

Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta tělesné kultury

EKONOMICKÁ ANALÝZA FOTBALOVÉHO KLUBU 1.FC SLOVÁCKO

Bakalářská práce

Autor: Vladimír Petřek

Vedoucí práce: Doc. Ing. Vladimír Hobza, Ph. D.

Olomouc 2013

Jméno a příjmení autora: Vladimír Petřek

Název bakalářské práce: Ekonomická analýza fotbalového klubu 1.FC Slovácko

Pracoviště: Katedra rekreologie

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Vladimír Hobza, Ph. D.

Rok obhajoby diplomové práce: 2013

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá ekonomickou analýzou fotbalového klubu 1.FC Slovácko. Vysvětluje problematiku financování tělesné kultury a sportu. Jednotlivě rozebírá ekonomickou situaci klubu pomocí finanční analýzy v letech 2009 - 2011. V práci je také řešena problematika marketingového mixu, která je aplikovaná na sportovní klub. Je analyzován historický vývoj a současná struktura managementu klubu. Všechny zjištěné poznatky jsou poté vysvětleny a jsou předloženy návrhy pro jejich zlepšení.

Klíčová slova:

tělesná kultura, financování tělesné kultury, sportovní marketing, marketingový mix, finanční analýza

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovních služeb.

Autor's first name and Surname: Vladimír Petřek

Title of the thesis: Economic analysis of the football club 1.FC Slovácko

Department: Recreationology

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

The year of presentation: 2013

Abstract:

This thesis deals with the economic analysis of the football club 1.FC Slovácko. It explains the issue of financing of physical culture and sport. Individually analyzes the economic situation of the club with the financial analysis in the years 2009 - 2011. The work also dealt with the issue of the marketing mix, which is applied to the sports club. Is analyzed the historical development and present structure Management club. All findings are then explained and presented suggestions for improvement.

Keywords:

physical culture, financing of physical culture, sports marketing, marketing mix, financial analysis

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

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

V Olomouci dne 30. 6. 2013

.....

Vladimír Petřek

Děkuji Ing. Vladimíru Hobzovi, Ph. D. za pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracování diplomové práce.

1 ÚVOD	8
2 SOUHRN TEORETICKÝCH POZNATKŮ	9
2.1 Tělesná kultura	9
2.2 Financování tělesné kultury a sportu.....	11
2.3 Sportovní marketing.....	12
2.4 Marketingový mix	12
2.4.1 Produkt	13
2.4.2 Cena.....	13
2.4.3 Distribuce	14
2.4.4 Propagace	15
2.5 Majetková a finanční struktura.....	17
2.5.1 Majetková struktura.....	18
2.5.2 Finanční struktura.....	20
2.5.3 Míra zadluženosti a optimální finanční struktura.....	21
2.6 Metoda poměrových ukazatelů	22
2.6.1 Analýza ukazatelů rentability.....	23
2.6.2 Analýza ukazatelů aktivity	24
2.6.3 Analýza ukazatelů zadluženosti	25
2.6.4 Analýza ukazatelů likvidity.....	27
2.7 Výkaz zisku a ztrát	28
3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	30
4 METODIKA.....	31
5 VÝSLEDKY	33
5.1 Identifikace klubu.....	33
5.2 Historie klubu	36
5.3 Marketingový mix fotbalového klubu 1. FC Slovácko	40
5.3.1 Produkt	40

5.3.2	Cena.....	40
5.3.3	Distribuce	43
5.3.4	Propagace	46
5.4	Finanční analýza klubu 1. FC Slovácko.....	52
5.4.1	Majetková a finanční struktura.....	52
5.4.2	Analýza poměrových ukazatelů	55
5.4.3	Výkaz zisku a ztrát	59
6	DISKUZE.....	67
7	ZÁVĚR.....	69
8	SOUHRN	70
9	SUMMARY	71
10	REFERENČNÍ SEZNAM.....	72
11	SEZNAM TABULEK.....	75
12	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
13	SEZNAM GRAFŮ	77

1 ÚVOD

Ve své práci jsem se rozhodl představit Vám fotbalový klub 1.FC Slovácko, jak z pohledu ekonomického, tak z pohledu návštěvníka a věrného fanoušku. S klubem jsem osobně spjatý, jelikož jsem v něm mnoho let hrál, a prožil zde spoustu krásných fotbalových, ale i lidských okamžiků. Dnes již navštěvuji fotbalové zápasy jen jako fanoušek, ale modrobílé srdce stále mám.

Hlavním cílem diplomové práce bude objektivně zhodnotit fungování a financování akciové společnosti fotbalové klubu 1.FC Slovácko. Dále zjistit její ekonomickou situaci, odhadnout její budoucí vývoj a navrhnout možná opatření pro zkvalitnění a zlepšení hospodaření organizace.

V první kapitole představím úvod práce, důvod proč jsem si práci vybral a do jakých bodů bude rozdělena. Druhá kapitola, jenž je teoretická se zabývá vymezením klíčových pojmů jako je tělesná kultura a její financování v prostředí České republiky. Dále bude podrobně vysvětlen pojem sportovní marketing a s ním související marketingový mix. Čtenáři také vysvětlím pojmy jako je majetková a finanční struktura podniku, výkaz zisku a ztrát a také metody poměrových ukazatelů jako je rentabilita, aktivita zadluženost a likvidita.

Cíle a úkoly práce budou představeny v kapitole číslo tři. Následně bude ve čtvrté části popsáno jaké metody byly pro sepsání práce použity.

Výsledky celé práce budou shrnuty v bodě číslo pět. Zde bude popsána aplikace marketingového mixu v prostředí klubu 1.FC Slovácko, dále bude představena historie a struktura klubu. Poslední částí páté kapitoly bude finanční analýza.

V šesté kapitole se pokusím nastínit možné varianty a řešení na zlepšení ekonomické situace klubu v budoucnu.

Práce bude doplněna mnoha číselnými obrázky pro lepší představu čtenářů o podobě fotbalového stadionu Miroslava Valenty v Uherském Hradišti.

2 SOUHRN TEORETICKÝCH POZNATKŮ

2.1 Tělesná kultura

Definice pojmu „tělesná kultura“ vychází z kinantropologie (kin = pohyb, antropos = člověk, logos = věda). Kinantropologie považuje tělesnou kulturu za část kultury a tím i celého kulturního dědictví národa (Hobza & Rektořík, 2006).

Chápání rozsahu pojmu tělesná kultura prodělalo určitý vývoj. Podle Libenského (1963) „tělesná kultura představuje úroveň poznatků, činností a zvyklostí, souvisejících s pěstováním těla a péčí o tělesný rozvoj člověka“.

Fiala (1975) se domnívá, že tělesná kultura je „souhrn a tvorba hodnot v oblasti tělesné výchovy, sportovní výkonnosti, pohybového umění, hygieny, pohybové rekreace, upevňování zdraví a péče o lidské tělo“.

Subsystemy tělesné kultury můžeme rozdělit na: sport (charakterizovaný výkonovou motivací), tělesnou výchovu (záměrnou pohybovou aktivitu vedoucí k rozvoji a udržování fyzické zdatnosti) a pohybovou rekreaci (odpovídající potřebě regenerace sil, aktivnímu odpočinku).

Všechna předešlá konstatování vyjádřil Hodaň (1997), který následující pojem tělesná kultura považuje za nejobecnější a zastřešující, z něhož se všechny ostatní pojmy odvozují. „Tělesná kultura je sociokulturní systém, který jako výsledek činností, tvorby hodnot, vztahů a norem zabezpečuje specifickými tělocvičnými prostředky uspokojování zvláštních biologických a sociálních potřeb člověka v oblasti fyzického a z něj vyplývajícího psychického a sociálního rozvoje s cílem jeho socializace a kultivace. Je součástí kultury a kulturního dědictví každého národa. Objektem jejího působení je kulturní a společenský člověk jako plnohodnotný člen společnosti“.

Tělesná kultura dle Hodaně (1997) zahrnuje:

- **Tělesnou výchovu** – záměrná pohybová aktivita vedoucí k rozvoji a udržování fyzické zdatnosti
- **Pohybovou rekreaci** – odpovídající potřebě regenerace sil, aktivnímu odpočinku
- **Sport** – charakterizovaný výkonovou motivací

V rámci Evropské unie je dnes termín „tělesná kultura“, zahrnující tělesnou výchovu, sport a pohybovou – tělocvičnou rekreaci, nahrazován zastřešujícím pojmem „sport“ (Dohnal, 2002).

V evropském pojetí se sportem rozumí všechny formy tělesné činnosti, které, ať už prostřednictvím organizované nebo neorganizované účasti, si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních (Rada Evropy, 1992).

Rozdílně pohlíží na sportovní problematiku Hodaň (1997), který popisuje sport jako specifickou, přísně organizovanou činnost tělocvičného i jiného charakteru zaměřenou na dosažení maximálního výkonu v přesně vymezených podmínkách soutěže.

Kultura není pouze výrazem individuální osobnosti člověka, jeho individuálního chování. Jsou to postupy a chování, které jsou společně sdílené a obecné. Tím se kultura stává řídicí složkou jakéhokoliv sociálního systému. Při utváření norem, hodnot, schémat chování a vzorů hrají významnou roli činnosti realizované v rámci systému tělesné kultury (Hobza & Rektořík, 2006).

Sportovní svaz – sdružuje oddíly tělovýchovných jednot jednoho druhu sportu a má organizační propojení na mezinárodní organizace.

Tělovýchovná jednota – je základním článkem vyšší tělovýchovné organizace, realizuje její hlavní činnost.

Tělovýchovné zařízení – je uměle vytvořené prostředí pro sportovní a tělovýchovnou přípravu. Jedná se o tělocvičny, stadiony, bazény apod.

Investice – základní ekonomická kategorie, označující tok výdajů určených k udržení nebo rozšíření reálné kapitálové zásoby.

Investice do tělesné kultury – investice směřované do tří subsystémů tělesné kultury. (sport, tělesná výchova, pohybová rekreace). (Hobza, 2006)

2.2 Financování tělesné kultury a sportu

Financování tělesné kultury je zabezpečováno ze dvou zdrojů – z veřejných a soukromých. Každá oblast zdrojů má svoje ekonomické opodstatnění, mnohých případech dochází k prolínání financování z obou zdrojových oblastí, často je v této souvislosti připomínáno vícezdrojové financování sportu. Přesto, že všechny složky tělesné kultury jsou dotacemi z veřejných rozpočtů výrazně podporovány, je vzhledem k rozšířenosti a oblíbenosti „sportu pro všechny“ největším zdrojem tělesné kultury rozpočet domácností.

Financování tělesné kultury a sportu z veřejných zdrojů

Financování tělesné kultury z veřejných prostředků územních celků a státního rozpočtu zahrnuje tyto oblasti:

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

Jednou z významných složek financování tělesné kultury, kromě stále výrazněji působícího zdroje ze soukromých prostředků podnikatelského a nepodnikatelského charakteru je financování tělesné kultury ze státního rozpočtu.

Rozdělování státních prostředků posuzuje Rada pro tělovýchovu a sport, která svá doporučení předkládá k rozhodnutí ministru školství, mládeže a tělovýchovy.

Financování tělesné kultury a sportu ze soukromých zdrojů

Nejvýznamějším podporovatelem z pohledu financování ze soukromých zdrojů jsou domácnosti. Dalším významným soukromým finančním zdrojem na podporu tělesné kultury je podíl z výtěžku sázkových her. V ČR působí několik set provozovatelů loterií a hazardních her. Stejně jako většina zemí upravuje i česká legislativa provoz a podmínky tohoto podnikání samotným zákonem. Povolení živnosti je podmíněno ustanovením o odvodu části zisku na společensky prospěšné programy a projekty..

