se dvě družstva o jedenácti hráčích snaží, v souladu s pravidly, vstřelit soupeři co nejvyšší počet branek. Fotbal je celosvětový fenomén a bezpochyby nejoblíbenější kolektivní sport na světě. Je hrán na profesionální, ale i amatérské úrovni po celém světě, dokonce i v nejchudších či sociálně vyloučených lokalitách, a to především díky nenáročnosti na sportovní vybavení a počáteční investice. Ačkoli je fotbal kolektivní hrou, jsou kladeny nároky i na hráčské schopnosti a individuální dovednosti, jejich následné rozvíjení může, zejména u mládeže, sloužit jako prevence výskytu sociálně patologických jevů (Maisner a kol. 2019; Vojtík a kol. 2011).

Na amatérské úrovni může fotbal sloužit jako forma aktivního odpočinku a zábavy, v rámci rekreačních a rekondičních aktivit. Na úrovni profesionální se jedná o důležitý ekonomický i politický faktor. Fotbal je významný i z hlediska divácké atraktivity, jelikož se jedná o jeden z nejsledovanějších sportů na světě. Každoročně dochází k obrovskému přílivu peněžních prostředků na globální fotbalový trh, kde jsme svědky překonávání astronomických částek jak za přestupy nejvýkonnějších hráčů světa, tak i jejich následné platové ohodnocení (Maisner a kol. 2019; Vojtík a kol. 2011).

2.1 Struktura institucí fotbalu

Fotbal lze považovat za modelový příklad celosvětové organizace sportovního odvětví. Už od vzniku prvních fotbalových klubů přirozeně rostla potřeba založení zastřešující organizace a po vzniku prvních národních asociací, přirozeným vývojem vznikla i organizace světová. V následující podkapitole je charakterizován systém fotbalových organizací od mezinárodní úrovně do úrovně národní (Šíma 2019).

2.1.1 Mezinárodní federace fotbalových asociací

Mezinárodní federace fotbalových asociací, též označována zkratkou FIFA, byla založena v roce 1904 a zakládajícími státy byly Belgie, Dánsko, Francie, Nizozemsko, Španělsko,

Švédsko a Švýcarsko. Rok po založení federace se připojila i Anglická fotbalová asociace, která po svém příchodu zaujala vedoucí roli ve vedení celé organizace (Šíma 2019).

FIFA spravuje a organizuje fotbal po celém světě, pod její hlavičkou se pořádají nejvyšší fotbalové soutěže, včetně mistrovství světa. Právě mistrovství světa je jednou z nejsledovanějších událostí, kam se sjíždějí fanoušci ze všech kontinentů. Například v roce 2010 byla hostitelskou zemí Jihoafrická republika a nápor zahraničních fanoušků byl enormní, udává se počet 373 000 návštěvníků. V roce 2022 se mistrovství světa poprvé koná v zimních měsících a hostitelskou zemí je Katar. Organizace celého turnaje je doprovázena kritikou a kontroverzí, zejména kvůli pracovním podmínkám přistěhovalců a právnímu systému země (Leeds a kol. 2018; Maisner a kol. 2019).

Organizační strukturou je FIFA velmi jednoduchou asociací skládající se z kongresu a výkonného výboru, v nichž jsou svými členy zastoupeny národní asociace celého světa. Podmínku pro členství je nejprve přijetí za člena regionální konfederace. FIFA aktuálně sdružuje 209 národních asociací a 6 regionálních konfederací, kterými jsou (Maisner a kol. 2019; Šíma 2019):

- V Evropě: Union of European Football Associations (UEFA)
- V Africe: Confederation of African Football (CAF)
- V Asii: Asian Football Confederation (AFC)
- V Oceánii: Oceania Football Confederation (OFC)
- V Jižní Americe: Confederación Sudaamericana de Fútbol (CONMEBOL)
- V Severní a Střední Americe a Karibiku: Confederation of North Central American and Caribbean Association Football (CONCACAF).

2.1.2 Unie evropských fotbalových asociací

Organizace Union of European Football Associations (dále jen UEFA) vznikla v roce 1954 ve Švýcarsku na základě jednání mezi národními asociacemi Francie, Itálie a Belgie. UEFA je považována za nejvýznamnější a zároveň nejstarší konfederaci spadající pod organizaci FIFA. Organizační struktura se stejně jako v případě FIFA skládá z kongresu a výkonného výboru, kde rovněž platí hlasová rovnost (Šíma 2019).

V současnosti má UEFA pod svou hlavičkou 55 národních fotbalových asociací, včetně asociací pocházejících z území Asie, které by tak mohly spadat pod asijskou federaci AFC, příkladem je Ázerbájdžán, Gruzie i Rusko. Zajímavostí je, že členem konfederace nemusí být jen suverénní státy, často uváděným příkladem je ostrovní stát Spojené království Velké Británie a Severního Irsku, kdy členem UEFA a FIFA je Anglie, Skotsko, Wales i Severní Irsko (Šíma 2019).

UEFA má významný vliv na reprezentační i klubové úrovni, nejlepší hráči celého světa hrají ve většinovém zastoupení za špičkové evropské kluby, zejména v Anglii, Španělsku, Německu, Francii nebo Itálii. Významnou soutěží pořádanou organizací UEFA na klubové úrovni je Liga mistrů UEFA, které se účastní hráči klubů vítězných národních lig a pohárů. Na regionální úrovni pořádá UEFA mistrovství Evropy ve fotbale, též označováno zkráceně EURO. Důkazem o úspěšnosti organizace je i umístění v rámci pořádaného mistrovství světa, kde z 32 účastnických míst spadá 13 národním reprezentacím z konfederace UEFA (Maisner a kol. 2019; Šíma 2019).

2.1.3 Fotbalová asociace České republiky

Historie fotbalu v Čechách se začala psát v devadesátých letech devatenáctého století, kdy byly založeny fotbalové kluby AC Sparta Praha a SK Slavia Praha. Český fotbalový svaz byl založen v roce 1901 a v roce 1922 vznikla Československá asociace fotbalu, která se ještě téhož roku stala součástí FIFA. Dalším pomyslným milníkem se stal rok 1993, kde se Československá fotbalová asociace rozpadla a její kompetence převzal Českomoravský fotbalový svaz, který byl v roce 2011 přejmenován na Fotbalovou asociaci České republiky (FAČR). Téhož roku došlo také k vzniku 1. české fotbalové ligy (Maisner a kol. 2019).

Základní jednotkou fotbalu jsou kluby, které umožňují zapojení se do amatérského fotbalu na úrovni místní. Na úrovni regionální jsou kluby sdruženy do okresních a krajských fotbalových svazů, nejčastěji mají právní povahu spolků nebo obchodních společností. Všechny kluby i svazy jsou zároveň součástí národní zastřešující organizace FAČR (Maisner a kol. 2019).

Organizace profesionálních fotbalových soutěží vždy spadala do gesce národních svazů a Česká republika nebyla výjimkou, v současnosti se však objevuje trend vyčleňování nejvyšších soutěží z národních svazů. Důvodem je zvýšení příjmů pomocí efektivnějšího řízení profesionálních soutěží. FAČR v roce 2016 umožnila podpisem s Ligovou fotbalovou asociací (LFA) osamostatnění českých profesionálních fotbalových lig, kam patří první a druhá nejvyšší liga i nejvyšší juniorská liga. FAČR smí nadále obchodovat s komerčními právy a rozhodovat o harmonogramu soutěže, to ovšem neplatí například pro Španělsko, které o harmonogramu rozhodovat nemůže. FAČR nadále pořádá pohár hraný v rámci celé České republiky, zvaný MOL Cup a spravuje nižší regionální soutěže na amatérské úrovni. Novou podobu loga, kterou FAČR získala v roce 2020 lze spatřit na obrázku 2 (Goossens et al. 2012; Šíma 2019).



Obrázek 2: Modernizované logo FAČR
Zdroj: (FAČR 2020)

2.2 Profesionální klub

Késenne ve své knize z roku 2014 označil profesionální sportovní klub za podnik, který funguje ve specifickém prostředí a má za cíl maximalizaci užitku a zisku. Pod pojmem „podnik“ můžeme rozumět hospodářskou činnost, zabývající se vykonáváním celé řady činností, mezi ně se řadí výroba, distribuce zboží nebo poskytování služeb. Financování i právní forma jsou v oblasti podniku druhořadé, stěžejní je hospodářská činnost. Příkladem v oblasti fotbalového prostředí lze uvést sportovní utkání, kdy platbou za poskytnutou službu je prodej vstupenek nebo vysílacích práv. Profesionální sport, respektive fotbal lze považovat za hospodářskou činnost a profesionální fotbalové kluby nabízející sportovní utkání za podniky (Késenne 2014; Šíma 2019).

Novotný konstatuje, že sportovní klub nemá sám o sobě žádný smysl, jeho atraktivita a s tím spojený užitek vzniká ve chvíli, kdy soupeří s jiným klubem, výsledným produktem je pak sportovní utkání. Jelikož by utkání pouze dvou klubů po čase ztratila na atraktivitě, vznikají z tohoto důvodu soutěže o více týmech, zvané ligy. V českém prostředí spravuje profesionální fotbalové ligy Ligová fotbalová asociace, o které byla zmínka v předešlém textu (Novotný 2011; Šíma 2019).

V současnosti působí v české nejvyšší fotbalové soutěži zvané „Fortuna liga“ šestnáct fotbalových klubů, z nichž pouze tři se v nevyšší soutěži udržely po celou dobu její existence, tzn. od roku 1993. Jsou jimi týmy AC Sparta Praha, SK Slavia Praha a FC Slovan Liberec, kdy jeden z výše zmíněných týmů bude představen v praktické části práce (Fortunaliga 2021a).

2.2.1 Cíle profesionálního klubu

V předešlé pasáži byl popsán profesionální sportovní klub nabízející sportovní utkání jako podnik. Základním cílem každého podniku je maximalizace zisku, ovšem v pojetí profesionálního fotbalového klubu v českém prostředí by toto tvrzení neodpovídalo skutečnosti. Vlastníky klubu totiž krom maximalizace zisku pohání i jiné cíle, za které jsou mnohdy ochotni vynaložit nemalé množství peněžních prostředků, s vidinou dosažení vítězství. Díky vítězství jejich popularita stoupá, v návaznosti získávají nové kontakty a tím i subjektivní uspokojení, bezpodmínečně to tedy není zisk sám o sobě (Novotný 2011).

Obecně lze cíle profesionálního klubu rozdělit na cíle sportovní, ekonomické a sociální. Sportovní cíle se ve fotbalovém prostředí týkají především umístění příslušného klubu v ligové tabulce, s tím se pojí i potenciální účast v evropských pohárech, jež do klubové pokladny přináší nemalé finanční prostředky. Do sportovních cílů se dále řadí např. podpora talentů, rozvoj mládežnické akademie nebo vzdělávání trenérského kolektivu. Primárním ekonomickým cílem je především finanční zabezpečení klubu, tedy získání adekvátního množství prostředků k pokrytí rozpočtu na celou sezónu a k zachování existence klubu. Ve fotbalovém prostředí můžeme spatřit jisté specifikum v oblasti výdajů, které jsou v rámci klubu vnímány jako investice, jež v budoucnu zvýší příjmy. Za sekundární cíle spojené s tímto specifíkem lze považovat investice do hráčského kádru, realizačního týmu, výstavby

a rekonstrukce sportovišť. Národní i nadnárodní asociace deklarují, že fotbal by se měl hrát především pro fanoušky, které by měl sjednocovat, vytvářet u nich pozitivní emoce a motivovat k dlouhodobé podpoře jejich oblíbeného klubu, se kterým se ztotožňují. To s sebou přináší i nutnost marketingové činnosti jednotlivých klubů, které mají za sociální cíl například tvorbu nových trendů komunikace s fanoušky, budování klubové identity aj. (Čáslavová 2009; Šíma 2019).

