

**Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie**

Financování a organizace sportovního klubu

Bakalářská práce

Autor: Matěj Vašata

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Janeček, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 14.10.2021

Vlastnoruční podpis
Matěj Vašata

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Václavu Janečkovi, CSc. za metodické vedení práce, praktické rady a zkušenosti, které byly velice užitečné při zpracování.

Anotace

Název práce: Financování a organizace sportovního klubu

Bakalářská práce je zaměřená na oblast sportu, konkrétně na fotbalové prostředí. Konkrétněji je v této práci probírána problematika zaměřující se na financování a organizaci sportovního klubu. Důvodem výběru daného tématu byla zvědavost poznat chod sportovního klubu z jiného pohledu než jen z pohledu uživatele, tedy sportovce, a poznat tak specifické procesy managementu a nahlédnout do jejich hospodaření. Práci lze systematicky rozdělit na dvě části, část teoretickou a část praktickou. Teoretická část odráží teoretická východiska spadající do oblasti zadané práce. Jsou zde tedy popsány poznatky organizační struktury a různé způsoby financování sportovního klubu. Část teorie věnující se organizační struktuře je proložena praktickou ukázkou organizační struktury jednoho ze zkoumaných týmů a část zabývající financováním zase zachycuje reálné údaje o výnosech a nákladech taktéž na příkladu jednoho ze sledovaných klubů. Hlavní cíl práce spočívá v řešení zkoumaných otázek, tedy na zkoumání závislosti sportovních a ekonomických ukazatelů. V závislosti na zkoumání těchto závislostí potom analyzování efektivnosti vynakládání finančních prostředků u klubů z české nejvyšší fotbalové soutěže. Za tímto účelem byla vypracována případová studie, která hledá způsoby a odpovědi na otázku, zda existují závislosti mezi sportovními a ekonomickými ukazateli.

Annotation

Thesis title: Financing and organization of a sports club

The bachelor thesis is focused on the field of sports, specifically on the football environment. More specifically, this work discusses issues focusing on the financing and organization of a sports club. The reason for choosing the topic was the curiosity to know the operation of the sports club from a different perspective than just from the perspective of the user, ie the athlete, and to know the specific processes of management and insight into their management. The work can be systematically divided into two parts, a theoretical part and a practical part. The theoretical part reflects the theoretical background falling within the scope of the assigned work. Thus, the findings of the organizational structure and various ways of financing a sports club are described here. The part of the theory devoted to the organizational structure is interspersed with a practical example of the organizational structure of one of the examined teams and the part dealing with financing captures real data on revenues and costs also on the example of one of the monitored clubs. The main goal of the work is to solve the researched issues, ie to examine the dependence of sports and economic indicators. Depending on the study of these dependencies, then analyzing the effectiveness of spending funds on clubs from the Czech highest football competition. To this end, a case study has been developed which seeks ways and answers to the question of whether there are dependencies between sports and economic indicators.

Obsah

1. Úvod	1
2. Cíl práce	2
3. Sportovní klub	3
4. Organizační struktura	3
5. Sportovní management.....	4
6. Sportovní marketing	7
7. Financování sportovních klubů	9
7.1. Financování amatérských klubů	9
7.1.1. Tradiční zdroje financování	9
7.1.2. Zdroje financování z doplňkových činností	11
7.2. Financování profesionálních klubů	12
7.3. Výnosy sportovního klubu	14
7.4. Náklady sportovního klubu	15
8. Efektivní nakládání s finančními zdroji	16
9. Metodologie	17
9.1. Výběr vzorku	17
9.2. Analýza dat.....	19
10. Případová studie: Hledání souvislostí mezi finančními ukazateli a sportovními ukazateli	20
10.1. Představení zkoumaného prostředí.....	20
10.2. Představení zkoumaných klubů.....	21
10.3. Sportovní ukazatele	26
10.3.1. Jednotlivé kluby	27
10.3.2. Srovnání sportovních statistik	35
10.4. Finanční ukazatele.....	38
10.4.1. Hospodaření klubů	38
10.4.2. Bonitní a bankrotní modely klubů.....	39
10.4.3. Jednotlivé kluby	41
10.4.4. Závěr finančních ukazatelů	53
10.5. Porovnání sportovních a finančních ukazatelů.....	54
11. Závěr případové studie	63
12. Závěr.....	65
13. Seznam použité literatury	68

14. Seznam použitých účetních výkazů	69
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Ukázka organizační struktury jednoho ze zkoumaných profesionálních fotbalových klubů v rámci této práce, kterým je klub 1. FC Slovácko.....	4
Obrázek 2: Výnosy klubu AC Sparta Praha za rok 2018/2019.....	14
Obrázek 3: Náklady klubu AC Sparta Praha za rok 2018/2019.....	15
Obrázek 4: Srovnání koeficientu evropských soutěží	20

Seznam tabulek

Tabulka 1: Účast v nejvyšší české fotbalové soutěži z pohledu jednotlivých týmů a sezón ...	17
Tabulka 2: Dostupnost účetních uzávěrek pro týmy hrající ve sledovaném období českou nejvyšší fotbalovou soutěž	18
Tabulka 3: Konečný výčet týmů vhodných k provedení případové studie	19
Tabulka 4: Sportovní statistiky FC Viktoria Plzeň	27
Tabulka 5: Sportovní statistiky AC Sparta Praha.....	28
Tabulka 6: Sportovní statistiky FK Jablonec	29
Tabulka 7: Sportovní statistiky FC Slovan Liberec	30
Tabulka 8: Sportovní statistiky 1. FC Slovácko.....	31
Tabulka 9: Sportovní statistiky FK Mladá Boleslav	32
Tabulka 10: Sportovní statistiky FK Teplice	33
Tabulka 11: Sportovní statistiky FC Fastav Zlín	34
Tabulka 12: Srovnání průměrných sportovních statistik (za sledované období)	35
Tabulka 13: Sportovní statistiky SK Slavia Praha (srovnání s vybranými kluby).....	36
Tabulka 14: Výčet vítězů soutěže za sledované období.....	36
Tabulka 15: Průměrný počet bodů dosažených vítězem soutěže	37
Tabulka 16: Výčet sestupujících za sledované období.....	37
Tabulka 17: Průměrný počet bodů dosažený sestupujícím klubem	37
Tabulka 18: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu FC Viktoria Plzeň.....	41
Tabulka 19: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub FC Viktoria Plzeň	42
Tabulka 20: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu AC Sparta Praha.....	43
Tabulka 21: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub AC Sparta Praha.....	43
Tabulka 22: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu FK Jablonec.....	44
Tabulka 23: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub FK Jablonec	45
Tabulka 24: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu FC Slovan Liberec.....	45
Tabulka 25: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub FC Slovan Liberec.....	46
Tabulka 26: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu 1. FC Slovácko.....	47
Tabulka 27: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub 1. FC Slovácko	47
Tabulka 28: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu FK Mladá Boleslav	48

Tabulka 29: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub FK Mladá Boleslav	49
Tabulka 30: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu FK Teplice.....	50
Tabulka 31: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub FK Teplice ..	50
Tabulka 32: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu FC Fastav Zlín.....	51
Tabulka 33: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub FC Fastav Zlín	52
Tabulka 35: Seřazení sledovaných klubů podle průměrné hodnoty hospodářského výsledku	53
Tabulka 34: Sumy výsledků hospodaření u všech sledovaných týmů (ve sledovaném období)	53
Tabulka 36: Porovnání klubů AC Sparta Praha a FC Fastav Zlín v rámci predikčních modelů	54
Tabulka 37: Seskupení ukazatelů pro potřeby porovnání sportovních a finančních ukazatelů	55
Tabulka 38: Výsledky porovnání sportovních a finančních ukazatelů (hodnota jednoho bodu vyjádřená celkovými náklady)	56
Tabulka 39: Srovnání sledovaných týmu podle ukazatelů průměrného umístění a průměrných nákladů na jeden bod (za 5 let).....	57
Tabulka 40: Tabulka vítězů soutěže z řad sledovaných klubů.....	58
Tabulka 41: Seskupení ukazatelů pro potřeby porovnání sportovních a finančních ukazatelů	59
Tabulka 42: Výsledky porovnání sportovních a finančních ukazatelů (hodnota jednoho gólu vyjádřená hodnotou klubu, hodnoty uvedeny v mil. eur)	60
Tabulka 43: Srovnání sledovaných týmu podle ukazatelů průměrného počtu nastřílených gólů a průměrné hodnoty jednoho gólu vyčísleného hodnotou klubu (za 5 let, hodnoty v mil. eur)	61

1. Úvod

Sport? Co je to vlastně sport? Podle mnoha zdrojů je základním principem sportu to, že se většinou jedná o soutěživou fyzickou aktivitu, která může být organizovaná, ale i spontánní. Účelem pak je využít schopností, udržet či vylepšit fyzickou zdatnost a zároveň by měl účastníky a v neposlední řadě i diváky bavit.

„Fotbal je velmi podobný životu v tom, že učí, že práce, obětování, vytrvalost, konkurence, nezištnost a respekt k autoritě je cenou, kterou každý z nás musí zaplatit k dosažení jakéhokoli cíle, který za to stojí.“ Vince Lombardi

Jak může být zřejmé z citátu, bude tato práce zaměřena na fotbal. Nikoli však na americký fotbal, jehož trenérem byl autor použitého citátu Vince Lombardi, ale na fotbal bližší našim končinám, tedy kolektivní míčovou hru, kde proti sobě stojí dvě družstva po jedenácti hráčích na obdélníkovém, travnatém hřišti. Cílem obou těchto družstev je dosáhnout více branek než jejich soupeři. Bez ohledu na to, že míněným sportem v citátu byl právě americký fotbal, dle mého názoru se tato myšlenka dá přiřadit i k fotbalu nám bližšímu.

Proč právě fotbal? Fotbal byl, je a bude celosvětový fenomén. V neposlední řadě právě toto téma, protože sám jsem aktivním sportovcem a fotbal patří k mým nejoblíbenějším sportům. Nicméně mé zkušenosti z tohoto sportu byly vždy z role uživatele. Touto prací jsem se i já sám chtěl dozvědět, co se odehrává na druhé straně.

Bakalářská práce se věnuje pozornost fotbalovým klubům a přináší pohled na způsoby organizování jejich činností, aktivit a dále na možnosti jejich financování.

První část bakalářské práce je věnována teoretickým informacím. Úvodem je zmíněna stručná definice sportovního klubu, na kterou navazuje otázka organizační struktury. U organizační struktury je zmíněna konkrétní organizační struktura jednoho ze zvolených klubů v rámci této práce. Spolu s organizační strukturou jdou ruku v ruce otázky sportovního managementu a marketingu, které na kapitole organizační struktury navazují. Na úvodní část navazuje kapitola věnovaná financím, konkrétně kapitola „Financování sportovních klubů“. Tato kapitola popisuje různé možnosti získávání finančních prostředků.

Teoretickou část uzavírá zmínění pojmu efektivnosti, konkrétněji efektivního využívání finančních prostředků. Na tuto kapitolu navazuje případová studie, která by měla v konečném významu reflektovat právě pojem efektivního využívání finančních prostředků sportovních klubů na základě srovnání sportovních a ekonomických ukazatelů u vybraných profesionálních fotbalových klubů z české nejvyšší soutěže.

2. Cíl práce

Cílem práce je poskytnutí informací zejména o způsobech financování a organizaci sportovních klubů. Hledány budou také souvislosti mezi financováním klubů a jejich sportovními výsledky.

Dílčí cíle poskytnutí základních informací:

- Stručné uvedení čtenáře do problematiky sportovních klubů – popsání pojmu sportovního klubu.
- Rozebrání pojmu organizační struktury nejen z obecného pohledu, ale z pohledu organizační struktury u sportovních klubů.
- Popis oblastí vztahujících se k organizační struktuře, tedy oblasti sportovního managementu a sportovního marketingu.
- Zkoumat různé cesty a způsoby financování sportovních klubů.

Součástí této práce je kromě teoretických východisek také práce na praktické části v rámci případové studie, která se bude zabývat předem položenými zkoumanými otázkami. Praktická část se tedy zabývá snahou o zjištění závislosti sportovních ukazatelů na ekonomických ukazatelích. Obecně tedy můžeme říci, že se jedná o zjištění efektivnosti vynaložených finančních prostředků na příkladu klubů z prostředí české nejvyšší fotbalové soutěže. Cílem případové studie je tedy hledání odpovědí na stanovené otázky.

Dílčí úkoly případové studie:

- Analýza prostředí - výběr vhodných vzorků pro provedení případové studie a následné popsání zkoumaného prostředí a jednotlivých vzorků, které prošli výběrem.
- Dohledání potřebných sportovních statistiky u vybraných vzorků, které jsou základním stavebním kamenem pro provedení analýzy sportovních ukazatelů.
- Dohledání potřebných účetních výkazů u vybraných vzorků, které jsou základním stavebním kamenem pro provedení analýzy finančních ukazatelů.
- Provést obě zvolené analýzy (sportovní i finanční), které budou důležité pro finální porovnání obou ukazatelů a zjištění jejich vzájemné závislosti.
- Na konce zjistit souvislosti a závěry, které vyplynou z případové studie.

3. Sportovní klub

V rámci českého sportovního prostředí můžeme říci, že sportovní kluby vznikají zejména jako spolky (v případě menších, amatérských klubů) nebo jako obchodní společnosti (v případě velkých, profesionálních klubů). Kluby vzniklé jako obchodní společnosti fungují jako ziskové organizace. V případě řešené problematiky v rámci této práce budou užity profesionální fotbalové kluby, konkrétně dohledatelné informace o těchto klubech.

4. Organizační struktura

Obecná definice organizační struktury lze interpretovat jako kodifikované hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy, a to v rámci celé organizace. Konkrétně v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary organizace. Do organizační struktury jsou zahrnuty vztahy nadřízenosti a podřízenosti a dále se jí řeší vzájemné kompetence, vazby a odpovědnosti.

V případě sportovních klubů musí organizování a organizační struktura především vytvářet vhodné prostředí pro efektivní naplňování a realizaci stanovených cílů příslušné sportovní organizace. Za zmínku stojí uvést, že mezi sportovními kluby nejsou v obsahových cílech velké rozdíly. V podstatě si sportovní kluby stanovují především cíle sportovní a ekonomické. V některých případech si kluby stanovují také cíle sociální. (Čáslavová, 2020)

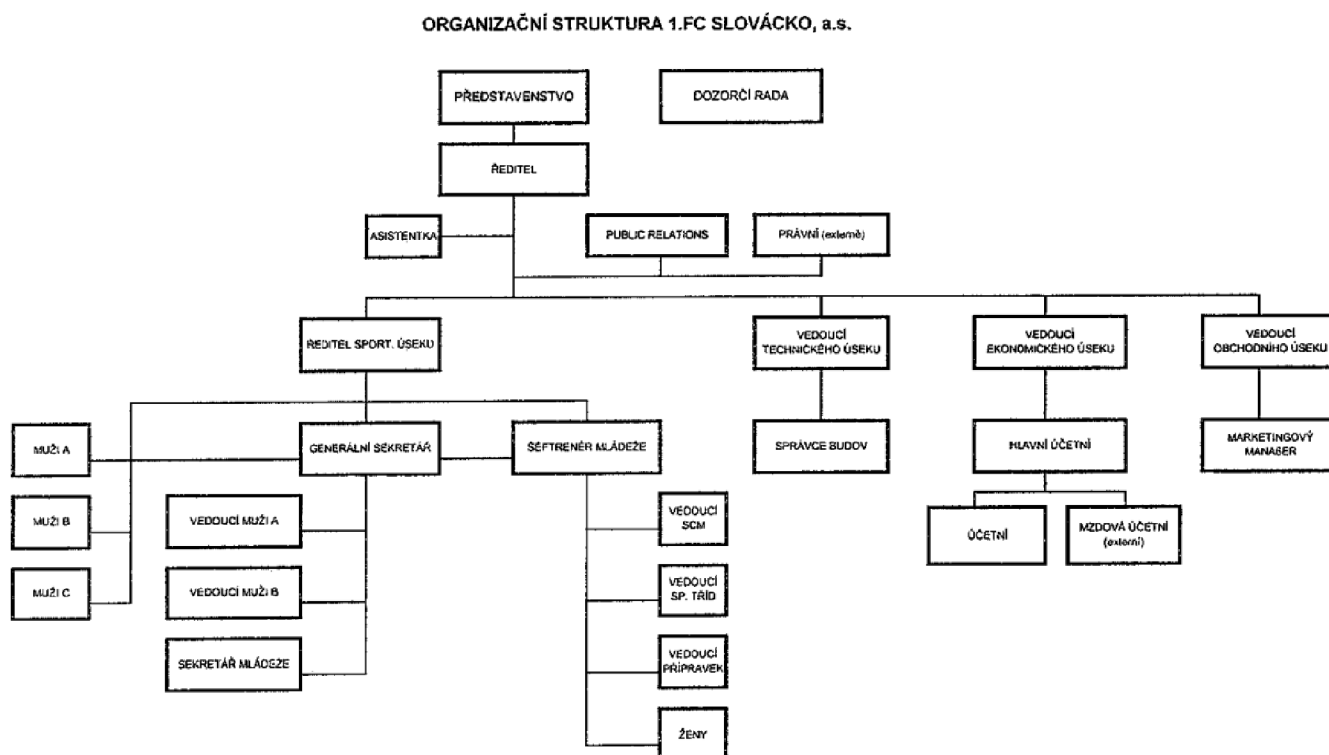
Stejně jako v oblasti firem i v případě sportovního klubu je důležitá správně nastavená organizační struktura, která napomáhá plnění stanovených cílů dané organizace. Obecně o sportovních organizacích můžeme říci, že jejich cílem je budování mužstva, které by mělo dosahovat sportovních úspěchů.

Sportovní organizace nekomerčního charakteru bývají založené jako občanské sdružení, a to tím, pokud se sdruží zájemci o určité sportovní odvětví. V takovém případě musí být tato sdružení zařazena do nějaké organizační formy. Pokud se jedná o zájemce v jednom sportovním odvětví, může vzniknout takzvaná jednooborová TJ, jako tomu bývá například v případě fotbalu. Tato organizační forma je častá zejména na venkově v případě sportovních oddílů. Dalšími organizačními formami jsou potom také například dvoustupňová, tří oborová organizační struktura TJ nebo dokonce všeoborová organizační struktura TJ. (Novotný, 2011)

Podle Čáslavové má každý z takovýchto sportovních oddílů i svoji organizační strukturu. Je to členská schůze a výkonný výbor.

O profesionálních sportovních klubech můžeme říci, že v současné době tyto kluby fungují jako obchodní společnosti. Tím by se dalo říci, že se dostáváme do oblasti sportovního managementu. Tyto organizace mají ve své organizační struktuře takzvaný statutární orgán. Tímto orgánem je představenstvo klubu. Kontrolním orgánem klubu je potom dozorčí rada. Tyto orgány organizační struktury profesionálního klubu jsou doplněny valnou hromadou.

Obrázek 1: Ukázka organizační struktury jednoho ze zkoumaných profesionálních fotbalových klubů v rámci této práce, kterým je klub 1. FC Slovácko.



5. Sportovní management

O managementu jako takovém můžeme říci, že v současné světové literatuře lze najít velké množství různých slovních vysvětlení a definic, které se snaží co nejpřesněji a nejjvýstižněji vymezit obsahovou náplň tohoto pojmu. (Čáslavová, 2009)

P. F. Drucker na adresu managementu uvádí:

„Výklad pojmu management je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“

V návaznosti tvrzení, že existuje mnoho definicí a slovních vysvětlení, můžeme o managementu říci, že v jednotlivých definicích lze vysledovat mnoho společného, což upřesňuje samotný pojem management. Podle Čáslavové se jedná o následující charakteristické rysy:

- management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem,
- management lze aplikovat na různých organizačních úrovních, tj. na různých stupních hierarchie organizačního uspořádání zkoumané jednotky, a to rovněž na obsahově velmi rozmanité činnosti,
- vykonavateli managementu jsou lidé,
- obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované jednotky nebo procesu. (Čáslavová, 2009)

S obecným pojmem managementu jdou ruku v ruce také poznatky k jednotlivým manažerským funkcím. Manažerské funkce jsou činnosti, které by si měl osvojit každý vedoucí pracovník (manažer) a měl by je vhodně vykonávat ve svém pracovním výkonu. Oněmi manažerskými funkcemi mohou být například:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění pracovníků (personální zajištění),
- vedení lidí,
- kontrola.

Pojem management z oblasti sportu se stává konkrétnějším výkladem pojmu management. Čáslavová tento pojem popisuje jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot a družstev, které alespoň z části akcentují podnikatelský orientované chování. Dále zde jde zcela bezvýhradně o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených sportovních služeb. (Čáslavová, 2020)

Pojem sportovního managementu můžeme rozdělit na takzvané dvě oblasti. Těmito oblastmi jsou oblast sportovní a oblast managementu a komerce. Co se oblasti managementu a komerce týče, můžeme říci, že zahrnuje nejen manažerské a řídicí funkce (plánování, organizování, vedení lidí a kontrola), ale také oblasti jako je účetnictví, marketing, ekonomie, finance a právo. Sport z pohledu sportovního managementu zahrnuje především oblast zabývající se diváky. Konkrétně je tato oblast

zaměřená na konzumování zábavy a oblast zdatnosti, mající ve středu svého zájmu aktivní účast participantů na sportovních aktivitách.

Podle Čáslavové mají obě výše zmíněné oblasti, tedy management a sport, významný dopad na samotný předmět zkoumání, kterým jsou:

- základní manažerské činnosti a funkce v oblasti sportu, které jsou předmětem zkoumání obecného managementu,
- specifické manažerské činnosti, vlastní pouze oblasti sportu,
- organizace a instituce v oblasti sportu, které prezentují ucelený okruh manažerských činností v jejich „podnikovém“ klimatu,
- lidé v různých řídicích pozicích oblasti sportu. (Čáslavová, 2020)

Oblast sportovního managementu uvádí, že kvalifikovaný vedoucí pracovník z oblasti sportu by měl znát nejen základní zdroje obsahového zaměření poznatků o tělesné výchově a sportu, ale měl by také disponovat znalostí metodologických přístupů, které zahrnují:

- kvantitativní metody – matematické modely, formalizované modely, algoritmové postupy,
- psychologicko-sociální metody, čerpající především z poznatkové základny školy lidských vztahů (chování lidí, motivace, komunikace),
- systémové metody – systémová analýza, systémová syntéza, systémové techniky.

Oblast sportovního managementu nalezneme téměř ve všech odvětvích na sportovní scéně. Objektivně nejdále je tato oblast využívána ve fotbale. Toto tvrzení odráží fakt, že dobře organizovaný klub by se měl zabývat oblastmi, kterými jsou:

- práce s rozpočty, které by měly pokrývat částky za přestupy hráčů, ale i trenérů,
- pokrytí výdajů na hráčské platy
- pružnost rozpočtů v momentech, kdy management klubu není schopen ovlivnit působící faktory (např. sportovní výsledky),
- činnost v konkurenčním prostředí (např. bohatší kluby ovlivňující trh hráčů).