Nejvýznamnější finanční zdroj ze sázkových her pochází z disponibilního zisku a.s. Sazka. (Hobza, 2006)

2.3 Sportovní marketing

Pojem sportovní marketing je velmi často širokou veřejností vnímán jen jako reklama ve sportu. Sportovní marketing je více obsáhlý a zahrnuje také merchandising a licence. Sportovní marketing v současnosti postihuje dvě hlavní tendence:

- marketing, který se zabývá sportovními produkty a službami, které jsou namířeny přímo ke spotřebiteli,
- marketing jako sportovní reklama (Čáslavová, 2009).

Stejně jako řada dalších oborů i vztah sportu a marketingu prochází neustále vývojem. Podle Waltera Freyera (2005) můžeme rozlišit dvě dimenze chápání vztahu marketing versus sport.

- Marketing mit Sport – instrumentální aplikace sportu v rámci marketingu podnikání a organizování, bez zabezpečení sportovních služeb. Sport je v tomto případě pouze prostředníkem (příkladem může být slogan firmy Coca Cola: „Kde je sport, tam je také Coca Cola“).
- Marketing im Sport – trend marketingo-manažerského konceptu pro organizace sportovního odvětví (příkladem může být již samotné zabezpečení sportovních služeb, např. fitness studio nebo sportovní zájezdy).

2.4 Marketingový mix

Kotler (2002) označuje marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.

Marketingový mix se skládá ze všech aktivit, které firma vyvíjí, aby vzbudila po výrobku poptávku. Lze je utřídít do čtyř skupin proměnných, které jsou známy jako „Čtyři P“ výrobek (product), cena (price), distribuce (place) a komunikační politika (promotion).

Základem každého podnikání je produkt nebo nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby produkty či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil způsobem, který přiměje cílový trh, aby je preferoval a dokonce za ně platil i vyšší cenu.

Účinný marketingový program propojuje všechny prvky marketingového mixu v jeden koordinovaný program, který je navržen tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta co největší hodnota a aby byly splněny firemní marketingové cíle.

2.4.1 Produkt

Základem každého podnikání je produkt nebo nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby produkty či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil způsobem, který přiměje cílový trh, aby preferoval a dokonce za ně platil i vyšší cenu.

Produktem rozumíme výrobky i návazné služby, které firma nabízí zákazníkům na cílovém trhu. Produkt má bezpochyby velkou váhu mezi jednotlivými složkami marketingového mixu, protože základním prvkem podnikání je vytvoření produktu či nabídky. Produkt je cokoli, co lze trhu nabídnout, co upoutá určitou pozornost, a co může spotřebitel použít ke spotřebě, co může uspokojit spotřebitelovo přání nebo potřebu. Produkt není v marketingu pouze hmotným statkem, ale jde i o statek nehmotný, jako v našem případě o samotné sportovní utkání (Kotler, 2000).

2.4.2 Cena

Cena se od ostatních tří složek marketingového mixu liší tím, že produkuje příjmy, zbylé tři složky vytvářejí náklady. Podniky se v důsledku toho usilovně snaží zdvihát své ceny tak vysoko, jak to umožňuje jejich úroveň diferenciace. Zároveň si firmy uvědomují, že musí zvažovat vliv ceny na objem prodeje. Firma usiluje o takovou výši příjmů, jejímž výsledkem jsou po odečtení nákladů nejvyšší zisky.

Cena představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby výrobek získal. V našem případě řešíme cenu u sportovního klubu, což znamená, že cena by se měla určit podle následujících čtyř faktorů:

- Průběh poptávky – v České republice mají sportovní kluby problém s návštěvností sportovních utkání, která není příliš vysoká a v blízké budoucnosti se nečeká výrazný zvrát poptávky. Jedna z mála možností, jak zvýšit poptávku je snížit cenu vstupného.
- Informace o nákladech – sportovní klub by měl mít co nejpřesnější informace o tom, kolik jsou jeho skutečné náklady, aby dokázal aplikovat správnou cenovou politiku.

- Ceny konkurence – zde je dobré mít cenu stejnou jako má konkurence, pokud se daný klub výrazně neliší v kvalitě poskytovaných služeb či doplňkovými službami.
- Jedinečnost produktu – cena musí odrážet určitý stupeň kvality poskytovaného produktu.

Ve sportovních klubech funguje tzv. diskriminační cenová tvorba. To znamená, že při stejném produktu (v našem případě fotbalové utkání) platí zákazník odlišnou cenu. To zejména kvůli následujícím faktorům:

- Tvorba cen pro různé segmenty – určitým skupinám lidí jsou účtovány jiné ceny než ostatním, protože se liší např. věkem, pohlavím nebo zdravotním stavem.
- Tvorba cen v závislosti na image – pokud má sportovní klub image na vyšší úrovni, než konkurence, tak může zvýšit cenu svého produktu.
- Tvorba cen podle místa – zde platí, že čím lepší místo, tím vyšší cena. Na fotbalovém stadionu jsou nejdražší místa na hlavní tribuně, ze které je nejlepší výhled na sportovní utkání.
- Tvorba cen podle období – fotbalová utkání příliš nerozlišují cenu podle období, kdy se utkání odehraje. Ve většině případů jsou ceny vstupného konstantní. Tvorba cen pro různé varianty výrobků – různé ceny totožného produktu jsou způsobeny např. zvýšenou atraktivitou utkání, což znamená vyšší poptávku (Kotler, 2000).

2.4.3 Distribuce

Každý prodávající se musí rozhodnout, jakým způsobem bude své zboží dávat k dispozici cílovému trhu.

Distribuce zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky fyzicky dosažitelným. V našem případě ovšem nebudeme řešit cestu výrobku ke konečnému spotřebiteli, distribuční kanály či zásobování, ale jak již bylo zmíněno, naším produktem je sportovní utkání. Distribuce v případě fotbalového klubu řeší, jak dostat zákazníka na stadion co nejsnadněji a nejefektivněji, aby poté mohl prožít produkt ve formě fotbalového utkání.

Sportovní produkt, v našem případě fotbalové utkání je nemožné skladovat, tudíž je úkolem klubu, pomocí propagace, přimět diváka k návštěvě fotbalového utkání (Kotler, 2000).

2.4.4 Propagace

Propagace, neboli komunikační politika, zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej zakoupil. Propagace je v marketingovém mixu nejvíce viditelný nástroj, jelikož se zabývá samotným zviditelněním produktu. Je to směs propagačních nástrojů, které společnosti používají pro komunikaci, přesvědčení zákazníka o správnosti produktu, budování značky a vztahů se zákazníky.

Čtvrté P, tedy propagace, pokrývá veškeré komunikační nástroje, které mohou cílovému publiku předat nějaké sdělení. Tyto nástroje spadají do pěti širších kategorií:

Reklama – je nejdůležitějším nástrojem budování povědomí o existenci podniku, výrobku, služby nebo myšlenky. Nejefektivnější je taková reklama, která je úzce cíleně zaměřená.

Podpora prodeje – má své oprávnění například v případě, že má podnik špičkovou, ale málo známou značku. Podpora prodeje paktím, že zákazníky stimuluje, aby produkt vyzkoušeli, vyvolá růst zákaznické základny.

Public relations – aktivity public relations stejně jako podpora prodeje zahrnují celý soubor rozmanitých nástrojů. Mohou být velice efektivní, přestože se jich při propagaci výrobků a služeb velmi často nedostatečně využívá. Marketingové public relations jsou tvořeny souborem nástrojů, které lze kvalifikovat pod akronymem PENCILS.

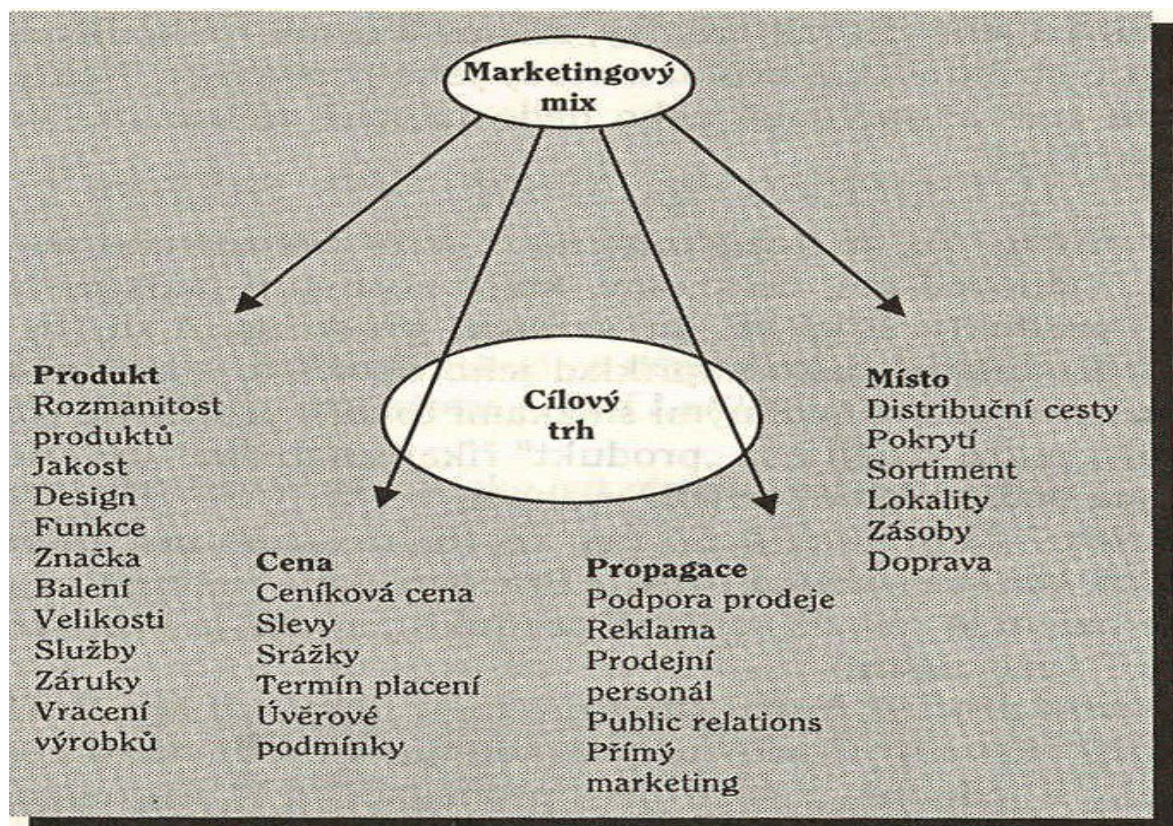
- *Publications (publikace – podnikové časopisy, výroční zprávy, brožury pro potřebu zákazníků).*
- *Events (veřejné akce – sponzorování sportovních či uměleckých akcí nebo prodejních výstav).*
- *News (novinky – příznivé zprávy o podniku, jeho zaměstnancích a produktech)*
- *Community involvement activities (angažovanost pro komunitu – vynakládání času a peněz na potřeby místních společenství).*

- *Identity media (nosiče a projevy vlastní identity – hlavičkové papíry, vizitky, podniková pravidla oblékání).*
- *Lobbying activity (lobbyistické aktivity – snaha o prosazení příznivých nebo zablokování nepříznivých legislativních a regulačních opatření).*
- *Social responsibility activities (aktivity sociální odpovědnosti – budování dobré pověsti v oblasti podnikové sociální odpovědnosti).*

Prodejní personál – jedním z nejnákladnějších nástrojů marketingové komunikace je podnikový prodejní personál, zejména pohybující se prodejci v terénu. Čím je výrobek nebo služba složitější, tím nezbytnější je užívat prodejců. V případě, že jsou si produkty a jejich ceny značně podobné, může být právě prodejce jediným faktorem, který zákazníka přiměje k tomu, aby kupoval výrobky nebo služby od jeho firmy.

Přímý marketing – díky databázovanému marketingu lze efektivně oslovovat nejen segmenty a podniky, ale také jednotlivce.