Je nutné podotknout, že mezi výše zmíněnými skupinami cílů existuje interakce v podobě podpory a ovlivnitelnosti. Pokud například dojde k naplnění sportovního cíle v podobě úspěšného umístění v ligové soutěži, klub následně inkasuje příjmy v podobě odměn, v českém prostředí od LFA, zároveň se zvyšuje podíl klubu na prodeji televizních práv a prodejní cena hráčů má také vzestupnou tendenci. Takto získané prostředky klub může využít k nákupu nových hráčů a k angažování nového realizačního týmu, jejichž úkolem budou stejné, mnohdy ambicióznější sportovní výsledky. Kvalitní hráčské zastoupení a uspokojujivé sportovní výsledky mají za následek zvýšení zájmu ze strany fanoušků i sponzorů (Šíma 2019).

2.3 Hospodaření profesionálních fotbalových klubů

Hospodařením podniku, tedy i profesionálního fotbalového klubu se rozumí účelné nakládání s výrobními činiteli (přírodní zdroje, práce a kapitál), které má podnik, respektive klub k dispozici. Úspěšným hospodařením klubu se rozumí produkce výkonů, které jsou následně prodány, a sice při úsporném vynakládání prostředků a práce. Hospodaření podniku je vyjádřeno v peněžních jednotkách, kdy se porovnávají vstupy a výstupy daného klubu (Šíma 2019).

Výsledek hospodaření získá klub tím, že odečte náklady od výnosů. Pod pojmem výnosy se rozumí získané hmotné toky v peněžním vyjádření, nemusí se ovšem vždy jednat o přírůstky peněžní. Skutečné peněžní přírůstky se označují jako příjmy. Pod pojmem náklady se rozumí vydané hmotné toky, i v tomto případě se nemusí jednat o úbytky peněz, skutečné peněžní úbytky se vyjadřují pojmem výdaje. Jak bylo již zmíněno v předešlé kapitole, sportovní kluby jsou financovány pomocí tzv. vícezdrojového financování, kluby by se tedy neměly spoléhat pouze na jeden finanční zdroj, nýbrž by měly své finanční zdroje diverzifikovat.

Při sledování řízení peněžních toků jsou stěžejními veličinami právě příjmy a výdaje, které jsou charakterizovány v následujícím textu (Nová a kol. 2016; Šíma 2019).

2.3.1 Zdroje příjmů profesionálních fotbalových klubů

Zdroje příjmů u profesionálních lig v kolektivních sportech, včetně profesionální fotbalové ligy lze rozdělit do dvou skupin, a to na nenávratné a návratné. Mezi zdroje nenávratné se řadí vstupné, merchandising, sponzorství, transferové poplatky za prodej hráčů, podíl na prodeji televizních práv, dotace z ligy, prodej výsledků sázkovým kancelářím a posledním nenávratným zdrojem je navýšení základního kapitálu úpisem akcií. Mezi návratné zdroje se řadí bankovní úvěry a dluhopisy (Novotný 2011).

Vstupné je označení pro prodej vstupenek na utkání, buď jednorázově nebo pomocí permanentní vstupenky, která je platná na všechna ligová utkání po dobu jedné sezóny. V českých poměrech záleží, zda se jedná o utkání ligová nebo pohárová. Pokud by se daný klub probíjoval do evropských pohárů pod hlavičkou UEFA, lze předpokládat, že návštěvnost utkání bude vyšší a cenová politika klubu může být pozměněna. U příjmů ze vstupného hrají dominantní roli kapacity stadionů, v české nejvyšší lize jsou rozdíly opravdu značné, nejvyšší kapacitu má stadion klubu SK Slavia Praha s kapacitou 19 370 míst, naopak nejnižší kapacitu má stadion klubu MFK Karviná, jež čítá 4 833 míst. V českých klubech nezastupují příjmy ze vstupného takovou roli jako například v Anglii nebo Německu, které mají kapacitu stadionů několik desítek tisíc míst (Fortunaliga 2021b; Nová a kol. 2016).

Pojem merchandising značí prodej drobností, suvenýrů a dresů. Tento nenávratný zdroj je v českém fotbale zanedbatelný, jelikož náklady spojené s prodejem jsou vyšší než samotné příjmy. V klubu AC Sparta Praha merchandising představuje pouze 1 % příjmů, je to dáno především velikostí českého trhu a neatraktivitou klubů na mezinárodní úrovni, jelikož české kluby nemají dominantní postavení v pohárových soutěžích UEFA (Nová a kol. 2016).

Nejvýznamnější a nejdůležitější příjmovou položkou českých klubů za předpokladu, že se neúčastní pohárových soutěží UEFA, je sponzorství, též označováno jako sponzoring. Jedná se o obchodní vztah, při kterém sponzor poskytuje finanční, případně materiální či jinou formu podpory sponzorovanému, který mu poskytuje určitou protihodnotu. Ve sportovním

sponzoringu se protihodnotou rozumí nejčastěji reklama. Se sponzoringem úzce souvisí sportovní výsledky, které zvyšují atraktivitu klubu a potenciální zájem sponzorů i fanoušků, a které se projeví návštěvností domácích utkání i sledovaností v médiích (Kunz 2018; Šíma 2019).

Také transferové poplatky za prodej hráčů tvoří v českém prostředí významný zdroj příjmů pro klub, někdy též nazývány jako výchovné nebo odstupné. Kluby zároveň hráče nakupují a ve statistikách klubu je sledována pouze výsledná bilance, tedy rozdíl mezi příjmy z prodeje hráčů a výdaji z nákupu hráčů. V nejvyšší české lize, jako všude po celém světě, si kvalitní hráče vybírají ekonomicky silné kluby a tím zvyšují šanci uspět jak na vnitrostátní, tak na mezinárodní úrovni. Není běžné, aby ekonomicky stabilní kluby vykázaly pozitivní saldo z přestupů hráčů. Na druhou stranu kluby, které nejsou ekonomicky stabilní často přijímají nečekané nabídky v řádech milionů korun za své hráče, i když by je mohly prodat výhodněji (Nová a kol. 2016; Šíma 2019).

Podíl na prodeji televizních práv se realizuje pomocí kolektivního vyjednávání, kdy jsou kluby zastupovány ligovou asociací, která za všechny týmy v dané lize obchoduje právo vysílat utkání přímo s televizní společností nebo zprostředkovatelskou agenturou. Příjmy z prodeje televizních práv jsou děleny mezi kluby podle předem dohodnutého klíče. Trendem posledních let nejen v českém prostředí je prodej práv upřednostňován komerčním televizím, na úkor televizím veřejnoprávním. Komerční televize jsou totiž s vidinou zvýšení svého podílu na televizním trhu ochotny nabídnout větší množství finančních prostředků. Podle slov předsedy LFA byla televizní práva a marketingová práva prodána agentuře Pragosport za 150 milionů korun, která je následně na vysílání v rámci České a Slovenské republiky prodala společnosti O2 TV. Součástí smlouvy dle předsedy bylo, že veřejnoprávní televize ČT odvysílá vždy jedno utkání z každého kola, přednostní výběr třech utkání však má O2 TV, což v důsledku znamená, že nejatraktivnější utkání v České televizi nevidíme (Mádl 2018; Novák 2018; Šíma 2019).

Dotace z ligy jsou hojně uplatňovány v severoamerické lize, kde se kluby dělí o finance, jež získala samotná liga. Účelem je dosažení určité úrovně klubových rozpočtů, a tím zvýšit vyrovnanost ligy. V českých poměrech takto přerozděluje finance společnost STES, a.s., která je držitelem práv české fotbalové reprezentace a českého poháru MOL Cup. Do této kategorie příjmů lze zařadit i příspěvky od UEFA, které v současné době patří mezi

nejvýznamnější zdroj příjmů. Kluby získávají finanční příspěvky za účast v evropských pohárech, a to v nejprestižnější Lize mistrů UEFA a Evropské lize UEFA. Pokud se kluby neprobojují přes kvalifikační kola, i přesto získají finanční prostředky nazvány „solidarity payments“, které mají za cíl udržet konkurenceschopnost mezi evropskými týmy. (STES 2018; Šíma 2019).

Posledními nenávratnými zdroji, které Novotný ve své knize zmiňuje, je prodej výsledků sázkovým kancelářím a navýšení základního kapitálu úpisem akcií. První zmíněný zdroj lze chápat, jako prodej sázkovým kancelářím, které následně vypisují ligová utkání pro kurzové sázení. V tuzemském prostředí tento zdroj nefunguje, je to zapříčiněno tím, že sázkové společnosti jsou sponzory sportovních svazů, kluby tak jejich finanční prostředky získávají formou dotací od svazu. Navýšení základního kapitálu úpisem akcií lze pouze v případě, kdy je možná právní forma akciové společnosti. V historii toho využily zejména anglické fotbalové kluby, které transformací na akciovou společnost získaly prostředky na modernizaci stadionu. V prostředí českého fotbalu se tak stalo v sezóně 2008/2009 klubem SK Slavia Praha, která se tím zbavila rozhodovacího vlivu anglické firmy ENIC (Nová a kol. 2016; Novotný 2011).

Mezi návratné finanční zdroje se řadí bankovní úvěry a dluhopisy. Klub si může zvolit, zda využije dluhopisy nebo bankovní úvěry, české kluby nejčastěji využívají krátkodobé překlenovací úvěry. K bankovním úvěrům by se mělo přistupovat s opatrností, jelikož může dojít k předlužení klubu. Aby se zamezilo zmíněnému předlužení, zavedla UEFA program „The UEFA Financial Fair Play Regulations“ (FFP), který negativní vývoj částečně omezil (Nová a kol. 2016).

2.3.2 Výdaje profesionálních fotbalových klubů

Výdaje profesionálních fotbalových klubů se pro přehlednost ve výkaznictví zaznamenávají zjednodušeným způsobem. Slučují se do několika skupin, a to z důvodu komparace s dalšími kluby. Obecně lze výdaje klubů rozdělit následovně na (Nová a kol. 2016):

- platy hráčů a realizačního týmu,
- provozní náklady,

- platy zaměstnanců,
- náklady na nákup hráčů,
- ostatní náklady.

Platy hráčů a realizačního týmu dosahují ve špičkových evropských velkoklubech až 70% podíl na výdajích. Pokud nastane nepříznivý vývoj příjmů, mohou výdaje na platy hráčů a realizačního týmu dosáhnout až 100 %, v takovém případě dochází k zadlužování klubu. V českém fotbalovém prostředí se podíly pohybují mezi 40 až 60 % (Nová a kol. 2016).