6. Sportovní marketing

Obecně pojem marketing vyjadřuje proces, jehož cíle je uspokojování přání a potřeb zákazníka. Podstatou marketingu, z pohledu firem, tedy je nabídnout zákazníkovi své výrobky nebo služby s co největší přidanou hodnotou a to ve správný čas, na správném místě a především za vhodnou cenu. Podle odborné definice českého ekonoma Jaroslava Světlíka marketing představuje:

„Proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídaní, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“

Jak již bylo zmíněno, u marketingu jsou podstatné kromě produktu nebo služby také místo, cena a v neposlední řadě propagace. Tyto aspekty, někdy označované taky jako nástroje, jsou sdruženy do takzvaného marketingového mixu a firma jich užívá k dosažení svých cílů.

Sportovní marketing je považován za konkrétní oblast samotného marketingu. Hlavním cílem této oblasti je snaha o propagaci sportu. Konkrétně například propagaci sportovních klubů, sportovních značek nebo sportovních akcí. (Beech)

Podle Čáslavové je aplikace marketingu ve sportovním prostředí charakteristická zejména pro organizace vyrábějící sportovní zboží jako například sportovní oblečení nebo obuv. Dále také pro marketingové agentury, které mají za úkol přípravu nebo analýzu sponzorských projektů pro firmy podporující sportovní odvětví, ale také samotné sportovní organizace. V tomto odvětví se v poslední době objevují novinky jako je stanovení hodnoty práv k využití obchodního jména v názvu sportovní arény, snahy o zefektivnění prodeje vstupenek na sportovní akce, vývoj softwaru pro vyhodnocování účinnosti sponzorských projektů, virtuální reklama, vytváření sportovní značky a další aktivity úzce spjaté s využíváním sociálních sítí. (Čáslavová, 2009)

Jak bylo zmíněno, marketingem se zabývají i samotné sportovní organizace a to hlavně z důvodu, že jim činnosti s ním spojené přináší finanční zdroje pro provozování vlastních sportovních aktivit. Sportovní organizace, vedené jako obchodní společnosti v oblasti sportu, provozují komerční činnost se sportovními produkty. Tato činnost pro tyto organizace představuje jejich základní aktivitu. Z pohledu sportovních organizací, vedených jako neziskové organizace, představuje tato činnost doplňkovou aktivitu. Podobně jako tomu je i v jiných odvětvích, tak i ve sportovním prostředí jde z marketingového pohledu především o získání zákazníka či obchodní (sponzorské) společnosti. (Čáslavová, 2020)

V případě této práce je zásadním prvkem z oblasti sportovního marketingu samotná sportovní organizace v podobě profesionálního fotbalového klubu. Přiblížením využívání marketingu v prostředí fotbalového klubu může být nasazení jeho aktivit na již zmíněné nástroje marketingu, tedy marketingový mix. I v případě sportovního marketingu se v rámci marketingového mixu rozlišují čtyři nástroje, tedy produkt, cena, místo a propagace. Každý z těchto nástrojů by měl pro koncového zákazníka (tedy fanouška) znamenat nějaký užitek.

- **Produkt** – produkt představuje potřeby a přání zákazníka. Produkt z pohledu sportu zahrnuje sportovní zboží, služby osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy.
- **Cena** – cena obecně představuje náklady, které je zákazník ochoten vynaložit k získání jistého produktu nebo služby. Sportovní organizace se při tvorbě ceny opírají o informace o průběhu poptávky, o nákladech, o cenách konkurentů a o doložení jedinečnosti produktu. Často se v případě sportovních klubů počítá i s uplatněním necenových nástrojů marketingu (balení, značka, způsob distribuce, propagace). Zákazníka mohou ke koupi produktu nebo služby přimět také různé cenové úlevy sportovních organizací. Nakonec je vždy na konkrétní sportovní organizaci odhadnout, kolik je zákazník za jejich produkt ochotný zaplatit.
- **Místo** – pod nástrojem místa si můžeme představit cestu, kterou účastník trhu zajišťuje jak dostat produkt k zákazníkovi. V tomto případě hrají roli náklady na distribuci, které bývají zohledněny v rámci ceny produktu. Ve sportovním prostředí se setkáváme s produkty hmotnými i nehmotnými. Pod hmotnými produkty si představíme sportovní vybavení, u kterého “místo“ představuje dopravení produktu do místa prodeje. V případě nehmotného produktu, tedy služeb, hraje roli to, že si danou službu musí zákazník „prožít“ ve sportovním zařízení. Velkou roli v případě místa hraje pro zákazníka jeho pohodlí.
- **Propagace** – propagací se rozumí komunikace prováděná za účelem prodeje produktů potenciálním zákazníkům prostřednictvím komunikačního média. Propagace zahrnuje reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Všechny zmíněné nástroje propagace se využívají při prodeji sportovních produktů a jejich užití závisí na specifice konkrétního produktu. (Čáslavová, 2020)

7. Financování sportovních klubů

Tato kapitola má za úkol přiblížení možností financování sportovních klubů. Cílem této kapitoly je popsat tyto možnosti financování s přihlédnutím k organizačním a výkonnostním úrovním. V rámci tohoto rozdělení můžeme dění na sportovní scéně rozdělit do dvou úrovní. Těmito úrovněmi budou úroveň amatérských sportovních klubů a úroveň profesionálních sportovních klubů. Na toto rozdělení v rámci této kapitoly budou navazovat způsoby získávání finančních prostředků. Přes rozdílnosti mezi amatérskými a profesionálními sportovními kluby není možné vyloučit prolínání způsobů financování v rámci těchto úrovní.

7.1. Financování amatérských klubů

7.1.1. Tradiční zdroje financování

Členské příspěvky

Tento finanční zdroj se používá tradičně u tělovýchovných jednot. Stanovení výše příspěvků určuje zpravidla valná hromada. Rozdíly mezi výší členských příspěvků mohou být závislé například na rozdílnosti a velikosti jednotlivých sportovních organizací, dále také podle jednotlivých sportovních odvětví (podle finanční náročnosti).

Bez ohledu na výši členských příspěvků u jednotlivých organizací, můžeme členit tento zdroj financování do tří základních skupin:

- Zápisné, které může být chápáno jako poplatek za evidenci nového člena. Platí se zpravidla při vstupu nového člena do tělovýchovné jednoty.
- Členské příspěvky, které slouží k financování organizace a jsou placeny jednou ročně.
- Oddílové příspěvky, které slouží čistě k financování činnosti oddílu. Mohou se platit jedenkrát měsíčně, ovšem častěji se platí jedenkrát ročně.

Dary

Dary jako finanční pomoc klubu mohou mít povahu peněžní nebo nepeněžní. Dary danému klubu, jako formu podpory, poskytují nejčastěji organizace nebo osoby, které mají blízký nebo osobní vztah s podporovaným oddílem. Podporu dávají oddílu bez nároku na protislužbu.

Patronáty

Tento typ finanční podpory se vyskytuje zejména u velkých firem. Tyto firmy věnují zpravidla velkou sumu peněz především na podporu mládežnických družstev v daném klubu. Patronáty, jako způsob finanční podpory, se řeší zákonem darovacím. V případě patronátů je však řada nejasností, a proto se hovoří spíše o sponzorství.

Novotný hovoří o patronátech tak, že:

„V našich podmínkách k této formě má nejbližší asi profesionální fotbalový klub FK Teplice, a.s., patronem je Glaverbel Czech, a.s., který by měl pokrývat cca 50% ročního rozpočtu profesionálního klubu.“

Příspěvky municipalit

Pod tímto typem finančního zdroje si představíme finanční pomoc od obce. Finanční výpomoc může být jak peněžní, tak i nepeněžní. Nepeněžní plnění se využívá zejména na venkově, například poskytnutím materiálu na opravu sportovního zařízení apod. V případě této finanční pomoci velmi záleží na vztazích TJ a obecního zastupitelstva.

Příspěvek od zastřešující sportovní organizace

Pod tímto bodem si můžeme představit poskytování příspěvků od zastřešujících organizací nižším článkům. Spadají sem například příspěvky od českých sportovních svazů a další.

Dotace od vlády – státu

Finanční podpora vlády je poskytována formou účelové dotace v rámci vládních programů státní podpory sportu. Pro TJ je věnovaná část dotačních programů zabývajících se investicemi většinou do sportovních zařízení a částečného krytí nákladů na provoz a údržbu těchto zařízení.

Vstupné na sportovní akce

V případě vstupného můžeme hovořit o jednom z tradičních peněžních zdrojů. Při poměrech u nás je tento zdroj financování významným především u ledního hokeje nebo fotbalu. Naopak jinak je tomu u sportů, jako je například házená nebo volejbal, a to z důvodu nízké divácké kapacity sportovních hal a tělocvičen. Nejvýraznější příjmový zdroj ze vstupného můžeme přiřadit k pořádání motoristických soutěží.

Obecně je jasné, že výše vstupenek se odvíjí jak od popularity sportu, tak i sportovní úrovně, ve které daný klub působí.

Startovné

Jedná se o ne příliš běžný typ finančního zdroje, který je využíván zejména v individuálních sportech. Možné je využít tento zdroj i u pořádání několikadenních turnajů, kdy jím jsou pokryty náklady s pořádáním takové akce.

Úroky z uložených vkladů

Přesto, že se tento zdroj v hospodaření oddílů objevuje, hraje ve struktuře příjmů zanedbatelnou roli, a to z důvodu současného úročení běžných účtů.

7.1.2. Zdroje financování z doplňkových činností

V případě TJ (tělovýchovná jednota) a SK (sportovní klub), považovaných za neziskové organizace, existuje problém, který určí jasná kritéria toho, co lze zahrnout mezi doplňkové činnosti, a co nikoli. Nutno podotknout, že doplňkové činnosti klubu jsou jednoznačně zdaňovány. Přesto byl v českém sportovním prostředí tento zdroj financování vždy často využíván a sportovním organizacím přinášel značnou nezávislost na státních orgánech. (Novotný, 2011)

Novotný uvádí jako zdroje financování z doplňkových činností tyto:

- sponzorské příspěvky,
- prodej suvenýrů,
- nájemné z klubových sportovních zařízení,
- klubové restaurace a ubytovací zařízení,
- výnosy ze sběrný Sazka, a.s.,
- výpůjčky od členů klubu,
- bankovní půjčky. (Novotný, 2011)

V případě oblastí zdrojů financování z doplňkových činností lze při pohledu na vyjmenované zdroje tvrdit, že by tato oblast mohla spadat spíše do úrovně profesionálních sportovních klubů. Zde si můžeme názorně všimnout již zmíněného prolínání způsobů financování v rámci úrovní amatérských a profesionálních sportovních klubů.

Přesto je tato oblast získávání finančních zdrojů zařazena do podkapitoly amatérských sportovních klubů, jelikož si z vlastní zkušenosti dovolím tvrdit, že spousta amatérských sportovních klubů, které jsem měl možnost poznat, získává finanční prostředky například z pronájmů nebo provozování vlastního restauračního zařízení vlastněného klubem.

7.2. Financování profesionálních klubů

Úvodem by o profesionálních klubech mělo být řečeno, že je na ně z ekonomického pohledu nahlíženo jako na podnik. Tohoto pohledu na sportovní klub si v největší míře můžeme všimnout v USA. V USA hraje sport významnou roli i na školách a právě takové prostředí vytvářelo zhruba již od 80. let 19. století podmínky pro podnikání se sportem. Jelikož jsou sportovní soutěže v USA uzavřené, dá se říci, že zde působí ryze profesionální kluby. Jiná situace byla v Evropě, kde sportovní kluby začínali vesměs jako spolky a v současné době je řada velkých evropských klubů propojena právě se spolky.

Financování největších evropských klubů bychom mohli zařadit do třetího modelu financování z celkové třístupňové škály. Tímto modelem financování je profesionální příjmový model MMMMG (Médias-Magnats-MerchandisingMarchés-Global).

Hlavním znakem tohoto modelu je snižování příjmů ze vstupenek. Dále klesá podíl příspěvků od místních samosprávných celků. Naopak můžeme vidět nárůst příjmů z nejrůznějších reklam a sponzorství. Ve struktuře příjmů těchto klubů se nově projevuje vstup velkých korporací jako investorů. Za poslední dobu jsme tento krok mohli zaregistrovat u profesionálního fotbalového klubu z anglické nejvyšší fotbalové soutěže Premier League. Zde se klub Newcastle United FC stal vstupem nového investora do klubu nejbohatším klubem na ostrovech. Vstup takovýchto investorů do profesionálních klubů vnímáme tak, že vstupující investor chce v rámci organizace tohoto klubu zhodnotit své vložené prostředky přes vlastnictví a kontrolu. (Novotný, 2010)

V případě českých profesionálních klubů neleze jasně říci, zda by vhodné aplikovat tento model financování. Jelikož zde nejsou tak vysoké příjmy například za vysílací práva, jako je tomu u předních evropských klubů. Proto jdou české kluby stále cestou využívání spíše tradičních zdrojů financování. Dále jsou příjmy založené také na sponzoringu a prodeji hráčů.

Novotný stanovil zdroje profesionálních klubů, kterými jsou:

Vysílací práva

V posledních letech nastal trend, podle kterého můžeme říci, že příjmy z vysílacích práv nabývaly a stále nabývají na významu. Narůst příjmů z tohoto zdroje financování začal podstatně narůstat od poloviny 90. let minulého století. Toto tvrzení můžeme podložit i s narůstající silou mediálního světa, což pro kluby otvírá i nové možnosti výběru lepších nabídek od různých vysílacích stanic. Shrňme-li fakta o tomto zdroji financování, tak můžeme říci, že je to i jeden z nejjistějších a nejstabilnějších finančních zdrojů a pro mnoho mužstev představuje hlavní zdroj příjmů.

Podle dění na evropské fotbalové scéně s přihlédnutím k výnosům z prodeje vysílacích práv můžeme sestavit pořadí nejlepších fotbalových soutěží. Na prvním místě se umístila anglická Premier League, následovala španělská La Liga, německá Bundesliga, italská Serie A a francouzská Ligue 1. S českou nejvyšší fotbalovou soutěží se to v tomto ohledu podle experta na sportovní byznys Filipa Mikela má následovně:

"V české lize příjmy z vysílacích práv tvoří méně než desetinu celkových výnosů a sponzorské příspěvky více než 58 procent,"

Merchandising

Význam tohoto druhu finančního zdroje spočívá v prodeji nejrůznějších reklamních předmětů a klubových suvenýrů. Z tohoto pohledu záleží na počtu příznivců daného klubu, což se odrazí na výši příjmů z tohoto finančního zdroje. Je tedy jasné, že přední mužstva, především s globální působností, získávají z tohoto finančního zdroje ohromné prostředky. U českých klubů jde v tomto případě, podobně jako u vysílacích práv, spíše o vedlejší část příjmů nebo spíše o zanedbatelnou položku ve struktuře příjmů.

Sponzorství

Tento druh finančního zdroje představuje významný prostředek k zabezpečení dostatečných finančních prostředků, které mají sloužit k naplnění poslání a stanovených cílů klubu, což souvisí s poskytováním kvalitních služeb. V případě sponzorství vzniká mezi klubem a sponzorem vztah, který je upraven sponzorskou smlouvou. V životnosti klubu může nastat situace, kdy sponzoři začnou z ekonomických důvodů klub opouštět, v takových dobách je tento zdroj příjmů pro kluby velice ohrožen. Kluby poté musí hledat nové partnery, kteří by jim poskytli, za jistou protislužbu, finanční prostředky. Taková situace, kdy se sponzoři v důsledku svých finančních možností střídají, nastává například v českém prostředí. U velkých evropských klubů jde v případě sponzorství o

budování dlouhodobého partnerského vztahu, čemuž nasvědčuje i doba trvání (průměrně 6 let).

7.3. Výnosy sportovního klubu

O výnosech můžeme obecně říci, že v případě ekonomie podniku představují peněžní částky. Tyto peněžní částky podnik získal z veškerých svých činností za určité období. U výnosů není důležité, zda v období, ve kterém je podnik získal, došlo k jejich úhradě. Celkové výnosy se skládají ze tří kategorií, kterými jsou provozní výnosy (tržby za prodej), finanční výnosy (finanční investice, cenné papíry, atd.) a mimořádné výnosy (například odpis strojů).

Tato kapitola přináší pohled na výnosy vybraného sportovního klubu. V tomto případě se zaměříme na výnosy českého profesionálního klub AC Sparta Praha. Přehled výnosů znázorněných na následujícím obrázku pochází z výroční zprávy klubu za rok 2018/2019. Tato kapitola tedy navazuje na kapitolu Financování sportovních klubů.

Obrázek 2: Výnosy klubu AC Sparta Praha za rok 2018/2019

Druh činnosti	K datu 30.6.2019	K datu 30.6.2018
Organizování sportu	423 844	578 091
Prodej zboží	1 164	853
Ostatní	41 022	65 335
Výnosy z prodeje podílů	925 000	0
Výnosové úroky	0	0
Kurzové zisky	16 129	10 168
<i>Výnosy celkem</i>	<i>1 407 159</i>	<i>654 447</i>

Výše znázorněná tabulka znázorňuje rozpis výnosů (v tis. Kč) a je z ní patrné, že pro klub AC Sparta Praha byly významnou složkou výnosů pro rok 2018/2019 příjmy z reklam od sponzorů, příjmy z prodeje hráčů a příjmy z prodeje podílů.

Konkrétně lze podle výroční zprávy klubu pro zmíněné období o významných výnosech říci následující:

Oblast obchodní

V obchodní oblasti výroční zpráva klubu zahrnuje sponzoring a reklamu, návštěvnost a příjmy ze vstupného, PR a komunikaci.

Z hlediska sponzoringu a reklamy bylo zkoumané období považováno za standardní. Klub ve výroční zprávě uvádí, že v případě odchodu obchodních partnerů, došlo v dostatečné míře k nahrazení novým partnerem.

Co do návštěvnosti a příjmů ze vstupného hodnotí klub údaje ve sledovaném období za velmi úspěšné, jelikož se podařilo výrazně zvýšit příjmy ze vstupného. Sportovní události klubu navštívilo v sezóně 2018/2019 přes 199 tisíc diváků, s průměrem 11 072 diváků.

V oblasti PR a komunikace se klubu dařilo úspěšně pracovat na zlepšování služeb pro své fanoušky. Ke zlepšení služeb přispělo vytvoření programu pro fanoušky s názvem Sparta Club, který je určený fanouškům, které zajímají nadstandardní služby (například setkání se zástupci vedení a další). Klub se zaměřil také na oblast sociálních sítí, což je v dnešní době podstatná část v oblasti PR a komunikace, a i zde se dočkal pozitivních výsledků.

Oblast finanční a investiční

Do této oblasti můžeme zahrnout příjmy spojené s účastí klubu v Evropských pohárech a příjmy z prodeje hráčů. Dále jsou v této oblasti v rámci výroční zprávy zmíněny výnosy z barterových smluv a obecné obchodní příjmy společnosti.

7.4. Náklady sportovního klubu

O nákladech můžeme obecně říci, že představují spotřebování ekonomického zdroje. Náklady jsou spojené se současným nebo budoucím výdejem peněz.

Tato kapitola přináší pohled na náklady vybraného sportovního klubu. Vybraným klubem je opět klub AC Sparta Praha. Přehled nákladů znázorněných na následujícím obrázku pochází z výroční zprávy klubu za rok 2018/2019.

Obrázek 3: Náklady klubu AC Sparta Praha za rok 2018/2019

	K datu 30.6.2019		K datu 30.6.2018	
	Celkem	z toho řídící pracovníci	celkem	z toho řídící pracovníci
počet zaměstnanců	86	6	78	5
mzdy	36 154	8 264	36 005	7 694
Sociální a zdravotní pojištění	11 722		11 134	
sociální náklady	659		517	
<i>Celkem</i>	48 535		47 656	

Výše znázorněná tabulka znázorňuje osobní náklady klubu, tedy průměrný a přepočtený evidenční počet zaměstnanců společnosti a s tím související osobní náklady (v tis. Kč).

Další oblastí nákladů jsou náklady na hráče. Ve výroční zprávě klub uvádí, že náklady na odměny hráčů a realizační tým za sledované období činily v souhrnu zhruba 408 576 tis. Kč a náklady na přestup hráčů činily zhruba 288 203 tis. Kč. Obě složky těchto nákladů tvoří dohromady největší položku z celkových nákladů. Náklady na hráče jsou součástí položky 51, což jsou ostatní služby a nejsou součástí osobních nákladů.

8. Efektivní nakládání s finančními zdroji

V další části této práce, konkrétně v praktické části, budou na vybrané profesionální sportovní kluby z oblasti české nejvyšší fotbalové soutěže aplikovány vybrané ekonomické modely. U těchto klubů budou zkoumány sportovní ukazatele spolu s ekonomickými ukazateli. Následné srovnání těchto dvou ukazatelů by mělo ukázat efektivnosti vynaložených financí na sportovní úspěchy klubu.

Obecně tedy můžeme říci, že se efektivností rozumí také použití finančních prostředků, kterým se dosáhne co nejlepšího, v našem případě sportovního, výsledku.

9. Metodologie

9.1. Výběr vzorku

Základním souborem pro tuto případovou studii budou kluby naší nejvyšší fotbalové soutěže. Základním rokem pro zahájení časové řady pro tuto případovou studii je sezóna 2015/2016. Délka časové řady je stanovena na období pěti po sobě následujících let. Časová řada tedy končí sezónou 2019/2020.

Po celé sledované období zasáhlo do bojů v české nejvyšší fotbalové soutěži 20 týmů. Každý jednotlivý ročník české nejvyšší fotbalové soutěže měl přitom vždy pouze 16 týmů.

Následující tabulka obsahuje informace o jednotlivých klubech, které za sledované období pěti let zasáhly do nejvyšší české fotbalové soutěže.

Tabulka 1: Účast v nejvyšší české fotbalové soutěži z pohledu jednotlivých týmů a sezón

Tým	Účast v soutěži				
	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16
SK Slavia Praha	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
FC Viktoria Plzeň	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
AC Sparta Praha	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
FK Jablonec	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
FC Slovan Liberec	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
FC Baník Ostrava	Ano	Ano	Ano	Nehrál	Ano
SK Dynamo České Budějovice	Ano	Nehrál	Nehrál	Nehrál	Nehrál
Bohemians Praha 1905	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
1.FC Slovácko	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
FK Mladá Boleslav	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
SK Sigma Olomouc	Ano	Ano	Ano	Nehrál	Ano
FK Teplice	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
FC Fastav Zlín	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
FC Karviná	Ano	Ano	Ano	Ano	Nehrál
Slezský FC Opava	Ano	Ano	Nehrál	Nehrál	Nehrál
1.FK Příbram	Ano	Ano	Nehrál	Ano	Ano
FK Dukla Praha	Nehrál	Ano	Ano	Ano	Ano
FC Vysočina Jihlava	Nehrál	Nehrál	Ano	Ano	Ano
FC Zbrojovka Brno	Nehrál	Nehrál	Ano	Ano	Ano
FC Hradec Králové	Nehrál	Nehrál	Nehrál	Ano	Nehrál

Z výsledků shromážděných formou této tabulky je možné říci, že za období pěti let hrálo nejvyšší českou fotbalovou soutěž nepřetržitě deset klubů. Konkrétně se jedná o klub SK Slavia Praha, FC Viktoria Plzeň, AC Sparta Praha, FK Jablonec, FC Slovan Liberec, Bohemians Praha 1905, 1. FC Slovácko, FK Mladá Boleslav, FK Teplice a FC Fastav Zlín. U těchto deseti klubů se dá říci, že prošli první fází výběru klubů vhodných pro případovou studii této práce.