Obrázek č. 1., Nástroje marketingového mixu



Zdroj: Marketing podle Kotlera, P. Kotler (2000)

Struktura čtyř P od pracovníků marketingu vyžaduje, aby se rozhodli pro nějaký produkt a jeho charakteristiky, stanovili cenu, rozhodli se, jak budou svůj produkt distribuovat, a zvolili metody jeho propagace. Někteří kritici se domnívají, že čtyři P opomíjejí nebo nedostatečně zdůrazňují jisté důležité činnosti. Celkově lze konstatovat, že mnohé činnosti, které na první pohled v marketingovém mixu čtyř P chybějí, jsou ve skutečnosti v jednom z nich obsaženy. Kotler však navrhuje přidat P jejichž význam stoupá, a to zejména v globálním marketingu. Jsou jimi politika (politics) a veřejné mínění (public opinion).

Politika (Politics). Politické aktivity mohou významně ovlivnit objem prodeje. Jsou-li přijaty zákony zakazující reklamu cigaret, negativně se to projeví na jejich prodeji. Vyžadují-li zákony od oceláren, aby instalovaly zařízení omezující šíření znečišťujících zplodin, zvýší to prodej tohoto zařízení. Pracovníci marketingu tedy mohou někdy chtít využívat lobbyistických a politických aktivit k ovlivnění tržní poptávky.

Veřejné mínění (Public opinion). Mezi veřejností se objevují nové nálady a postoje, které mohou ovlivňovat její zájem o určité výrobky a služby (Kotler, 2000)

2.5 Majetková a finanční struktura

Hospodářský úspěch podniků nezávisí jen na jejich technické dokonalosti, vyspělosti, ale z velké části – a v některých podmínkách převážně – i na obchodní zdatnosti vedení podniku.

Významnou součástí obchodní zdatnosti podniku je udržení majetkově-finanční stability. Majetkově-finanční stabilitou rozumíme schopnost podniku vytvářet a trvale udržovat správný vztah mezi majetkem a používaným kapitálem.

Konkrétně jde o tři základní otázky:

- Poměr mezi jednotlivými složkami majetku (majetková struktura)
- Poměr mezi jednotlivými druhy používaného kapitálu (finanční struktura)
- Vzájemný vztah mezi jednotlivými složkami majetku a jednotlivými druhy používaného kapitálu.

Majetková a finanční struktura, jakož i vazby mezi majetkem a kapitálem, jsou v jednotlivých podnicích fungujících v tržní ekonomice odlišné. Úzce souvisí s právní formou podnikání (Valach, 1999).

2.5.1 Majetková struktura

Statický pohled na majetek komuny a jeho strukturu poskytuje bilance (rozhava). Její základní funkcí je poskytnout k určitému datu přehled o majetku municipality (aktivech), jeho struktuře a finančním krytí majetku (pasivech a vlastním kapitálu). Zachycuje tedy staticky přehled o její finanční situaci. Slouží pro její řízení a analýzu, což ovlivňuje třídění majetku a pasiv v bilanci.

V bilanci nejsou vykazovány jen stavy majetku a kapitálu, ale také výsledek hospodaření jako saldo mezi aktivy a pasivy, včetně vlastního kapitálu. Bilance však nepodává informace o tvorbě hospodářského výsledku – to je úkolem výsledovky.

Bilance se sestavuje minimálně jednou ročně, často se však sestavují i bilance čtvrtletní, event. měsíční. Navazuje na zůstatky na stavových aktivních a pasivních účtů v účetnictví municipality. Bilance municipality zachycuje tři hlavní části:

- aktiva (majetek),
- pasiva (cizí kapitál),
- vlastní kapitál (jmění).

Někdy se zjednodušeně pod pojmem pasiva zahrnuje jak cizí kapitál, tak vlastní kapitál. Podrobné členění aktiv, pasiv a vlastního kapitálu podléhá různým požadavkům. Především se zdůrazňuje přehlednost vykazovaných údajů, což vede k jejich určité globalizaci, dále pak potřeba uspokojit různé uživatele účetních informací (banky, obchodní věřitele, akcionáře, daňové orgány aj.). Obvykle je předpisy určen závazný obsah bilance, event. alespoň minimální bilanční položky. V evropských zemích je uplatňována větší závaznost v obsahu bilance než v USA, kde se spíše vychází z obecně uznávaných účetních principů.

Základním hlediskem členění aktiv je především doba jejich upotřebitelnosti, event. rychlost a obtížnost jejich konverze v peněžní prostředky, aby bylo možné uhradit splatné závazky (hledisko likvidity). V USA se v bilancích nejdříve uvádějí rychlé likvidní složky aktiv, pak méně likvidní, v Evropě to bývá často opačně, podobně je tomu i v současné době u nás.

Charakter majetkové struktury:

1. Pohledávky za upsané vlastní

2. Stálý majetek

- Nehmotný investiční majetek
- Hmotný investiční majetek
- Finanční majetek (investice) dlouhodobé povahy

3. Oběžný majetek

- Zásoby
- Pohledávky dlouhodobé
- Pohledávky krátkodobé
- Vklady v bance
- Peněžní prostředky v hotovosti

4. Ostatní majetek

- Náklady příštích období
- Příjmy příštích období aj. (např. aktivní kursové rozdíly, aktivní dohadné účty).

Pohledávky za upsané jmění zachycují stav nesplacených akcií nebo podílů jako jednu z protipoložek základního jmění. Jsou to pohledávky za akcionáře. V bilanci municipalit západních zemí obvykle jako samostatná skupina majetku nevystupují.

Hmotný investiční majetek tvoří pozemky, budovy, stavby bez ohledu na jejich pořizovací cenu, samostatné movité věci (stroje, dopravní prostředky) s pořizovací cenou nad 20 000 Kč a dobou použitelnosti nad 1 rok, trvalé porosty, aj.

Finanční majetek (investice) dlouhodobé povahy zahrnuje nakoupené obligace, vkladové listy, termínované vklady, půjčky poskytnuté jiným subjektům aj. U úvěrových cenných papírů musí být splatnost delší než 1 rok. Patří sem i nemovitosti, které municipalita nakoupí pro účely obchodování s nimi, pronajímání či uložení volných peněžních prostředků, atd.

Zásoby představují skladovaný materiál, nedokončené výrobky, polotovary vlastní výroby, hotové výrobky vlastní výroby a zboží nakoupené k prodeji.

Pohledávky jsou tříděny z hlediska času (krátkodobé a dlouhodobé) a z hlediska účelu (pohledávky z obchodního styku, pohledávky ke společníkům apod.).

Krátkodobý finanční majetek zahrnuje cenné papíry obchodovatelné na peněžním trhu (např. státní pokladniční poukázky, krátkodobé obligace, směnky pořízené za účelem obchodování apod.) Umožňuje krátkodobé investování přebytečných peněžních prostředků a získávání vyšších výnosů. Na druhé straně umožňuje zabezpečení rychle likvidity podniku. Za součást krátkodobého finančního majetku jsou u nás v bilancích považovány i vklady v bankách a peněžní prostředky. V zahraničních bilancích jsou uváděny obvykle jako samostatné části majetku municipality s ohledem na svou bezprostřední likviditu.

Ostatní aktiva zachycují zejména zůstatek účtů časového rozlišení nákladu příštích období (např. předem placené nájemné) a příjmů příštích období (např. provedené a dosud nevyúčtované práce (Valach, 1999).

2.5.2 Finanční struktura

Finanční struktura představuje strukturu kapitálu, ze kterého je financován její majetek. Je zachycena v pasivech rozvahy (ze statistického hlediska, k určitému okamžiku).

Z dynamického hlediska finanční struktura ukazuje strukturu přírůstku kapitálu municipality, ze kterého je financován přírůstek majetku (např. přírůstek oběžného majetku, fixního majetku apod.).

Vedle pojmu finanční struktura se používá i pojem kapitálová struktura. Zachycuje strukturu kapitálu, ze kterého je financován fixní majetek a trvalá část oběžného majetku. Jde tedy o strukturu dlouhodobého kapitálu municipality.

Kapitálová struktura je tedy pouze částí její finanční struktury.

Charakteristika finanční struktury:

1. Vlastní jmění

- Základní jmění
- Kapitálové fondy
- Fondy ze zisku
- Hospodářský výsledek minulých let (nerozdělený zisk minulých let)
- Hospodářský výsledek účetního období (zisk běžného období)

2. Cizí zdroje

- Rezervy
- Krátkodobé závazky
- Bankovní úvěry a výpomoci

3. Ostatní pasiva

- Výdaje příštích období
- Výnosy příštích období aj. (např. kursové rozdíly pasivní, dohadné účty pasivní)

Finanční struktura v USA je – v návaznosti na strukturu aktiv tvořena v opačném pořadí – začíná krátkodobými závazky (Valach, 1999).

2.5.3 Míra zadluženosti a optimální finanční struktura

V rámci finanční struktury municipality je třeba posuzovat a analyzovat zejména relaci mezi vlastním a cizím kapitálem. K tomu slouží ukazatel zadluženosti, který vyjadřuje podíl celkových dluhů (krátkodobých i dlouhodobých) k celkovému majetku (kapitálu). Patří k ukazatelům charakterizujícím úroveň financování.

Náklady spojené se získáním příslušného druhu kapitálu jsou závislé na době jeho splatnosti a riziku jeho použití z hlediska uživatele i věřitele (investora).

Čím je doba splatnosti příslušného druhu kapitálu delší, tím vyšší cenu za něj musí uživatel zaplatit. (cenou za získání příslušného kapitálu se rozumí u cizího kapitálu úrok, který musí uživatel zaplatit, u vlastního kapitálu výše dividendy, kterou municipalita zajišťuje

svým akcionářům, ev. výše zisku připadající na 1 akcii). Z tohoto hlediska vychází nejlevněji krátkodobý cizí kapitál (obchodní úvěr, bankovní úvěr) a nejdražší je pak základní akciový kapitál, protože jeho splatnost je neomezená, hodnota akciového kapitálu se nevrací.

Cenu cizího kapitálu ovlivňuje i systém zdanění. Úroky z úvěrů, z obligací jsou odčitatelnou položkou pro zdanění zisku, dividendy nikoliv. Tato skutečnost snižuje cenu cizího kapitálu pro municipalitu a podporuje jeho širší využití, pokud se tím ovšem nenaruší finanční rovnováha municipality.

Cenu kapitálu ovlivňuje i stupeň rizika, které postupuje věřitel (investor). Čím větší riziko dodavatel kapitálu podstupuje, tím vyšší cenu za příslušný kapitál požaduje. Z tohoto hlediska vychází nejlevněji opět krátkodobý cizí kapitál, dražší je dlouhodobý cizí kapitál a nejdražší základní akciový kapitál, u něhož je podstupované riziko největší a akcionáři proto oprávněně požadují dividendu vyšší, než je úrok, který by získali daleko bezpečnějším uložením peněžních prostředků do finančních investic.

Posuzujeme-li jednotlivé druhy kapitálu z hlediska jejich riskantnosti pro uživatele, pak ovšem platí, že akciový kapitál je nejméně riskantním kapitálem, nejbezpečnějším zdrojem financování, protože nevyžaduje splacení, nevyžaduje většinou stálé úrokové platby bez ohledu na dosažený zisk. Za to vše však uživatel platí nejvyšší cenu.

Z uvedeného vyplývá, že míra zadluženosti ovlivňuje výrazně náklady na pořízení celkového kapitálu municipality. Názory na optimální míru zadluženosti municipality jsou ve finanční teorii předmětem rozsáhlé diskuse (Valach, 1999).