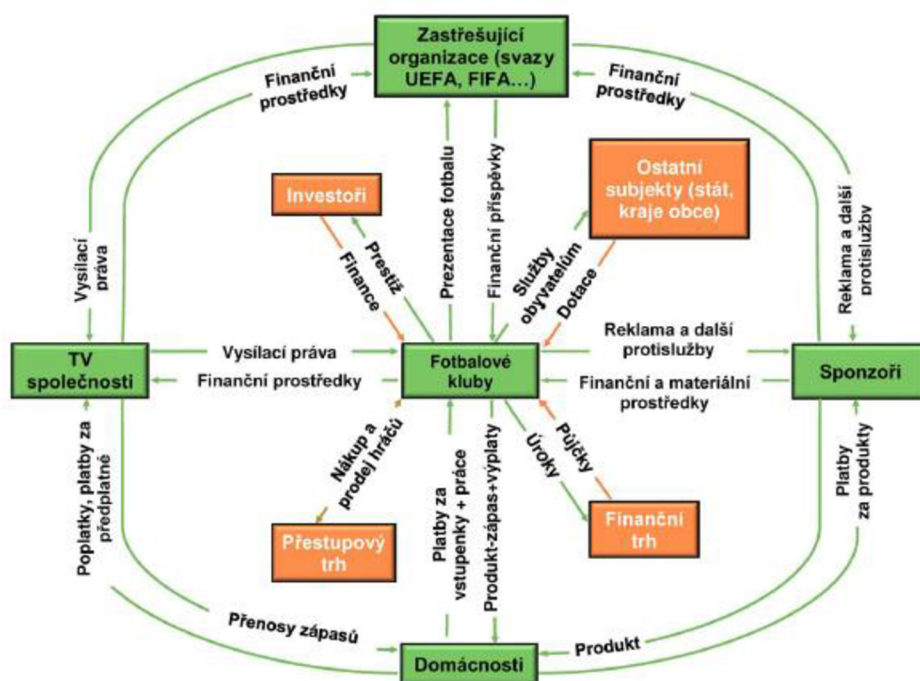
Provozní náklady zaujímají významnou položku v rozpočtech českých klubů. Obecně se dělí na náklady fixní, které vznikají bez ohledu na počet odehraných utkání a náklady variabilní, které jsou na počtu odehraných utkání závislé. Mezi fixní náklady se řadí především náklady spojené s vlastnictvím nemovitostí, může to být například správa a údržba stadionu nebo tréninkového centra. Variabilní náklady jsou nejčastěji spojené s organizováním domácích utkání, což obnáší například propagaci či zajištění bezpečnosti. Pokud se tým kvalifikuje do poháru UEFA, velkou část variabilních nákladů mohou tvořit náklady spojené s ubytováním a cestováním (Nová a kol. 2016; Šíma 2019).

Nevelkou položkou ve výdajích klubů jsou platy zaměstnanců, které odpovídají průměrným platům na území daného státu. Španělské kluby mají například okolo 1400 zaměstnanců, přesto je tato položka zanedbatelná v porovnání s platy hráčů. V českém fotbalovém prostředí se počet zaměstnanců pohybuje průměrně okolo 30 (Nová a kol. 2016).

Výdaje na nákup hráčů byly zmíněny již ve spojitosti s klubovými příjmy, přesto je potřeba říci, že jsou položkou značně variabilní a odvíjí se dle toho, zda má klub svou vlastní mládežnickou akademie, a tím vychovává své vlastní hráče nebo hráče pouze nakupuje. Pokud dochází k častým obměnám v prvním týmu, je zcela na místě investice do nových kvalitních hráčů, v českém prostředí se za vysokou částku považují výdaje na nákupy okolo 25 % z celkových výdajů. Daně, úroky či odpisy dlouhodobého hmotného majetku patří do skupiny ostatních nákladů, jejichž podíl je na celkových výdajích mezi 0,5 až 8 % (Nová a kol. 2016).

2.4 Model finančních toků profesionálního fotbalového klubu

Profesionální fotbalové kluby fungují na základě integrace s mnoha subjekty, kterými jsou sponzoři, domácnosti, televizní společnosti a v neposlední řadě zastřešující organizace. Vyjma zmíněných subjektů fotbalové kluby spolupracují s investory a státními, případně obecními institucemi. Jak je znázorněno na obrázku 3, fotbalové kluby podobně jako ostatní firmy působí na finančním trhu, ale i na trhu přestupovém (Šíma 2019).



Obrázek 3: Model fungování profesionálního fotbalového klubu
Zdroj: Šíma (2019, s. 19)

Důležitým subjektem pro fungování profesionálního fotbalového klubu jsou domácnosti, které poskytují klubům výrobní faktor práce ve formě zaměstnanců a také přináší klubu finanční prostředky ze zakoupení vstupenek, respektive permanentek na fotbalové utkání – hlavního produktu fotbalového klubu. Samotné utkání mohou pak sledovat pomocí televizního nebo internetového přenosu z pohodlí domova, platba tak probíhá nepřímo pomocí koncesionářských poplatků, v případě veřejnoprávní televize platbou za internetové připojení, v případě soukromých televizních stanic pak pomocí předplatného (Šíma 2019).

Sponzorství, jak bylo zmíněno v oblasti klubových příjmů, je nejvýznamnějším příjmovou položkou klubů. Krom propagace formou reklamy získají sponzoři propagaci formou samotné ligy, kdy partnerem je zastřešující organizace, v tuzemském prostředí LFA. Směna

zboží je pak pojítkem mezi sponzory a domácnostmi, především prodejem podpořeným reklamou na stadionech. Zbylé subjekty nemají na financování klubu stejné zastoupení, častěji se setkáváme s větším vlivem investorů, než například podporou ze strany státu či obcí, investoři se tak mohou stát spolujednatelům klubu. Výše znázorněný model shrnuje nejpodstatnější subjekty v profesionálním fotbale, ve skutečnosti mohou být vztahy klubu propojeny s více subjekty na více trzích (Šíma 2019).

3 Zhodnocení financování SK Slavia Praha – fotbal a.s.

V této části práce je představen jeden z neúspěšnějších klubů české fotbalové historie, společnost SK Slavia Praha – fotbal a.s. Autor vychází z dostupných výročních zpráv z let 2014 až 2019.

3.1 Základní informace

Sportovní klub Slavia Praha (SK Slavia Praha) je profesionální český fotbalový klub, který byl založen 2. listopadu 1892. S jednadvaceti mistrovskými ligovými tituly se jedná o druhý historicky neúspěšnější český fotbalový klub, zaostávající pouze za pražským rivalem AC Spartou Praha. V současné době je klub ve vlastnictví čínské společnosti CITIC Europe Holdings a.s., která vlastní 99,98 % akcií společnosti (Slavia 2022a).

Svá utkání hrají hráči Slavie na Sinobo Stadium, který byl slavnostně otevřen 7. května 2008 a čítá 19 370 míst k sezení. Již od prvního hraného fotbalového zápasu oblékají hráči Slavie dresy v slovanských barvách sešité ze dvou částí, červené a bílé. Sešívání poloviny odkazují mimo jiné na skutečnost, že žádný člověk, žádná věc nemají pouze jednu stránku a že je nutné najít harmonii mezi vůlí a citem, mezi nadšením a zklamáním. Bílá barva vyobrazená na dresech symbolizuje čistotu sportovní myšlenky, barva červená je symbolem srdce, které hráči vkládají do zápasů a červená pěticípá hvězda představuje naději v obdobích nezdaru a neúspěchu. Klubové barvy, včetně pěticípé hvězdy jsou vyobrazeny také na klubovém znaku, viz obrázek 4 (Slavia 2022a).



Obrázek 4: Logo SK Slavia Praha
Zdroj: (Slavia 2022b)

3.2 Stručná historie

Počátky fotbalového klubu se datují do roku 1892, konkrétně 2. listopadu, kdy byl studenty založen Akademický cyklistický odbor Slavia (ACOS). V tomto období se členové odboru věnovali pouze cyklistickým závodům, v nichž získali v roce 1892 šestnáct cen. ACOS byl v roce 1894 policejně rozpuštěn z důvodu protistátní činnosti studentské mládeže, díky kterému došlo následující rok k opětovnému založení klubu nesoucí současný název Sportovní klub Slavia (Slavia 2022a).

Zájem členů se vyjma cyklistiky začal orientovat i na nový, rychle se rozšiřující sport jménem fotbal. Dne 21. ledna 1896 se na valné hromadě ustanovil odbor fotbalový, čímž byl dán základ pro důstojné provozování tohoto sportu a v březnu téhož roku byl sehrán první zápas, kdy Slavia vyhrála poměrem 6:0 nad klubem AC Praha. Již do tohoto zápasu Slávisté nastoupili v tradičních červenobílých dresech, které jsou považovány za nejstarší dresy u nás a jedny z nejstarších na celém světě (Slavia 2022a).

Za pomyslný vrchol počátků kopané na Slavii je výhra z roku 1906, kdy pražský klub zdolal před 4 000 diváky profesionální prvoligový zahraniční klub Southampton poměrem 4:0 pod vedením skotského trenéra Johna Williama Maddena, který v klubu působil do roku 1930. V předválečném období získala Slavia čtyřikrát Charity Cup, první titul pro fotbalové mistry země, uznávaný Českomoravským fotbalovým svazem, získali fotbalisté Slavie poprvé

v roce 1913. Od té doby získali dalších dvacet mistrovských titulů. Svého největšího úspěchu na mezinárodní úrovni dosáhli v roce 1938, když dokázali vyhrát Středoevropský pohár, který byl tehdy nejprestižnější soutěží probíhající na území Evropy a předchůdcem dnešní Ligy mistrů UEFA (Slavia 2022a).

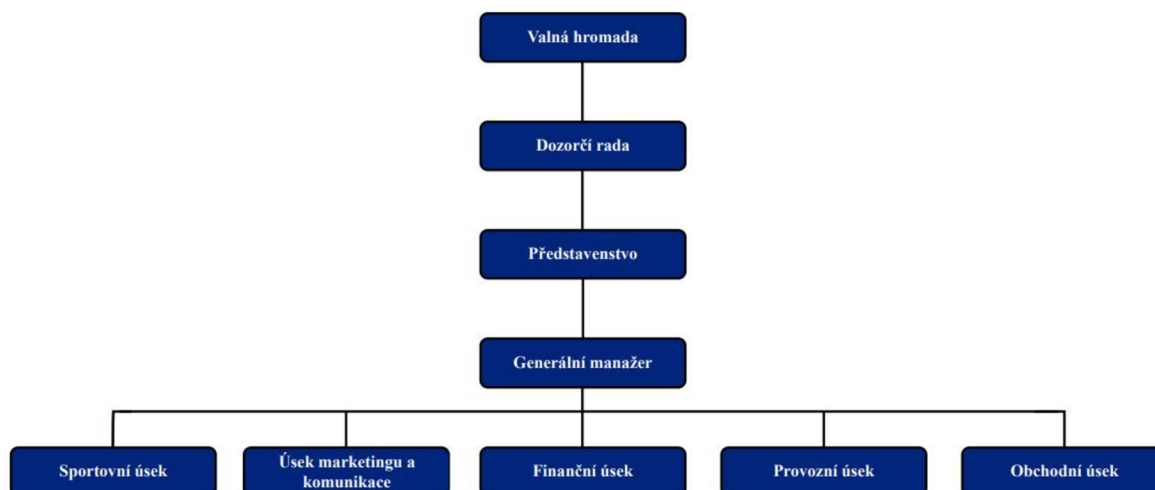
Od počátku existence klub úspěšně překonal několik krizových období, mezi které se řadí zejména krize ze 60. let 20. století a krize z období 2009 až 2015, spojená s dluhovými a existenčními problémy. Od té doby je Slavia ve vlastnictví čínských společností, které ukončily insolvenční řízení a následně deklarovaly záměr vrátit Slavii na pomyslný vrchol s přispěním nemalých finančních prostředků. Tento záměr se majitelům daří plnit, od převzetí klubu novými majiteli získala Slavie čtyři mistrovské tituly nejvyšší české fotbalové soutěže, každoročně se účastní prestižních evropských soutěží a její hráči se dostávají do nejprestižnějších světových klubů (Šíma 2019).