V první fázi výběru vhodných klubů pro případovou studii hrála hlavní roli účast konkrétních klubů ve všech sledovaných ročnících. V další fázi bylo zapotřebí zjistit dostupnost informací potřebných k hledání souvislostí mezi finančními ukazateli a sportovními ukazateli. Stěžejním zdrojem informací pro oblast finančních ukazatelů jsou rámci této práce účetní výkazy jednotlivých týmů, popřípadě jejich výroční zprávy.

Následující tabulka obsahuje informace o možnosti získání potřebných informačních zdrojů z oblasti účetních výkazů jednotlivých klubů.

Tabulka 2: Dostupnost účetních uzávěrek pro týmy hrající ve sledovaném období českou nejvyšší fotbalovou soutěž

Tým	Účetní uzávěrka					
	2020	2019	2018	2017	2016	2015
SK Slavia Praha	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
FC Viktoria Plzeň	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
AC Sparta Praha	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
FK Jablonec	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
FC Slovan Liberec	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Bohemians Praha 1905	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne
1.FC Slovácko	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
FK Mladá Boleslav	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
FK Teplice	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
FC Fastav Zlín	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

Z výsledků shromážděných formou této tabulky je patrné, že z možných klubů, které by moly být použity v případové studii této práce, vypadnou další dva zástupci. Konkrétně tým SK Slavia Praha a tým Bohemians Praha 1905. V případě týmu SK Slavia Praha jsou důsledkem vyřazení chybějící informace z účetních výkazů z roku 2019, který je konečným rokem zvolené časové řady. U týmu Bohemians Praha 1905 jsou to chybějící informace dokonce ze dvou účetních období.

Týmy, které obstály i ve druhé fázi výběru klubů vhodných pro provedení případové studie jsou FC Viktoria Plzeň, AC Sparta Praha, FK Jablonec, FC Slovan Liberec, 1. FC Slovácko, FK Mladá Boleslav, FK Teplice a FC Fastav Zlín.

Tabulka 3: Konečný výčet týmů vhodných k provedení případové studie

FC Viktoria Plzeň	
AC Sparta Praha	
FK Jablonec	
FC Slovan Liberec	
1.FC Slovácko	
FK Mladá Boleslav	
FK Teplice	
FC Fastav Zlín	

9.2. Analýza dat

Analýza dat v rámci této bakalářské práce bude podle Grosové (2002) výzkumem z dat sekundárních.

„Informace ze sekundárních zdrojů jsou charakteristické tím, že byla shromažďována v souvislosti s jiným cílem, než je cíl formulovaný v daném projektu. Jejich výhodou je často okamžitá dostupnost a nižší náklady na jejich získání ve srovnání s primárními daty.“ (Grosová, 2002, s. 132)

Zdrojem sekundárních dat pro finanční ukazatele budou účetní uzávěrky zkoumaných klubů. Tyto informace o konkrétních klubech je možné získat z veřejných rejstříků a sbírek listin. Tyto zdroje jsou v české prostředí zastoupena portálem www.justice.cz, kde jsou tyto listiny, potřebné v rámci této práce, shromažďovány. Zde je možné všechny potřebné dokumenty stáhnout bezplatně.

Zdrojem sekundárních dat pro sportovní ukazatele budou především vybrané sportovní portály nebo aplikace, konkrétně aplikace “livesport“. V rámci této aplikace je možné získat informace například o umístění jednotlivých týmů v různých sezónách, počty dosažených bodů, nastřílené a inkasované branky a další. Dalším portálem pro získání sekundárních dat pro sportovní ukazatele portál www.transefrmarkt.com. Na tomto portálu je možné získat například přibližné hodnoty jednotlivých klubů, ale i hráčů.

10. Případová studie: Hledání souvislostí mezi finančními ukazateli a sportovními ukazateli

10.1. Představení zkoumaného prostředí

Zkoumaným prostředím v rámci této práce je zamýšlena nejvyšší česká fotbalová soutěž. Stejně jako u některých jiných sportovních soutěží v českém prostředí se i název české nejvyšší fotbalové soutěže v průběhu let různě měnil. K tomuto kroku dochází ve většině případů podle změn hlavního sponzora soutěže. V současné době nese česká nejvyšší fotbalová soutěž název Fortuna liga.

V rámci srovnání české Fortuna ligy a předních evropských lig může pomoci prvek koeficientu. Ten se stanovuje podle úspěšnosti týmů příslušných zemí na mezinárodní scéně, tedy v soutěžích Ligy mistrů a Evropské ligy.

Obrázek 4: Srovnání koeficientu evropských soutěží

#	Země	Předchozí 4 sezóny	Koeficient aktuální sezóna	Číselkem za 5 let	Klubů na startu sezóny	Kluby ve hře (LN+EL)	Body v aktuální sezóně
1.místo	Anglie	75,212	23,928	100,140	7	5x1	168,000
2.místo	Španělsko	73,355	19,357	92,712	7	0x1	126,000
3.místo	Itálie	59,353	14,265	73,618	7		114,000
4.místo	Německo	58,354	15,214	73,570	7		102,000
5.místo	Francie	42,345	2,916	56,081	6		42,500
6.místo	Portugalsko	38,049	9,600	48,549	5		48,000
7.místo	Nizozemsko	36,000	9,200	39,200	5		46,000
8.místo	Rusko	34,049	4,333	38,382	6		26,000
9.místo	Belgie	30,500	6,000	36,500	5		30,000
10.místo	Rakousko	29,123	6,700	35,823	5		33,500
11.místo	Škotsko	24,073	8,200	32,273	4		34,000
12.místo	Ukrajina	24,300	6,800	31,100	5		34,000
13.místo	Turecko	22,000	3,100	30,100	5		15,500
14.místo	Dánsko	22,750	4,123	27,873	4		16,200
15.místo	Kypr	22,750	4,000	27,750	4		16,000
16.místo	Srbsko	21,250	5,500	26,750	4		22,000
17.místo	Česko	20,000	6,600	26,600	5		32,000
18.místo	Chorvatsko	20,075	5,900	26,975	5		29,500
19.místo	Švýcarsko	21,100	5,125	26,225	4		20,500
20.místo	Řecko	20,900	5,100	26,000	5		25,500
21.místo	Izrael	12,925	2,000	24,925	4		28,000

Z obrázku je patrné, že nejúspěšnějším, co se koeficientu týče je Anglie, která má spolu se v žebříčku následujícími zeměmi Španělskem, Itálií, Německem a Francií, každoročně nejvíce zástupců na evropské scéně z řad tamních fotbalových soutěží. Česko je podle koeficientu na 17. místě, ovšem v posledních letech se český týmům na evropské scéně začíná poměrně dařit, nejvýraznější přínos na tom má samozřejmě klub SK Slavia Praha se svými evropskými úspěchy z nedávné historie.

10.2. Představení zkoumaných klubů

FC Viktoria Plzeň

“Viktorka“ je český profesionální fotbalový klub hrající nejvyšší českou fotbalovou soutěž, Fortuna ligu. Datum založení klubu se datuje od roku 1911. Klub zpočátku působil v ryze amatérských soutěžích. Do prostředí profesionálního fotbalu vstoupila Plzeň v roce 1929. Plzeňský fotbalový klub oslavil v roce 2011 100 let své existence. V rozmezí tohoto období plzeňského fotbalu docházelo často ke změně názvu klubu. V roce 1993 se klub rozhodl vrátit k přízvisku “Viktoria“. V současnosti můžeme tým FC Viktoria Plzeň zařadit mezi nejlepší týmy působící v české nejvyšší fotbalové soutěži.

Největšími klubovými úspěchy je získání pěti mistrovských titulů, dvě vítězství v českém Superpoháru a získání trofeje pro vítěze domácího poháru. Viktorka se mimo jiné může pochlubit i účastí v prestižních evropských soutěžích. Klub změřil své síly s evropskými kluby jak v nejprestižnější evropské klubové soutěži Lize mistrů, tak i v o stupeň nižší soutěži s názvem Evropská liga.

Mezi nejslavnější a nejvýraznější postavy tohoto klubu můžeme zařadit Pavla Nedvěda, držitele Zlatého míče UEFA nebo bývalého nejlepšího brankáře světa Petra Čecha.

V současné době je vlastníkem a jediným držitelem akcií společnosti Viktoria Plzeň 1911, a.s., která klub vlastní, pan Adolf Šádek.

AC Sparta Praha

Klub AC Sparta Praha je český profesionální fotbalový klub hrající českou nejvyšší fotbalovou soutěž, Fortuna ligu, který sídlí na pražské Letné. Datum založení klubu se datuje k 16. listopadu roku 1893. Právě v tento rok byl založen sportovní klub AC Královské Vinohrady. Tento název vydržel zhruba rok a následoval název AC Sparta.

Klub AC Sparta Praha je, co do počtu úspěchů, neúspěšnějším českým fotbalovým klubem. Za dobu své více než 120leté historie získala 36 titulů nejprve z československé a později pouze české fotbalové ligy. Klub několikrát účinkoval také v prestižních evropských klubových soutěžích.

Za dobu své působnosti mezi českou fotbalovou elitou prošla klubem spousta výrazných osobností i českých reprezentantů. Pro fotbalového diváka bude určitě jednou z nejvýraznějších osobností klubu, ale i reprezentace, držitel Zlatého míče

UEFA Pavel Nedvěd. Dále potom například reprezentanti Tomáš Rosický, Karel Poborský nebo fotbalový bouřlivák Tomáš Řepka a spousta dalších.

V současné době je vlastníkem fotbalového klubu AC Sparta Praha J&T Credit Investments, a. s.

FK Jablonec

Fotbalový klub FK Jablonec je český profesionální fotbalový klub hrající českou nejvyšší fotbalovou soutěž, Fortuna ligu. Klub fotbalového Jablonce má domácí základnu na stadionu Střelnice.

Datum založení jabloneckého fotbalového klubu se datuje k roku 1945, konkrétně 5. Června. Jablonecký fotbalový klub působí v nejvyšší soutěži od sezóny 1994/95. Za dobu svého působení na fotbalové scéně klub měnil svůj název, až se postupem času dostal k aktuálnímu názvu klubu FK Jablonec. Významnými daty pro klub FK Jablonec jsou například rok 1994, kdy se klub postupem do nejvyšší soutěže vrátil mezi místní fotbalovou elitu. Dalším rokem je třeba rok 2010, kdy fotbalový Jablonec vybojoval 2. místo v nejvyšší české soutěži. Dále rok 2013, kdy se klub stal vítězem domácího poháru České pošty, toto prvenství dokázal Jablonec obhájit v českém Superpoháru v téže roce a historického úspěchu na evropské scéně se klub dočkal roku 2018, kdy si zahrál základní skupinu Evropské ligy.

Mezi významné osobnosti klubu patří například hráči David Lafata, Pavel Horváth nebo Milan Fukal a mezi trenéry například Josef Pešice. Do takzvaného Klubu legend patří například Miroslav Pelta.

Vlastníkem fotbalového klubu FK Jablonec je Fotbalový Klub Jablonec, a.s.

FC Slovan Liberec

Klub FC Slovan Liberec je český profesionální fotbalový klub hrající českou nejvyšší fotbalovou soutěž, Fortuna ligu. Fotbalový klub FC Slovan Liberec má svou domácí základnu na stadionu s názvem Stadion U Nisy. Vlastníkem stadionu je statutární město Liberec.

Datum založení klubu se datuje k 12. červenci roku 1958, když došlo ke sloučení dvou bývalých mužstev Jiskry a Slavoj. Liberecký fotbalový klub zprvu působil v nižších fotbalových soutěžích. Až změnou vedení v roce 1992 se začala psát nová historie Slovanu, jelikož rok po zvolení nového vedení klub postoupil do nejvyšší fotbalové soutěže. Svou část na tomto úspěchu neslo i rozdělení republik a Slovanu tak stačilo k postupu mezi fotbalovou elitu 5. místo.

Mezi úspěch klubu patří tři mistrovské tituly v nejvyšší české fotbalové soutěži ze sezóny 2011/2012, 2005/2006 a ze sezóny 2001/2002. V tomto roce se stal Slovan prvním mimopražským vítězem domácí nejvyšší soutěže. K třem triumfům v domácí soutěži přidal Slovan ještě dva tituly v domácím poháru. Fotbalový klub z Liberce se během své historie dokázal probíjet mezi evropskou elitou a zahrál si několikrát nižší evropskou soutěž, Evropskou ligu.

Mezi významné osobnosti klubu patří například Václav Koloušek nebo Jiří Štajner. Mezi významné trenéry potom patří například pánové Lavička, Petržela a Škorpil. Klubovými rekordmany jsou potom třeba Tomáš Janů, Jan Nezmar nebo Petr Papoušek.

Vlastníkem fotbalového klubu FC Slovan Liberec je pan Ludvík Karl, který je vlastníkem klubu skrze společnost Precios.

1. FC Slovácko

Fotbalový klub 1. FC Slovácko je český profesionální fotbalový klub hrající českou nejvyšší soutěž, Fortuna ligu. Klub sídlí v Uherském Hradišti ve Zlínském kraji. Svoje domácí zápasy hraje na Městském fotbalovém stadionu Miroslava Valenty. Vlastníkem stadionu je město Uherské Hradiště.

Datum vzniku klubu se datuje k 1. červenci roku 200. Klub vznikl sloučením dvou klubů, klubu ze Starého Města a klubem z Uherského Hradiště. Klub ze Starého Města se dříve jmenoval FC Synot a klub z Uherského Hradiště nesl název FC Synot Slovácká Slavia Uherské Hradiště. Oba kluby před sloučením účinkovaly v nižších fotbalových soutěžích. Po sloučení obou klubů došlo i ke sjednocení názvu klubu, který dostal název 1. FC Synot. Později se klub přejmenoval na 1. FC Slovácko, pod tímto názvem klub působí dodnes. Klub působí v české nejvyšší fotbalové soutěži od sezóny 2009/2010, v tomto roce klub odkoupil licenci od klubu z Čáslavi. V nejvyšší soutěži ovšem klub působil i před rokem odkupu licence.

Mezi nejlepší výsledky a "úspěchy" klubu patří například vybojování 5. místa v české nejvyšší soutěži. Tento úspěch byl ovšem překonán v aktuálně posledním ročníku tedy v sezóně 2020/2021, kdy se tým Slovácka umístil na 4. místě a zajistil si tím historickou účast v evropských soutěžích. Klub se ve své historii stal také dvakrát vicemistrem českého poháru.

Významnými hráči, kteří oblékali dres klubu 1. FC Slovácka, byli například Aleš Urbánek, Tomáš Abrhám, Petr Švancara nebo Libor Došek. Poslední jmenovaný vstoupil právě v dresu Slovácka do Klubu ligových kanonýrů.

Vlastníkem fotbalového Klubu 1. FC Slovácko je holding s názvem Z-Group a.s. Společnost je vlastněna miliardářem Zdeňkem Zemkem.

FK Mladá Boleslav

Fotbalový klub FK Mladá Boleslav je český profesionální fotbalový klub hrající českou nejvyšší soutěž, Fortuna ligu. Klub FK Mladá Boleslav má svou domácí základnu na městském stadionu Mladá Boleslav.

Fotbal v Mladé Boleslavi má kořeny v roce 1902, když se studenti mladoboleslavského gymnázia nechali zaregistrovat u Českého fotbalového svazu. Datum založení současného fotbalového klubu je datován k roku 1950 sjednocení městských klubů. Klub za dobu své historie několikrát měnil názvy, ať už šlo o studentské kluby, ze kterých vznikl nynější klub Mladé Boleslavi, tak i klub po sloučení nesl několik názvů. V roce 1995 se klub přejmenoval na FK Mladá Boleslav a pod tímto názvem působí dodnes. Nový klub Mladé Boleslavi působil dlouhou dobu v druhé nejvyšší soutěži, která nesla za dobu své existence různá označení. V sezóně 2002/2003 se oficiálním partnerem klubu stala, jako už dříve v historii, Škoda Auto a.s. a v roce 2004 přišel postup do české nejvyšší fotbalové soutěže, tehdy I. Gambrinus ligy.

Za největší úspěch fotbalového klubu FK Mladá Boleslav může být považováno 2. místo ze sezóny 2005/2006. V tomto roce se klub tímto výsledkem dokázal kvalifikovat do pohárové Evropy a zařadil se tak po bok nejlepších evropských klubů. Největším úspěchem ve spojitosti fotbalového klub z Mladé Boleslavi a evropskými poháry je vyřazení Olympique Marseille v Poháru UEFA. Dalšími úspěchy jsou dvě prvenství v národním poháru.

Stejně jako snad každý sportovní klub na světě má i FK Mladá Boleslav ve svém seznamu zajímavé osobnosti, které prošli místním fotbalovým klubem. Mezi tyto osobnosti patří například Josef Ludl, Milouš Kvaček nebo Vladislav Lauda. Legendou mladoboleslavského klubu se za svou věrnost stal Miloslav Venera nebo Jiří Macháček. V současné době hraje českou nejvyšší fotbalovou soutěž spousta hráčů, kteří prošli mládežnickými kategoriemi v Mladé Boleslavi.

Největším akcionářem FK Mladá Boleslav je společnost Gema MB. Dalšími akcionáři jsou statutární město Mladá Boleslav, společnost Realstav a FK Mladá Boleslav, z.s.

FK Teplice

Fotbalový klub FK Teplice je český profesionální fotbalový klub hrající nejvyšší českou fotbalovou soutěž, Fortuna ligu. Fotbalový klub z Teplic má svou domácí

základu na stadionu s názvem AGC Aréna Na Stínadlech. Stadion místního klubu byl v minulosti využíván i k zápasům české fotbalové reprezentace.

Termín založení teplického fotbalového klubu se datuje k 7. červnu roku 1945. Podobně jako tomu je ve sportu zvykem i v Teplicích se často měnil název místního fotbalového klubu. Od roku 1994 se ustálil název a přetrval až dodnes v podobě FK Teplice. V roce 1948 začala v Teplicích historická éra v nejvyšší fotbalové soutěži. Postupem času Teplice cestovali mezi druhou a první nejvyšší fotbalovou soutěží. Do nejvyšší, už české nejvyšší soutěže, se klub vrátil v sezóně 1996/1997. Od tohoto roku působí v nejvyšší české fotbalové soutěži až do současnosti.

Teplice se za dobu své historie mohou pochlubit druhým a třetím místem už samostatné české nejvyšší fotbalové soutěži. Druhé místo bylo z ročníku 1998/1999 a třetí místo se Teplicím povedlo vybojovat v ročníku 2004/2005. Prvenství se Teplicím povedlo dosáhnout pouze v českém poháru. Tento turnaj se klubu z Teplic podařilo vyhrát třikrát.

Klub FK Teplice je vlastněn společností AGC Flat Glasss Czech a.s., což je firma spadající pod nadnárodní společnost s názvem AGC Glass Europe, firmu se sídlem v Belgii.

FC Fastav Zlín

FC Fastav Zlín je český profesionální fotbalový klub hrající českou nejvyšší soutěž, Fortuna ligu. Fotbalový klub ze Zlína má svou domácí základnu na stadionu Letná.

Fotbal se ve Zlíně hraje zhruba od roku 1910, avšak samotný vznik fotbalového klubu je datován k roku 1919. Krátce po založení klubu si jej pod patronát vzala firma Baťa, která klubu mimo jiné pomohla i prostory, kde se mohl fotbal hrát. Klub za dobu své historie provázely i časté změny v názvu. Nejvýrazněji tomu tak bylo mezi lety 1948 až 1951. Od roku 2012 nese klub název FC Fastav Zlín. Klub kdysi pendloval mezi druhou a první nejvyšší fotbalové soutěží dané doby. Po rozdělení Česká a Slovenska se fotbalový klub ze Zlína dostal do nejvyšší, v té době už české, nejvyšší soutěže. V následujících letech ovšem přišel opět pád do druhé nejvyšší soutěže. Mezi fotbalovou českou elitu se pak Zlín vrátil v roce 2002 a setrval v ní sedm let. Od sezóny 2015/2016 působí klub FC Fastav Zlín opět v české nejvyšší fotbalové soutěži.

Pro fotbalový Zlín nejúspěšnější sezónou po rozpadu Česka a Slovenska a možná neúspěšnější sezónou v historii klubu se stala sezóna 2016/2017. FC Fastav Zlín v této sezóně obsadil 6. místo a stanovil si tak prozatím své nejlepší umístění v nejvyšší české fotbalové soutěži. V témže roce se Zlínu podařilo dokonce vyhrát finále Českého poháru. Shodou okolností ze sezóny 2016/2017 se fotbalový klub ze Zlína kvalifikoval

k historické účasti v základní skupině Evropské ligy. Na začátku následující sezóny se Zlínu povedlo vyhrát obnovený Česko-slovenský Super pohár. Tyto dílčí úspěchy se dají považovat prozatím za největší úspěchy zlínského fotbalu.

Významnou osobností, která je českým fotbalovým příznivcům známá je například Zdeněk Grygera, který se stal oporou reprezentace a působil například v Ajaxu Amsterdam nebo Juventusu Turín.

Vlastníkem fotbalového klubu FC Fastav Zlín je Ing. Zdeněk Červenka. Hlavním sponzorem je společnost LUKROM, spol. s.r.o. a generálním sponzorem potom společnost FASTAV DEVELOPMENT – AOC, s.r.o.

10.3. Sportovní ukazatele

V podkapitole sportovních ukazatelů si přiblížíme především, kluby které prošly stanovenými fázemi výběru klubů vhodných pro případovou studii této práce. Připomeňme si, že těmito kluby jsou tým FC Viktoria Plzeň, AC Sparta Praha, FK Jablonec, FC Slovan Liberec, 1. FC Slovácko, FK Mladá Boleslav, FK Teplice a klub FC Fastav Zlín.

U těchto výše zmíněných klubů budou shrnuty jejich sportovní statistiky. V tomto případě budou oněmi sportovními statistikami údaje o umístění daného týmu v jednotlivých ročnících na časové ose pěti po sobě následujících sezón. Tuto časovou řadu budeme uvažovat i v případě dalších sportovních statistik, kterými jsou, získané body v jednotlivých sezónách a vstřelené a inkasované branky v jednotlivých sezónách.

Pro srovnání kompletního srovnání vybraných sportovních statistik bude využito kompletního přehledu týmů hrajících za dobu pěti let nejvyšší českou fotbalovou soutěž. Bez ohledu na to, zda daný klub prošel fázemi výběru vhodnosti k použití v této práci.