2.6 Metoda poměrových ukazatelů

Metoda poměrových ukazatelů se stala nejvíce používanou metodou finanční analýzy. Metoda poměrových ukazatelů charakterizuje procentuální vztah jednotlivých položek účetních výkazů. Jestliže má poměrový ukazatel odhalovat přesná data, pak musí existovat vzájemná souvislost. Tato metoda, jak již bylo zmíněno je velmi populární, především díky jednoduchosti a rychlosti jednotlivých výpočtů. Společnosti to umožní velmi rychle a jednoduše získat základní informace.

2.6.1 Analýza ukazatelů rentability

Ukazatelé rentability nebo-li ziskovosti jsou jedním z nejdůležitějších ukazatelů. Tento výsledek hodnotí firmu z hlediska výdělkové schopnosti, efektivnost vloženého kapitálu. Údaje jsou použity ze dvou účetních výkazů, a to z objemu kapitálu (rozvaha) a z velikosti zisku (výsledovka). Obecně se ziskovost počítá podle jednoduchého vzorce.

Zisk/Vložený kapitál

Vzorec také závisí na tom, jaký zisk do vzorce dosazujeme. Existuje více možností např. zisk před odečtením úroků a daní (EBIT), zisk před zdaněním (EBT) – kde již byly odečteny náklad na financování (úroky), zisk po zdanění (EAT) – čistý zisk, který podniku po vyplacení případných dividend.

Rentabilita celkových aktiv – ROA (Return on Assets)

Díky ukazateli ROA jsme schopni zhodnotit obnovování vloženého kapitálu a nezáleží na původu kapitálu, tedy jestli je kapitál z cizích zdrojů nebo z vlastních. Tento výpočet vypadá následovně.

$$ROA = \text{Čistý zisk} / \text{Aktiva}$$

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return of common equity)

Ukazatele rentability vlastního kapitálu ROE hodnotí výnosnost kapitálu, což je velmi důležité především pro akcionáře a vlastníky. Tento ukazatel odhaluje, kolik dokázal vydělat vlastní vložený kapitál. Investor tedy bude přesně informován o kolik se jeho vložené finanční prostředky zhodnotily. Tento vzorec vypadá následovně.

$$ROE = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$$

Zhodnocení musí být vyšší, než je garantovaný úrok např. státem, nebo pojišťovnou. Pokud zhodnocení vyšší nebude, pak pro investora podobná investice nemá význam.

Rentabilita tržeb – ROS (Return on Sales)

Finanční rentabilita vloženého kapitálu, který představuje poměr cash flow a celkového vloženého kapitálu. Ukazatel informuje, kolik peněžních prostředků je podnik schopen vygenerovat na jednotku vloženého kapitálu (např. 1 Kč). Tento vzorec vypadá následovně (Růčková, 2007).

$$ROS = \text{Čistý zisk} / \text{Tržby}$$

2.6.2 Analýza ukazatelů aktivity

Ukazatelé aktivity jsou další z poměrových finančních ukazatelů, které poukazují na vázanost a využití kapitálu daného podniku. Tento ukazatel dokáže zjistit, jestli je podnik schopný využívat svá aktiva efektivně. To znamená, jak nakládá s finančními prostředky či jakou vyjednávací silou podnik disponuje vůči dodavatelům. Pokud má podnik přebytek aktiv, vznikají přebytečné náklady a naopak, pokud má nedostatečné množství aktiv, má podnik menší tržby. Analýza ukazatelů aktiv slouží právě ke zjištění skutečného stavu.

Obrat zásob

V účetnictví doba obratu zásob znamená, kolikrát jsou zásoby použity při výrobě a prodeji produktu, a kolikrát se opět zakoupí zásoby. Období, které je sledováno, je nečastěji jeden kalendářní rok. Úkolem podniku je dělat vše pro to, aby se zvyšoval počet obrátek zásob, protože to zapříčiní vyšší zisk. Tento vzorec vypadá následovně.

$$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby} / \text{Zásoby}$$

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv se využívá k měření schopnosti podniku využít svá aktiva tak, aby generoval tržby. Čím nižší poměr, tím efektivnější využívání majetku. Tento vzorec vypadá následovně.

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva}$$

Doba obratu aktiv

Doba obratu aktiv poukazuje na to, kolik finančních prostředků je firma ročně schopna vytvořit ze zdrojů, které má v danou chvíli k dispozici. To znamená, že ukazatel obratu aktiv

nám říká, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu našich aktiv. Tento vzorec vypadá následovně.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \text{Celková aktiva} / \text{Tržby} / 360$$

Doba obratu zásob

Tento ukazatel doby obratu zásob měří dobu, s jakou daná firma průměrně prodává své zásoby. Pokud se na to podíváme z hlediska řízení cash flow, je důležité znát skutečnost, že čím je ukazatel doby obratu zásob nižší, tím méně zdrojů společnost potřebuje pro financování zásob a naopak. Tento vzorec vypadá následovně.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / \text{Tržby} / 360$$

Průměrná doba inkasa pohledávek

Tento ukazatel nám zjistí průměrnou dobu obratu pohledávek. Jednoduše řečeno nám průměrná doba inkasa pohledávek vyjádří dobu, po kterou musí podnik čekat, než bude proplacena pohledávka odběratelem. Každý podnik má zájem na tom, aby tato doba byla co nejkratší. Tento vzorec vypadá následovně.

$$\text{Doba inkasa pohledávek} = 1 / \text{Obrat pohledávek} \times 360$$

Doba obratu krátkodobých závazků

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik času potřebuje společnost na to, aby byla schopná uhradit své závazky. Tento vzorec vypadá následovně (Růčková, 2007).

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \text{Krátkodobé závazky} / \text{Tržby} / 360$$

2.6.3 Analýza ukazatelů zadluženosti

Analýza ukazatelů zadluženosti nám poskytuje informace, které se týkají úvěrového zatížení společnosti. Pokud společnost používá cizí kapitál, pak je tento způsob do jisté míry přínosný, ale podmínkou je, že to firmu nesmí příliš nákladově zatěžovat, protože poté se cizí kapitál nevyplácí.

Jeden ze základních problémů ve finančním řízení je ten, že podnik musí zvolit vhodnou strategii financování své činnosti. Tento problém pomáhá řešit více ukazatelů zadluženosti. Informace potřebné k ukazatelům zadluženosti se získávají z rozvahy či výsledovky.

Ukazatel celkové zadluženosti

Tento ukazatel vyjadřuje celkovou zadluženost podniku. Pokud se tento ukazatel zvyšuje, zvyšuje se i zadluženost daného podniku, a to pro podnik znamená, že nese vyšší riziko pro potencionální investory. Vyšší celkové zadlužení hraje do je výhodné spíše pro vlastníky, protože mohou zvýšit výnosnost své investice, a naopak věřitelé dávají přednost nižšímu zadlužení kvůli menšímu riziku. Tento vzorec vypadá následovně.

$$\text{Zadluženost} = \text{Celkové cizí zdroje} / \text{Celková aktiva}$$

Ukazatel dlouhodobé zadluženosti

Ukazatel nám vyjadřuje, kolik procent majetku je kryto z cizích zdrojů. Tento vzorec vypadá následovně.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \text{Dlouhodobé cizí zdroje} / \text{Celková aktiva}$$

Ukazatel běžné zadluženosti

Ukazatel nám vyjadřuje, kolik procent majetku podniku je kryto z krátkodobých cizích zdrojů. Tento vzorec vypadá následovně.

$$\text{Běžná zadluženost} = \text{Krátkodobé cizí zdroje} / \text{Celková aktiva}$$

Ukazatele úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje schopnost firmy splácet cizí zdroje. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím lépe pro podnik. Tento vzorec vypadá následovně (Růčková, 2007).

$$\text{Úrokové krytí} = \text{Zisk} / \text{Nákladové úroky}$$

2.6.4 Analýza ukazatelů likvidity

Likvidita nám vyjadřuje, jak je na tom firma ve vztahu ke krátkodobým závazkům. Jednoduše řečeno, za jakou dobu je firma schopna splatit své závazky v daný moment. Každý podnik má tendenci držet část svých finančních prostředků v rezervách kvůli mimořádným výdajům, ale tyto rezervy by neměly být příliš vysoké, protože by docházelo k neefektivnímu využívání volných finančních prostředků, a to je pro každou firmu nežádoucí. V praxi se rozlišují tři stupně likvidity:

- Běžná.
- Pohotová.
- Okamžitá likvidita.

Běžná likvidita

Běžná likvidita je základním ukazatelem likvidity firmy. Tento ukazatel říká, kolikrát je ekonomický subjekt schopen uspokojit pohledávky věřitelů v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1,5 až 2,5. Zde ovšem platí, že čím vyšší číslo, tím vyšší likvidita podniku. Tento vzorec vypadá následovně.

$$\textit{Běžná likvidita} = \textit{oběžný majetek/krátkodobé závazky}$$

Pohotová likvidita

Další možností je použít pohotovou likviditu, která nebere v potaz zásoby, které nejsou tolik likvidní. To znamená, že nám pohotová likvidita vyjadřuje, jestli je podnik schopen zaplatit své závazky aniž by musel rozprodat své zásoby. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1 až 1,5. Tento vzorec vypadá následovně.

$$\textit{Pohotová likvidita} = \textit{(oběžný majetek - zásoby)/krátkodobé závazky}$$

Peněžní likvidita

Okamžitá likvidita bývá označována za nejpřísnější ukazatel, jelikož bere v potaz pouze ten finanční majetek, kterým je schopna firma uhradit závazky okamžitě. To znamená pomocí hotovosti, peněz na bankovním účtu, šeky či krátkodobými cennými papíry (Růčková, 2007).

Peněžní likvidita = finanční majetek/krátkodobé závazky

2.7 Výkaz zisku a ztrát

Hospodářský výsledek vzniká porovnáním nákladů a výnosů v účetnictví nebo porovnáním příjmů a výdajů v daňové evidenci. Pokud jsou výnosy větší než náklady, vzniká zisk. Pokud jsou větší náklady než výnosy, je to ztráta. A pokud se náklady výnosům rovnají, je podnik na nule.

Rozdělení hospodářského výsledku :

- *Provozní hospodářský výsledek* - provozní výnosy oproti provozním nákladům
- *Finanční hospodářský výsledek* - finanční výnosy oproti finančním nákladům
- *Mimořádný hospodářský výsledek* - mimořádné výnosy oproti mimořádným nákladům

Součtem těchto tří získáme finální hospodářský výsledek před zdaněním.

Zisk podléhá zdanění. O rozdělení zdaněného zisku rozhoduje firma. Pokud povinně tvoří rezervní fond a ten dosud nedosáhl předepsané výše, musí jej doplnit, zbytek zisku může firma rozdělit do dalších fondů nebo může část zisku nechat nerozdělenou a použít jej například na vytvoření rezerv, splátky dřívějších úvěrů, modernizaci budov a zařízení, odměny zaměstnanců nebo odměny majitelům.

Náklady

Jsou definovány jako spotřeba práce a prostředků v peněžním vyjádření. Lze říci, že náklady představují určité vstupy do podniku. Podnik tyto vstupy svými vnitřními mechanismy přetváří ve výstupy – tj. své produkty (výrobky, prodané zboží či služby). Se vznikem nákladu je obvykle spojen úbytek majetku či vznik závazku .

Výnosy

Jsou definovány jako v penězích oceněný výkon. Tímto výkonem může být vše, co firma produkuje – tedy výrobek, zboží či služba. Je třeba si uvědomit, že pojem výkon je z hlediska podnikových činností velmi široký a jedná se prakticky o jakýkoli účetně zachytitelný výstup činnosti podniku. Pakliže se výkon ocení v penězích (nejčastěji „tržní – prodejní“ cenou,

někdy též cenou na úrovni vlastních výkonů), vzniká právě výnos. Výnosem tak mohou být nejen tržby za výrobky, zboží nebo služby (Synek, 1996)

3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavní cíl práce:

Cílem této bakalářské práce je detailně zhodnotit ekonomickou situaci fotbalového klubu 1.FC Slovácko. To znamená analyzovat jeho finanční a majetkovou strukturu. Vypočítat základní informace týkající se rentability, aktivity zadluženosti a likvidity pomocí metody poměrových ukazatelů a tyto výsledky vysvětlit. Detailně analyzovat strukturu nákladů a výnosů za časové období roků 2009 – 2011 a na základě těchto informací zhodnotit ekonomickou situaci a poté vypracovat předpoklad budoucího vývoje a navrhnout možná opatření na zlepšení ekonomické situace klubu.