3.3 Organizační struktura

Fotbalový klub SK Slavia Praha je obchodní korporací, konkrétně akciovou společností. V čele společnosti stojí představenstvo, které je voleno nejvyšším orgánem společnosti, valnou hromadou. Kontrolu nad činnostmi členů představenstva provádí dozorčí rada. Představenstvo SK Slavia Praha je tvořeno pěti členy. Předsedou představenstva a zároveň generálním manažerem je Ing. Jaroslav Tvrdík, místopředsedou představenstva je Tomáš Syrovátka, dalšími členy jsou Jiří Bílek, Mgr. Tomáš Bůzek a Ing. Daniel Konrád. Do roku 2020 byl druhým místopředsedou i bývalý hráč FC Slovanu Liberec Jan Nezmar, který z funkce odstoupil po neshodách s Ing. Jaroslavem Tvrdíkem (Slavia 2022c).

Dále je fotbalový klub tvořen těmito základními úseky (viz obrázek 5):

- sportovní úsek,
- úsek marketingu a komunikace,
- finanční úsek,
- provozní úsek,
- obchodní úsek.



Obrázek 5: Organizační struktura SK Slavia Praha
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

3.3.1 Cíle stanovené společností

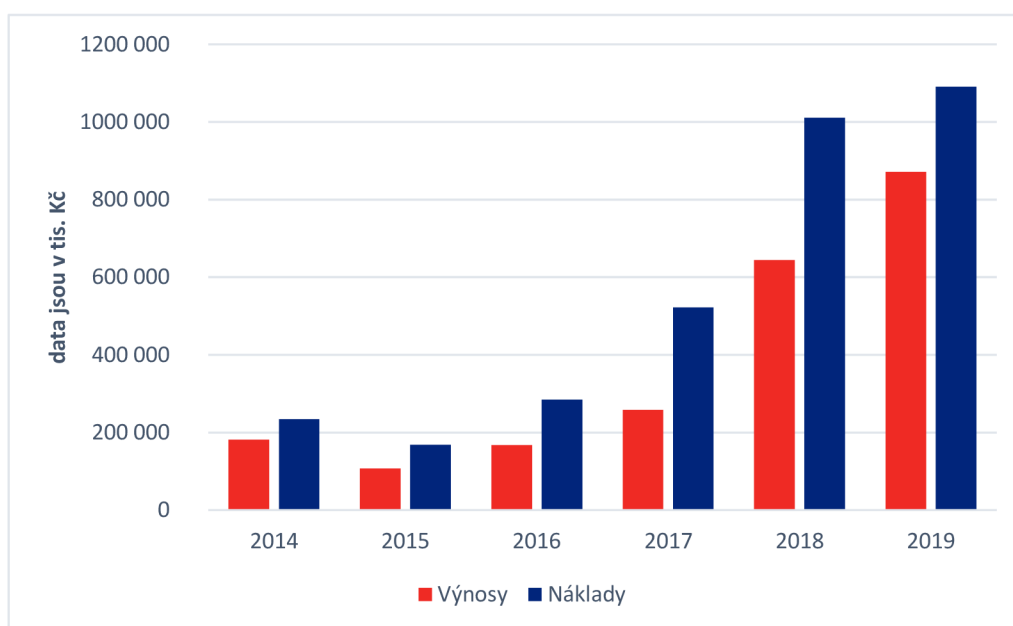
Z poslední publikované výroční zprávy fotbalového klubu lze sestavit následující přehled stanovených cílů. Mezi sportovní cíle pro sezónu 2019/2020 byla stanovena výhra v domácí ligové soutěži (Fortuna liga) a postup do základní skupiny Ligy mistrů UEFA. Ze střednědobého výhledu byl stanoven sportovní cíl v podobě zapojení hráčů juniorských týmu do ligových soutěží a vyčnívající jedince do A-týmu. Jako dlouhodobý sportovní cíl lze uvést investice do rozvoje mládežnických kategorií klubu a následné vybudování mládežnické akademie. Mezi cíli sociálními je obchodní spolupráce na globální úrovni ze střednědobého výhledu a mezinárodní spolupráce na klubové úrovni z výhledu dlouhodobého. Ekonomické cíle ve výroční zprávě přímo zmíněny nejsou, avšak z teoretické části vyplývá, že existuje interakce v podobě podpory a ovlivnitelnosti mezi jednotlivými skupinami cílů, proto lze zmíněné cíle provázat napříč skupinami (SK Slavia Praha – fotbal a.s. 2019).

3.4 Hospodaření klubu

V prostředí českého fotbalu je pro kluby velmi obtížné, aby se dostaly do ziskového hospodaření. Stěžejní rolí v hospodaření klubu zaujímají výnosy generované z pohárové

Evropy a z prodeje hráčů, pokud se kluby do pohárové Evropy nekvalifikují, zásadní se pro ně stávají výnosy z reklamní činnosti a sponzorství. SK Slavia Praha právě díky působení v evropských soutěžích UEFA přilákala pozornost řady evropských velkoklubů a produkovala tak významné výnosy jak za prodej hráčů, tak přímo ze strany UEFA. Díky těmto výnosům může Slavia dále posilovat hráčské řady a bojovat o přední příčky v národních i mezinárodních soutěžích.

V následujícím grafu na obrázku 6 jsou srovnány výnosy a náklady dostupné z výročních zpráv v letech 2014 až 2019.



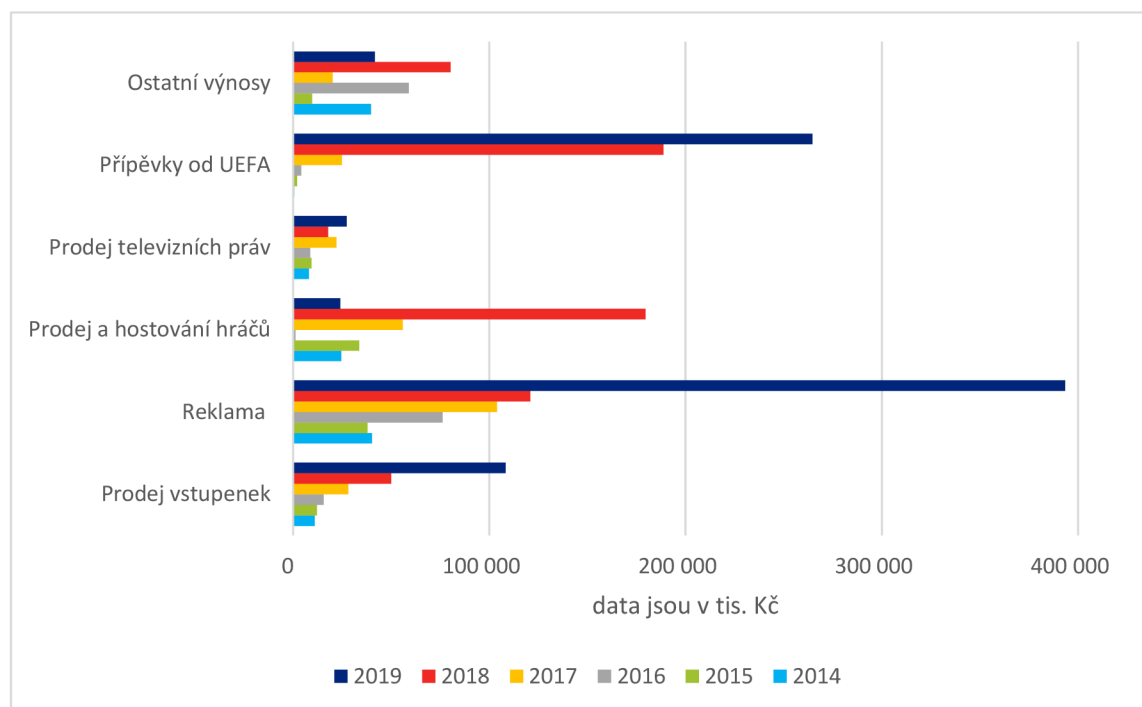
Obrázek 6: Vývoj výnosů a nákladů SK Slavia Praha ve sledovaném období
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Z obrázku 6 lze jednoznačně konstatovat, že od roku 2015, kdy došlo k převzetí klubu čínskou společností CEFC, se klubu zvyšovaly výnosy i náklady. V roce 2018 došlo poprvé v historii klubu k překonání miliardové hranice na straně nákladů, konkrétně klubové náklady činily 1 010 416 000 Kč. V roce následujícím se náklady opět zvýšily o více než 80 milionů korun. Na straně výnosů klub dosáhl také historických hodnot, v roce 2019 dosáhly výnosy klubu částky 871 538 000 Kč. Vykázaný výsledek hospodaření ve sledovaných letech dosahuje vždy záporných hodnot, nejvyšší ztrátu klub vykázal v roce 2018, tedy v sezóně 2017/2018, ztráta činila 366 376 000 Kč. V následující sezóně se klubu podařilo ztrátu zmírnit na 219 208 000 Kč.

Z rozhovoru na zpravodajském serveru Aktuálně.cz s předsedou představenstva Jaroslavem Tvrdíkem (ČTK 2020) vyplynulo, že výsledek hospodaření za sezónu 2019/2020, která byla poznamenána pandemií covid-19, skončil ziskem 183 milionů korun. V následujících kapitolách jsou jednotlivé složky výnosů a nákladů zanalyzovány.

3.4.1 Analýza výnosů

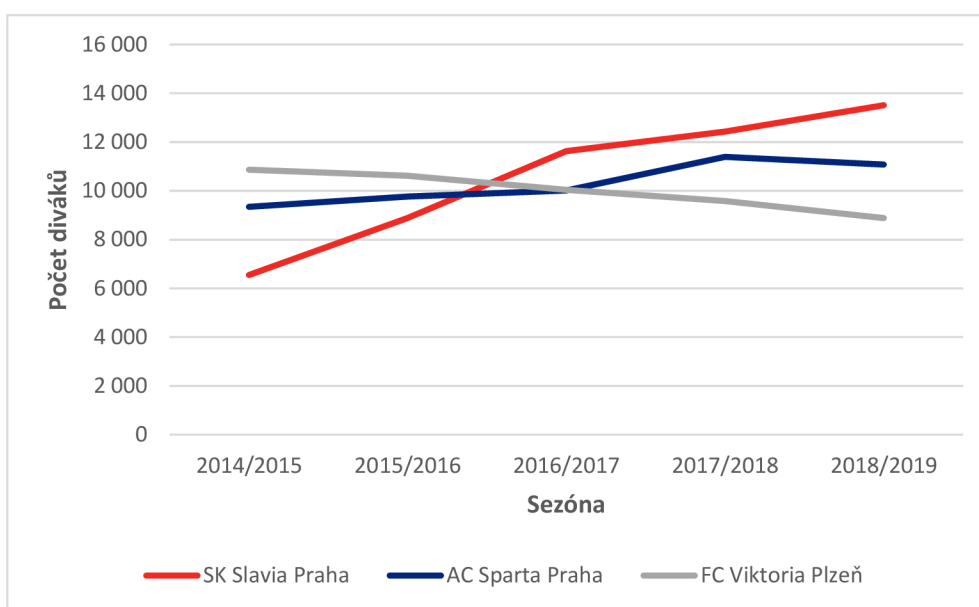
Výnosy klubu SK Slavia Praha mají od roku 2015 rostoucí tendenci. Nejvyšší zastoupení ve výnosech z běžné a provozní činnosti mají ve sledovaném období výnosy z reklamní činnosti a sponzorství s celkovým podílem 35 %, následují příspěvky od UEFA s 22 % a výnosy z prodeje a hostování hráčů s 15 %. Vývoj jednotlivých položek výnosů shrnuje graf na obrázku 7.