Některá fakta získaná a obsažená v sekci sportovních ukazatelů budou později použita pro korelaci mezi sportovními a finančními výsledky jednotlivých klubů.

10.3.1. Jednotlivé kluby

FC Viktoria Plzeň

Tabulka 4: Sportovní statistiky FC Viktoria Plzeň

FC Viktoria Plzeň	Sezóna					Průměr
	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	
Umístění	2	2	1	2	1	1,6
Získané body	66	68	66	67	71	67,6
Nastřílené góly	60	47	55	47	57	53,2
Inkasované góly	22	27	23	21	25	23,6

Ze zvolených sportovních statistik můžeme o klubu FC Viktoria Plzeň říci, že po dobu zkoumání nejvyšší české fotbalové soutěže, byl tým vždy účastníkem bojů o získání titulu pro mistra republiky. Ve dvou z pěti případů se fotbalovému klubu z Plzně podařilo titul získat, ve zbylých třech letech se mohli pochlubit titulem vicemistra republiky.

Jak je z výše uvedené tabulky patrné, k vítězství v soutěži stačilo získat v sezóně 2017/2018 66 bodů. V sezóně 2015/2016 Viktoria získala ještě o pět bodů více tedy 71 bodů. Z tabulky můžeme odvodit fakt, že ročník ze sezóny 2017/2018 musel být po sportovní stránce jednotlivých klubů vyrovnaný, to může být odůvodněno faktem, že Plzni stačilo k vítězství získání 66 bodů. Tento bodový zisk je zároveň pro klub FC Viktoria Plzeň nejnižším, který se po dobu sledovaného období podařilo získat. V jiném případě ze sezóny 2019/2020 stačil stejný bodový zisk pouze na druhé místo.

Dalším statistickým faktorem jsou branky. Konkrétně poměr vstřelených a inkasovaných branek. Největšího úspěchu ve statistice nastřílených branek, za dobu sledovaného období, se fotbalové Plzni dostalo v sezóně 2019/2020. V tomto roce klub FC Viktoria Plzeň nastřílel svým soupeřům 60 branek. V téže sezóně klub obdržel od svých soupeřů 22 branek a za sledované období se mohl pyšnit nejlepším osobním rozdílem mezi nastřílenými a inkasovanými góly. FC Viktoria Plzeň skončila sezónu s 38 plusovými body. Nejméně branek, ve sledovaném období, potom fotbalový klub z Plzně nastřílel v ročníku 2018/2019 a 2016/2017. V obou případech nastřílel klub 47 branek. Nejhorším rozdílem vstřelených a inkasovaných branek byl pro klub z Plzně ročník 2018/2019. V tomto roce byl rozdíl 20 plusových bodů. Ve stejné sezóně inkasovala Plzeň, ze všech sledovaných ročníků, nejvíce branek, tedy 27.

Průměrnými výsledky sportovních statistik jsou pro fotbalový klub FC Viktoria Plzeň následující údaje. Průměrné umístění za pět sledovaných let je pro klub 2. místo.

Průměrně získá v této časové řadě Plzeň 67,6 bodů na jednu sezónu a svým soupeřům nastřílí zhruba 53 branek. Průměr inkasovaných branek činí zhruba 24 gólů.

AC Sparta Praha

Tabulka 5: Sportovní statistiky AC Sparta Praha

AC Sparta Praha	Sezóna					Průměr
	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	
Umístění	3	3	5	3	2	3,2
Získané body	50	57	53	57	64	56,2
Nastřílené góly	55	52	43	47	61	51,6
Inkasované góly	35	27	25	26	24	27,4

Tato tabulka (viz výše) znázorňuje sportovní statistiky klubu AC Sparta Praha. Tento klub je ve světě dobře znám a patří k nejúspěšnějším českým klubům. Při pohledu na konkrétní sportovní informace o klubu ve sledovaném období si klub vzhledem ke své historii nevedl úplně nejlépe, obzvláště proto, že klub jako AC Sparta Praha má vždy ty nejvyšší ambice na získání ligového titulu. Toho se za sledované období klubu nepodařilo dosáhnout ani jednou. Největším úspěchem v tomto období bylo vybojování druhého místa ze sezóny 2015/2016. V dalších případech skončila Sparta třikrát na třetím místě a jednou dokonce na místě pátém a to konkrétně v sezóně 2017/2018.

Nejvyššího bodového zisku za jednu sezónu, ve sledovaném období, se klubu podařilo dosáhnout v sezóně 2015/2016 a to právě v sezóně, ve které se Sparta umístila nejvyšší za období pěti let. V případě jejich třetích míst v nejvyšší české soutěži v daném období získala Sparta dvakrát stejný počet bodů, konkrétně 57 bodů. V jednom případě klubu ke třetímu místu stačil zisk 50 bodů. Zde si můžeme všimnout zřejmě značného rozdílu v kvalitách jednotlivých ročníků, jelikož právě v sezóně 2019/2020, kdy se Sparta umístila na třetím místě, získala 50 bodů, ovšem v sezóně 2017/2018 stačil zisk podobného počtu bodů pouze na páté místo. Bodový zisk se v tomto případě zastavil na čísle 53. Spartě se tedy podařilo získat o tři body více než ve srovnávané sezóně 2019/2020.

Dále se u sportovních statistik, za sledované období, u klubu AC Sparta Praha můžeme zabývat nastřílenými a inkasovanými brankami. Při pohledu do tabulky si můžeme všimnout, že z pohledu vstřelených gólů se klub vedlo nejlépe v sezóně 2015/2016. Spartě se tehdy podařilo soupeřům nastřílet 61 branek. Ve stejné sezóně tým inkasoval nejmenší počet branek za pět sledovaných let a sezónu ukončil s rozdílem 37 plusových bodů (poměr mezi vstřelenými a inkasovanými brankami). Z pohledu těchto sportovních statistik můžeme tedy tuto sezónu považovat za nejlepší z pohledu

pražského klubu ve sledovaném období. Naopak nejslabším ročníkem, z pohledu branek, byla pro Sparta již zmiňovaná sezóna, kterou skončila na pátém místě. V této sezóně nastřílel pražský klub svým soupeřům 43 branek, což je nejméně za sledované období. Od svých soupeřů Sparta inkasovala 25 branek, což není nejvíce ve sledovaném období, ovšem ve spojitosti se vstřelenými brankami skončila Sparta ročník s 18 plusovými body, což je nejméně ve sledovaném období.

Co do průměru sledovaných sportovních statistik, za období pěti po sobě následujících sezón, můžeme říci, že Sparta v tomto období skončí průměrně na 3. místě. Průměrně se klubu AC Sparta Praha podařilo získat 47,2 bodů za jednu sezónu. Při pohledu na góly můžeme říci, že Sparta nastřílela svým soupeřům průměrně zhruba 52 branek a inkasovala zhruba průměrně 27 branek, to vše v jedné sezóně.

FK Jablonec

Tabulka 6: Sportovní statistiky FK Jablonec

FK Jablonec	Sezóna					Průměr
	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	
Umístění	4	4	3	8	7	5,2
Získané body	49	51	56	39	41	47,2
Nastřílené góly	46	53	49	43	46	47,4
Inkasované góly	41	26	27	38	39	34,2

Tabulka znázorňující sportovní statistiky profesionálního fotbalového klubu FK Jablonec nám o klubu poskytuje následující informace. Jsou zde přehledně znázorněny informace o umístění klubu, počtu získaných bodů v jednotlivých letech a počet nastřílených a inkasovaných branek v konkrétních sezónách. Všechny tyto sportovní statistiky jsou uvedeny z časové řady pěti po sobě následujících ročníků.

O umístění klubu FK Jablonec můžeme říci, že za dobu pěti let bylo nejlepším výsledkem v této oblasti 3. místo, které se klubu podařilo vybojovat v sezóně 2017/2018. V následujících dvou letech skončil klub vždy na 4. místě. Ve zbývajících dvou ročnících uvedených v tabulce skončil Jablonec jednou na sedmém a jednou na osmém místě. Můžeme si zde tedy všimnout stoupající úspěšnosti v lepším umístění od sezóny 2015/2016, kterou časová řada směru sportovních informací začíná.

S body na tom byl klub FK Jablonec za sledovanou dobu následovně. Nejvyššího zisku bodů v jedné sezóně se klubu podařilo získat v ročníku 2017/2018. Nemenší bodový zisk si klub zapsal v sezóně 2016/2017. Nejmenší bodový zisk klubu Jablonce koresponduje i s nejhorším umístěním za pět let.

Z pohledu nastřelených branek můžeme za nejlepší považovat sezónu 2018/2019. V tomto roce se klubu podařilo nastřílet 53 branek. Naopak nejhorší, v tomto ohledu, je sezóna 2016/2017. Stejně jako tomu bylo v případě získaných bodů, tak i tomuto faktu můžeme přisuzovat zásluhu na nejhorším umístění klubu ve zvolené časové řadě. Nejvíce branek inkasoval fotbalový klub Jablonce v ročníku 2019/2020. V tomto roce, spolu s již zmiňovaným nejhorším rokem z pohledu fotbalového Jablonce, dosáhl klub nejhořčího výsledku v poměru mezi vstřelenými a inkasovanými góly. Výrazný rozdíl v těchto dvou sezónách je ovšem v závěrečném postavení v tabulce. V tomto případě si tedy můžeme dovolit tvrdit, že faktor vstřelených a inkasovaných branek nemusí mít značný vliv na celkovém sportovním úspěchu týmu.

Pohledem do průměrných sportovních statistik lze o klubu z Jablonce říci, že jeho průměrné umístění v období pěti let bylo 5. místo. Klub průměrně získal 47,2 bodů na jednu sezónu. Svým soupeřům Jablonce nastřílel zhruba 47 branek za sezónu a inkasoval zhruba 34 branek.

FC Slovan Liberec

Tabulka 7: Sportovní statistiky FC Slovan Liberec

FC Slovan Liberec	Sezóna					Průměr
	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	
Umístění	5	6	6	9	3	5,8
Získané body	47	42	46	39	58	46,4
Nastřelené góly	50	33	37	31	51	40,4
Inkasované góly	38	28	35	28	35	32,8

Při pohledu na shromážděné sportovní statistiky klubu FC Slovan Liberec o něm můžeme tvrdit, že klub ve sledovaném období patřil k průměrným klubům nejvyšší české fotbalové soutěže. Potvrdit toto tvrzení může i fakt že klub za sledované období obsadil, jednou páté místo, dvakrát místo šesté a jednou místo sedmé. Z tvrzením přiřazující fotbalový klub z Liberce k průměrným týmům ovšem "nesouhlasí" ročník 2015/2016. V tomto roce se klub umístil na třetím místě. Tento ročník je, co do umístění, pro klub nejlepším výsledkem.

Nejvyšší a nejnižší počet získaných bodů koresponduje s nejlepším a nejhorším umístěním klubu v časové řadě pěti po sobě následujících sezón. O bodech získaných klubem můžeme tedy říci, že čím více bodů získal fotbalový Liberec, tím lepšího umístění se finále dočkal. Jediným případem, kdy se tak nestalo, jsou dvě šestá místa, při kterých klub získal rozdílný počet bodů, avšak sportovní výsledek byl stejný. "

V přehledu nastřílených branek můžeme vidět také jistou spojitost s celkovým postavením klubu v závěrečné tabulce. V pro Liberec nejlepší sezóně, z pohledu umístění, nastřílel klub nejvíce branek svým soupeřům a získal nejlepší výsledek v rozdílu vstřelených a inkasovaných branek. Naopak nejméně branek nastřílel ve své nejhorší sezóně z pohledu pěti let. Nejméně branek inkasoval klub v sezóně 2016/2017 a 2018/2019. Přesto, že v těchto letech klub inkasoval nejméně branek, tak zaostal zejména v oblasti vstřelených branek, což mělo vliv na konečné umístění v těchto letech.

Za časovou řadu pěti let tedy můžeme říci, že fotbalový klub z Liberce se průměrně umístí na 6. místě a získá průměrně 46,4 bodů. Svým soupeřům nastřílí zhruba 40 a inkasuje zhruba 33 branek za jednu sezónu.

1. FC Slovácko

Tabulka 8: Sportovní statistiky 1. FC Slovácko

1.FC Slovácko	Sezóna					Průměr
	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	
Umístění	9	12	12	12	8	10,6
Získané body	42	34	31	32	40	35,8
Nastřílené góly	35	32	23	29	37	31,2
Inkasované góly	35	45	32	38	51	40,2

Co o 1. FC Slovácku říkají výsledkové sportovní statistiky? Co se umístění v tabulce týče, můžeme o Slovácku říci, vezmeme-li v úvahu, že nejvyšší českou fotbalovou soutěž hrálo po všechny roky sledování sportovních ukazatelů šestnáct týmů, že fotbalový klub 1. FC Slovácko patří za dobu sledované časové řady k průměrným, spíše až podprůměrným týmům české nejvyšší fotbalové soutěže z pohledu sportovních úspěchů. Nejlepším umístěním na této časové řadě bylo 8. místo ze sezóny 2015/2016. Naopak nejhoršími umístěními z pohledu klubu jsou tři po sobě následující 12. místa od sezóny 2016/2017.

V závislosti na umístění můžeme říci, že pokud klub skončil na 12. místě, což v tomto případě považujeme za nejhorší výsledek tohoto klubu v námi sledovaném období, získal v průměru zhruba 32 bodů. Během sezóny 2015/2016, která vyšla tomuto klubu jako nejúspěšnější, získal 40 bodů. Zde můžeme vidět rozdíl v jednotlivých ročnících, neboť v sezóně 2019/2020 získal klub o dva body více než v ročníku, kdy zaznamenal nejlepší umístění a přesto měl o jednu příčku horší postavení v konečné tabulce.

Nejvíce branek se Slovácku podařilo svým soupeřům nastřílet v roce svého nejlepšího umístění. Při zohlednění výsledných postavení v tabulce ve sledovaném období a počtu nastřílených branek si lze všimnout faktu, že průměr branek ze třech sezón s nejhorsším umístěním je 28 branek na jednu sezónu a ve zbylých dvou případech je průměr 36 branek na jednu sezónu. I tento fakt poukazuje na výsledkový a sportovní pokles ve třech nejhorsších zmiňovaných letech. Při pohledu na inkasované branky je paradoxem, že nejvíce branek inkasoval klub Slovácka v pro něj nejúspěšnější sezóně.

Pohledem do průměrných statistik jednotlivých sportovních ukazatelů pro klub 1. FC Slovácko můžeme o klubu říci, že se klub průměrně umístil na 11 místě, získal průměrně 35,8 bodů za sezónu, nastřílel zhruba 31 a inkasoval zhruba 40 branek. Tímto nám vychází, že fotbalový klub Slovácka dokončil, za sledované období, sezónu s průměrně 9 zápornými body (poměr vstřelených a inkasovaných branek).

FK Mladá Boleslav

Tabulka 9: Sportovní statistiky FK Mladá Boleslav

FK Mladá Boleslav	Sezóna					Průměr
	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	
Umístění	10	7	9	4	4	6,8
Získané body	40	42	34	49	57	44,4
Nastřílené góly	48	52	31	47	63	48,2
Inkasované góly	52	44	43	37	37	42,6

Výše znázorněná tabulka obsahuje informace o sportovních statistikách fotbalového klubu z české nejvyšší soutěže, klubu FK Mladá Boleslav. Pohledem na tyto statistiky můžeme určit, které sezóna byla, v námi sledovaném období, pro klub Boleslavi po sportovní stránce nejúspěšnější. Z tabulky je patrné, že podle umístění můžeme určit jako nejúspěšnější dvě po sobě následující sezóny od začátku časové řady, konkrétně od ročníku 2015/2016. V těchto sezónách obsadil klub vždy 4. místo. Ve zbylých sezónách klub okupoval zejména prostřední patra tabulky.

Při pohledu na body získané body si můžeme všimnout, že ani v případě klubu FK Mladá Boleslav neplatí, že čím více bodů klub získá, tím dosáhne lepšího konečného postavení v tabulce. Příkladem tohoto tvrzení může být například porovnání sezóny 2019/2020, když v této sezóně klub skončil na 10. místě se ziskem 40 bodů a sezóny 2017/2018, ve které klub skončil na 9. místě a k tomuto umístění mu stačilo pouhých 34 bodů. Rozdíl v těchto sezónách je tedy v počtu bodů, které stačily na dané umístění.

S nastřílenými a inkasovanými brankami se to v případě klubu Mladé Boleslavi má následovně. Nejvíce branek klub nastřílel svým soupeřům v sezóně 2015/2016. Tento výsledek tedy koresponduje s jedním z nejlepších umístění klubu ve sledovaném období. S inkasovanými brankami je to tak, že nejvíce gólů klub inkasoval v sezóně 2019/2020, ve které nastalo i nejhorší umístění v závěrečné tabulce. Ovšem nejhorším výsledkem, z pohledu branek, byl ročník 2017/2018, ve kterém klub při rozdílu nastřílených a inkasovaných branek získal dvanáct záporných bodů.

V horizontu pěti po sobě následujících sezón lze o sportovních statistikách klub FK Mladá Boleslav říci následující. Průměrně se klub umístil na 7. místě s bodovým ziskem zhruba 44,4 bodů v jedné sezóně. Svým soupeřům Boleslav nastřílela v průměru 48 a inkasovala zhruba 43 branek.

FK Teplice

Tabulka 10: Sportovní statistiky FK Teplice

FK Teplice	Sezóna					Průměr
	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	
Umístění	12	10	8	5	12	9,4
Získané body	31	36	34	48	30	35,8
Nastřílené góly	29	32	32	38	37	33,6
Inkasované góly	49	42	40	25	52	41,6

Pohledem na sportovní statistiky profesionálního klubu FK Teplice můžeme určit, že po sportovní stránce byla, ve sledovaném období, pro klub nejúspěšnější sezóna 2016/2017, když klub Teplice skončil v konečném součtu na 5. místě. Za nejhorší ročníky, z pohledu na konečné umístění, můžeme považovat ročníky 2015/2016 a 2019/2020.

Na fakt, že po sportovní stránce byla pro klub nejúspěšnější sezóna 2016/2017 navazuje i statistika získaných bodů, protože právě v tomto roce klub získal nejvíce bodů za sledované období. Nejhorší bodově vyšla sezóna 2015/2016, kdy klub zaznamenal i první ze svých nejhorších umístění. Ovšem ani v případě klubu FK Teplice neleze říci, že body získané klubem rostou úměrně s konečným umístěním. Příkladem v tomto případě je kontrast mezi umístěním a body v sezónách 2018/2019 a 2017/2018.

Další sportovní ukazatel zastupuje branky v sítích soupeřů fotbalových Teplic. Nejvyššího výsledku nastřílených branek se klubu podařilo dosáhnout v ročníku 2016/2017. Ve stejném roce klub také nejméně branek inkasoval a skončil s třinácti

kladnými body (rozdíl vstřelených a inkasovaných branek). V ostatních případech klub vždy v této statistice skončil v záporných číslech. Vůbec nejhorší sezónou z pohledu branek se pro klub Teplic stala sezóna 2019/2020, jelikož v tomto roce byl rozdíl mezi vstřelenými a inkasovanými brankami nejméně.

Průměrným umístěním ve sledovaném období bylo pro tento klub 9. místo. Průměrný bodový zisk v jedné sezóně činil 35,8 bodů. Teplickému klubu se podaří skórovat průměrně v 34 případech. Průměr inkasovaných branek činil zhruba 42 branek.

FC Fastav Zlín

Tabulka 11: Sportovní statistiky FC Fastav Zlín

FC Fastav Zlín	Sezóna					Průměr
	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	
Umístění	13	9	10	6	13	10,2
Získané body	27	39	33	41	30	34,0
Nastřílené góly	25	32	31	34	34	31,2
Inkasované góly	47	40	48	35	50	44,0

Ve výčtu sportovních statistik je v rámci sledovaného období zastoupena i sezóna 2016/2017, kterou jsme již zmiňovali v sekci představování klubů. Tato sezóna byla zmíněna jako nejúspěšnější sezóna v historii klubu. Tento fakt vyplývá i z tabulky (viz výše), ve které je 6. místo nejlepším výsledkem klubu FC Fastav Zlín. Opakem jsou dvě třináctá místa, která jsou, v rámci sledovaného období, nejhoršími umístěními.

S body se to má tak, že nejvíce bodů získal klub právě v již zmiňované nejúspěšnější sezóně fotbalového klubu ze Zlína. Podle shromážděných sportovních statistik můžeme říci, že klub je prvním sledovaným klubem, o kterém lze říci, že získané body v jednotlivých letech rostly úměrně s konečným postavením v tabulce. Rozdíl můžeme vidět pouze ve sezónách 2019/2020 a 2015/2016, ve kterých klub skončil na stejném místě a přesto získal rozdílný počet bodů.

Dalším sportovním ukazatelem jsou vstřelené a inkasované branky. Nejméně branek nastřílel klub ze Zlína v sezóně 2019/2020 a v témže roce zaznamenal i nejhorší rozdíl mezi vstřelenými a inkasovanými brankami, což souvisí i s nejmenším počtem získaných bodů a nejhorším umístěním v rámci sledovaného období. Nejvíce branek klub nastřílel svým soupeřům ve své nejúspěšnější sezóně, ale také ovšem v sezóně 2015/2016, ve které zaznamenal jedno ze svých dvou nejhorších umístění. Faktorem, který právě tuto sezónu mohl ovlivnit, byly inkasované branky, kterých v tomto roce

obdržel nejvíce ve sledovaném období. Dále si můžeme všimnout, že co se branek týče, klub ve všech letech skončil se zápornými čísly.

O klubu FC Fastav Zlín můžeme říci, že se průměrně umístil na 10 místě s bodovým ziskem 34 bodů. Rozdíl mezi vstřelenými a inkasovanými brankami je pro tento klub po celé sledované období záporný, jelikož průměrně klub nastřílí svým soupeřům 31 branek a inkasuje 44 branek.

10.3.2. Srovnání sportovních statistik

V tomto bodě si porovnáme průměrné sportovní statistiky jednotlivých klubů. Klubů, které byly vybrány jako vhodné pro provedení případové studie této práce.