Dílčími cíly práce je zhodnocení marketingového mixu aplikovaného na klub 1.FC Slovácko s návrhy jeho zlepšení a ucelení poznatků získáním dat historického vývoje klubu a údajů o dnešní struktuře.

Úkoly práce:

- Analyzovat náklady a výnosy klubu v letech 2009 – 2011 pomocí výkazu zisku a ztrát.
- Zhodnotit finanční a majetkovou strukturu klubu.
- Vypočítat hodnoty poměrových ukazatelů a výsledky vysvětlit.
- Shrnout data historického vývoje klubu a informace o struktuře fungování.
- Odhadnout budoucí vývoj a navrhnout možná opatření na zlepšení situace klubu.

4 METODIKA

Sběr dat

Při shrnutí teoretických poznatků práce a získání informací k dané problematice jsem se zaměřil především na vyhledání českých informačních zdrojů. Snažila jsem se zajistit kompletnost, tedy shromáždit veškeré dostupné prameny. Ty jsem vyhledala v databázi knihovny Univerzity Palackého v Olomouci, v databázi knihovny Fakulty tělesné kultury v Olomouci. Dalším používaným zdrojem dat byly internetové stránky zabývající se danou problematikou.

Obsahová analýza

Jako základní metodu sběru dat jsem použil obsahovou analýzu.

Obsahová analýza je metoda, která zmapováním struktury souboru textů dospívá k odhalení latentního obsahu dokumentů. V souboru textů je vždy uloženo větší množství informací, které nelze prakticky získat čtením jednotlivých textů, poněvadž čtenář či analytik je schopen srovnávat jednotlivé texty zpravidla jen z jednoho hlediska. Jde o potřebu orientovat se ve velkém množství dokumentů, vyhledat dokumenty podobné obsahem a hledat možnosti, jak je od sebe automaticky kvalitativně odlišit a poskytnout uživateli jen ty obsahově blízké jeho potřebám. (Hindls, 1997)

Metoda poměrových ukazatelů

Metoda poměrových ukazatelů se stala nejvíce používanou metodou finanční analýzy. Charakterizuje procentuální vztah jednotlivých položek účetních výkazů. Jestliže má poměrový ukazatel odhalovat přesná data, pak musí existovat vzájemná souvislost. Tato metoda, jak již bylo zmíněno je velmi populární, především díky jednoduchosti a rychlosti jednotlivých výpočtů. Společnosti to umožní velmi rychle a jednoduše získat základní informace (Růčková, 2007).

Historická metoda

Je souborem poznatků získaných sekundárních dat vývoje klubu. Byla aplikována pro zjištění údajů o historii klubu 1FC. Slovácko.

Sekundární analýza

Jako základní analytickou metodu byla použita sekundární analýza. Podle velkého sociologického slovníku (1996) se jedná o metodu využívanou k analýze dokumentů k určitému výzkumnému účelu, přičemž tyto dokumenty byly původně zhotoveny pro jiný účel. Tímto způsobem jsou znovu využívány prameny dat nebo výsledky empirických výzkumů realizovaných dříve, respektive jinou metodou. Prostřednictvím sekundární analýzy vyhodnocujeme poznatky z jednotlivých prací na kvalitativně nové úrovni.

Sekundárními daty označujeme již publikované informace, které jsou dostupné z různých zdrojů, např. výzkumné zprávy, odborné články a publikace. Výhodou zdrojů sekundárních údajů je jejich snadná dostupnost a okamžitá použitelnost získaných informací a také nízká finanční náročnost.

Primární analýza

K řešení většiny projektů nestačí pouze údaje ze sekundárních zdrojů, ale musíme se zabývat i zdroji primárními. Díky primárním datům získáváme odpovědi na specifické otázky. Primární údaje se vztahují přímo ke zkoumané jednotce a mohou vyjadřovat její situaci nebo určitý stav (např. stav spotřeby, stav zásob, kupní chování) (Příbová, 1996).

5 VÝSLEDKY

5.1 Identifikace klubu

Obchodní společnost: 1. FC SLOVÁCKO, a.s.

Sídlo: Městský fotbalový stadion, Stonky 635, Uherské Hradiště

Právní forma: akciová společnost

Datum vzniku: 26. 4. 2000

Společnost je zapsána: v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně

Spisová značka: oddíl B, vložka 3276

Identifikační číslo: 25 59 74 93

Předmět podnikání:

- poskytování tělovýchovných služeb,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Statutární orgán:

Předseda představenstva: JUDr. Ing. Zdeněk Zemek

Místopředseda představenstva: Bc. Vladimír Krejčí

Člen představenstva: Mgr. Petr Pojezný

Člen představenstva: František Čapek

Dozorčí rada:

Člen dozorčí rady: Ing. Jarmila Havlová

Člen dozorčí rady: Ing. Josef Růčka

Člen dozorčí rady: Miroslav Kadlec

Základní kapitál: 73.000.000,- Kč

Akcie: 730 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě

100.000,- Kč v listinné podobě

Jediný akcionář Z - group a.s.

Vsetín, Ohrada 791, PSČ 75501

IČO: 25308106

Informace o identifikaci klubu jsou dostupné na (<http://www.fcslovacko.cz>).

Personální politika

Ke dni 31.12.20011 zaměstnávala společnost 1.FC SLOVÁCKO, a.s. celkem 20 stálých zaměstnanců s plným či zkráceným pracovním úvazkem. Společnost zaměstnává 11 žen a 9 mužů.

- vedení společnosti 1 zaměstnanec
- sportovní úsek 14 zaměstnanců
- marketing 1 zaměstnanec
- obchodní úsek 1 zaměstnanec
- ekonomický úsek 3 zaměstnanci

Správní činnost

Společnost řídí čtyř-členné představenstvo, které vedle efektivní správy společnosti, uplatňovalo kvalifikované řízení firmy, propojilo strategické, manažerské a operativní postupy do jednoho integrovaného celku s citlivým navázáním na sportovní činnost. Do této koncepce byli vtaženi všichni zaměstnanci. Společnost má vypracován a pravidelně aktualizován procesní správní kalendář. Orgán správy a řízení se účastní formování strategie, dodržování souladu současného i budoucího stavu s legislativními normami státu a Českomoravského fotbalového svazu s návazností na normy UEFA a FIFA, udržování závazných záznamů a vedení účetnictví, výkaznictví, ochrany zájmů společnosti, stanovení firemní kultury a vydání vnitřních organizačních norem. V souladu s dělbou práce a se systémem řízení uvnitř firmy, včetně úpravy vztahů k okolnímu prostředí byly vypracovány základní organizační a řídicí normy.

Společnost si je vědoma, že problematika řízení je vymezena legislativou, ekonomikou a vnějšími sociálními a společenskými podmínkami. Všechny tyto aspekty pokrývá co do existence a fungování svojí organizací a informační podporou.

Public Relation

Budování dobrých vztahů a zabezpečení identifikace společnosti na území regionu je naplňováno prostřednictvím vstřícného přístupu a komunikativnosti firmy k vnějšímu okolí na území celého regionu. Klubová public relation je správně nasměrovaná a je široce zaměřená na laickou i odbornou veřejnost a tím vlastně vytváří soulad záměrů společnosti ve vztahu k zákazníkům, veřejnosti, akcionářům a obchodním partnerům. K utváření pozitivních vztahů s veřejností je využívána cílená propagace sloužící k upevnování povědomí o kopané i o společnosti. K posilování povědomí o klubu společnost provozuje [www.stránky](#), na kterých prezentuje aktuální dění, sportovní výsledky, přináší krátké šoty z utkání, tiskových konferencí a rozhovory s hráči.

K utváření pozitivních vztahů s veřejností je využívána cílená propagace sloužící k upevnování povědomí o společnosti na veřejnosti, prezentace významu firmy a také přibližování dosahu sportu pro různé věkové skupiny.

Vyvíjí se spolupráce s rozhlasovými stanicemi regionu - Rádio Dyje, Kiss publikum, Rádio Zlín, kde prezentujeme každé domácí utkání pomocí předzápasových upoutávek.

Spolupracuje se také s regionálním týdeníkem Dobrý den s Kurýrem, kde klub pravidelně přispívá výsledkovým servisem, komentáři a hodnocením uplynulých fotbalových aktivit. Při každém domácím ligovém utkání je vydáván zpravodaj „Slovácko forever“ s detailními statistikami, představením soupeřů a novinek fotbalového regionálního dění.

Fanoušci založili občanské sdružení Fanclub Slovácko o.s. a klub s nimi úzce spolupracuje. Realizuje také prodej propagačních předmětů s klubovým logem. Prodej probíhá v nově zřízeném Fan shopu v areálu Městského fotbalového stadionu Miroslava Valenty st. vždy při domácím utkání a v termínu předprodeje vstupenek na utkání. Druhý Fan shop se nachází na Mariánském náměstí.

Obchodní aktivity

Fotbal je velmi atraktivní sportovní odvětví s obrovskou tradicí na celém světě. fotbalová utkání sledují na stadionech tisíce diváků nejen v České republice. Společnost 1.FC Slovácko, a.s. nabízí prostřednictvím kvalitního, prověřeného a mediálně sledovaného

produktu - profesionálního fotbalu, jednu z možností, jak prezentovat okolní podnikatelskou sféru. Společnost nabízí širokou škálu komerčního využití a zviditelnění firem ve spojitosti s klubem 1.FC Slovácko, a to především na plakátech, rotačních i pevných reklamních panelech okolo hlavní hrací plochy, na výsledkové světelné tabuli v průběhu utkání, v rozhlase atd. Obchodním partnerům tedy nabízí, jak profesionální vedení reklamy, tak i obchodní partnerství spojené s jejím jménem (<http://www.fcslovacko.cz>).

5.2 Historie klubu

Historie klubu 1. FC Slovácko je poněkud složitá, neboť klub vznikl spojením dvou starých ryvalů, a to fotbalovým klubem TJ Jiskra Staré Město a klubem TJ Slovácká Slávie Uherské Hradiště.

Historie klubu ze Starého Města

Dle oficiálních internetových stránek klubu je historie následovná (2007) „Klub ve Starém Městě byl založen v roce 1927 jako SK Staré Město. Ve 30. letech pak ve městě působily celkem 4 kluby: SK, Orel, Rudá hvězda a Viktoria. V roce 1948 se klub přejmenoval na Sokol Staré Město, o 5 let později pak na Jiskra Staré Město. Do roku 1978, kdy postoupil do divize, se klub pohyboval v krajských soutěžích. V roce 1993 opustil klub Jiskru a přejmenoval se na SFK Staré Město, o rok později se ve staroměstském fotbale začala angažovat firma Synot a po fúzi občanského sdružení s ní, dostal klub název FC Synot Staré Město. Od začátku 80. let až do postupu do 2. ligy v roce 1997 působil klub na 3. nejvyšší úrovni, ať už to byla II. ČNL nebo MSFL. V roce 2000 potom Synot postoupil do 1. ligy a došlo k sloučení se Slováckou Slavií Uherské Hradiště.