Obrázek 7: Vývoj položek výnosů z běžné a provozní činnosti ve sledovaném období
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Z výše znázorněného grafu na obrázku 7 lze vyčíst, že výnosy z prodeje vstupenek mají ve sledovaném období stále rostoucí tendenci. V roce 2014 dosahovaly výnosy z prodeje vstupenek částky 10 943 000 Kč, o pět let později se částka mnohonásobně zvýšila na 108 397 000 Kč. Tento enormní nárůst byl způsoben především zvýšením atraktivity domácích utkání, zatímco v sezóně 2014/2015 Slavia skončila na 15. místě v první české fotbalové lize, o rok později v sezóně 2016/2017 získala v této soutěži již 18. titul. Nejvyšší

nárůst ve výnosech z prodeje vstupenek dosáhl klub v sezóně 2018/2019, téměř o 58 milionů korun. Stalo se tak po velmi úspěšné sezóně, kdy celek Slavie získal tzv. „double“, tedy titul v nejvyšší české soutěži a zároveň titul v domácím MOL cupu, vyjma vnitrostátních úspěchů se klub probjoval až do čtvrtfinále Evropské ligy UEFA. Jak již bylo zmíněno v předešlé části práce, stadion SK Slavia Praha má nejvyšší kapacitu v české lize s 19 370 místy k sezení, i proto měla v sezóně 2018/2019 nejvyšší průměrnou návštěvnost na domácích utkáních 13 511 diváků, odvěký rival AC Sparta Praha měla diváků 11 072. Průměrnou návštěvnost na domácích utkáních znázorňuje obrázek 8, který komparuje tři nejúspěšnější kluby novodobé historie české ligy.



Obrázek 8: Komparace průměrné návštěvnosti ve sledovaném období
Zdroj: (Fortunaliga 2021c), vlastní zpracování

Na počátku sledovaného období se Slavia Praha nacházela v průměrné návštěvnosti domácích utkání až za celkem AC Sparta Praha a FC Viktoria Plzeň. Stadion AC Sparta Praha má kapacitu 18 185 míst a stadion FC Viktoria Plzeň míst 11 700, z toho vyplývá, že stadion nejefektivněji ve sledovaném období využívá právě FC Viktoria Plzeň. Od sezóny 2016/2017 se však dostala na nejvyšší návštěvnost právě Slavia, která každým rokem rozdíl navyšuje, zatímco oba zbývající kluby ztrácí diváckou podporu.

Nejvyšší výnosy z prodeje a hostování hráčů Slavia inkasovala v sezóně 2017/2018, které překročily hranici 100 milionů korun a zastavily se na částce 179 616 000 Kč. Většinový podíl na této částce má přestup Jiřího Pavlenky do německého klubu Werden Brémy, který dle tiskových zpráv (ČTK a iDNES.cz 2017) přinesl Slavii bezmála 100 milionů korun.

Mezi další přestupy v této sezóně patří mimo jiné také přestup Jana Mikuly do Slovanu Liberec, Jaroslava Mihalíka do Cracovie Krakow nebo Gino Van Kessela do Oxford United (Eurofotbal 2022).

Nejnižší výnosy z prodeje a hostování hráčů ve sledovaném období vykázal klub v sezóně 2015/2016, kdy činily 1 243 000 Kč. Důvodem nízkých výnosů je fakt, že většina hráčů odcházela na hostování do jiných klubů nebo s nimi klub již nechtěl spolupracovat, a tak jim neprodloužil smlouvu. Většina přestupů v této sezóně se uskutečnila do českých klubů.

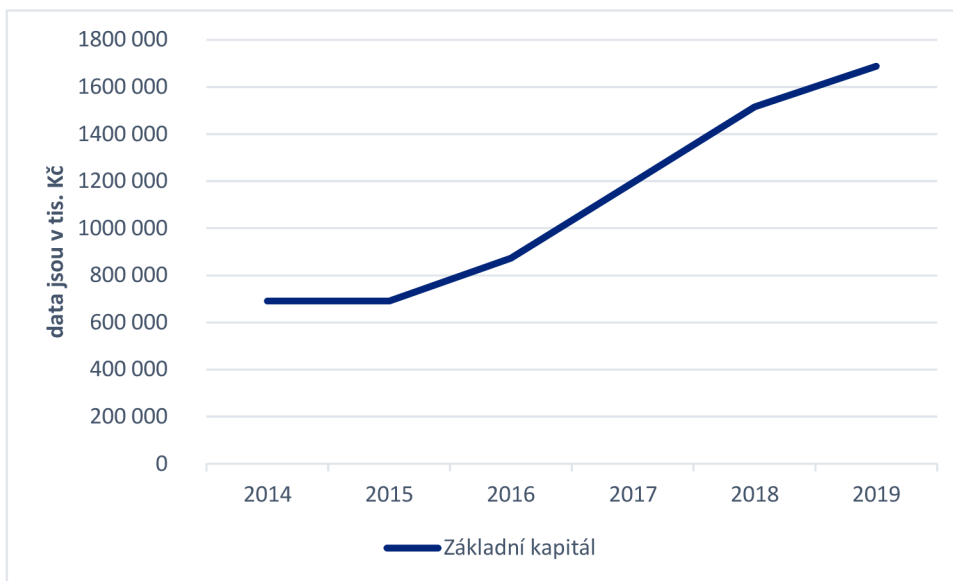
Příspěvky od UEFA zaujímají ve výsledku hospodaření slávistického klubu rok od roku významnější postavení. V sezóně 2013/2014 dosahovaly částky 487 000 Kč, v sezóně 2018/2019 pak 264 619 000 Kč, což je 30 % z celkových výnosů za daný rok. UEFA má na přerozdělování prostředků zřízen systém distribuce příjmů, na které dosáhnou i týmy, které vypadnou již v předkole a nedostanou se tak do skupinové fáze Ligy mistrů nebo Evropské ligy. Dle (UEFA 2022) SK Slavia Praha získala v sezóně 2018/2019 za účast v předkole Ligy mistrů 0,48 mil. €, po vypadnutí se dostala do základní skupiny Evropské ligy, kde získala 2,92 mil. € za účast, v 1. kole vyřazovacích zápasů Evropské ligy získala 0,5 mil. €, v osmifinále 1,1 mil. € a ve čtvrtfinále, kde následně vypadla po souboji s FC Chelsea 1,5 mil. €. Další příspěvky od UEFA klub získal za výkon (za vítězství nebo remízy v zápasech), za desetiletý koeficient za účasti v evropských pohárech a za velikost televizního trhu v zemi. Z již zmíněného rozhovoru s předsedou představenstva bylo zjištěno, že sezóna 2019/2020 skončila se ziskem 183 milionů korun. Veliký podíl na tom měla i skutečnost, že se klub po více než deseti letech probojoval do základní skupiny Ligy mistrů, za kterou utržil více než 15,25 mil. €.

Podíl na prodeji televizních práv je úzce spjatý se sportovními výsledky klubu, proto SK Slavia Praha, která se umísťuje od sezóny 2016/2017 v nejvyšších patrech ligové tabulky, a zároveň se pravidelně účastní evropských soutěží, vykazuje každým rokem v této oblasti vysoké výnosy. V sezóně 2016/2017 se stala ligovým mistrem a podíl na prodeji televizních práv činil 22 086 000 Kč. O rok později skončila na místě druhém, a to se promítlo i na podílu, který byl o více než 5 milionů nižší. V sezóně 2017/2018 po získaném „double“ se podíl zvýšil na 27 330 000 Kč.

Zásadní postavení v oblasti výnosů ve sledovaném období mají výnosy z reklamní činnosti a sponzorství, vyobrazené na obrázku 7 pod položkou Reklama. S touto položkou rovněž úzce souvisí sportovní výsledky, díky kterým se atraktivita klubu a s tím spojený zájem sponzorů zvyšuje. Toto tvrzení dokládá i obrázek 7, kdy se výnosy z reklamy a sponzorství po velmi úspěšné sezóně 2018/2019 zvýšily o 272 672 000 Kč a dosáhly tak historicky nejvyšší hodnoty 393 496 000 Kč. Spolupráce s nejvýznamnějšími sponzory se promítá na nejviditelnějších místech, jako jsou například dresy nebo stadion. V úspěšné sezóně 2018/2019 patřilo místo na dresu novému majoritnímu akcionáři klubu, společnosti CITIC Europe Holdings a.s., která poskytla klubu smlouvou o reklamě a propagaci částku 107 500 000 Kč. Předěšlý majoritní akcionář, společnost CEFC Group (Europe) Company a.s., poskytl klubu v sezóně 2016/2017 smlouvou o reklamě a propagaci částku 35 000 000 Kč s bonusem 5 000 000 Kč za umístění na 2. místě v nejvyšší fotbalové soutěži. Mezi další významné sponzory ve sledovaném období patří také společnost Umbro a.s., Pivovary Lobkowicz Group a.s., nebo Nexen Tire Corporation.

Poslední položkou znázorněnou na obrázku 7 jsou ostatní výnosy, které zahrnují výnosy z merchandisingu, z pronájmu a z ostatních služeb i provozních aktivit. Na ostatních výnosech se ve sledovaném období významněji neprojevíly sportovní úspěchy, nevyšší zaznamenaná hodnota byla v sezóně 2017/2018, která dosahovala 80 267 000 Kč, avšak rozdíl mezi hodnotami z roku 2014 a 2019 je ve srovnání s jinými položkami pouze 1 953 000 Kč.

Mezi významné finanční zdroje, které nejsou znázorněny ve výnosech z běžné a provozní činnosti, ale je třeba zmínit, jsou bankovní úvěry, dluhopisy a úpis akcií. Úpis nových akcií ve sledovaném období shrnuje graf na obrázku 9.