Tabulka 12: Srovnání průměrných sportovních statistik (za sledované období)

Klub	Umístění	Získané body	Nastřílené góly	Inkasované góly
FC Viktoria Plzeň	1,6	67,6	53,2	23,6
AC Sparta Praha	3,2	56,2	51,6	27,4
FK Jablonec	5,2	47,2	47,4	34,2
FC Slovan Liberec	5,8	46,4	40,4	32,8
FK Mladá Boleslav	6,8	44,4	48,2	42,6
FK Teplice	9,4	35,8	33,6	41,6
FC Fastav Zlín	10,2	34,0	31,2	44,0
1.FC Slovácko	10,6	35,8	31,2	40,2

Ve výše znázorněné tabulce jsou vybrané kluby v rámci této práce seřazeny dle průměrného umístění sestupně. Podle tohoto ukazatele nejlépe vychází klub FC Viktoria Plzeň a naopak nejhůře klub 1. FC Slovácko. Získané body ve většině případů souvisí s průměrným umístěním jednotlivých klubů a s jejich pozicí v tabulce (viz výše). Jediným případem kdy výše bodů neodpovídá postavení v tabulce je u týmu 1. FC Slovácka, který má sice nejhorší průměrné umístění, ovšem bodů získal více, než FC Fastav Zlín, který je díky lepšímu průměrnému umístění před Slováckem. V případě, že by postavení v tabulce určoval počet nastřílených branek, tak by se klub FK Mladá Boleslav posunul na třetí místo před klub FK Jablonec. Přesunem Mladé Boleslavi by nastal jev, podle kterého by byly kluby seřazeny sestupně dle nastřílených branek. Fakt, že klub FC Viktoria Plzeň průměrně nastřílí z vybraných týmů nejvíce a klub 1. FC Slovácko a FC Fastav Zlín nejméně branek by zůstal zachován. Seřazení podle inkasovaných branek by s tabulkou zamíchalo nejvíce, ale ve spojitosti s inkasovanými brankami a v návaznosti na to i s nastřílenými brankami můžeme říci, že tři kluby

z dané tabulky skončí sezónu ve sledovaném období se zápornými body z poměru branek.

Tabulka 13: Sportovní statistiky SK Slavia Praha (srovnání s vybranými kluby)

SK Slavia Praha	Sezóna					Průměr
	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	
Umístění	1	1	2	1	5	2,0
Získané body	72	72	59	69	52	64,8
Nastřílené góly	58	72	50	65	48	58,6
Inkasované góly	10	23	19	22	26	20,0

Jedním z neúspěšnějších českých fotbalových klubů je v posledních letech klub SK Slavia Praha, což je z tabulky sportovních ukazatelů tohoto klubu patrné. Jediné co kazí celkový dojem a průměry je zejména průměrné umístění a průměr získaných bodů za stanovené sledované období a to díky 5. místu ze sezóny, kterou časová řada začíná. Klub SK Slavia Praha není mezi vybranými týmy v rámci této práce, jelikož jak již bylo zmíněno, nebylo možné dohledat veškeré podklady, zejména z finanční oblasti klubu. Bez ohledu na to nám klub SK Slavia Praha pomůže, ve spojitosti s tím, že ve sledovaném období získala třikrát titul pro mistra republiky, průměrný počet bodů, který ve sledovaném období mohl zaručovat prvenství v nejvyšší české fotbalové soutěži.

Tabulka 14: Výčet vítězů soutěže za sledované období

Tým	Body					Umístění				
	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16
SK Slavia Praha	72	72	59	69	52	1	1	2	1	5
FC Viktoria Plzeň	66	68	66	67	71	2	2	1	2	1

Pro určení průměrného počtu bodů, potřebných v rámci sledovaného období pro prvenství v nejvyšší české fotbalové soutěži jsme potřebovali shromáždit informace o vítězích v jednotlivých letech během sledovaného období. Výherci byli za dobu pět let pouze dva. Oba dva týmy si prvenství v soutěži rozdělili v poměru – SK Slavia Praha:FC Viktoria Plzeň (3.2). Důležité pro určení průměru jsou samozřejmě také body těchto klubů v jejich mistrovských letech.

Tabulka 15: Průměrný počet bodů dosažených vítězem soutěže

Průměr bodů	
Součet	350
Počet	5
Výsledek	70

Výsledkem výše znázorněná tabulka. Podle výsledku můžeme tedy tvrdit, že z dat získaných za období posledních 5 let lze říci, že na výhru v soutěži je potřeba získat alespoň 70 bodů.

Tabulka 16: Výčet sestupujících za sledované období

Tým	Umístění					Body				
	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16
SK Sigma Olomouc	-	-	-	-	15	-	-	-	-	27
FC Baník Ostrava	-	-	-	-	16	-	-	-	-	14
FC Hradec Králové	-	-	-	15	-	-	-	-	27	-
1.FK Příbram	-	-	-	16	-	-	-	-	22	-
FC Vysočina Jihlava	-	-	15	-	-	-	-	30	-	-
FC Zbrojovka Brno	-	-	16	-	-	-	-	24	-	-
FK Dukla Praha	-	16	-	-	-	-	20	-	-	-

Opačným extrémem, než průměrného počtu bodů k získání mistrovského titulu, je průměrný počet bodů, který způsobil, že daný fotbalový klub skončil na dně tabulky a ve většině případů opustil českou nejvyšší fotbalovou soutěž. Zástupců jednotlivých klubů je v tomto případě podstatně více, než zástupců u předchozího případu. (viz výše). Počet zástupců v případě výpočtu tohoto průměru je více hlavně proto, že po tři roky sledovaného období sestupovaly do nižší soutěže vždy dva týmy, v jednom případě sestupoval jeden tým a v posledním roce zvolené časové řady nesestupoval nikdo (vliv koronaviru).

Tabulka 17: Průměrný počet bodů dosažený sestupujícím klubem

Průměr bodů			
Místo	Součet	Počet	Výsledek
Patnácté místo	84	3	28
Šestnácté místo	80	4	20
Celkový výsledek	164	7	23,4286

Výsledkem průměrného počtu bodů znamenajících pro klub sestup z nejvyšší české fotbalové soutěže ve sledovaném období je výše znázorněná tabulka. Z ní je patrné, že na patnácté místo, které v daných sezónách zaručovalo sestup do nižší soutěže, připadá průměrně zisk 28 bodů a na šestnácté místo bodů 20. Průměrem výsledků obou sestupových míst můžeme říci, že sestupující klub ve sledovaném období získal průměrně 23,43 bodů.

10.4. Finanční ukazatele

V podkapitole finančních ukazatelů si přiblížíme kluby, které prošly stanovenými fázemi výběru klubů vhodných pro případovou studii této práce. Připomeňme si ještě jednou, že těmito kluby jsou tým FC Viktoria Plzeň, AC Sparta Praha, FK Jablonec, FC Slovan Liberec, 1. FC Slovácko, FK Mladá Boleslav, FK Teplice a klub FC Fastav Zlín.

U těchto výše zmíněných klubů budou shrnuty některé jejich finanční ukazatele. V tomto případě budeme za zkoumané finanční ukazatele považovat výsledky hospodaření jednotlivých klubů na námi zvolené časové řadě. Pro výpočet výsledku hospodaření bude zapotřebí získat informace o výnosech a nákladech v jednotlivých letech, v případě že se to daného klubu bude týkat, musí být zohledněna i daň, díky které bude možné určit zisk po zdanění pro jednotlivé kluby.

Další zkoumanou částí finančních ukazatelů budou bonitní a bankrotní modely. V našem případě to bude konkrétně Index IN01, Altmanova formule bankrotu (Z-skóre) a Tafflerův model. Tyto jednotlivé modely budou aplikovány na námi vybrané kluby v časovém horizontu pěti po sobě následujících let.

Některá fakta získaná a obsažená v sekci finančních ukazatelů budou později použita pro korelaci mezi sportovními a finančními výsledky jednotlivých klubů.

10.4.1. Hospodaření klubů

Postup a výsledky:

Výnosy – v případě výnosů klubů v jednotlivých letech stanovené časové řady se vychází z účetní uzávěrky daného klubu. Konkrétně z výkazu zisku a ztráty. Celková suma výnosů je tedy součet jednotlivých dílčích výnosů figurujících v rámci zmíněného výkazu zisku a ztráty.

Náklady - v případě nákladů klubů v jednotlivých letech stanovené časové řady se vychází z účetní uzávěrky daného klubu. Konkrétně z výkazu zisku a ztráty. Celková suma nákladů je tedy součet jednotlivých dílčích nákladů figurujících v rámci zmíněného výkazu zisku a ztráty.

Zisk před zdaněním – zisk před zdaněním představuje rozdíl mezi celkovými výnosy a náklady jednotlivých klubů.

Zisk po zdanění – zisk po zdanění je zisk je vlastně zisk před zdaněním, u kterého je zohledněna daň z příjmů. Konkrétně je zde daň z příjmů připočtena k sumě, která vyšla jako “zisk před zdaněním“.

10.4.2. Bonitní a bankrotní modely klubů

Takzvané predikční modely můžeme též označit za souhrnné diagnostické nástroje finanční analýzy. Tyto modely se dělí na bonitní a bankrotní modely. Smysl užití těchto modelů v rámci finanční analýzy spočívá v tom, že se díky nim můžeme dozvědět, zda je společnost finančně zdravá či nikoliv a zda jí v budoucnosti hrozí nebezpečí úpadku.

Postup a výsledky:

Index IN01

Tento model byl zkonstruován manželi Neumaierovi v roce 2002. Zjednodušeně řečeno se dá říci, že se model IN01 snaží sledovat schopnost organizace tvořit přidanou ekonomickou hodnotu.

$$IN01 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,92 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

Vzorec tohoto modelu má výše zmíněný tvar. Jednotlivé části vzorce znamenají:

- A = celková aktiva/ cizí zdroje
- B = zisk před zdaněním a úroky/ nákladové úroky
- C = zisk před zdaněním a úroky/ celková aktiva
- D = tržby/ celková
- E = oběžná aktiva/ krátkodobé závazky

Rozmezí hodnot interpretovaných výsledkem se dá rozdělit:

- $IN01 > 1,77$ – hodnoty v tomto rozmezí značí, že organizace tvoří hodnotu
- $0,75 < IN01 < 1,77$ – hodnoty v tomto rozmezí značí, že organizace netvoří hodnotu ani nebankrotuje
- $IN01 < 0,75$ – hodnoty v tomto rozmezí značí, že organizace spěje k bankrotu

Altmanova formule bankrotu (Z-skóre)

Tento model je aplikací přímé statistické metody. Tato metoda je schopna odhadnout váhy jednotlivých proměnných ukazatelů, které jsou sestavené do ukazatelů důvěryhodnosti podniku. Pro případy této práce bude na vybrané kluby v rámci tohoto modelu aplikována “rovnice důvěryhodnosti pro ostatní firmy“ (r. 1983).

$$Z_i = (0,717 * A) + (0,847 * B) + (3,107 * C) + (0,42 * D) + (0,998 * E)$$

Vzorec tohoto modelu má výše zmíněný tvar. Jednotlivé části vzorce znamenají:

- A = (oběžná aktiva – krátkodobé závazky) / celková aktiva
- B = zisk po zdanění / celková aktiva
- C = zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva
- D = tržní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje
- E = celkové tržby / celková aktiva

Původně tento model obsahoval 22 nezávislých ukazatelů, v současné podobě je pouze 5 nezávislých ukazatelů.

Rozmezí hodnot interpretovaných výsledkem se dá rozdělit:

- $Z_i > 2,9$ – hodnoty v tomto rozmezí značí že, můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci
- $1,2 < Z_i \leq 2,9$ hodnoty v tomto rozmezí značí takzvanou “šedou zónu” nevyhraněných výsledků
- $Z_i \leq 1,2$ – hodnoty v tomto rozmezí značí, že organizace je ohrožena vážnými finančními problémy

Tafflerův model

Tento model, jenž byl publikován v roce 1977, sleduje riziko úpadku společnosti. Úspěšnost tohoto modelu je v našich podmínkách vysoká, na rozdíl od jiných ukazatelů.

$$TBM = 0,53 * A + 0,13 * B + 0,18 * C + 0,16 * D$$

Vzorec tohoto modelu má výše zmíněný tvar. Jednotlivé části vzorce znamenají:

- A = Zisk před zdaněním / krátkodobé závazky

- B = Oběžná aktiva / cizí kapitál
- C = Krátkodobé závazky / celková aktiva
- D = Tržby celkem / celková aktiva

Rozmezí hodnot interpretovaných výsledkem se dá rozdělit:

- $TBM > 0,3$ – hodnoty v tomto rozmezí znamenají malou pravděpodobnost bankrotu
- $TBM < 0,2$ – hodnoty v tomto rozmezí znamenají vyšší pravděpodobnost bankrotu

10.4.3. Jednotlivé kluby

FC Viktoria Plzeň

Výsledky hospodaření

Tabulka 18: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu FC Viktoria Plzeň

FC Viktoria Plzeň	2019	2018	2017	2016	2015
Výnosy	1 049 745 000,00 Kč	517 999 000,00 Kč	427 144 000,00 Kč	331 221 000,00 Kč	872 570 000,00 Kč
Náklady	753 367 000,00 Kč	650 692 000,00 Kč	412 023 000,00 Kč	351 904 000,00 Kč	811 755 000,00 Kč
Zisk před zdaněním	296 378 000,00 Kč	-132 693 000,00 Kč	15 121 000,00 Kč	-20 683 000,00 Kč	60 815 000,00 Kč
Zisk po zdanění	245 064 000,00 Kč	-132 693 000,00 Kč	8 942 000,00 Kč	-19 601 000,00 Kč	41 092 000,00 Kč

Výše zmíněná tabulka znázorňuje výsledky hospodaření profesionálního fotbalového klubu FC Viktoria Plzeň v jednotlivých letech. Jsou v ní zastoupeny ukazatele výnosů, nákladů a celkových výsledků hospodaření (zisk před a po zdanění).

Nevyšší suma výnosů byla pro Plzeň v roce 2019, v témže roce figuruje ovšem také nejvyšší suma nákladů. Naopak nejnižší suma výnosů je z roku 2016, stejně jako nejnižší suma nákladů za sledované období. Co se hospodářského výsledku týče, je z tabulky patrné, ve kterých letech klub zaznamenal zisk a ve kterých ztrátu. Zisk zaznamenal klub v letech 2019, 2017 a 2015. Největší zisk klub zaznamenal v roce 2019. Ztrátu pro klub vznikla v letech 2018 a 2016. Nejvýraznější ztráta pro klub vznikla v roce 2018. Daň z příjmů v případě klubu FC Viktoria Plzeň figurovala ve čtyřech z pěti sledovaných let. V tabulce je patrné že daň příjmů nebyla zastoupena v roce 2018 kdy se zisk před a po zdanění navzájem rovná.

Bonitní a bankrotní modely

Tabulka 19: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub FC Viktoria Plzeň

FC Viktoria Plzeň	2019	2018	2017	2016	2015
Index IN01	6,793	- 2,363	1,193	- 0,341	5,975
Altmanova formule bankrotu: Z-skóre	6,153	- 0,495	1,925	1,427	5,926
Tafflerův model	1,661	0,339	0,549	0,395	1,234

Index IN01 – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FC Viktoria Plzeň bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Pro Index IN01 platí, že čím vyšší je výsledná hodnota, tím je klub v lepší finanční situaci. Nejvyšší přidanou ekonomickou hodnotu tak klub Plzně tvořil v roce 2019. Hodnotu klub tvořil také v roce 2015. V roce 2017 klub Plzně přidanou ekonomickou hodnotu netvořil, ale ani nebankrotoval. Podle výsledných údajů z let 2018 a 2016 a rozsahů Indexu IN01 můžeme říci, že v těchto letech klub Plzně šel k bankrotu.

Altmanova formule bankrotu – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FC Viktoria Plzeň bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Podobně jako v předešlém modelu dosáhl klub Plzně uspokojivých výsledků v letech 2019 a 2015. V letech 2017 a 2016 byl klub v takzvané “šedé zóně“ z pohledu tohoto modelu, což značí nevyhraněné výsledky v těchto obdobích. V jednom případě, konkrétně v roce 2018 klub nedosáhl moc uspokojivých výsledků a můžeme říci, že mohl být ohrožen finančními problémy.

Tafflerův model – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FC Viktoria Plzeň bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Přesto že aplikací předešlých modelů vyšli v některých případech ne moc uspokojivé výsledky, podle tohoto modelu je dokázáno, že klub po celé sledované období vykazuje malou pravděpodobnost k bankrotu. K bodu (nižší než 0,2), který znamená velkou pravděpodobnost k bankrotu, měl klub nejbliže v letech 2018 a 2016, tedy v letech, ve kterých vyšly ne úplně uspokojivé výsledky v předešlých modelech.

AC Sparta Praha

Výsledky hospodaření

Tabulka 20: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu AC Sparta Praha

AC Sparta Praha	2019	2018	2017	2016	2015
Výnosy	1 407 159 000,00 Kč	654 447 000,00 Kč	973 953 000,00 Kč	612 236 000,00 Kč	524 291 000,00 Kč
Náklady	1 081 691 000,00 Kč	1 378 267 000,00 Kč	951 389 000,00 Kč	741 940 000,00 Kč	591 319 000,00 Kč
Zisk před zdaněním	325 468 000,00 Kč	-723 820 000,00 Kč	22 564 000,00 Kč	-129 704 000,00 Kč	-67 028 000,00 Kč
Zisk po zdanění	325 468 000,00 Kč	-723 820 000,00 Kč	22 564 000,00 Kč	-129 704 000,00 Kč	-67 028 000,00 Kč

Výše zmíněná tabulka znázorňuje výsledky hospodaření profesionálního fotbalového klubu AC Sparta Praha v jednotlivých letech. Jsou v ní zastoupeny ukazatele výnosů, nákladů a celkových výsledků hospodaření (zisk před a po zdanění).

Podle této tabulky, i s přihlédnutím k tabulkám výsledků hospodaření ostatních klubů, můžeme o klubu AC Sparta tvrdit, že v námi sledovaném období klub operoval s nejvyššími sumami. Nejvyšší suma výnosů byla pro Spartu v roce 2019. Naopak nejnižší v roce 2015. V tomto roce klub zaznamenal i nejnižší sumu nákladů. Nejvyšší suma z pohledu nákladů klubu se vyskytuje v roce 2018. Co se hospodářského výsledku týče, je z tabulky patrné, ve kterých letech klub zaznamenal zisk a ve kterých ztrátu. Zisk zaznamenal klub v letech 2019, v tomto roce byl zisk ve sledovaném období největší, a 2017. Ztráta pro klub vznikla v letech 2018, 2016 a 2015. Nejvýraznější ztráta pro klub vznikla v roce 2018. Daň z příjmů v případě klubu AC Sparta Praha nefigurovala ani v jednom ze sledovaných roků, a proto se položky “zisk před zdanění” a “zisk po zdanění” rovnají.

Bonitní a bankrotní modely

Tabulka 21: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub AC Sparta Praha

AC Sparta Praha	2019	2018	2017	2016	2015
Index IN01	1,661	- 2,541	0,579	- 0,270	- 0,198
Altmanova formule bankrotu: Z-skóre	2,332	- 1,857	1,120	0,155	0,127
Tafflerův model	0,659	- 0,560	0,267	- 1,068	0,116

Index IN01 – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu AC Sparta Praha bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Pro index IN01 platí, že čím vyšší je výsledná hodnota, tím je klub v lepší finanční situaci. Podle výsledků v tabulce nám vychází, že tento klub ani v jednom roce sledování netvořil přidanou ekonomickou hodnotu. V jednom případě klub netvořil hodnotu, ale ani nebankrotoval a to v roce 2019. Ve zbylých případech klub podle výsledků šel k bankrotu.

Altmanova formule bankrotu – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu AC Sparta Praha bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Podobně jako v předešlém modelu můžeme konstatovat, že klub Sparty v tomto modelu nedosáhl ani v jednom roce uspokojivých výsledků, jelikož ani v jednom roce výsledek tohoto modelu nedosáhl větší hodnoty než 2,9. V jednom roce klub spadl to takzvané “šedé zóny“ z pohledu Z-skóre, což značí nevyhraněné výsledky v těchto obdobích. V ostatních třech případech klub nedosáhl moc uspokojivých výsledků a můžeme říci, že mohl být ohrožen finančními problémy.

Tafflerův model – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu AC Sparta Praha bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Podle toho můžeme o tomto klubu, ve spojitosti s tímto modelem, říci že malou pravděpodobnost k bankrotu vykazoval klub v roce 2019, případně ještě také v roce 2017, kdy hodnota neklesla pod bod 0,2. V ostatních třech případech jsou hodnoty menší, než 0,2 což značí, že klub vykazuje velkou pravděpodobnost k bankrotu.

FK Jablonec

Výsledky hospodaření

Tabulka 22: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu FK Jablonec

FK Jablonec	2019	2018	2017	2016	2015
Výnosy	307 487 000,00 Kč	204 124 000,00 Kč	233 554 000,00 Kč	221 586 000,00 Kč	190 412 000,00 Kč
Náklady	270 782 000,00 Kč	200 731 000,00 Kč	194 743 000,00 Kč	222 152 000,00 Kč	192 293 000,00 Kč
Zisk před zdaněním	36 705 000,00 Kč	3 393 000,00 Kč	38 811 000,00 Kč	-566 000,00 Kč	-1 881 000,00 Kč
Zisk po zdanění	26 672 000,00 Kč	2 153 000,00 Kč	31 223 000,00 Kč	-2 891 000,00 Kč	-4 675 000,00 Kč

Výše zmíněná tabulka znázorňuje výsledky hospodaření profesionálního fotbalového klubu FK Jablonec v jednotlivých letech. Jsou v ní zastoupeny ukazatele výnosů, nákladů a celkových výsledků hospodaření (zisk před a po zdanění).

Nejvyšší suma výnosů byla pro Jablonec v roce 2019, v témže roce figuruje ovšem také nejvyšší suma nákladů. Naopak nejnižší suma výnosů je z roku 2015, stejně jako nejnižší suma nákladů ve sledovaném období. Co se hospodářského výsledku týče, je z tabulky patrné, ve kterých letech klub zaznamenal zisk a ve kterých ztrátu. Zisk zaznamenal v letech 2019, 2018 a 2017, tedy ke konci zvolené časové řady. Ve zbylých dvou letech, ze začátku zvolené časové řady, zaznamenal klub ztrátu. Daň z příjmů v případě klubu FK Jablonec figurovala ve všech letech a ovlivnila tak zejména zisk po zdanění, ke kterému se tato položka váže.

Bonitní a bankrotní modely

Tabulka 23: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub FK Jablonec

FK Jablonec	2019	2018	2017	2016	2015
Index IN01	2,257	0,807	3,099	0,539	0,426
Altmanova formule bankrotu: Z-skóre	1,879	1,262	2,228	1,235	0,929
Tafflerův model	0,413	0,221	0,463	0,199	0,207

Index IN01 – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FK Jablonec bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Pro Index IN01 platí, že čím vyšší je výsledná hodnota, tím je klub v lepší finanční situaci. Nejvyšší přidanou ekonomickou hodnotu tak klub Jablonce tvořil v roce 2017. Hodnotu klub tvořil také v roce 2019. V roce 2018 klub Jablonce přidanou ekonomickou hodnotu netvořil, ale ani nebankrotoval. Podle výsledných údajů z let 2016 a 2015 a rozsahů Indexu IN01 můžeme říci, že v těchto letech klub Jablonce šel k bankrotu.

Altmanova formule bankrotu – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FK Jablonec bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Z tabulky je patrné, že klub na hranici hodnoty 2,9 nedosáhl ani jednou. U klubu tedy v těchto letech nemůžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci. Naopak v takzvané “šedé zóně“, z pohledu tohoto modelu, která značí nevyhraněné výsledky v těchto obdobích, se klub nacházel ve čtyřech z pěti sledovaných let. V jednom případě klub dosáhl hodnoty menší než 1,2, což značí, že byl klub ohrožen finančními problémy.