Historie klubu z Uherského Hradiště

Fotbal v Uherském Hradišti se začal hrát kolem roku 1894, první organizovaný klub, Český fotbalový klub Uherské Hradiště, byl založen na začátku století. Po několika letech změnil název na AC Slovácká Slavia Uherské Hradiště, který mu vydržel až do roku 1948, kdy se přejmenoval na SK Slovácká Slavia Uherské Hradiště a následně na Sokol Slovácká Slavia Uherské Hradiště. Další změna názvu se uskutečnila o pět let později, a to na TJ Spartak Hradišťan Uherské Hradiště. V roce 1961 přišel úspěch v podobě postupu do 2. ligy, kde klub vydržel 4 roky, během nichž se přejmenoval na TJ Slovácká Slavia Uherské Hradiště. Následujících 28 let s výjimkou let 1981–1983 hrál 3. nejvyšší soutěž. V roce 1993

vystoupil fotbalový oddíl z TJ a vznikla akciová společnost FC TIC Slovácká Slavia Uherské Hradiště. V následujícím roce se podařilo postoupit do druhé ligy, kterou Slovácká Slavia hned v první sezóně vyhrála a zaznamenala tak historický úspěch v podobě postupu do 1. ligy. Tam však skončila poslední a sestoupila. Protože firma TIC měla finanční problémy, odstoupila z fotbalového klubu a místo ní přišla v roce 1995 firma JOKO, což znamenal změnu názvu na FC JOKO Slovácká Slavia Uherské Hradiště. Ani té se však nepodařilo finančně stabilizovat klub, a tak následoval sestup až do divize, od roku 1997 už bez „JOKO“ v názvu, a sloučení se staroměstským klubem.

Hned první sezónu po postupu do první ligy nový klub 1. FC Synot vybojoval místo v Intertoto Cupu, v němž došel do 2. kola. Synot měl ambice bojovat o nejvyšší příčky v lize. V říjnu roku 2003 byl otevřen nový stadion (Městský fotbalový stadion Miroslava Valenty) s kapacitou 8 121 (6 371 krytých) míst. Moderní stadion v Uherském Hradišti tak nahradil malý zastaralý stadion Širůch, na kterém se hrálo ve Starém Městě. Po korupční aféře v českém fotbale v sezóně 2003/04 ale klub opustila firma Synot, ten se přejmenoval na 1. FC Slovácko a s finančními problémy v sezóně 2006/07 sestoupil z 1. Gambrinus ligy. Ihned po sestupu, v červnu 2007, klub znovu změnil majitele. V červnu roku 2009 klub koupil licenci na 1. ligu od Čáslavi a po dvou sezónách se tak znovu vrátil mezi českou fotbalovou elitu.

Datum založení:

- 1894 FC Slovácká Slavia Uherské Hradiště,
- 1927 TJ Jiskra Staré město,
- 2000 došlo ke sloučení klubů do 1. FC Synot,
- 2004 1. FC Slovácko.

Současnost

Za současný stav klubu 1. FC SLOVÁCKO je zodpovědných více faktorů a událostí. Jako významnou událost bych zmínil červen roku 2009, kdy se podařilo postoupit z druhé ligy do nejvyšší fotbalové soutěže tedy do 1. ligy, která nese název Gambrinus liga. Vedení Slovácka se podařilo získat licenci, která umožnila postup do 1. ligy, i když klub neskončil v předchozí sezóně na postupovém prvním či druhém místě. Tuto licenci prodal klub Čáslav, který neměl ambice, dostatečné zázemí a především neměl zabezpečenou finanční situaci tak, aby mohl splňovat podmínky pro nejvyšší soutěž. Spoustu fotbalových fanoušků to nesla nelibě,

protože podle mnohých z nich to bylo nesportovní a v nesouladu se známým sportovním heslem fair play. Dokonce i fanoušci klubu Slovácka to nesli z hořkostí, ale nakonec tento fakt přijali a byli ochotni klub naplno podporovat. O tento postup se vedla dlouhá diplomatická jednání, která nakonec skončila úspěšně, zejména díky skvělé práci a velkým zkušenostem pana Vladimíra Krejčího, který se ve fotbalovém světě pohybuje více jak 20 let.

Na velkou změnu v podobě postupu do elitní soutěže muselo reagovat vedení klubu tak, aby vybuodovalo během krátké chvíle konkurenční schopný fotbalový tým, který obstojí a udrží důstojnou pozici v nejvyšší soutěži. Tato reakce nabyla konkrétní podoby v příchodu nových fotbalových hráčů, jako např. Aleš Urbánek (Artemedia Bratislava), Tomáš Abrahám (Xanthi), Petr Švancar (Viktorie Žižkov) či odchovanec klubu Vít Valenta, který se vrátil po osmi letech v zahraničí do týmu Slovácka. Dále se usadil v týmu mladý talentovaný odchovanec Václav Ondřejka. Tyto posily měly za následek, že spousta hráčů musela odejít, jako např. Petr Stýskala a Lukáš Matůš, kteří odešli na hostování do Třince. Petr Reinberk, Petr Sládek hostovali ve Vítkovicích. Dále si museli hledat nové angažmá Tomáš Kazár, Radek Gorner a Radim Holub.

Veškeré změny byly pod taktovkou sportovního ředitele pana Mazury, který nastoupil na zmíněný post v roce 2006.

Další sezóna v nejvyšší soutěži se nesla v duchu změn, kdy do pozice nového sportovního manažera byl oficiálně jmenován pan Miroslav Soukup. Po nástupu pana Soukupa prezentují internetové stránky klubu (2008) jeho filozofii následovně. „Uznávaný mládežnický trenér představil svou vizi sestavit perspektivní kádr s co největším využitím vlastních odchovanců, ale samozřejmě tak, aby tým měl ligové parametry, to vše v rámci ekonomických možností klubu. K této vizi byla uzpůsobena přestupová politika. Nové angažmá si měl najít Lukáš Zelenka, mužstvo opustili třicátníci Tomáš Randa, René Formánek, Aleš Chmelíček (všichni Opava), Tomáš Abrahám (Innsbruck), ligová spolupráce byla ukončena se slováckým srdcařem a ikonou klubu Pavlem Němčickým, uvolněn byl Petr Vašek a také Michal Gonda, jenž se po dlouhém zranění již nedokázal začlenit zpět do kádru. Do Myjavy odešel hostovat Peter Sládek a do Frýdku Místku byl zapůjčen Milan Kerbr, který po osmi měsících opět navázal spolupráci s klubem. Nově se na Slovácku představili hráči mladší a střední generace - Jaroslav Starý s Ladislavem Volešákem ze Slavie Praha, Radek Mezlík z Opavy a na hostování přišli do sestavy promluvit reprezentant do 21 let Jirka Valenta z Jablonce a vytáhlý

útočník Radek Szmek z Třince. Z mladých odchovanců se výrazně začlenili do kádru brankář Milan Heča, obránce Petr Reinberk a krajní záložník Filip Hlúpik.

Fotbalová akademie

Fotbalová akademie je projekt výchovy mladých hráčů a hráček od nejmladších přípravek až po dorostenecké kategorie, který byl nastartován již v roce 2001. Cílem tohoto projektu je výchova talentovaných hráčů a hráček k týmové spolupráci a do nejvyšších soutěží, při současném plném vzdělávání od základní školy po gymnázium či jiné střední školy. Z tohoto důvodu klub úzce spolupracuje se základními i středními školami v regionu (ze základních škol zejména ZŠ Sportovní, ze středních škol pak Střední odborná škola a gymnázium Staré Město, Gymnázium Uherské Hradiště, Střední průmyslová škola Uherské Hradiště, Střední odborná škola a střední odborné učiliště Uherské Hradiště - Mojmír, Střední a speciální školy Mesit o.p.s., Soukromá střední odborná škola s.r.o., Vyšší odborná škola s.r.o. a VOŠ obchodní akademie Uherské Hradiště, možné i další školy a učiliště v Uherském Hradišti a okolí). Hráčům i hráčkám ze vzdálenějších míst pak klub zajišťuje ubytování na internátu Střední odborné školy a Gymnázia ve Starém Městě. Projekt Fotbalové akademie poskytuje komplexní tréninkové zabezpečení, regeneraci a lékařské zabezpečení. Sportovní růst hráčů je pravidelně vyhodnocován 1x za 6 měsíců. Těm nejlepším nabízí akademie možnost uzavření profesionální smlouvy. Největším talentům nabízí akademie testy a působení v zahraničí. Fotbalová akademie je koncipována na základě dlouhodobých zkušeností s fungováním podobných zařízení v západoevropských velkoklubech. Hlavním úkolem a cílem je podchytit největší fotbalové naděje žákovského věku a nabídnout jim možnost nejen fotbalového růstu. Hráči mládežnických kategorií jsou pravidelně nominováni do reprezentací České republiky a v roce 2006 úspěšně reprezentovali ČR na Mistrovství světa U19. Nejznámějšími odchovanci Fotbalové akademie jsou Michal Kadlec (Sparta Praha), Ondřej Kúdela (Sparta Praha), Lukáš Kubáň, Tomáš Fryšták, Marek Štreščík (1.FC Brno), Ondřej Voříšek (tragicky zahynul v r.2004), Ondřej Lysoněk, Zdeněk Šturma, Petr Filipický, Petr Stýskala, Petr Reinberk, Martin Holek (Sparta Praha). Také v řadách reprezentačních trenérů mládeže má společnost své zastoupení (Ing. Roman Sklenář - asistent trenéra ČR U17). Několik hráčů, kteří vyšli z Fotbalové akademie již našlo uplatnění v A-mužstvu klubu – Ondřej Lysoněk, Tomáš Fryšták, Petr Stýskala, Petr Kubáň, Zdeněk Šturma (<http://www.fcslovacko.cz/historie>).

5.3 Marketingový mix fotbalového klubu 1. FC Slovácko

V kapitole rozebírající 4P marketingového mixu fotbalového klubu 1.FC Slovácko se budu snažit analyzovat práci marketingového oddělení a jeho působení na fanoušky, jímž jsem i já. V analýze popíši, jak se klub propaguje navenek, jak vám svůj zprostředkuje a za jakou cenu a nakonec co to vlastně ten produkt ve fotbalovém světě je. Marketing je v dnešní době pro každý podnikatelský subjekt velice důležitý, jelikož slouží ke komunikaci s okolím a zároveň je hodnotným zdrojem příjmů do rozpočtu fotbalového klubu

5.3.1 Produkt

Produktů, které fotbalová oblast může produkovat může být nespočet, ale tím hlavním, jež divákům nabízí chvíle štěstí, slávy, ale i smutku a zmaru je fotbalové utkání. Fanoušek klubu může v jedné sezóně navštívit až 15 domácích zápasů Gambrinus ligy a stejné množství zápasů venkovních. Mimo jiné několikrát v roce mohou fanoušci navštívit i různá benefiční a přípravné utkání, případně i utkání fotbalové reprezentace. Dále se diváci mohou těšit na Pohárové utkání, jejichž počet se odvíjí od úspěšnosti klubu ve vyřazovacích utkání, kde vítězný klub postupuje, až do finále, kde si v případě vítězství může zajistit místo v předkole Evropské ligy.

Aspektů, jež ovlivňují úroveň a kvalitu produktu je v případě fotbalového utkání samozřejmě více. Tím hlavním a nejdůležitějším je samotný výkon fotbalových hráčů na hřišti. Záměrně jsem nenapsal domácích hráčů, protože i kvalitní výkon soupeřova mužstva může uspokojit poptávku po kvalitním sportovním zážitku diváka. Dalšími faktory mohou být zázemí hřiště nebo stadionu, klimatické podmínky, ale i soused, který sedí vedle vás na tribuně. Konkrétně stadion Miroslava Valenty, který nese jméno po zesnulém patronovi místního fotbalu, byl slavnostně otevřen v roce 2003 a řadí se mezi nejmodernější stadiony v zemi. Celá investice do areálu stála více jak 250 milionů korun, což již svým způsobem poukazuje na modernost a kvalitu místního fotbalového chrámu.