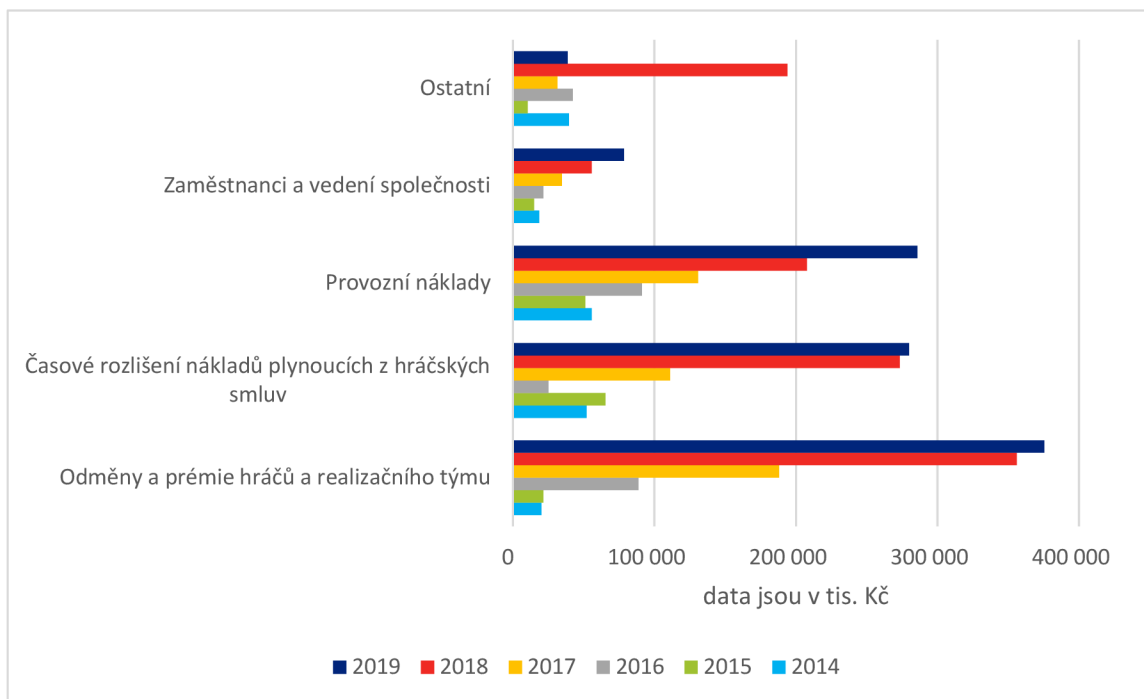
Obrázek 9: Vývoj základního kapitálu ve sledovaném období
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Z grafu je patrné, že příchodem nových majoritních akcionářů v roce 2015 klub každým rokem navyšuje svůj základní kapitál úpisem nových akcií. Oproti roku 2014 činí rozdíl v základním kapitálu téměř jednu miliardu korun, což je od původní hodnoty nárůst o 144,3 %.

Společnost ve sledovaném období nevyužila bankovní úvěry ani dluhopisy.

3.4.2 Analýza nákladů

Náklady klubu SK Slavia Praha mají od roku 2015, obdobně s výnosy, rostoucí tendenci. V roce 2018 překonaly náklady poprvé v historii hranici miliardy korun a v roce následujícím ji opět zvýšily. Největší procentuální zastoupení na nákladech má ve sledovaném období položka odměn a prémie hráčů a realizačního týmu s celkovým podílem 32 %. Následují položky provozních nákladů a časově rozlišené náklady plynoucí z hráčských smluv, které mají shodný podíl ve výši 25 %. Vývoj jednotlivých položek nákladů shrnuje obrázek 10.

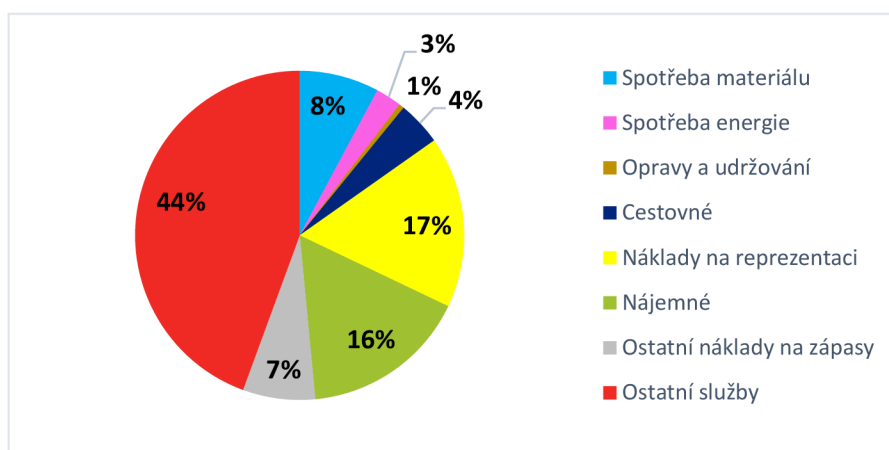


Obrázek 10: Vývoj nákladových položek ve sledovaném období

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Z obrázku 10 lze vyčíst, že položka zaměstnanců a vedení společnosti ve sledovaném období zaznamenává nejmenší roční přírůstky. Položka zobrazuje mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění a ostatní náklady na zaměstnance a členy vedení společnosti. Počty zaměstnanců se stejně jako náklady na ně vynaložené zvětšují, v roce 2014 klub zaměstnával 19 zaměstnanců a 5 členů vedení společnosti, jejichž osobní náklady činily 18 444 000 Kč, o tři roky později v sezóně 2016/2017 se počet zaměstnanců zvýšil na 27, avšak počet členů vedení společnosti se snížil na 3 osoby, dohromady osobní náklady v této sezóně činily 34 674 000 Kč. Velká řada úspěchů se podepsala také na složení zaměstnanců v roce 2019, které činilo 36 osob a vedení společnosti mělo 7 členů, dohromady osobní náklady činily 78 482 000 Kč, což je více než čtyřnásobný růst nákladů v této položce oproti počátečnímu roku sledovaného období.

Provozní náklady zaujímají v hospodaření klubu významnou položku, od roku 2015 zaznamenávaly také roční přírůstky, až dosáhly v roce 2019 částky 285 810 000 Kč. V porovnání s rokem 2015, kdy částka činila 51 174 000 Kč se tak jedná o enormní zvýšení. Položka provozních nákladů se skládá, jak již bylo zmíněno v předchozí části práce, z variabilních a fixních nákladů. Mezi variabilní náklady SK Slavia Praha se řadí cestovné, náklady na reprezentaci, ostatní náklady na zápasy a ostatní služby. Mezi fixní náklady klubu patří spotřeba materiálu, spotřeba energie, opravy, udržování a nájemné. Procentuální podíl jednotlivých dílčích položek provozních nákladů v roce 2019 znázorňuje obrázek 11.



Obrázek 11: Dílčí položky provozních nákladů v roce 2019
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Nejvyšší podíl o velikosti 44 % (126 907 000 Kč) zaujímají v provozních nákladech ostatní služby, následují náklady na reprezentaci se 17% podílem (48 204 000 Kč), mezi které patří například náklady na pohoštění a občerstvení v den zápasů pro VIP hosty. Téměř o 9 milionů korun se zvýšily náklady na cestovné, a to následkem účasti klubu v evropských soutěžích. Velké zastoupení má na provozních nákladech také nájemné, které v roce 2019 čítalo 46 865 000 Kč.

Položka ostatních nákladů znázorňuje ostatní provozní náklady, společně s odpisy. Ve sledovaném období vykazuje položka ostatních nákladů relativně obdobné hodnoty, vyjma roku 2018, kde částka činila 193 889 000 Kč. Za tímto enormním nárůstem stojí zejména odpisy pohledávek a postoupené pohledávky, které činily bezmála 162 milionů korun.

Položka odměny a prémie hráčů a realizačního týmu dosahovala v roce 2019 nejvyššího zastoupení v nákladech klubu, konkrétně částka činila 375 633 000 Kč. Pod touto položkou se nalézají náklady na hráče a realizační tým společně s jejich odměnami. Zajímavostí ve

výročních zprávách klubu je, že se náklady na hráče objevují právě pod položkou služeb, přesněji odměny a prémie hráčů a realizačního týmu. Je to způsobeno tím, že v prostředí českého fotbalu hráči nemají zaměstnanecké smlouvy, ale pracují na živnost. Lze tak konstatovat, že hráči nabízejí klubům službu za smluvní částku, včetně hráčů zahraničních. V evropských poměrech se jedná o ojedinělou záležitost, obdobně to má pouze Slovinsko a Rumunsko, které s hráči také nevedou zaměstnanecký vztah (Andrisák 2021). Na obrázku 10 lze zpozorovat enormní nárůst v položce odměn a prémie hráčů a realizačního týmu v roce 2018, kdy se oproti předchozímu roku náklady zvýšily o 167 993 000 Kč. Tento nárůst se projevil také na hospodaření klubu.

Pořizovací cena hráčů klubu je ve výročních zprávách časově rozlišována na účtu nákladů příštích období a do nákladů je promítnuta v položce časové rozlišení nákladů plynoucích z hráčských smluv. Tato položka je účtována rovnoměrně po dobu trvání hráčské profesionální smlouvy. Z obrázku 10 je patrné, že nejméně nákladů na pořízení hráčů vynaložil klub v roce 2016, a to přesně 25 033 000 Kč. V následující sezóně klub začal hráčský kádr posilovat a celkem za hráče vynaložil 111 044 000 Kč v rovnoměrném účtování. Mezi významnější zahraniční přestupy v roce 2016 patřil přestup nizozemského hráče Gino van Kessela ze slovenského Trenčína za částku 1 100 000 € nebo přestup kamerunského obránce Michaela Ngadeu-Ngadjui z rumunského klubu FC Botosani za 500 000 €. Z českých klubů do Slavie zamířil například Jan Sýkora z FC Slovanu Liberec nebo Stanislav Tecl z FK Jablonec. V sezóně 2017/2018 vedení klubu přistoupilo k razantním krokům, směřujícím k vybudování silného a konkurenceschopného hráčského týmu, který dokáže uspět v mezinárodním měřítku (Slavia 2019). Společně s výrazným zvýšením nákladů odměn a prémie hráčů a realizačního týmu se zvýšily i náklady za přestup hráčů, které činily o 162 395 000 Kč více než v předešlém roce. Do klubu přišli například z FC Slovanu Liberec Ondřej Kolář a Ondřej Kúdela, z francouzského Montpellier HSC Lukáš Pokorný, za celkový obnos 800 000 € (Eurofotbal 2022). Mezi další významné přestupy v této sezóně se řadí například přestup Miroslava Stocha z tureckého Fenerbahce za 1 000 000 €. I díky těmto nárůstům zaznamenal klub historicky nejvyšší ztrátu v celkové hodnotě 366 376 000 Kč. Později se strategie klubu ukázala jako správná, jelikož klub v nadcházejících dvou sezónách generoval sportovní úspěchy, a s tím spojený růst příjmů klubu, který vyústil v kladný výsledek hospodaření v sezóně 2019/2020.

3.4.3 Analýza vybraných poměrových ukazatelů

Sportovní, respektive fotbalové kluby se od klasických podniků liší v mnoha aspektech, jak již bylo zmíněno výše. Maximalizace zisku nemusí být pro kluby primárním cílem, proto jsou schopny i během několika let fungovat, aniž by zisk generovaly. Toto tvrzení dokládá i situace SK Slavia Praha, která ve sledovaném období vykazovala vždy ztrátu. Pro zjištění pozitivních a negativních trendů ve vývoji klubu je pozornost zaměřena na přímou analýzu poměrových ukazatelů, konkrétně ukazatelů rentability, likvidity a zadluženosti.

Ukazatelé rentability dle (Nová a kol. 2016) posuzují efektivnost hospodaření fotbalového klubu a jeho schopnost generování zisku. Vývoj ukazatelů rentability klubu SK Slavia Praha v letech 2014 až 2019 shrnuje tabulka 2.