Tafflerův model – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FK Jablonce bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Podle toho můžeme o tomto klubu, ve spojitosti s tímto modelem, říci že malou pravděpodobnost bankrotu vykazoval klub v letech 2019 a 2017. V letech 2018 a 2015 je klub lehce nad hranicí, která poukazuje k velké pravděpodobnosti bankrotu. V jednom ze sledovaných let se klub dostal dokonce pod tuto hranici a šel tedy velkou pravděpodobností k bankrotu.

FC Slovan Liberec

Výsledky hospodaření

Tabulka 24: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu FC Slovan Liberec

FC Slovan Liberec	2019	2018	2017	2016	2015
Výnosy	114 622 000,00 Kč	145 007 000,00 Kč	253 457 000,00 Kč	209 744 000,00 Kč	81 378 000,00 Kč
Náklady	148 604 000,00 Kč	145 063 000,00 Kč	178 426 000,00 Kč	173 447 000,00 Kč	128 178 000,00 Kč
Zisk před zdaněním	-33 982 000,00 Kč	-56 000,00 Kč	75 031 000,00 Kč	36 297 000,00 Kč	-46 800 000,00 Kč
Zisk po zdanění	-33 982 000,00 Kč	-56 000,00 Kč	75 031 000,00 Kč	36 297 000,00 Kč	-46 800 000,00 Kč

Výše zmíněná tabulka znázorňuje výsledky hospodaření profesionálního fotbalového klubu FC Slovan Liberec v jednotlivých letech. Jsou v ní zastoupeny ukazatele výnosů, nákladů a celkových výsledků hospodaření (zisk před a po zdanění).

Nejvyšší suma výnosů byla pro Liberec v roce 2017, v témže roce figuruje ovšem také nejvyšší suma nákladů. Naopak nejnižší suma výnosů je z roku 2015, stejně jako nejnižší suma nákladů za sledované období. Co se hospodářského výsledku týče, je z tabulky patrné, ve kterých letech klub zaznamenal zisk a ve kterých ztrátu. Zisk zaznamenal klub v letech 2017, v tomto roce byl zisk za sledované období největší, a 2016. Ve zbylých třech letech klub zaznamenal vždy ztrátu. Největší ztrátu zaznamenal fotbalový klub Liberec v roce 2015. Daň z příjmů v případě klubu FC Slovan Liberec nefigurovala ani v jednom ze sledovaných roků, a proto se položky “zisk před zdanění” a “zisk po zdanění” rovnají.

Bonitní a bankrotní modely

Tabulka 25: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub FC Slovan Liberec

FC Slovan Liberec	2019	2018	2017	2016	2015
Index IN01	- 4,562	Nelze určit	154,540	11,581	- 6,358
Altmanova formule bankrotu: Z-skóre	1,370	2,631	8,062	6,722	- 2,361
Tafflerův model	- 0,325	0,589	4,195	1,926	- 0,140

Index IN01 – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FC Slovan Liberec bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Pro index IN01 platí, že čím vyšší je výsledná hodnota, tím je klub v lepší finanční situaci. Jednoznačně nejvýraznější přidanou ekonomickou hodnotu tak klub Liberec tvořil v roce 2017. Hodnotu klub tvořil také v roce 2016. Ve dvou letech, konkrétně v roce 2019 a 2015, klub podle svých výsledných údajů a rozsahů Indexu IN01 šel k bankrotu. Pro jeden rok sledovaného období nebylo možné získat výsledek tohoto modelu, jelikož pro rok 2018 chybí v účetních výkazech klubu položka nákladových úroků.

Altmanova formule bankrotu – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FC Slovan Liberec bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Podobně jako v předešlém modelu dosáhl klub Liberec uspokojivých výsledků v letech 2017 a 2016, pro tyto roky tedy můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci. V letech 2019 a 2018 byl klub v takzvané “šedé zóně” z pohledu tohoto modelu, což značí nevyhraněně výsledky v těchto obdobích. V jednom případě, konkrétně v roce 2015, klub nedosáhl moc uspokojivých výsledků a můžeme říci, že mohl být ohrožen finančními problémy.

Tafflerův model – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FC Slovan Liberec bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Podle tohoto modelu můžeme o klubu Liberce, ve spojitosti s tímto modelem, říci že malou pravděpodobnost bankrotu vykazoval klub v letech 2018, 2017 a 2016. V letech 2017 a 2016 jsou hodnoty vysoce nad hranicí určující malou pravděpodobnost k bankrotu. Ve dvou letech, která ještě zbývají v rámci sledovaného období, klub dosáhl neuspokojivých výsledků a vykazoval tedy velkou pravděpodobnost k bankrotu.

1. FC Slovácko

Výsledky hospodaření

Tabulka 26: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu 1. FC Slovácko

1.FC Slovácko	2019	2018	2017	2016	2015
Výnosy	70 166 000,00 Kč	88 296 000,00 Kč	73 634 000,00 Kč	74 823 000,00 Kč	128 489 000,00 Kč
Náklady	101 200 000,00 Kč	89 692 000,00 Kč	78 207 000,00 Kč	75 026 000,00 Kč	101 237 000,00 Kč
Zisk před zdaněním	-31 034 000,00 Kč	-1 396 000,00 Kč	-4 573 000,00 Kč	-203 000,00 Kč	27 252 000,00 Kč
Zisk po zdanění	-31 034 000,00 Kč	-1 396 000,00 Kč	-4 573 000,00 Kč	-298 000,00 Kč	27 252 000,00 Kč

Výše zmíněná tabulka znázorňuje výsledky hospodaření profesionálního fotbalového klubu 1. FC Slovácko v jednotlivých letech. Jsou v ní zastoupeny ukazatele výnosů, nákladů a celkových výsledků hospodaření (zisk před a po zdanění).

Nejvyšší suma výnosů byla pro Slovácko v roce 2015, v témže roce figuruje ovšem také nejvyšší suma nákladů, byť je jen o 37 000 vyšší než suma nákladů z roku 2019. Naopak nejnižší suma výnosů je z roku 2019. Nejméně nákladů klub zaznamenal v roce 2016. Co se hospodářského výsledku týče, je z tabulky patrné, ve kterých letech klub zaznamenal zisk a ve kterých ztrátu. S výsledným ziskem klub hospodařil ve sledovaném období pouze v roce 2015, v tomto roce zmiňované sledované období začíná. Od tohoto roku až do konce časové řady klub hospodařil se ztrátou. Nejvýraznější ztráta pro klub vznikla v roce 2019. Daň z příjmů v případě klubu 1. FC Slovácko figurovala pouze v roce 2016. Ve zbylých letech nefigurovala, a proto se položky “zisk před zdanění“ a “zisk po zdanění“ v těchto letech rovnají.

Bonitní a bankrotní modely

Tabulka 27: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub 1. FC Slovácko

1.FC Slovácko	2019	2018	2017	2016	2015
Index IN01	- 12,121	- 1,895	19,278	1,017	3,583
Altmanova formule bankrotu: Z-skóre	- 1,027	1,853	3,045	2,868	5,183
Tafflerův model	- 0,100	0,493	0,496	0,686	1,775

Index IN01 – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu 1. FC Slovácko bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Pro Index IN01 platí, že čím vyšší je výsledná hodnota, tím je klub v lepší finanční situaci. Nejvyšší přidanou ekonomickou hodnotu tak klub Slovácka tvořil v roce 2017. Hodnotu klub tvořil také v roce 2015. V roce 2016 klub Slovácka přidanou ekonomickou hodnotu netvořil, ale ani nebankrotoval. Podle výsledných údajů z let 2019 a 2018 a rozsahů Indexu IN01 můžeme říci, že v těchto letech klub Slovácka šel k bankrotu.

Altmanova formule bankrotu – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu 1. FC Slovácko bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Z tabulky je patrné, v jakých letech klub vykazoval uspokojivou finanční situaci a v jakých ne. Uspokojivou finanční situaci u klubu Slovácka můžeme předpovídat pro rok 2017 a 2015. Rok 2016 svou výslednou hodnotou tohoto modelu není daleko od hranice, která určuje uspokojivou finanční situaci, přesto spadá spolu s rokem 2018 do takzvané “šedé zóny“ z pohledu modelu, což značí nevyhraněné výsledky v těchto obdobích. V jednom případě, konkrétně v roce 2019 klub nedosáhl moc uspokojivých výsledků a můžeme říci, že mohl být ohrožen finančními problémy.

Tafflerův model – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu 1. FC Slovácko bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Podle tohoto modelu můžeme o klubu Slovácka, ve spojitosti s tímto modelem říci, že malou pravděpodobnost bankrotu vykazoval klub ve čtyřech z pěti sledovaných let od začátku časové řady, tedy od roku 2015. V jednom případě klub Slovácka dosáhl neuspokojivých výsledků a vykazoval tedy velkou pravděpodobnost k bankrotu.

FK Mladá Boleslav

Výsledky hospodaření

Tabulka 28: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu FK Mladá Boleslav

FK Mladá Boleslav	2019	2018	2017	2016	2015
Výnosy	20 365 000,00 Kč	132 365 000,00 Kč	139 373 000,00 Kč	196 409 000,00 Kč	128 155 000,00 Kč
Náklady	19 561 000,00 Kč	145 353 000,00 Kč	160 012 000,00 Kč	182 958 000,00 Kč	133 151 000,00 Kč
Zisk před zdaněním	804 000,00 Kč	-12 988 000,00 Kč	-20 639 000,00 Kč	13 451 000,00 Kč	-4 996 000,00 Kč
Zisk po zdanění	804 000,00 Kč	-12 988 000,00 Kč	-20 639 000,00 Kč	8 532 000,00 Kč	-9 647 000,00 Kč

Výše zmíněná tabulka znázorňuje výsledky hospodaření profesionálního fotbalového klubu FK Mladá Boleslav v jednotlivých letech. Jsou v ní zastoupeny ukazatele výnosů, nákladů a celkových výsledků hospodaření (zisk před a po zdanění).

Nejvyšší suma výnosů byla pro Mladou Boleslav v roce 2016, v témže roce figuruje ovšem také nejvyšší suma nákladů. Naopak nejnižší suma výnosů je z roku 2019, stejně jako nejnižší suma nákladů. V tomto roce je ve srovnání s ostatními

sledovanými lety vidět podstatný pokles jak ve výnosech, tak i v nákladech. Co se hospodářského výsledku týče, je z tabulky patrné, ve kterých letech klub zaznamenal zisk a ve kterých ztrátu. Zisk zaznamenal klub v letech 2019 a 2016. Ve zbylých třech letech sledovaného období hospodařil klub se ztrátou. Z pohledu ztráty byl pro klub nejvýraznější rok 2017. Daň z příjmu v případě klubu FK Mladá Boleslav figurovala ve dvou po sobě následujících letech ze začátku sledovaného období, tedy od roku 2015. Ve zbylých třech letech nebyla položka daně z příjmů zastoupena, a proto se položky “zisk před zdanění“ a “zisk po zdanění“ v těchto letech rovnají.

Bonitní a bankrotní modely

Tabulka 29: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub FK Mladá Boleslav

FK Mladá Boleslav	2019	2018	2017	2016	2015
Index IN01	1,734	- 24,005	- 5,737	69,129	Nelze určit
Altmanova formule bankrotu: Z-skóre	4,432	51,781	0,531	4,139	2,143
Tafflerův model	0,898	6,914	0,363	0,940	0,638

Index IN01 – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FK Mladá Boleslav bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Pro index IN01 platí, že čím vyšší je výsledná hodnota, tím je klub v lepší finanční situaci. Nejvyšší přidanou ekonomickou hodnotu tak klub Mladé Boleslavi tvořil v roce 2016. V roce 2019 klub přidanou ekonomickou hodnotu netvořil, ale ani nebankrotoval. Podle výsledných údajů z let 2018 a 2017 a rozsahů Indexu IN01 můžeme říci, že v těchto letech klub FK Mladá Boleslav šel k bankrotu. Pro jeden rok sledovaného období nebylo možné získat výsledek tohoto modelu, jelikož pro rok 2015 chybí v účetních výkazech klubu položka nákladových úroků.

Altmanova formule bankrotu – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FK Mladá Boleslav bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Z tabulky je patrné, v jakých letech klub vykazoval uspokojivou finanční situaci a v jakých ne. Uspokojivou situaci klub Mladé Boleslavi vykazoval v letech 2019, 2018 a 2016. V roce 2018 zaznamenal klub výslednou hodnotu vysoce nad rámec daný tímto modelem, určující předpoklad uspokojivé finanční situace. V roce 2015 se klub nacházel v takzvané “šedé zóně“ z pohledu tohoto modelu, což značí nevyhraněné výsledky v těchto obdobích. V jednom případě, konkrétně v roce 2017 klub nedosáhl moc uspokojivých výsledků a můžeme říci, že mohl být ohrožen finančními problémy.

Tafflerův model – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FK Mladá Boleslav bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Přesto že aplikací předešlých modelů vyšli v některých případech ne moc uspokojivé výsledky, podle tohoto modelu je dokázáno, že klub po celé sledované období vykazuje malou

pravděpodobnost k bankrotu. K bodu (nižší než 0,2), který znamená velkou pravděpodobnost bankrotu, měl klub nejbližší v roce 2017, tedy v letech, ve kterých vyšly ne úplně uspokojivé výsledky v předešlých modelech.

FK Teplice

Výsledky hospodaření

Tabulka 30: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu FK Teplice

FK Teplice	2019	2018	2017	2016	2015
Výnosy	161 181 000,00 Kč	83 945 000,00 Kč	104 735 000,00 Kč	84 050 000,00 Kč	117 639 000,00 Kč
Náklady	114 897 000,00 Kč	101 512 000,00 Kč	107 377 000,00 Kč	98 678 000,00 Kč	114 988 000,00 Kč
Zisk před zdaněním	46 284 000,00 Kč	-17 567 000,00 Kč	-2 642 000,00 Kč	-14 628 000,00 Kč	2 651 000,00 Kč
Zisk po zdanění	36 031 000,00 Kč	-18 162 000,00 Kč	-4 453 000,00 Kč	-14 678 000,00 Kč	-1 138 000,00 Kč

Výše zmíněná tabulka znázorňuje výsledky hospodaření profesionálního fotbalového klubu FK Teplice v jednotlivých letech. Jsou v ní zastoupeny ukazatele výnosů, nákladů a celkových výsledků hospodaření (zisk před a po zdanění).

Nejvyšší suma výnosů byla pro Teplice v roce 2019. Naopak nejnižší suma z pohledu výnosů byla pro klub Teplic v roce 2018. Nejvyšší sumu nákladů klub zaznamenal v roce 2015 a nejnižší v roce 2016. Co se hospodářského výsledku týče, je z tabulky patrné, ve kterých letech klub zaznamenal zisk a ve kterých ztrátu. S výsledným ziskem, za sledované období, klub hospodařil pouze v posledním roce sledování, tedy v roce 2019. V ostatních případech klub hospodařil se ztrátou. Nejvýraznější ztrátu Teplice zaznamenali v roce 2018. Daň z příjmů v případě klubu FK Teplice figurovala ve všech letech, ve kterých byl klub v této oblasti sledován.

Bonitní a bankrotní modely

Tabulka 31: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub FK Teplice

FK Teplice	2019	2018	2017	2016	2015
Index IN01	4,727	- 1,366	0,202	- 3,475	1,860
Altmanova formule bankrotu: Z-skóre	4,199	1,257	1,869	1,616	2,746
Tafflerův model	1,682	- 0,084	0,148	- 0,050	0,295

Index IN01 – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FK Teplice bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Pro Index IN01 platí, že čím vyšší je výsledná hodnota, tím je klub v lepší finanční situaci. Nejvyšší přidanou ekonomickou hodnotu tak klub Teplic tvořil v roce 2019. Hodnotu klub tvořil také

v roce 2015. V ostatních letech sledovaného období, podle výsledných údajů a rozsahů Indexu IN01, klub Teplic šel k bankrotu.

Altmanova formule bankrotu – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FK Teplice bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Z tabulky bonitních a bankrotních modelů je patrné, v jakých letech klub vykazoval uspokojivou finanční situaci a v jakých ne. Uspokojivou finanční situaci vykazoval klub Teplic pouze v roce 2019. Ve zbylých čtyřech letech se klub nacházel v takzvané “šedé zóně“ z pohledu tohoto modelu, což značí nevyhrazené výsledky v těchto obdobích. Jako jediný ze sledovaných týmů se klub Teplic nedostal v tomto modelu pod hodnotu 1,2, což je hodnota značící ohrožení klubu vážnými finančními problémy.

Tafflerův model – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FK Teplice bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Podle tohoto modelu můžeme o klubu Teplic, ve spojitosti s tímto modelem říci, že malou pravděpodobnost bankrotu vykazoval klub v roce 2019, případně pak také v roce 2015. V ostatních případech klub Teplic dosáhl neuspokojivých výsledků a vykazoval tedy velkou pravděpodobnost bankrotu.

FC Fastav Zlín

Výsledky hospodaření

Tabulka 32: Ukazatele výpočtu výsledků hospodaření klubu FC Fastav Zlín

FC Fastav Zlín	2019	2018	2017	2016	2015
Výnosy	260 241 000,00 Kč	69 115 000,00 Kč	69 115 000,00 Kč	49 125 000,00 Kč	31 652 000,00 Kč
Náklady	211 186 000,00 Kč	58 862 000,00 Kč	58 862 000,00 Kč	46 348 000,00 Kč	30 594 000,00 Kč
Zisk před zdaněním	49 055 000,00 Kč	10 253 000,00 Kč	10 253 000,00 Kč	2 777 000,00 Kč	1 058 000,00 Kč
Zisk po zdanění	39 088 000,00 Kč	8 183 000,00 Kč	8 183 000,00 Kč	2 734 000,00 Kč	1 058 000,00 Kč

Výše zmíněná tabulka znázorňuje výsledky hospodaření profesionálního fotbalového klubu FC Fastav Zlín v jednotlivých letech. Jsou v ní zastoupeny ukazatele výnosů, nákladů a celkových výsledků hospodaření (zisk před a po zdanění).

Nejvyšší suma výnosů byla pro Zlín v roce 2019. Tato suma výrazně převyšuje daný ukazatel ve všech ostatních sledovaných letech. Naopak nejnižší suma výnosů je zaznamenána z roku 2015. Nejvyšší suma nákladů byla pro klub Zlína zaznamenána v roce 2019, spolu s přihlédnutím k výnosům z tohoto roku můžeme říci, že v tomto roce klub hospodařil s mnohem vyššími částkami než v předešlých letech sledování. Nejnižší suma nákladů je z roku 2015. Je zde patrné, že nejvyšší a nejnižší sumy výnosů a nákladů spolu navzájem korespondují. Co se hospodářského výsledku týče, je z tabulky patrné, ve kterých letech klub zaznamenal zisk a ve kterých ztrátu. Jak je z tabulky vidět ztrátu tento klub nezaznamenal ani v jednom roce sledování a je tak

jediným námi sledovaným týmem, který tohoto dosáhl. S nejvýraznějším ziskem hospodařil klub v roce 2019. Daň z příjmů v případě klubu FC Fastav Zlín figurovala ve čtyřech z pěti sledovaných let. Z tabulky je patrné, že položka daně nebyla ve výkazu zisku a ztráty zastoupena v roce 2015, a proto se položky “zisk před zdanění” a “zisk po zdanění” v těchto letech rovnají.

Bonitní a bankrotní modely

Tabulka 33: Výsledky predikčních modelů ve sledovaných obdobích pro klub FC Fastav Zlín

FC Fastav Zlín	2019	2018	2017	2016	2015
Index IN01	Neleze určit	Nelze určit	Nelze určit	Nelze určit	Nelze určit
Altmanova formule bankrotu: Z-skóre	7,192	2,204	2,204	3,580	5,639
Tafflerův model	2,202	0,615	0,615	0,840	1,304

Index IN01 – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FC Fastav Zlín nebylo dosaženo žádných výsledků (viz tabulka výše). Výsledků Indexu IN01 v případě tohoto klubu nebylo možné dosáhnout, jelikož pro všechny sledované roky chybí v účetních výkazech klubu položka nákladových úroků.

Altmanova formule bankrotu – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FC Fastav Zlín bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Z tabulky je patrné, v jakých letech klub Zlína vykazoval uspokojivou finanční situaci a v jakých ne. Uspokojivou finanční situaci vykazoval klub ve třech z pěti sledovaných let. Ve dvou případech se klub Zlína nacházel v takzvané “šedé zóně z pohledu tohoto modelu, což značí nevyhrazené výsledky v těchto obdobích. Klub FC Fastav Zlín je druhým týmem z výčtu sledovaných, který se po celé sledované období nedostal pod hodnotu 1,2, což je hodnota značící ohrožení klubu vážnými finančními problémy.

Tafflerův model – aplikací tohoto modelu na data fotbalového klubu FC Fastav Zlín bylo dosaženo výše zmíněných výsledků (viz tabulka výše). Podle tohoto modelu můžeme o klubu Zlína, ve spojitosti s tímto modelem říci, že malou pravděpodobnost bankrotu, která je stanovena nad hodnotu větší než 0,3, vykazoval klub ve všech sledovaných letech. Hranici výsledku 0,2 znamenající velkou pravděpodobnost bankrotu se klub Zlína po celé sledované období nijak výrazně nepřiblížil.

10.4.4. Závěr finančních ukazatelů

Tabulka 34: Sumy výsledků hospodaření u všech sledovaných týmů (ve sledovaném období)

Tým	Zisk po zdanění				
	2019	2018	2017	2016	2015
FK Mladá Boleslav	804 000,00 Kč	-12 988 000,00 Kč	-20 639 000,00 Kč	8 532 000,00 Kč	-9 647 000,00 Kč
FK Jablonec	26 672 000,00 Kč	2 153 000,00 Kč	31 223 000,00 Kč	-2 891 000,00 Kč	-4 675 000,00 Kč
FC Slovan Liberec	-33 982 000,00 Kč	-56 000,00 Kč	75 031 000,00 Kč	36 297 000,00 Kč	-46 800 000,00 Kč
FC Viktoria Plzeň	245 064 000,00 Kč	-132 693 000,00 Kč	8 942 000,00 Kč	-19 601 000,00 Kč	41 092 000,00 Kč
1.FC Slovácko	-31 034 000,00 Kč	-1 396 000,00 Kč	-4 573 000,00 Kč	-298 000,00 Kč	27 252 000,00 Kč
AC Sparta Praha	325 468 000,00 Kč	-723 820 000,00 Kč	22 564 000,00 Kč	-129 704 000,00 Kč	-67 028 000,00 Kč
FC Fastav Zlín	39 088 000,00 Kč	8 183 000,00 Kč	8 183 000,00 Kč	2 734 000,00 Kč	1 058 000,00 Kč
FK Teplice	36 031 000,00 Kč	-18 162 000,00 Kč	-4 453 000,00 Kč	-14 678 000,00 Kč	-1 138 000,00 Kč

Výše znázorněná tabulka znázorňuje výsledky hospodaření, konkrétně zisk po zdanění, vybraných klubů v rámci této práce. Z tabulky je patrné, v jakých letech kluby hospodařili se ziskem a v jakých letech se ztrátou. Následující tabulka bere v úvahu průměrný výsledek hospodaření sledovaných týmů a dává je do vzájemných souvislostí. Díky tomu můžeme určit, který ze sledovaných týmů po dobu sledování hospodařil nejlépe. Tabulka je sestavená sestupně, tedy začíná týmem, který v rámci hospodaření zaznamenal v průměru pěti let nejlepšího výsledku. Tímto týmem se stal klub FC Viktoria Plzeň. Naopak nejhůře v tomto ohledu v průměru pěti let dopadl ze sledovaných týmů klub AC Sparta Praha.