5.3.2 Cena

Nastavení správné cenové politiky je pro každý klub velmi důležitým krokem. V případě fotbalových klubů se jedná především o ceny vstupenek na fotbalové utkání a permanentek na novou fotbalovou sezónu. Nastavení správné ceny je také spojeno s prodejem reklamních

ploch, prodejem fotbalových suvenýrů a dopňkových služeb na stadioně. Příjem klubu ze vstupenek a permanentek je jednou z důležitých položek v kolence výnosů, jelikož 1.FC Slovácko má jednu z největších návštěvností zápasů v lize. V průměru okolo 5000 fanoušků na domácí zápas. Ceny jednotlivých vstupenek můžete vidět v tabulce číslo 5.2, kde jednotlivé tribuny mají různá cenová ohodnocení.

Tabulka č. 1., Přehled cen permanentek na Stadioně Miroslava Valenty

Tribuna A	2700 Kč
Tribuna B	1650 Kč
Tribuna C	1650 Kč
Tribuna D	Na tuto tribunu je možno koupit pouze lístky
Modrá VIP	5000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Proč si koupit permanentku?

- Až 5 ligových utkání zdarma.
- Vstup zdarma na utkání poháru FAČR.
- Vstup zdarma na všechna přípravná utkání hraná na stadionu v Uherském Hradišti.
- Stálé místo na stadionu.
- Zařazení do slosování o podepsaný dres 1.FC Slovácko.
- Zařazení do slosování o modrou VIP vstupenku před každým domácím zápasem.
- Nákupem permanentky podporujete 1.FC Slovácko.

Celá západní tribuna byla zařazena do sektoru klubových sedadel. Tyto místa jsou určeny pro všechny fanoušky, kteří chtějí fotbalový klub 1.FC Slovácko podpořit a přitom si užít nejvyššího komfortu.

Modrá VIP zóna se nachází v sektoru A5 a A6. Držitelé Modrých VIP permanentek budou mít oproti běžným návštěvníkům řadu výhod

- Vchod na tribunu.
- VIP stan s občerstvením.

- Zdarma zápasový zpravodaj.
- VIP SMS info servis o aktuálním dění 1.FC Slovácko.

Tabulka č. 2., Přehled cen vstupenek na Stadioně Miroslava Valenty

Tribuna A	250 - 300 Kč na zápas
Tribuna B	150 - 200 Kč na zápas
Tribuna C	150 - 200 Kč na zápas
Tribuna D	150 - 200 Kč na zápas

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

DĚTI 6 – 15 let 50% sleva (Neplatí pro tribunu A)

ZTP 50% sleva (pouze pro vymezené sektory, neplatí pro tribunu A)

FAN klub B2 a B3 zvláštní sleva pro registrované členy

ZTTP/P 100% sleva (pouze pro vymezené prostory tribuny B)

Obrázek č. 2., Plán stadionu Miroslava Valenty



Zdroj: Webové stránky 1.FC Slovácko, dostupné z www.fcslovacko.cz

Vstupenky na fotbalové utkání lze zakoupit v předprodeji ve Fanshopu, a to v pondělí až pátek 9:00 - 17:00 a sobota 9:00 - 12:00, a nebo přímo na stadionu v den utkání. Další možností je tzv. vstupenka, kterou je možno si zarezervovat na internetových stránkách klubu. Pro tento způsob se stačí jen zaregistrovat, přihlásit a vyplnit požadované informace a

vstupenka je vaše. Před startem Gambrinus ligy si fanoušek může zakoupit permanentku, která je za zvýhodněnou cenu a umožní vstup na všechna fotbalová utkání na domácím stadionu.

Obrázek č. 3., Plánek stadionu Miroslava Valenty s vyznačením variant permanentek



Zdroj: Webové stránky 1.FC Slovácko, dostupné z www.fcslovacko.cz

5.3.3 Distribuce

Stadion Miroslava Valenty byl vybudován v roce 2003 a byla to největší investice v historii města. Tato investice se vyšplhala až do výše 251,5 mil. korun, z toho 102 mil. korun bylo hrazeno ze státních dotací. Dalších 18 mil. korun spolýkala realizace vyhřívaného trávníku a vybavení veškerého interiéru, avšak tuto částku hradil tehdejší fotbalový klub 1. FC Synot. Stadion má kapacitu 8 121 míst k sezení a patří mezi nejlépe vybavené stadiony v ČR. Velkou dominantou stadionu jsou čtyři sloupy osvětlení, tzv. „soví oči“. Toto osvětlení má výkon 1 400 luxů s možností čtyř úrovní intenzity. Vyhřívaný trávník spravuje nejmodernější systém pocházející z Německa tzv. Aquaterm. Tu nejlepší kvalitu trávníků kromě vyhřívání pomáhá udržovat i systém zavlažování. Dalším velkým pozitivem je velmi dobré zázemí pro novináře a ostatní sdělovací prostředky.

Jako hlavní pozitivum lze jmenovat lokalitu stadionu, jenž se nachází v samém středu Uherského Hradiště s nímž sousedí atletický stadion a nedaleko zrekonstruovaný Aquapark a

zimní stadion. Stadion se nachází cca 7 minut chůze od autobusového nádraží a cca 11 minut chůze z vlakového nádraží, což je velká výhoda pro fanoušky cestující právě vlakem či autobusovou dopravou. Ten, kdo se rozhodne na městský stadion přicestovat automobilem, nemá problém se zaparkováním vozidla díky velkým množstvím postraních uliček a parkovišť.

Přímo v areálu stadionu má návštěvník možnost navštívit jeden z mnoha stánků s občerstvením, které jsou situovány v útrobách bočních tribun. Na těchto místech jsou také umístěny toalety, kterých je na kapacitu stadionu dost. Snad jedinou podstatnou nevýhodou, které si návštěvník může všimnout je špatná dostupnost k sedačkám uprostřed tribun.

Jestliže to shrneme, tak samotný přístup na stadion Miroslava Valenty nemá výraznější negativa. Stadion je zcela orientovaný na fanouškovský zážitek a nejsou zde rušivé vlivy jako například atletická dráha, či velké proluky mezi hřištěm a tribunami. Divák proto může být lépe vtáhnut do samotného děje zápasu. Jedinou nevýhodou mohou být již zmíněné uličky k sedačkám a nedostatek východů z tribuny. To je však jen jedna nevýhoda a pozitiva stadionu Miroslava Valenty jistě převyšují.

Obrázek č. 4., Přístupové cesty na tribuny stadionu Miroslava Valenty



Zdroj: Webové stránky 1.FC Slovácko, dostupné z www.fcslovacko.cz

Obrázek č. 5., Městský fotbalový stadion Miroslava Valenty



Zdroj: Webové stránky I.FC Slovácko, dostupné z www.fcslovacko.cz

Obrázek č. 6., Základní shrnutí informací o fotbalovém stadionu Miroslava Valenty

Název stadionu:	Městský fotbalový stadion Miroslava Valenty
Vlastník:	Město Uherské Hradiště
Adresa:	Stonky 635, Uherské Hradiště, 686 01
Telefon:	572 551 801
Počet parkovacích míst	80
Začátek provozu:	2003
Počet pokladen:	8
Rozměry hřiště:	105 x 68
Osvětlení:	1400 luxů
Kapacita západní tribuny:	1950
Kapacita východní tribuny:	2630
Kapacita jižní tribuny:	1720
Kapacita severní tribuny:	1700
Celková kapacita:	8000

Zdroj: Webové stránky I.FC Slovácko, dostupné z www.fcslovacko.cz

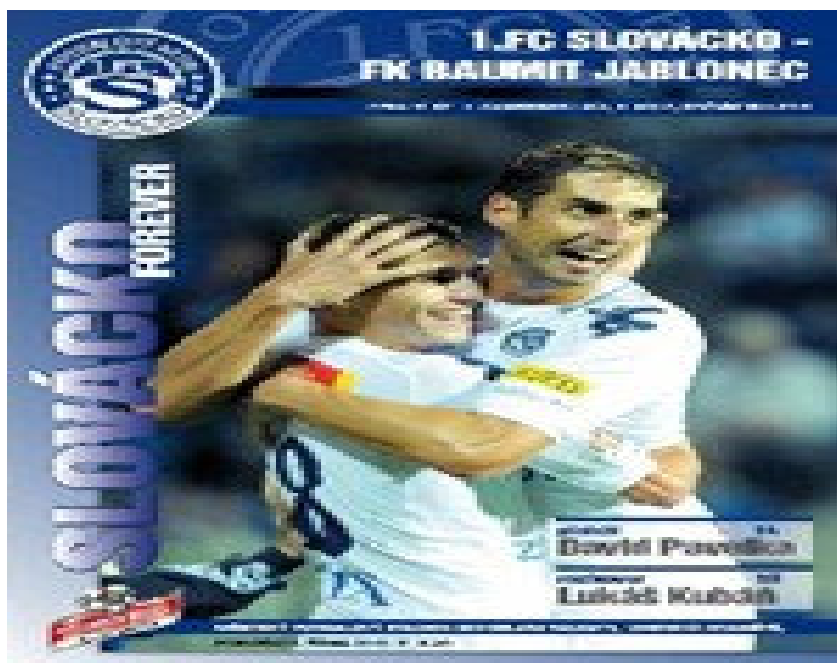
5.3.4 Propagace

Co se týká komunikace klubu s veřejností (fanoušky, sponzory, médii), klub z Uherského Hradiště si počíná velmi zodpovědně a tuto problematiku bere velmi vážně. V posledním úseku marketingového mixu se budu zabývat konkrétní aplikaci určitých komunikačních nástrojů na klub 1. FC Slovácko. Bude zde řešena problematika reklamy, public relations a v neposlední řadě podpora prodeje.

Co se týče samotné propagace, klub Slovácka má bohatý počet mediálních partnerů. Nepřetržitě se v novinách Dobrý den s kurýrem vyskytují reklamy na jednotlivá fotbalová utkání. Dále můžeme zaznamenat propagaci klubu v lokálních rádiích jako je Rádio Zlín, Rádio Publikum či Kiss Publikum. Komentátoři rádií nás informují o nadcházejících domácích utkáních blížící se autogramiádě či o náboru mladých fotbalistů do fotbalové přípravy. Slovácko má mediálního partnera i na půdě televizní, a to konkrétně Regionální Televizi Slovácko, kde můžeme vidět rozhovory s jednotlivými hráči, záběry probíhajícího tréninkového procesu, nebo sestříhané záběry s určitého fotbalového zápasu. Posledním médiem, kterým klub disponuje, jsou různé inzeráty, plakáty nebo letáky, které jsou vyvěšeny především na zastávkách autobusu nebo jsou rozdávány do škol apod. Všechny tiskoviny jsou graficky navrženy tak, aby odpovídaly barvám klubu a byly lehce identifikovatelné. Snadná identifikace již zmíněných tiskovin přispívá k větší efektivnosti tohoto média, protože si lidé snadněji a rychleji spojí tištěnou reklamu s klubem 1. FC Slovácka.

Výrazným médiem klubu je bulletin 1. FC Slovácka, který slouží jako aktuální informace pro fanouška, který se dozví nejčerstvější zprávy týkající se celého klubu, ale také slouží k detailním informacím o domácím utkání mezi týmem Slovácka a týmem hostujícím. Ve zpravodaji můžete nalézt rozhovory s hráči, výsledky jednotlivých mládežnických týmů nebo aktuální sestavu domácího i hostujícího týmu. Jako v každém zpravodaji, tak i v tom z Uherského Hradiště jsou také informace o všech hráčích A-mužstva. Klub vytiskne 1600 zpravodajů na každé domácí utkání, což je každých 14 dnů, přičemž jeden zpravodaj stojí 25 Kč.

Obrázek č. 7., Bulletin



Zdroj: Webové stránky 1.FC Slovácko, dostupné z www.fcslovacko.cz

K symbolům fotbalového klubu patří i znak klubu, klubové barvy (bílá a modrá) a hymna klubu. Všechny tyto symboly slouží k lepší identifikaci klubu, k pozitivnímu image nebo také k identifikaci vlastních fanoušků, což přináší sounáležitost a celkové propojení fanoušků s klubem.