Tabulka 2: Ukazatele rentability SK Slavia Praha v letech 2014-2019

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilita celkového kapitálu (ROA) ¹	-24,89 %	-27,24 %	-28,52 %	-42,54 %	-60,22 %	-20,28 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) ²	-136,13 %	271,28 %	-287,53 %	-267,66 %	-679,01	-2726,81 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Z tabulky je patrné, že všechny ukazatele rentability jsou záporné, je to dáno především tím, že u sledování ukazatelů rentability má stěžejní úlohu zisk, který Slavia během sledovaného období negenerovala. Ukazatel ROA je v každém roce vždy pod -20 %, rekordní ztráta v sezóně 2017/2018 ve výši 336 376 000 Kč se projevila také propadem ROA až na -60,22 %. Daleko větší rozdíly lze pozorovat u rentability vlastního kapitálu, například v roce 2015 lze spatřit kladný výsledek, který je ovšem zapříčiněn prostou matematikou, dělením dvou záporných čísel. Ukazatel ROE v roce 2019 dosahoval -2726,81 %, jelikož klub v daném roce vykázal vlastní kapitál v hodnotě pouze 8 039 000 Kč, v roce 2017 například vlastní kapitál činil 98 423 000 Kč. Ukazatel ROE má vypovídající hodnotu zejména pro vedení klubu, který získává přehled o výnosnosti vlastního kapitálu. Ze získaných hodnot lze říci, že klub ve sledovaném období nebyl schopný generovat zisk

¹ ROA = [(čistý zisk + nákladové úroky) / celková aktiva] * 100

² ROE = [(čistý zisk) / vlastní kapitál] * 100

a pokud by vykázané hodnoty ukazatelé rentability generoval podnik mimo sportovní prostředí, s největší pravděpodobností by již nebyl schopný existence.

Ztrátové hospodaření má také vliv na ukazatele likvidity, které pak dosahují nízkých hodnot. Novotný podotýká, že fotbalové kluby v kapitálové struktuře nedisponují velkým objemem oběžných prostředků a zásob, proto kluby soustředí pozornost na cash-flow a peněžní likviditu (Novotný 2011). Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2014-2019 znázorňuje tabulka 3.

Tabulka 3: Ukazatele likvidity SK Slavia Praha v letech 2014-2019

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita ³	39,98 %	34,07 %	29,46 %	39,57 %	33,72 %	27,89 %
Pohotová likvidita ⁴	38,94 %	33,75 %	29,22 %	39,22 %	33,24 %	27,28 %
Okamžitá likvidita ⁵	0,16 %	0,34 %	7,08 %	2,88 %	1,42 %	1,88 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Běžná likvidita v tabulce 3 fluktuuje ve sledovaném období mezi hodnotami od 27 % do 40 %. Doporučená hodnota běžné likvidity dle odborné literatury by se měla pohybovat mezi 200-250 %, klub se tedy ve sledovaném období nacházel hluboko pod dolní hranicí, z čehož lze konstatovat, že nebyl schopen hradit svým oběžným majetkem své krátkodobé závazky. Stejnou vypovídající hodnotu má i likvidita pohotová, která vychází ze stejného výpočtu, ovšem nezohledňuje hodnotu zásob, která je u fotbalových klubů minimální. Proto jsou hodnoty téměř obdobné. Okamžitá, také nazývána jako peněžní likvidita je dle (Nová a kol. 2016) nejstriktnějším ukazatelem likvidity. Udává schopnost klubu splatit závazky „okamžitě“, pomocí krátkodobého finančního majetku. Hodnota, která je u peněžní likvidity doporučena se pohybuje mezi 20-50 %. SK Slavia Praha se ani u tohoto ukazatele zdaleka nepřibližuje dolní hranici doporučených hodnot, klub tak nedrží dostatečné množství peněžních prostředků k úhradě závazků.

V poslední tabulce 4 jsou uvedeny vybrané dva ukazatele zadluženosti. Vlastní aktiva u fotbalových klubů vykazují téměř vždy nižší hodnoty než cizí zdroje, a proto budou fotbalové kluby i v budoucnu pro věřitele považovány jako rizikové.

³ Běžná likvidita = (oběžná aktiva / krátkodobé závazky) * 100

⁴ Pohotová likvidita = [(oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky] * 100

⁵ Okamžitá likvidita = (krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky) * 100

Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti SK Slavia Praha v letech 2014-2019

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost ⁶	79,92 %	102,65 %	80,29 %	77,70 %	82,79 %	92,75 %
Ukazatel úrokového krytí ⁷	-21,93	-17,64	-39,71	-71,77	-232,36	-18,09

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

V tabulce 4 lze pozorovat, že cizí kapitál tvoří v každém roce více než 75 % celkových pasiv, doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 30 do 60 %, což znamená, že klub je výrazně zadlužen. Hodnota v roce 2015 dokonce přesáhla sto procent, jelikož cizí zdroje narostly o 46 milionů korun a celková pasiva se snížila o více než jeden milion korun. Ukazatel úrokového krytí ukazuje kolikrát zisk převyšuje nákladové úroky. Vlivem záporných výsledků hospodaření ve sledovaném období musel klub nákladové úroky hradit jiným způsobem než hospodářským výsledkem, jinými způsoby se rozumí subvence vlastníků nebo půjčky (Nová a kol. 2016).

Z finanční analýzy vybraných poměrových ukazatelů vyplývá, že situace SK Slavia Praha nebyla ve sledovaných letech dobrá. Je nutné podotknout, že do roku 2015 se klub potýkal s dluhovými a existenčními problémy, které vyústily až v insolvenční řízení. Klubu se nedařilo ani z hlediska sportovních výsledků. Insolvenční řízení bylo ukončeno po převzetí klubu novými čínskými majiteli, společností CEFC, která deklarovala, že Slavii vrátí zpět na pomyslný vrchol. Na vybraných ukazatelích se změna ve vedení nikterak nepromítla a klub i v následujících letech vykazoval ztrátové hospodaření, což bylo z velké části způsobeno i zmíněným příslibem, který znamenal razantní investice do hráčského kádru. Jak již bylo zmíněno v předešlém textu, strategie se klubu potvrdila jako správná, jelikož klub každým rokem generuje více výnosů z evropských pohárů a sportovní výsledky jsou znamenité. Sezóna 2019/2020 již skončila ziskovým hospodařením, a tak lze odhadovat, že vybrané ukazatele nabydou mnohem příznivějších hodnot.

⁶ Celková zadluženost = (cizí kapitál / celková pasiva) * 100

⁷ Ukazatel úrokového krytí = [(čistý zisk + nákladové úroky) / nákladové úroky] * 100

4 Interpretace výsledků a doporučení

Na základě rozboru hospodaření fotbalového klubu SK Slavia Praha a přímé analýzy vybraných poměrových ukazatelů vyplynulo, že finanční situace klubu není v pořádku. V letech 2014-2019 klub každoročně vykazoval ztrátu, která se vždy projevila i v poměrových ukazatelích.

Ačkoli se z rozboru hospodaření může zdát, že je klub na pokraji své existence, opak je pravdou. Hospodaření klubu dostalo razantních změn příchodem nových majoritních akcionářů v roce 2015, kteří odvrátili insolvenční hrozbu a deklarovali návrat Slavie na přední příčky v ligových soutěžích. Strategické rozhodnutí, které nové vedení prosadilo, se místo vyrovnaného rozpočtu zaměřilo na zkvalitnění hráčského kádrů, což se promítlo do nákladů, výnosů, ale také do sportovních výsledků. Razantní investice do hráčského kádrů se v hospodaření klubu nejvýrazněji promítly v sezóně 2017/2018, které měly za následek ztrátu v celkové výši 219 208 000 Kč, avšak následující sezónu se dostavily i plánované sportovní výsledky. Slavia v sezóně 2018/2019 získala 15. mistrovský titul v domácí ligové soutěži, prvenství v českém poháru (MOL Cup), účastnila se 3. předkola Ligy mistrů UEFA a v Evropské lize se dostala až do čtvrtfinále. Autor práce shledává zvolenou strategii a směřování klubu za správné, jelikož finanční prostředky generované z evropských pohárů patří mezi stěžejní položku výnosů a mají za následek zvýšení atraktivity u fanoušků i u potenciálních sponzorů. Důkazem je poslední analyzovaná sezóna 2018/2019, ve které došlo k nárůstu výnosů z reklamní činnosti a sponzorství o 379 114 000 Kč.

Autor práce shledává nedostatek ve využití kapacity stadionu, který čítá celkem 19 370 míst a průměrná návštěvnost v sezóně 2018/2019 byla 13 511 diváků. Ačkoli se jedná o nejvyšší průměrnou návštěvnost v české lize, je zde stále prostor pro efektivnější využití. Například FC Viktoria Plzeň využívala ve zmíněné sezóně kapacitu stadionu na 76 %, kdežto Slavia pouze na 69 %. Větší zájem ze strany fanoušků by mohla přinést vyjma sportovních výsledků, také marketingová snaha klubu, například podporou prodeje. Na zápasy evropských soutěží se již prodávají balíčky utkání, které obsahují i méně atraktivní zápasy, proto by autor tento způsob zavedl i na utkání tuzemské ligy, což by mělo za následek zvýšení návštěvnosti na zápasech s méně atraktivními soupeři.

Stabilní každoroční účast v evropských pohárech by klubu umožnila menší závislost na cizích zdrojích, proto autor práce navrhuje spolupráci se zahraničním klubem. Spolupráce by měla za následek kvalitní posílení hráčského kádru Slavie například formou hostování, kdy se sníží nákladová položka odměn a prémie hráčů a realizačního týmu. Spolupráce by byla oboustranně výhodná, zahraniční klub by si mohl ty nejlepší hráče převézt na svou soupisku, čeští hráči by se tak mohli dostat snazší cestou do prestižní fotbalové ligy a mohli by tak budovat značku českého fotbalu a mateřského klubu zároveň. Potenciální klub pro oboustranně výhodnou spolupráci by mohl, dle autora, být anglický West Ham United, který hraje v jedné z nejlepších lig na světě, v anglické Premier league. V současné době v anglickém klubu působí tři bývalí hráči Slavie Praha, proto by navázání komunikace a následná jednání mohly být o to snazší. Kooperace s anglickým celkem by přinesla daleko více výhod, zmínit lze například hráčské posuny v mládežnických akademiích, kvalitu a intenzitu tréninkových procesů.

Analýza vybraných poměrových ukazatelů odhalila až alarmující hodnoty, je nutné ovšem brát v potaz specifickou sportovní, respektive fotbalového prostředí. Jelikož se hráči působící v daném klubu nevyskytují v jeho majetku má vlastní kapitál velmi nízké hodnoty, někdy i záporné, například v sezóně 2014/2015. Řešením může být uzavírání běžných zaměstnaneckých smluv nebo zahrnování hráčů do majetku klubu, čímž by se výrazně změnil i ukazatele finanční analýzy. U běžných výrobních podniků by tyto hodnoty signalizovaly existenční problémy, u SK Slavia se tak neděje, jelikož ukazatele nezohledňují specifika fotbalových klubů.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení ekonomické situace fotbalového klubu SK Slavia Praha, případně při nepříznivém vývoji navrhnout vhodnou strategii a doporučení k zamezení pokračování. Pro splnění těchto cílů bylo zapotřebí v teoretické části práce vymezit následující problematiku. Úvodní část práce byla zaměřena na sportovní prostředí, s čímž se pojilo vymezení vazeb mezi pojmy tělesné kultury a sportu. Byly zde definovány jednotlivé typy sportovních organizací i zakotvení sportu v české legislativě. Na závěr úvodní části bylo představeno vícezdrojové financování sportu. Následná část práce se již zabývala fotbalem v České republice, nejprve byl charakterizován systém fotbalových organizací sestupně od mezinárodní úrovně, dále byly vymezeny specifika fungování profesionálního klubu, včetně obecných cílů. Značný prostor byl věnován samotnému hospodaření klubů s vymezením jednotlivých příjmových a výdajových položek, závěrem byl představen model finančních toků profesionálního klubu.