Tabulka 35: Seřazení sledovaných klubů podle průměrné hodnoty hospodářského výsledku

Tým	Průměrný výsledek hospodaření
FC Viktoria Plzeň	28 560 800,00 Kč
FC Fastav Zlín	11 849 200,00 Kč
FK Jablonec	10 496 400,00 Kč
FC Slovan Liberec	6 098 000,00 Kč
FK Teplice	-480 000,00 Kč
1.FC Slovácko	-2 009 800,00 Kč
FK Mladá Boleslav	-6 787 600,00 Kč
AC Sparta Praha	-114 504 000,00 Kč

Pro pozdější porovnání sportovních a finančních ukazatelů v rámci této práce využijeme finanční ukazatel potřebný k finálnímu výsledku hospodaření zvolených klubů. V našem případě budou tímto ukazatelem celkové náklady. Nicméně výsledky prezentované výše znázorněnou tabulkou nám mohou poskytnout vzájemnou souvislost

mezi hospodářskými výsledky a bonitními a bankrotními modely. Všem těmto ukazatelům byla věnována kapitola finančních ukazatelů.

Vezmeme-li v úvahu výsledky jednotlivých klubů z oblasti hospodářských výsledků a z výsledku aplikovaných bonitních a bankrotních modelů, můžeme najít souvislosti v letech, kdy vybrané kluby hospodařili s výslednou ztrátou a s ne příliš uspokojivými výsledky z části bonitních a bankrotních modelů ve stejných obdobích. Tyto zjištěné souvislosti může podtrhnout i tvrzení pana Novotného, který tvrdí, že největší české fotbalové kluby se pohybují na hranici bankrotu. Dále pak tvrdí, že středně velké kluby jsou v tomto ohledu na tom trochu lépe, ovšem brán tento fakt z dlouhodobého hlediska, tak vyjde najevo, že se pohybují na hranici bytí a nebytí. Toto tvrzení můžeme v rámci této práce doložit srovnáním dvou pozorovaných klubů, kterými jsou v tomto případě například klub AC Sparta Praha a klub FC Fastav Zlín.

Tabulka 36: Porovnání klubů AC Sparta Praha a FC Fastav Zlín v rámci predikčních modelů

	2019	2018	2017	2016	2015
AC Sparta Praha					
Index IN01	1,661	- 2,541	0,579	- 0,270	- 0,198
Altmanova formule bankrotu: Z-skóre	2,332	- 1,857	1,120	0,155	0,127
Tafflerův model	0,659	- 0,560	0,267	- 1,068	0,116
FC Fastav Zlín					
Index IN01	Neleze určit	Neleze určit	Neleze určit	Neleze určit	Neleze určit
Altmanova formule bankrotu: Z-skóre	7,192	2,204	2,204	3,580	5,639
Tafflerův model	2,202	0,615	0,615	0,840	1,304

První jmenovaný tým berme v úvahu jako jeden z největších českých fotbalových klubů a druhý jako středně velký český fotbalový klub. Přesto, že u klubu Zlína nebylo kvůli chybějícím údajům možné vypočítat první model z trojlístku použitých bonitních a bankrotních modelů, tedy Index IN01, v ostatních modelech se dá použít tvrzení pana Novotného, který vycházel z bankrotních modelů, považovat za průkazné. (Novotný, 2011 str. 379)

10.5. Porovnání sportovních a finančních ukazatelů

V této sekci, jak již bylo predikováno, se budeme zabývat porovnáním některých již zmíněných finančních a sportovních ukazatelů. V případě sportovních analýz budeme vycházet z konkrétních tabulek sportovních statistik ze sekce sportovních ukazatelů. Co se finančních ukazatelů týče, stěžejními ukazateli pro nás v tomto případě budou celkové náklady. V druhé fázi porovnání sportovních a finančních ukazatelů pak vyčíslené hodnoty sledovaných týmů ve stanoveném časovém horizontu.

Smyslem porovnání sportovních a finančních ukazatelů je potvrdit, nebo případně vyvrátit, závislost finančních prostředků na sportovní výkony dosažené sledovanými kluby.

V první fázi budeme vycházet zejména, jak již bylo zmíněno a jak je patrné z následující tabulky, z celkových nákladů, což bude zástupce finančních ukazatelů, a ze získaných bodů, což bude zástupce sportovních ukazatelů, ve sledovaném období. Stěžejním rokem pro začátek tohoto porovnání pro nás bude sezóna 2015/2016. Hodnoty z tohoto období budeme uvažovat jako výchozí hodnoty. V ostatních letech budou pozorovány změny mezi současným a minulým obdobím ve zvolených ukazatelích.

Jako stěžejní můžeme považovat, že námi zvolené ukazatele jsme schopni získat ve všech sledovaných letech i u všech sledovaných týmů. Tento fakt by měl mít pozitivní vliv na vyvozování případných závěrů z tohoto porovnání.

Tabulka 37: Seskupení ukazatelů pro potřeby porovnání sportovních a finančních ukazatelů

Tým	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019		2019/2020	
	Body	Náklady	Body	Náklady	Body	Náklady	Body	Náklady	Body	Náklady
AC Sparta Praha	64	591 319 000,00 Kč	57	741 940 000,00 Kč	53	951 389 000,00 Kč	57	1 378 267 000,00 Kč	50	1 081 691 000,00 Kč
	Závislost		Ne		Ne		Ano		Ne	
FC Viktoria Plzeň	71	811 755 000,00 Kč	67	351 904 000,00 Kč	66	412 023 000,00 Kč	68	650 692 000,00 Kč	66	753 367 000,00 Kč
	Závislost		Ano		Ne		Ano		Ne	
FK Jablonec	41	192 293 000,00 Kč	39	222 152 000,00 Kč	56	194 743 000,00 Kč	51	200 731 000,00 Kč	49	270 782 000,00 Kč
	Závislost		Ne		Ne		Ne		Ne	
FC Slovan Liberec	58	128 178 000,00 Kč	39	173 447 000,00 Kč	46	178 426 000,00 Kč	42	145 063 000,00 Kč	47	148 604 000,00 Kč
	Závislost		Ne		Ano		Ano		Ano	
FK Mladá Boleslav	57	133 151 000,00 Kč	49	182 958 000,00 Kč	34	160 012 000,00 Kč	42	145 353 000,00 Kč	40	19 561 000,00 Kč
	Závislost		Ne		Ano		Ne		Ano	
FK Teplice	30	114 988 000,00 Kč	48	98 678 000,00 Kč	34	107 377 000,00 Kč	36	101 512 000,00 Kč	31	114 897 000,00 Kč
	Závislost		Ne		Ne		Ne		Ne	
1.FC Slovácko	40	101 237 000,00 Kč	32	75 026 000,00 Kč	31	78 207 000,00 Kč	34	89 692 000,00 Kč	42	101 200 000,00 Kč
	Závislost		Ano		Ne		Ano		Ano	
FC Fastav Zlín	30	30 594 000,00 Kč	41	46 348 000,00 Kč	33	58 862 000,00 Kč	39	58 862 000,00 Kč	27	211 186 000,00 Kč
	Závislost		Ano		Ne		Ne		Ne	

Legenda	Výchozí hodnoty	Nárůst hodnoty	Pokles hodnoty	Stejná hodnota
---------	-----------------	----------------	----------------	----------------

Výše znázorněná tabulka je první fází porovnávání finančních a sportovních ukazatelů. Porovnáván zde bude vliv vynaložených celkových nákladů na získané body ve sledovaných letech. Položka celkových nákladů vychází z výpočtu hospodářského výsledku (viz finanční ukazatele) a položka bodů je zástupcem sportovních statistik jednotlivých klubů (viz sportovní ukazatele).

Ukazatel bodů

U bodů jsou sledovány nárůsty nebo poklesy tohoto ukazatele. Poklesy jsou značeny červenou barvou a nárůsty barvou zelenou. Určení poklesu nebo nárůstu vychází ze sledovaných let. Začínáme tedy v sezóně 2015/2016, která značí výchozí

hodnoty. Dále tedy platí, že pro následující ročník (ročník n) platí, že zde dochází k nárůstu hodnot ($n > n-1$) nebo k poklesu hodnoty ($n < n-1$). Podobně se postupuje ve srovnání zbývajících sledovaných období.

Ukazatel celkových nákladů

U celkových nákladů jsou sledovány, stejně jako v případě získaných bodů, nárůsty nebo poklesy tohoto ukazatele. Poklesy i nárůsty jsou zde značeny stejně jako v případě ukazatele získaných bodů, navíc je zde označení pro stejný ukazatel, který je značen šedou barvou. Dále zde platí stejné postupy v určování nárůstu nebo poklesu hodnoty ve sledovaných období.

Závislost

Pro závislost zvolených sportovních a finančních ukazatelů platí, že oba ukazatele jsou navzájem závislé, pokud ve stejném sledovaném roce došlo k nárůstu nebo poklesu obou ukazatelů. V našem případě, nepočítáme – li výchozí hodnoty ze sezóny 2015/2016, došlo k 32 pozorováním. Ve 12 případech se daná závislost mezi ukazateli potvrdila a ve zbylých 20 se závislost nepotvrdila. O ukazatelích můžeme říci, že největší závislost na sobě měli u klubu FC Slovan Liberec a u klubu 1. FC Slovácko. U klubu FK Jablonec a FK Teplice se závislost mezi ukazateli nepotvrdila ani v jednom případě pozorování.

Tabulka 38: Výsledky porovnání sportovních a finančních ukazatelů (hodnota jednoho bodu vyjádřená celkovými náklady)

Tým	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
AC Sparta Praha	9 239 359,38 Kč	13 016 491,23 Kč	17 950 735,85 Kč	24 180 122,81 Kč	21 633 820,00 Kč
FC Viktoria Plzeň	11 433 169,01 Kč	5 252 298,51 Kč	6 242 772,73 Kč	9 569 000,00 Kč	11 414 651,52 Kč
FK Jablonec	4 690 073,17 Kč	5 696 205,13 Kč	3 477 553,57 Kč	3 935 901,96 Kč	5 526 163,27 Kč
FC Slovan Liberec	2 209 965,52 Kč	4 447 358,97 Kč	3 878 826,09 Kč	3 453 880,95 Kč	3 161 787,23 Kč
FK Mladá Boleslav	2 335 982,46 Kč	3 733 836,73 Kč	4 706 235,29 Kč	3 460 785,71 Kč	489 025,00 Kč
FK Teplice	3 832 933,33 Kč	2 055 791,67 Kč	3 158 147,06 Kč	2 819 777,78 Kč	3 706 354,84 Kč
1.FC Slovácko	2 530 925,00 Kč	2 344 562,50 Kč	2 522 806,45 Kč	2 638 000,00 Kč	2 409 523,81 Kč
FC Fastav Zlín	1 019 800,00 Kč	1 130 439,02 Kč	1 783 696,97 Kč	1 509 282,05 Kč	7 821 703,70 Kč

Výše znázorněná tabulka obsahující sumy nákladů vynaložených na jeden bod, což je poměr sportovních a finančních ukazatelů. Vyčíslená hodnota je odvozená od celkových nákladů, tedy platí, kolik z celkových nákladů vynaložil každý sledovaný klub ve sledovaném období pěti po sobě následujících sezón za jeden bod, který v dané sezóně získal. Z tabulky je patrné, že největší celkové náklady na jeden bod vynaloží klub AC Sparta Praha. Celkové náklady jsou bezesporu ovlivněné i tím, že se klub při cestě zpět na vrchol nejvyšší české fotbalové soutěže nebál investovat nemalé finanční prostředky na nákup nových hráčů, kteří měli v tomto ohledu klubu pomoci. Naopak nejméně vynaložených celkových nákladů na jeden bod dosáhl klub 1. FC Slovácko.

Srovnání průměrných nákladů vynaložených na zisk jednoho bodu a průměrného umístění, které bude součástí následující analýzy, by mělo ukázat souvislosti mezi těmito proměnnými.

Postup výpočtu:

$$\text{Celkové náklady na jeden bod} = \frac{\Sigma \text{Celkové náklady}}{\Sigma \text{Body}}$$

Hodnoty použité v rámci výše zmíněné tabulky jsou hodnotami tabulky č. 37, ve které byla mimo jiné zkoumána závislost mezi změnou sportovních a finančních ukazatelů. Kluby byly na začátku případové studie vybírány, aby bylo možné získat potřebné informace k provedení námi zvolených operací, proto je možné aplikovat vzorec pro určení vynaložení celkových nákladů jednotlivých klubů, v jednotlivých letech, na jeden bod, získaný v dané sezóně.

Tabulka 39: Srovnání sledovaných týmů podle ukazatelů průměrného umístění a průměrných nákladů na jeden bod (za 5 let)

Tým	Průměrné umístění	Průměrné náklady na jeden bod
FC Viktoria Plzeň	1,6	8 782 378,35 Kč
AC Sparta Praha	3,2	17 204 105,85 Kč
FK Jablonec	5,2	4 665 179,42 Kč
FC Slovan Liberec	5,8	3 430 363,75 Kč
FK Mladá Boleslav	6,8	2 945 173,04 Kč
FK Teplice	9,4	3 114 600,94 Kč
FC Fastav Zlín	10,2	2 652 984,35 Kč
1.FC Slovácko	10,6	2 489 163,55 Kč

Výše znázorněná tabulka seskupuje sportovní ukazatel, kterým je průměrné umístění klubu ve sledovaném období a finanční ukazatel, kterým jsou průměrné náklady vynaložené na jeden bod ve sledovaném období.

Hodnoty byly do tabulky zaneseny sestupně dle průměrného umístění jednotlivých týmů. Spolu s výsledky průměrného umístění v tabulce ve většině případů korespondují i průměrné náklady na jeden bod. Dalo by se říci, že až na dva případy jsou díky sestupnému zanesení hodnota průměrného umístění vyjádřený i průměrné náklady na jeden bod sestupně. Výjimkou v rámci této tabulky jsou kluby AC Sparta Praha a FK Mladá Boleslav. V obou případech nekorespondují průměrné náklady na

jeden bod s tvrzením, že čím lepší umístění v tabulce, tím vyšší výdaje na jeden bod jako tomu je v případě zbylých sledovaných klubů. V případě klubu AC Sparta Praha jsou náklady na jeden bod nejvyšší ze všech sledovaných týmů, přesto že se klub podle průměrného umístění nachází na druhém místě této tabulky. Opačným příkladem je potom klub FK Mladá Boleslav, která je podle průměrného umístění v tabulce výše než klub FK Teplice, a přesto má nižší průměrné náklady na jeden bod. Tento fakt poukazuje na lepší nebo horší zacházení s finančními prostředky. Zatímco v případě Sparty uvažujeme horší nakládání s financemi u klubu FK Mladá Boleslav je tomu naopak.

Postup výpočtu:

$$\text{Průměrné umístění} = \frac{\Sigma \text{Umístění}}{\text{Počet období}}$$

Hodnoty potřebné k aplikaci tohoto vzorce byly získány následovně. Informace o umístění obsahují jednotlivé tabulky zmíněny u všech sledovaných týmů v rámci sekce sportovních ukazatelů. Ukazatel "počet období" znázorňuje časový údaj o tom, ve kterých letech bylo u jednotlivých klubů možné získat informaci o jejich konečném umístění v rámci české nejvyšší fotbalové soutěže. Sledované období bylo stanoveno na dobu 5 let a u všech sledovaných týmů je možné tuto informaci získat, proto nic nebrání aplikaci tohoto vzorce.

$$\text{Průměrné náklady na jeden bod} = \frac{\Sigma \text{Náklady na jeden bod}}{\text{Počet období}}$$

Suma nákladů na jeden bod (za sledované období u jednotlivých klubů) vychází z tabulky č. 38, kde jsou uvedeny náklady klubů vynaložených na jeden bod. Již u analýzy z tabulky 38 jsme si dokázali, že hodnoty potřebné v těchto dvou případech jsou dostupné pro všechna sledovaná období. Ukazatel "počet období", podobně jako v případě výpočtu průměrného umístění, znázorňuje časový údaj. Konkrétně údaj o tom, ve kterých letech je možné určit náklady na jeden bod a i v tomto případě je možné tento údaj zjistit ve všech sledovaných letech.

Tabulka 40: Tabulka vítězů soutěže z řad sledovaných klubů

Tým	Body					Umístění				
	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16
FC Viktoria Plzeň	x	x	66	x	71	x	x	1	x	1

V rámci výše zmíněné tabulky je zmíněn vítěz nejvyšší fotbalové soutěže z řad sledovaných klubů. Jak je z tabulky patrné ve sledovaném období vyhrál soutěž, ze sledovaných klubů, pouze klub FC Viktoria Plzeň. Soutěž tento klub vyhrál konkrétně

ve dvou případech. Důvodem zmínění tohoto ukazatele je, že po předešlých analýzách jsem schopni vyčíslit hodnotu celkových nákladů vynaložených na jeden bod v době, kdy se Plzni povedlo vyhrát nejvyšší českou fotbalovou soutěž. Podle tabulky č. 38 jsme tedy schopni říci, že pro sezónu 2017/2018 činily náklady na jeden bod zhruba 6 243 000 Kč a v sezóně 2015/2016 to bylo 11 433 000 Kč. Při pohledu na získané body v těchto letech je možné říci, že v mistrovských letech klubu FC Viktoria Plzeň celkové náklady na jeden bod stoupali úměrně se získanými body.

Tabulka 41: Seskupení ukazatelů pro potřeby porovnání sportovních a finančních ukazatelů

Tým	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019		2019/2020	
	Góly	Hodnota týmu	Góly	Hodnota týmu	Góly	Hodnota týmu	Góly	Hodnota týmu	Góly	Hodnota týmu
AC Sparta Praha	61	32,73	47	35,43	43	50,63	52	42,83	55	39,45
	Závislost		Ne		Ne		Ne		Ne	
FC Viktoria Plzeň	57	24,75	47	28,03	55	23,95	47	32,6	60	36,7
	Závislost		Ne		Ne		Ne		Ano	
FK Mladá Boleslav	63	13,6	47	11,58	31	17,33	52	16,0	48	16,88
	Závislost		Ano		Ne		Ne		Ne	
FK Jablonec	46	12,7	43	12,9	49	11,1	53	13,5	46	12,8
	Závislost		Ne		Ne		Ano		Ano	
FC Slovan Liberec	51	12,85	31	12,43	37	11,98	33	12,1	50	13,5
	Závislost		Ano		Ne		Ne		Ano	
FK Teplice	37	9,38	38	8,65	32	10,9	32	8,93	29	9,45
	Závislost		Ne		Ne		Ne		Ne	
FC Fastav Zlín	34	3,83	34	6,18	31	11,13	32	8,9	25	10,43
	Závislost		Ne		Ne		Ne		Ne	
1.FC Slovácko	37	5,4	29	6,65	23	6,1	32	8,13	35	8,83
	Závislost		Ne		Ano		Ano		Ano	

Legenda	Výchozí hodnoty	Nárůst hodnoty	Pokles hodnoty	Stejná hodnota
---------	-----------------	----------------	----------------	----------------

Výše znázorněná tabulka je druhou fází porovnávání finančních a sportovních ukazatelů. Porovnáván zde bude vliv hodnoty týmu na nastřílené branky ve sledovaných letech. Položku hodnoty týmu můžeme zařadit mezi finanční ukazatele a položka gólů je zástupcem sportovních statistik jednotlivých klubů (viz sportovní ukazatele).

Jako závislost zde hodnotíme vliv hodnoty klubu na nastřílených gólech. Hodnota klubu je získána z portálu www.transefrmarkt.com. Na tomto portálu jsou uváděny odhadované hodnoty jednotlivých hráčů, hrajících za daný klub, z čehož je poté odvozena celková hodnota klubu v dané sezóně. V tomto případě zkoumání závislosti by mělo být zajímavým zjištěním, jak ovlivní hodnota klubu počet nastřílených branek a zda platí, že čím má klub kvalitnější hráče (hráče, kteří jsou ohodnoceni vysokou hodnotou), tím více branek svým soupeřům v rámci jedné sezóny nastřílí.

Ukazatel nastřílených branek

U gólů jsou sledovány nárůsty nebo poklesy tohoto ukazatele. Poklesy jsou značeny červenou barvou a nárůsty barvou zelenou. V případě tohoto ukazatele platí také shoda, která je zastoupena ve dvou případech a je značena barvou šedou. Určení

poklesu nebo nárůstu vychází ze sledovaných let. Začínáme tedy v sezóně 2015/2016, která značí výchozí hodnoty. Dále tedy platí, že pro následující ročník (ročník n) platí, že zde dochází k nárůstu hodnot ($n > n-1$) nebo k poklesu hodnoty ($n < n-1$). Podobně se postupuje ve srovnání zbývajících sledovaných období.

Ukazatel hodnoty týmu

U hodnoty týmu jsou sledovány, stejně jako v případě získaných bodů, nárůsty nebo poklesy tohoto ukazatele. Poklesy jsou zde značeny stejně jako v případě ukazatele nastřílených branek. Stejně jako v případě ukazatele gólů je zde opakující se údaj ve dvou po sobě následujících obdobích, ten je tedy značen barvou šedou. Dále zde platí stejné postupy v určování nárůstu nebo poklesu hodnoty ve sledovaných obdobích.

Závislost

Pro závislost zvolených sportovních a finančních ukazatelů platí, že oba ukazatele jsou navzájem závislé, pokud ve stejném sledovaném roce došlo k nárůstu nebo poklesu obou ukazatelů. V našem případě, nepočítáme – li výchozí hodnoty ze sezóny 2015/2016, došlo k 32 pozorováním. V 9 případech se daná závislost mezi ukazateli potvrdila a ve zbylých 23 se závislost nepotvrdila. O ukazatelích můžeme říci, že největší závislost na sobě měli u klubu 1. FC Slovácka. Naopak nejnižší počet závislostí je dokonce u třech týmů, konkrétně u klubu AC Sparta Praha, FK Teplice a u klubu FC Fastav Zlín. V případě těchto klubů se závislost nepotvrdila ani v jednom případě pozorování.