Po představení společnosti SK Slavia Praha – fotbal a.s., její stručné historie a organizační struktury, došlo k samotné analýze jednotlivých položek nákladů a výnosů, včetně jejich vývoje ve sledovaných letech 2014-2019. Ačkoli výsledek hospodaření ve sledovaném období vždy vykazoval ztrátu, z pohledu sportovních výsledků se řadí sezóny 2017/2018 a 2018/2019 mezi jedny z nejúspěšnějších v novodobé historii klubu. Příčinou úspěšné účasti klubu v evropských pohárech i v domácích soutěžích byla strategie zvolená novými majoritními akcionáři, kteří se místo vyrovnaného rozpočtu orientovali na zkvalitnění hráčského kádru. Zvolená strategie se promítla jak v samotném hospodaření, tak i v analýze vybraných poměrových ukazatelů. Z tohoto pohledu lze konstatovat, že ekonomická situace klubu není dobrá. Pro běžný podnik v tržním prostředí by výsledné hodnoty jistě znamenaly existenční problémy, u fotbalových klubů se tak neděje, jelikož ukazatele nezohledňují specifika fotbalového prostředí. Z dlouhodobého hlediska se ovšem jedná o správnou strategii, důkazem byl nově vybudovaný konkurenceschopný tým, který měl za následek zlepšení ekonomické situace klubu v již neanalyzované sezóně 2019/2020, jenž skončila v kladném výsledku hospodaření. Zvolená strategie je autorem doporučena k aplikování i v budoucích sezónách.

Nedostatky v hospodaření klubu byly shledány pouze v neefektivním využití kapacity stadionu, který klub využíval pouze na 69 %. Ke zlepšení by mohl přispět navržený sportovní balíček utkání, kde by fanoušek musel k účasti na atraktivním utkání zakoupit balíček obsahující i utkání s méně atraktivním soupeřem. Dále by pro klub byla žádoucí spolupráce se zahraničním klubem, čímž by došlo ke zkvalitnění hráčského kádru a snížení nákladových položek, zlepšila by se kvalita i intenzita tréninkových procesů, a to i na úrovni mládežnických akademií.

Závěrem lze konstatovat, že i přes úspěšné sportovní výsledky klub SK Slavia Praha nedosahoval uspokojivých finančních výsledků. Zvolená strategie se na ekonomické situaci projevila až v delším časovém horizontu, což potvrzuje tvrzení, že ekonomické cíle nejsou ve fotbalovém prostředí primárním měřítkem úspěchu.

Seznam použité literatury

ANDRISÁK, Daniel, 2021. Fotbalisté jako OSVČ. V Česku realita, v cizině nevidaná věc. *Seznamzpravy.cz* [online]. Praha: Seznam.cz [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/fotbaliste-jako-osvc-v-cesku-realita-v-cizine-nevidana-vec-142234>

ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2009. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia. ISBN 978-807-3761-509.

ČSU, 2021. *Statistická ročenka České republiky 2021* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-01-03]. ISBN 978-80-250-3166-7. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/143520724/32019821.pdf/b741d5a1-5ea0-4698-843d-4bcaa3ac6c20?version=1.1>

ČTK a iDNES.cz, 2017. *Podepsáno na tři roky, brankář Pavlenka je definitivně hráčem Brém* [online]. Praha: Mafra [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/fotbal/zahranici/jiri-pavlenka-werder-bremy-podpis-trilete-smlouvy.A170630_172336_fot_zahranici_tof

ČTK a iDNES.cz, 2018. *Nový dotační systém má ulevit sportovním svazům. A pozor na fotbal* [online]. Praha: Mafra [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/sport/ostatni/sportovni-svazy-dotace-narodni-sportovni-agentura.A201216_125905_sporty_par?

ČTK, 2020. *Tak dobře na tom Slavia od příchodu čínského investora nebyla, říká Tvrdík* [online]. Praha: Economia [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://sport.aktualne.cz/fotbal/ceska-liga/slavia-je-dle-tvrdika-asi-v-nejlepsi-financi-kondici-za-pet/r~0ba8ad12e30311ea9d74ac1f6b220ee8/>

ČUS, 2017. *Přehled programového financování sportu z MŠMT* [online]. Praha: ČUS [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://www.cuscz.cz/novinky/prehled-programoveho-financovani-sportu-z%20msmt.html>

EUROFOTBAL, 2022. *Slavia Praha (Česko) - přestupy* [online]. Praha: EuroFotbal.cz [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.eurofotbal.cz/kluby/cesko/slavia-praha/prestupy/>

FAČR, 2020. *FAČR představuje novou grafickou identitu a modernizované logo* [online]. Praha: eSports.cz [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://facr.fotbal.cz/facr-predstavuje-novou-grafickou-identitu-a-modernizovane-logo/a14699>

FORTUNALIGA, 2021a. *HISTORIE LIGY* [online]. Praha: LFA & 2Score & eSports [cit. 2021-12-23]. Dostupné z: <https://www.fortunaliga.cz/historie-landing>

FORTUNALIGA, 2021b. *STADIONY* [online]. Praha: LFA & 2Score & eSports [cit. 2021-12-23]. Dostupné z: <https://www.fortunaliga.cz/stadiony>

FORTUNALIGA, 2021c. *FORTUNA:STATISTIKY* [online]. Praha: LFA & 2Score & eSports [cit. 2021-12-23]. Dostupné z: https://www.fortunaliga.cz/statistiky-lidri?unit=7&status=0¶meter=1&club=0&game_limit=0&nationality=&age=0&order=0&order_dir=0&list_number=0&season=2019#stats

GOOSSENS, D.R., BELIËN, J., SPIEKSMAN, F.C. a R., 2012. Comparing league formats with respect to match importance in Belgian football. *Annals of Operations Research* [online]. ISSN 02545330.

HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK, 2006. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress. ISBN 80-869-2904-3.

HODAŇ, Bohuslav, 1997. *Úvod do teorie tělesné kultury*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-706-7782-1.

HODAŇ, Bohuslav a Vladimír HOBZA, 2010. *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-802-4426-587.

JURKA, Helena, 2021. Jak ze sportu bez práva vytvořit respektované odvětví? *Pravniprostor.cz* [online]. [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/jak-ze-sportu-bez-prava-vytvorit-fungujici-respektovane-odvetvi-cast-i-sportovni-smlouvy>

KÉSENNE, Stephan, 2014. *The Economic Theory of Professional Team Sports: An Analytical Treatment*. Edward Elgar Publishing. ISBN 9781781955383

KUNZ, Vilém, 2018. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada. ISBN 978-802-7105-601.

LEEDS, Michael, Peter von ALLMEN a Victor A. MATHESON, 2018. *The Economics of Sports*. New York: Routledge. ISBN 9781138052161.

LUDĚK, Mádl, 2018. *V glosáři šéf ligy netajil čísla: 150 milionů za televizní práva, 240 milionů jde klubům od sponzorů soutěže* [online]. [cit. 2021-12-21]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/v-glosari-sef-ligy-netajil-cisla-150-milionu-za-televizni-prava-240-milionu-jde-klubum-od-sponzoru-souteze-52550>

MAISNER, Martin, Petr DOUBRAVA, Jiří JANÁK, Barbora VLACHOVÁ a Michaela DOMBROVSKÁ, 2019. *Základy sportovního práva*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-744-6.

MŠMT. 2015. *Koncepce podpory sportu 2016-2025* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 2021-12-21]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>.

NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ, 2016. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. ISBN 978-802-1083-462.

NOVÁK, Miloslav, 2018. *Jeden zápas z každého kola. Česká televize o fotbalovou ligu nepřišla* [online]. [cit. 2021-12-21]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/fotbal/prvni-liga/ceska-televize-o2-tv-fortuna-liga-fotbalova-liga-prime-prenosy.A180719_144859_fotbal_min

NOVOTNÝ, Jiří, 2011. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-666-0.

NSA, 2021. *Setkání s představiteli sportovních svazů* [online]. Praha: Národní sportovní agentura [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: https://www.czechbridge.cz/UserFiles/file/Dokumenty%20svazu/setkani_se_svazy_compressed.pdf

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2012. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-936-4.

PELTA, Adam, 2019. *Financování sportu v České republice*. Liberec. Bakalářská práce (Bc.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce: Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.

SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. *Economics*. 13. vyd. London: McGraw-Hill, 1989.

SK SLAVIA PRAHA – FOTBAL A.S., 2015. *Účetní závěrka, výroční zpráva, zpráva o vztazích, zpráva auditora k 30. 6. 2015* [online]. Praha [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=42093697&subjektId=706684&spis=76053>

SK SLAVIA PRAHA – FOTBAL A.S., 2016. *Účetní závěrka, výroční zpráva, zpráva o vztazích, zpráva auditora k 30. 6. 2016* [online]. Praha [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49407126&subjektId=706684&spis=76053>

SK SLAVIA PRAHA – FOTBAL A.S., 2017. *Účetní závěrka, výroční zpráva, zpráva o vztazích, zpráva auditora k 30. 6. 2017* [online]. Praha [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=51876922&subjektId=706684&spis=76053>

SK SLAVIA PRAHA – FOTBAL A.S., 2018. *Účetní závěrka, výroční zpráva, zpráva o vztazích, zpráva auditora k 30. 6. 2018* [online]. Praha [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57287916&subjektId=706684&spis=76053>

SK SLAVIA PRAHA – FOTBAL A.S., 2019. *Účetní závěrka, výroční zpráva, zpráva o vztazích, zpráva auditora k 30. 6. 2019* [online]. Praha [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=65974308&subjektId=706684&spis=76053>

SLAVIA, 2019. *Zpráva z valné hromady SK Slavia Praha – fotbal a.s.* [online]. Praha: SK Slavia Praha & eSports & JT Design [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://www.slavia.cz/clanek.asp?id=16476>

SLAVIA, 2022a. *Jak to všechno začalo...* [online]. Praha: SK Slavia Praha & eSports & JT Design [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://www.slavia.cz/zobraz.asp?t=historie-pocatky-klubu>

SLAVIA, 2022b. [online]. Praha: SK Slavia Praha & eSports & JT Design [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: https://www.slavia.cz/build/image/logo_hvezdy2.svg

SLAVIA, 2022c. *Management klubu* [online]. Praha: SK Slavia Praha & eSports & JT Design [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://www.slavia.cz/zobraz.asp?t=klub-vedeni-klubu>

STES, 2018. *O nás* [online]. Praha: Stes [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://www.stes.cz/o-nas>

ŠÍMA, Jan, 2019. *Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží*. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-808-7865-583.

UEFA, 2022. *2018/19 UEFA club competitions revenue distribution system* [online]. Nyon: UEFA [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.uefa.com/insideuefa/stakeholders/news/0246-0f8e6103e901-dcc200f0c494-1000--2018-19-uefa-club-competitions-revenue-distribution-system/>

VALOŠEK, Jan, 2010. *Získávání a využití finančních prostředků v jednotlivých oddílech VSK VŠB-TU Ostrava*. Ostrava. Bakalářská práce (Bc.). Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce: Mgr. Jiří Židek.

VOTÍK, Jaromír, Jiří ZALABÁK, Marta BURSOVÁ a Petra ŠRÁMKOVÁ,
2011. *Fotbalový trenér: základní průvodce tréninkem*. Praha: Grada. Sport extra.
ISBN 978-80-247-3982-3.