Tabulka 42: Výsledky porovnání sportovních a finančních ukazatelů (hodnota jednoho gólu vyjádřená hodnotou klubu, hodnoty uvedeny v mil. eur)

Tým	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
AC Sparta Praha	0,536557377	0,753829787	1,17744186	0,823653846	0,717272727
FC Viktoria Plzeň	0,434210526	0,596382979	0,435454545	0,693617021	0,611666667
FK Mladá Boleslav	0,215873016	0,246382979	0,559032258	0,307692308	0,351666667
FK Jablonec	0,276086957	0,300	0,226530612	0,254716981	0,27826087
FC Slovan Liberec	0,251960784	0,400967742	0,323783784	0,366666667	0,270
FK Teplice	0,253513514	0,227631579	0,340625	0,2790625	0,325862069
FC Fastav Zlín	0,112647059	0,181764706	0,359032258	0,278125	0,4172
1.FC Slovácko	0,145945946	0,229310345	0,265217391	0,2540625	0,252285714

Podobně jako v případě v první fázi porovnávání finančních a sportovních ukazatelů nám vyšla tabulka výsledných hodnot. V tomto konkrétním případě obsahuje výše znázorněná tabulka sumy vyčíslovací hodnotu jednoho vstřeleného gólu

v konkrétních sledovaných letech. Je zde tedy poměr mezi hodnotou klubu a vstřelenými brankami ve sledovaném období. V případě této analýzy vycházíme z myšlenky, že vstřelený gól je odrazem hry celého týmu a mají na něm podíl jednotliví hráči. Proto bereme v úvahu hodnotu hráčů sledovaných týmů v jednotlivých sezónách stanovenou internetovým portálem www.transefrmarkt.com. Dalším porovnávaným ukazatelem je počet nastřílených branek v jednotlivých sezónách. V tabulce jsou týmy seřazeny podle průměrné hodnoty klubu. Je tedy jasné, že největší hodnotu ve sledovaném období měl klub AC Sparta Praha. Můžeme tvrdit, že čím vyšší hodnota klubu tím více kvalitních hráčů a čím více kvalitních hráčů tím více klub vynaloží v nákladech na platy hráčů, což souvisí i s první fází porovnávání sportovních a finančních ukazatelů, kde se ukázalo, že se konkrétně u klubu AC Sparta Praha náklady na platy hráčů projeví v celkových nákladech klubu. To může být také jeden z faktorů, proč v předešlé analýze vyšla Sparta jako klub s největšími náklady ve sledovaném období.

Postup výpočtu:

$$\text{Celkové náklady na jeden bod} = \frac{\Sigma \text{Hodnota klubu}}{\Sigma \text{Góly}}$$

Hodnoty použité v rámci výše zmíněné tabulky jsou hodnotami tabulky č. 41, ve které byla mimo jiné zkoumána závislost mezi změnou sportovních a finančních ukazatelů. Kluby byly na začátku případové studie vybírány, aby bylo možné získat potřebné informace k provedení námi zvolených operací, proto je možné aplikovat vzorec pro určení hodnoty vstřeleného gólu, vyčísleného na příkladu hodnoty klubu.

Tabulka 43: Srovnání sledovaných týmu podle ukazatelů průměrného počtu nastřílených gólů a průměrné hodnoty jednoho gólu vyčísleného hodnotou klubu (za 5 let, hodnoty v mil. eur)

Klub	Průměr nastřílených gólů	Průměrná hodnota jednoho gólu
FC Viktoria Plzeň	53,2	0,554266348
AC Sparta Praha	51,6	0,80175112
FK Mladá Boleslav	48,2	0,336129445
FK Jablonec	47,4	0,267119084
FC Slovan Liberec	40,4	0,322675795
FK Teplice	33,6	0,285338932
FC Fastav Zlín	31,2	0,269753805
1.FC Slovácko	31,2	0,229364379

Výše znázorněná tabulka seskupuje sportovní ukazatel, kterým je průměrný počet nastřílených branek jednotlivých klubů ve sledovaném období a finanční ukazatel,

kterým je průměrná hodnota jednoho gólu ve sledovaném období vyčíslena hodnotou klubů.

Hodnoty byly do tabulky zaneseny sestupně dle průměrného počtu nastřílených branek jednotlivých týmů. Spolu s výsledky průměru nastřílených branek ve většině případů korespondují průměrné hodnoty jednoho gólu. Dalo by se říci, že až na dva případy je díky sestupnému zanesení hodnot průměrného počtu nastřílených branek vyjádřena i průměrná hodnota jednoho gólu sestupně. Výjimkou v rámci této tabulky jsou kluby AC Sparta Praha, podobně jak v předešlé analýze, a FK Jablonec. V obou případech nekoresponduje průměrná hodnota jednoho gólu s tvrzením, že čím vyšší počet nastřílených branek, tím vyšší hodnota jednoho vstřeleného gólu jako tomu je v případě zbylých sledovaných klubů. V případě klubu AC Sparta Praha je hodnota jednoho gólu nejvyšší ze všech sledovaných týmů, přesto že se klub podle průměrného počtu vstřelených branek nachází na druhém místě této tabulky. Opačným případem je klub FK Jablonec, který je podle průměrného počtu vstřelených branek umístěn v tabulce výše než kluby FC Slovan Liberec a FK Teplice, a přesto jeho vyčíslená hodnota jednoho gólu je nižší než u zmíněných klubů. Tato analýza tedy poukazuje na fakt, že hráči ohodnoceni vyšší cenou (měli by být kvalitnější) nemusí znamenat sportovní úspěch.

Postup výpočtu:

$$\text{Průměr nastřílených gólů} = \frac{\Sigma \text{Počet branek}}{\text{Počet období}}$$

Hodnoty potřebné k aplikaci tohoto vzorce byly získány následovně. Informace o vstřelených brankách obsahují jednotlivé tabulky zmíněné u všech sledovaných týmů v rámci sekce sportovních ukazatelů. Ukazatel “počet období“ znázorňuje časový údaj o tom, ve kterých letech bylo u jednolitých klubů možné získat informaci o jejich konečném umístění v rámci české nejvyšší fotbalové soutěže. Sledované období bylo stanoveno na dobu 5 let a u všech sledovaných týmů je možné tuto informaci získat, proto nic nebrání aplikaci tohoto vzorce.

$$\text{Průměrná hodnota jednoho gólu} = \frac{\Sigma \text{Hodnota jednoho gólu}}{\text{Počet období}}$$

Suma hodnot jednoho gólu (za sledované období u jednotlivých klubů) vychází z tabulky č. 42, kde jsou uvedeny hodnoty gólů v jednotlivých letech. Již u analýzy z tabulky 42 jsme si dokázali, že hodnoty potřebné v těchto dvou případech jsou dostupné pro všechna sledovaná období. Ukazatel “počet období“, podobně jako v případě výpočtu průměrného umístění, znázorňuje časový údaj. Konkrétně údaj o tom, ve kterých letech je možné určit hodnotu jednoho gólu a i v tomto případě je možné tento údaj zjistit ve všech sledovaných letech.

11. Závěr případové studie

Případové studie byla do této práce zařazena zejména proto, aby přinesla i řekněme konkrétní pohled na probíranou problematiku v rámci teoretické části a nastínila přehled finančních toků v rámci profesionálního fotbalového klubu. Zajímavé by mohlo být zjištění, jakým způsobem spolu souvisí vynaložené finance a sportovní výsledky klubů, tedy zda je možné tvrdit, že klub velkého formátu s většími finančními pohyby musí být po sportovní stránce nutně úspěšnější než například menší klub s menšími finančními pohyby. Na základě této úvahy byly v rámci případové studie položeny konkrétní zkoumané otázky – je možné najít souvislosti a závislost sportovních a finančních statistik? V souvislosti s touto otázkou jde o efektivní nakládání s finančními zdroji.

Úvodním a do jisté míry hlavním krokem případové studie bylo zvolení zkoumaného prostředí. Tímto se pro účely této práce stala nejvyšší česká fotbalová soutěž. Dalším krokem bylo vybrání vhodných kandidátů (vzorků) k provedení následných analýz. Výběr vzorku probíhal podle stanovených kritérií, kterými byla:

- Účast v soutěži po celou dobu sledovaného období
- Dostupnost účetních výkazů klubů

Po určení sledovaného období byla stanovena časová osa pěti po sobě následujících let, což souvisí s prvním bodem, podle kterého došlo k výběru vzorku. Délka časové řady souvisí s přesnějšími výsledky zjištěnými při provádění analýz. Zvolení časové řady v rámci této práce mi nadávalo smysl z důvodu zabíhání do vzdálené minulosti. Pro nastínění zkoumané problematiky a vyvození výsledků pět po sobě následujících let postačí. Po vyselektování klubů, které byly účastníky nejvyšší české fotbalové soutěže po celou dobu sledování, přišlo na řadu dohledání potřebných dat a informací zejména z veřejně dostupných zdrojů. Konečně tedy vyšle výsledek sledovaných klubů, kterých bylo, po vzetí do úvahy příslušných kritérií, celkem osm vhodných.

Po představení zkoumaného prostředí a výběru a představení vhodných vzorků, přišlo na řadu řešení dílčích analýz. Jak bylo zmíněno, ke konečnému zjištění závislosti sportovních a finančních ukazatelů, bylo zapotřebí provést, jak sportovní tak i finanční analýzu. První na řadu přišla analýza sportovních ukazatelů. Zvolenými sportovními ukazateli se stali:

- umístění,
- získané body,
- nastřílené góly,

- inkasované góly.

Na závěr analýzy sportovních ukazatelů přišlo na řadu srovnání v rámci sledovaných klubů. Výchozími ukazateli pro porovnání se stali průměrné hodnoty sledovaných sportovních parametrů. Výsledky ze srovnání byly shrnuty v rámci tabulky číslo 12, ve které byly kluby seřazeny podle průměrného umístění ve sledovaném období. Z výsledků vyplývá, že se stanoveným pořadím souvisí, kromě případu FC Fastav Zlín, i průměrný počet získaných bodů. Analýza sportovních ukazatelů je mimo jiné doplněná o srovnání nejúspěšnějšího, z výčtu sledovaných klubů, kterým se stal klub FC Viktoria Plzeň a jednoho z nejúspěšnějších profesionálních klubů v rámci českého fotbalového prostředí posledních let, kterým je klub SK Slavia Praha. Klub SK Slavia Praha není ve výčtu sledovaných klubů z důvodu chybějících podkladů z finanční oblasti klubu, nicméně byl tento klub do práce zahrnut z důvodu toho, že spolu s klubem Plzeň byl jediným vítězem sledované soutěže za domu sledování. Díky srovnání sportovních výsledků těchto dvou klubů bylo možné určit průměrný počet bodů, kterých dosáhl vítěz soutěže ve sledovaném období. Kromě klubu Slavie byly do práce zahrnuté i další kluby a to z toho důvodu, že v rámci sportovních statistik je zmíněn i protipól vítězů soutěže, tedy je konkrétně zmíněno kolik bodů získal průměrně tým, který z nejvyšší české fotbalové souže padal do nižší. Těmito doplňujícími fakty byla ukončena analýza sportovních ukazatelů.

Po analýze sportovních ukazatelů následovala analýza finančních ukazatelů. Tato analýza obsahovala řekněme dvě dílčí analýzy. První analýza se zabývala finančním hospodařením sledovaných klubů. Výchozími hodnotami pro tuto analýzu se stali výnosy a náklady klubů získaných z účetních uzávěrek. Výsledkem dané analýzy bylo zjištění, zda a v jakých letech hospodařil konkrétní klub se ztrátou a v jakých naopak se ziskem. Výsledkem je potom tabulka číslo 35, ve které jsou seřazeny sledované kluby podle průměrné hodnoty hospodářského výsledku. Druhá analýza je zaměřena na aplikování bonitních a bankrotních modelů na data získaná z účetních uzávěrek u jednotlivých klubů. Konkrétně bylo v případě této dílčí analýzy užito indexu IN01, Altmanovi formule bankrotu (Z-skóre) a Tafflerova modelu. Závěrem finanční analýzy bylo zjištěno, že vezmeme-li v úvahu výsledky jednotlivých klubů z oblasti hospodářských výsledků a z výsledku aplikovaných bonitních a bankrotních modelů, můžeme najít souvislosti v letech, kdy vybrané kluby hospodařili s výslednou ztrátou a s ne příliš uspokojivými výsledky z části bonitních a bankrotních modelů ve stejných obdobích. Tímto krokem bylo dokázáno tvrzení pana Novotného, který tvrdí, že největší české fotbalové kluby se pohybují na hranici bankrotu. Jeho další tvrzení, ve kterém uvádí, že středně velké kluby jsou v tomto ohledu na tom trochu lépe, ovšem brán tento fakt z dlouhodobého hlediska, tak vyjde najevo, že se pohybují na hranici bytí a nebytí byl potvrzen na příkladech klubů AC Sparta Praha a FC Fastav Zlín v závěru analýzy finančních ukazatelů.

Závěrem případové studie bylo konkrétní řešení zkoumané otázky. Daná otázka je zkoumaná na dvou příkladech. V prvním případě vchází do souvislosti získána body (sportovní ukazatel) a celkové náklady (finanční ukazatel). V druhém případě jsem vycházel z počtu nastřílených branek (sportovní ukazatel) a z hodnoty klubu (finanční ukazatel). Srovnání získaných výsledků z obou zkoumaných případů proběhlo podle průměrné hodnoty výsledku jednotlivých klubů. Výsledky obou případů jsou potom shrnuty v rámci tabulky číslo 39 a číslo 43. Z obou tabulek plyne, že zkoumaná závislost sportovních a finančních ukazatelů se sice nepotvrzuje ve všech případech, ale v drtivé většině – nastaly zde pouze dvě výjimky a to v obou zkoumaných případech.

Podle zjištěných výsledků v rámci případové studie můžeme říci, že závěrečná otázka na položenou zkoumanou otázku tedy zní, že zkoumaná závislost mezi sportovními a finančními ukazateli do jisté míry **existuje**. Vše samozřejmě závisí na způsobech zkoumání, od čehož se odvíjí například počet zkoumaných klubů, délka zkoumaného období nebo dostupnost a pravdivost získaných informací.

12. Závěr

Tato práce, konkrétně zaměřená na financování a organizaci sportovního klubu je do jisté míry specifickou oblastí, jelikož ve sportovním prostředí je zapotřebí brát v úvahu, že sportovní klub, v tomto případě profesionální fotbalový klub, není pouze podnikem, ale střetávají se zde dvě stránky a to stránka ekonomická a stránka sportovní. Z toho vyplívá, že aby daný klub prosperoval a dobře fungoval je zapotřebí docílení vzájemné harmonie mezi těmito stránkami.

Práce začíná teoretickou částí, která má za úkol přinést stručný náhled na probíranou problematiku. Bylo tedy zapotřebí shromáždění vhodných teoretických poznatků, které by se k tomuto tématu dali přiřadit. Teoretickou část tedy začínám stručným definováním sportovního klubu. Na tuto část navazuje kapitola zaměřená na organizační strukturu. V rámci této kapitoly jsou vysvětleny specifika sportovních klubů v rámci organizačních struktur a kapitolu uzavírá zmínění konkrétního typu organizační struktury jednoho z dále sledovaných klubů v rámci této práce. Od kapitoly organizačních struktur přecházím k oblastem sportovního managementu a sportovního marketingu. O těchto oblastech lze obecně říci, že do jisté míry souvisí s kapitolou organizačních struktur, a proto na ni volně navazují. V případě sportovního managementu je zde vysvětlen tento pojem v obecném pojetí, ale i konkrétně na příkladu sportovního managementu. U marketingu jsem z obecné teorie přešel na teorii marketingu ve sportovním prostředí, kterou jsem doplnil i zmínkou marketingového mixu z pohledu sportovního.

Po rozebrání stránek řekněme „organizačních“ pokračuje teoretická část dále zaměřená na finanční oblast podniku. Dovolím si tvrdit, že oblast finanční je jednou

z nejdůležitějších oblastí v chodu sportovního klubu, jelikož možnost sehnat potřebné finanční prostředky nezbytné pro chod klubu může být zejména u malých klubů velice nelehký úkol. Proto je poměrně velká část teoretických poznatků věnovaná právě oblasti finanční. Jsou zde tedy nastíněny cesty a možnosti, kterých by mohlo a mělo být užito při zajištění přežití a finanční způsobilosti organizace.

Druhou částí práce je případová studie, která do určité míry vychází z teoretických poznatků shromážděných v rámci první části práce. Práce na případové studii jsem začal stanovením výzkumných otázek – existují souvislosti mezi ekonomickými a sportovními ukazateli? Na tuto otázku navazuje otázka efektivního využívání finančních prostředků.

Práce na případové studii začala tím, že jsem si stanovil sledované prostředí. Tím se pro mě stala česká nejvyšší fotbalová soutěž. Následně byla zvolena časová řada sběru informací, která hrála roli ve výběru vhodných klubů pro tuto práci. Časová řada byla stanovena na období pěti po sobě jdoucích let. Z toho vyplynulo, že v hodných klubů, při přihlédnutí ke zkoumanému prostředí a délce časové řady, se pro tuto práci vyskytlo osm. Hlavním ovlivňujícím faktorem ve výběru klubů byla dostupnost účetních výkazů těchto klubů. V úvahu byl také brán fakt, že byl vybraný klub po celou dobu sledování účastníkem nejvyšší české fotbalové soutěže. U vybraných týmů bylo, pro potřeby odpovědí na zkoumané otázky, pracováno nejen s informacemi ekonomickými, dostupných z výročních zpráv a účetních uzávěrek, ale také s informacemi sportovními, kterými byli sportovní statistiky vybraných klubů v jednotlivých letech sledovaného období. Jako sportovní statistiky byly zvoleny umístění, získané body a nastřílené a inkasované branky. V rámci analýzy finančních ukazatelů bylo zkoumáno hospodaření sledovaných klubů ve zvolené časové řadě, které ukázalo, jak a v jakých letech daný klub hospodařil, jestli se ziskem nebo ztrátou. Další částí analýzy finančních ukazatelů bylo aplikování bonitních a bankrotních modelů na získané finanční údaje jednotlivých klubů. Hlavním cílem aplikování tohoto typu modelů bylo zhodnocení finančního zdraví vybraných klubů. Na konci každé analýzy, tedy analýzy sportovních ukazatelů a analýzy ekonomických ukazatelů, byly porovnány výsledné ukazatele mezi zkoumanými kluby.

Po provedení dílčích analýz přišlo na řadu ono zmiňované porovnávání sportovních a ekonomických ukazatelů. V prvním případě byla zkoumaná závislost nákladů a získaných bodů zkoumaných klubů v jednotlivých obdobích, z čehož vyplynul závěr, kdy bylo možné určit celkové náklady na jeden získaný bod v určitém časovém období. V případě druhém byla zkoumána závislost hodnoty klubu na vstřelených brankách daného klubu v určitém období. I z tohoto srovnání vyšel závěr, který určil celkové náklady (vyjádřené hodnotou klubu) na jeden vstřelený gól ve sledovaném období. V obou případech je ve finále znázorněná tabulka, která srovnává sledované kluby podle průměrných nákladů na jeden bod (v případě prvního srovnání) a

podle průměrné hodnoty jednoho gólu (v případě druhého srovnání). V těchto tabulkách je možno si všimnout, jak který klub efektivně využíval své prostředky.

Z případové studie vyplívá, že tato práce může být východiskem pro další podrobnější zkoumání vztahu financování a sportovních výsledků u fotbalových klubů.

13. Seznam použité literatury

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009, 225 s.: il. (převážně barev.); 21 cm. ISBN 978-80-7376-150-9.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020, 219 stran: ilustrace (některé barevné); 24 cm. ISBN 978-80-87865-62-0.

NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 512 s.: il.; 21 cm. ISBN 978-80-7357-666-0.

NOVOTNÝ, Jiří. 2010. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly III*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 80-245-0979-2.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1041 s.: il.; 25 cm. ISBN 978-80-247-1545-2.

Beech, John; Chadwick, Simon, eds. *The marketing of Sport*. Prentice Hall and Financial Times. s. 592. ISBN 978-0-273-68826-6.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. 1993. *Management: a global perspective*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 1993. str. 234. ISBN 0070691703.

Grosová S.: *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha 2002. Str. 001. ISBN 80-7080-505-6.

SYNEK, Miloslav. VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ FAKULTA. *Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium*. Vyd. 4. V Praze: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1998, 383 s.: il.; 21 cm. ISBN 80-7079-981-1.

Nejvíce vydělává Premier League, v české lize vysílací práva nepokryjí týmům ani desetinu výnosů. [Online] ČT sport, 11. Červen 2020. [Citace: 20. Červen 2021.]. Dostupné z: <https://sport.ceskatelevize.cz/clanek/fotbal/nejvic-vydelava-premier-league-v-ceske-lize-vysilaci-prava-nepokryji-tymum-ani-desetinu-vynosu/5ee23e31611d942f041dc19d>

14. Seznam použitých účetních výkazů

FC Viktoria Plzeň: Výroční zpráva a účetní uzávěrka FC Viktoria Plzeň a.s. za rok 2015, 2016, 2017, 2018, 2019. Soubory dostupné na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=732472>

AC Sparta Praha: Výroční zpráva a účetní uzávěrka AC Sparta Praha fotbal, a.s. za rok 2015, 2016, 2017, 2018, 2019. Soubory dostupné na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689821>

FK Jablonec: Výroční zpráva a účetní uzávěrka Fotbalový Klub Jablonec, a.s. za rok 2015, 2016, 2017, 2018, 2019. Soubory dostupné na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=2161>

FC Slovan Liberec: Výroční zpráva a účetní uzávěrka FC SLOVAN LIBEREC a.s. za rok 2015, 2016, 2017, 2018, 2019. Soubory dostupné na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=579378>

1. FC Slovácko: Výroční zpráva a účetní uzávěrka 1. FC SLOVÁCKO, a.s. za rok 2015, 2016, 2017, 2018, 2019. Soubory dostupné na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=591145>

FK Mladá Boleslav: Účetní uzávěrka FK Mladá Boleslav a.s. za rok 2015, 2016, 2017, 2018, 2019. Soubory dostupné na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=709996>

FK Teplice: Výroční zpráva a účetní uzávěrka FK TEPLICE a.s. za rok 2015, 2016, 2017, 2018, 2019. Soubory dostupné na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=164354>

FC Fastav Zlín: Účetní uzávěrka FC FASTAV Zlín, a.s. za rok 2015, 2016, 2017, 2018, 2019. Soubory dostupné na odkaze:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=198724>



Zadání bakalářské práce

Autor:	Matěj Vašata
Studium:	I1600804
Studijní program:	B6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Informační management
Název bakalářské práce:	Financování a organizace sportovního klubu
Název bakalářské práce AJ:	Financing and organization of a sports club

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl: Porovnání organizace a financování klubů, odlišných velikostí a výkonostní úrovní, se zaměřením na způsoby financování a možnosti získání finančních prostředků.

Osnova:

1. Úvod
2. Teoretická část
 1. Marketing ve sportu
 2. Sportovní management
 3. Způsoby financování sportovních klubů
 4. Marketingové trendy
- }
 3. Praktická část
 1. Představení klubů
 2. Organizační struktury
 3. Zdroje financování
 4. Strategie klubů
 5. Marketingová komunikace
 6. Analýza souvislostí rozsahu a způsobu financování s dosaženými sportovními výsledky.
- }
 4. Závěr

Sportovní marketing CSR a sponzoring (Vilém Kunz)

Garantující pracoviště: Katedra ekonomie,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Janeček, CSc.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2018