Obrázek č. 8., Znak klubu 1. FC Slovácka



Zdroj: Webové stránky 1.FC Slovácko, dostupné z www.fcslovacko.cz

Dalším nástrojem Slovácka je tzv. merchandising, který tvoří 0,5% celkových příjmů klubu. Jde o prodej vlastních propagačních předmětů např. se znakem klubu nebo v jeho barvách. Tyto předměty může fanoušek koupit buď pomocí oficiálních internetových stránek klubu (www.fcslovacko.cz), nebo přímo fyzicky v klubovém Fanshopu. Tyto Fanshopy existují dva, jeden přímo na stadionu a další prodejna je v centru města.

Již zmíněnými reklamními předměty jsou konkrétně:

- dresy jednotlivých hráčů
- zimní čepice
- kšiltovky
- šály
- zimní rukavice
- ručníky
- ubrousky
- klíčenky

Dalším dnes již nezbytným a veledůležitým nástrojem jsou internetové stránky klubu. Web Slovácka najdeme na adrese www.fcslovacko.cz, kde můžou fanoušci najít veškeré informace, jak aktuální, tak veškerou historii klubu. Internetové stránky nabízí možnosti jako možnost koupit permanentky, reklamního předmětu, nebo informace o veškerých týmech 1. FC Slovácka od mládežnických kategorií až po A-mužstvo. Velmi důležitou součástí webu je diskusní fórum, kde můžou fanoušci diskutovat a vyjádřit názor o klubu. Vedení Slovácka naopak ví, co fanoušci vyžadují a co je trápí, je to jakási zpětná vazba pro management klubu. Web Slovácka je samozřejmě opět vytvořen v klubových barvách, aby také zapadal to jednotné image. Internetové stránky jsou dnes absolutním základem pro PR, jelikož každý fanoušek očekává veškeré informace na webu a většina fanoušků ví, kde tento konkrétní web najít. Pro klub je výhodou jednoduchost správy aktualizovaných informací, a také časová a finanční nenáročnost.

Nabídka možností prezentace

Nabídka reklamních prostor

- Panely pevné.
- Bulletin.
- Panely na tréninkových areálech.
- Plakáty týmů 1. FC Slovácka.
- Plakáty k jednotlivým zápasům.
- Reklamy na digitální tabuli.
- Reklama na stránkách klubu.
- Reklama v kalendáři.
- Reklamní prostor na dresech hráčů.
- Umístění loga na vstupenkách, VIP kartách.
- Reklama na autobusu

Panely pevné

Panely podél tribuny: C = 72 000 Kč/rok

Nejdražší panely jsou umístěny podél tribuny C, hlavním důvodem je, že tyto panely jsou nejvíce viditelné při televizním přenosu.

Panely podél tribuny: A = 48 000 Kč/rok

A je zde Panely podél tribuny A nejsou tak atraktivní, jelikož při televizním přenosu nejsou viditelné a díky zázemí umístěnému v tribuně mnoho rušivých elementů, jako např. střídačky, rozsvičující se hráči atd.

Panely podél tribuny: B = 60 000 Kč

Tyto panely jsou velmi zajímavé, protože jsou viditelné z větší části stadionu a pozornost tribuny vzbuzují domácí vlajkonoši.

Panely podél tribuny: C = 60 000 Kč

Tribuna C je zajímavá pro potencionální sponzory díky tomu, že na ni vidí všichni návštěvníci stadionu. Tribuna C je z 90 % vždy prázdná, protože z bezpečnostních důvodů jsou zde umístění jen hostující fanoušci.

Bulletin

Klub Slovácka má k dispozici každých 14 dní na domácí utkání cca 1600 bulletinů a i zde jsou reklamní prostory k pronajmutí. Bulletin je vždy formátu A5 a má 20 stran. Je několik možností prezentace na různá časová období.

Plakáty týmu 1. FC Slovácka a k jednotlivým zápasům

Zde je umístění, velikost i cena závislá na individuální domluvě.

Digitální tabule

Cena za umístění loga či hesla na digitální tabuli závisí na době trvání jednotlivého zobrazení a počtu zobrazení za zápas. Ve většině případů se zobrazuje heslo či logo do 1 minuty 6x za zápas. Tato varianta je vyčíslena na 3000 Kč.

Reklama na stránkách klubu

Denní návštěvnost internetových stránek klubu je necelých 2000 lidí denně. Reklamní prostor je možný na levé straně a to banner o velikosti 150x150, další variantou je umístění v banner záhlaví o velikosti 50x128. Obě varianty stojí 2000 Kč/měsíc.

Reklama v klubovém kalendáři

Zde je cena 2 000 Kč na 1 měsíc a logo či heslo je umístěno podél dolní části kalendáře.

Reklama na dresech hráčů

Reklama na dresech je vždy vyhrazena generálnímu partnerovi klubu. V případě 1. FC Slovácka jde o společnost Z-Group, a.s. Všechny prostory na dresech jsou tedy vyhrazeny společnosti Z-Group, a.s., tudíž nejsou k dispozici ani reklamní prostory, ani cena prostorů.

Reklama na VIP Vstupenkách

Zde je možnost umístění loga v dolním rohu vstupenky a cena je 24 000 Kč ročně.

Reklama na autobusu A-týmu Slovácka

Zde je opět cena i rozměry individuální, jelikož umístění je specifické a nesmí narušit klubové barvy či image klubu.

Partneři klubu

Z hlediska spolupráce klub Slovácko rozlišuje určité druhy partnerů. Jednotlivé druhy partnerů se odlišují díky velikosti rozpočtu investovaných do klubu 1. FC Slovácko. Tito partneři se nazývají:

Partner

- Rozmístění reklamy na jeden či více panelů, možnost prezentace na určitých tiskových materiálech či mediálních konferencích po ligovém zápase.
- Partner klubu získá automaticky VIP kartu.
- Vstupenky na fotbalový ples (2 ks).
- Partner klubu také automaticky získá až 4 běžné permanentky zdarma.
- Další možnosti jsou již na individuální dohodě mezi klubem a sponzorem.

Hlavní partner

- Rozmístění reklamy na jeden či více statických otáčecích panelů, možnost prezentace na určitých tiskových materiálech či mediálních konferencích po ligovém zápase, reklama na oficiálních internetových stránkách klubu, umístění reklamy přímo na dresech hráčů.
- Rozhlas v poločasové přestávce.
- Hlavní partner získá automaticky 2x VIP kartu.
- Vstupenky na fotbalový ples (2 – 5 ks).
- Možnost reklamy ve Fanshopu.
- Možnost se účastnit dalších aktivit klubu, jako např. fotbalový zápas, kdy se utká mužstvo Slovácka s dalším amatérským týmem.
- Další možnosti jsou již na individuální dohodě mezi klubem a sponzorem.

Generální partner

- Nejatraktivnější reklamní místa na stadionu Miroslava Valenty pro prezentaci firmy, možnost prezentace na všech tiskovinách, které klub Slovácka produkuje, dresy hráčů, reklama na oficiálních internetových stránkách klubu, prezentace na všech tiskových konferencích.
- Rozhlas v poločasové přestávce.
- Generální partner získá automaticky VIP kartu a 10 VIP karet.
- Vstupenky na fotbalový ples (10 ks).
- Možnost reklamy ve VIP prostorech.
- Možnost se účastnit dalších aktivit klubu, jako např. fotbalový zápas, kdy se utká mužstvo Slovácka s týmem firmy, která je generálním partnerem.

5.4 Finanční analýza klubu 1. FC Slovácko

Finanční analýza klubu poskytuje informace a data pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisku a ztrát a také poměrových ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

5.4.1 Majetková a finanční struktura

Tabulka č. 3., *Majetková struktura klubu v letech 2009 - 2011*

Rozvaha ve zkráceném rozsahu	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	37687	33801	26086
Dlouhodobý majetek	6910	5910	5038
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	2792	2292	1792
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	4118	3618	3246
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0	0
Oběžná aktiva	20413	13394	13138
<i>Zásoby</i>	386	301	553
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	6416	506	481
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	13034	11075	11954
<i>Finanční majetek</i>	577	1512	150
<i>Časové rozlišení</i>	10364	14497	7910

Zdroj: Vlastní zpracování údajů z výročních zpráv klubu z roku 2009, 2010 a 2011, dostupných na www.justice.cz

Dlouhodobý majetek – je takový majetek, který slouží po dobu delší než jeden rok, během používání neztrácí svou původní formu, pouze se postupně opotřebovává.

- Pozemky – velikost pozemků se určuje dle katastru nemovitostí. Rozhodnout zda se jedná o pozemky nebo ploché stavby je někdy velice obtížné. (např. fotbalové hřiště může být zařazeno do položky pozemky v tom případě, zda se jedná o upravený, osetý pozemek. V případě, že je zavedena do hřiště drenáž či nosné a nášlapné vrstvy, v tomto případě se jedná o stavbu.) (Topinka, 2007)

- Stavby – zachycují se zde všechny budovy, haly, stavby a to bez ohledu na to jakou mají dobu použitelnosti či cenu.
- Samostatné movité věci – sem patří zejména stroje, přístroje, zařízení, dopravní prostředky s dobou použitelnosti delší než jeden rok.
- Pěstitelské celky trvalých porostů – jedná se o vysazené ovocné stromy, keře, vinice či chmelnice
- Drobný dlouhodobý hmotný majetek – jde o majetek, který má nižší pořizovací cenu, ale jeho upotřebení je delší než jeden rok. (např: výpočetní technika, nábytek, sportovní pomůcky atd.).
- Ostatní dlouhodobý hmotný majetek – sem lze zařadit technické zhodnocení majetku, pokud nezvyšuje jeho pořizovací cenu (technické zhodnocení na pronajatém majetku). (Štochl, 2004)
- Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek - obsahuje pořizovaný dlouhodobý hmotný majetek po dobu jeho pořizování do uvedení do stavu způsobilého užívání.
- Oprávky k stavbám - na účtu opravek se kumuluje opotřebení staveb za celou dobu jejich užívání.
- Oprávky k samostatným movitým věcem – zde se kumulují odpisy ke všem samostatným movitým věcem.

Krátkodobý majetek – tento majetek je využíván do jednoho roku.

- Zboží na skladě a v prodejnách – jedná se o produkty, které jsou určeny k prodeji a to buď uložené na skladě, či umístěny v prodejnách.
- Pohledávky vůči odběratelům – jedná se o peněžní částku, kterou nám má zaplatit odběratel za prodané služby či zboží.
- Poskytnuté provozní zálohy – jedná se o poskytnuté zálohy dodavatelům před splněním smlouvy ze strany dodavatele
- Pokladna – jde o peněžní prostředky, které má organizace okamžitě k dispozici.

- Účty v bankách – banky zřizují svým klientům bankovní účty, na kterých dochází k pohybu peněžních prostředků.

Tabulka č. 4., Finanční struktura klubu v letech 2009 - 2011

Rozvaha ve zkráceném rozsahu	2009	2010	2011
PASIVA CELKEM	37687	33801	26086
Vlastní kapitál	5747	-5817	-10845
<i>Základní kapitál</i>	73 000	73 000	73 000
<i>Kapitálové fondy</i>	12851	15352	12980
<i>Fondy ze zisku</i>	0	0	0
<i>Výsledek hospodaření min. let</i>	-60922	-67253	-78817
<i>Výsledek hosp. běž. ú. období</i>	-19182	-26916	-18008
Cizí zdroje	25850	35010	29914
<i>Rezervy</i>	0	0	0
<i>Dlouhodobé závazky</i>	522	186	0
<i>Krátkodobé závazky</i>	8731	1354	12708
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	16377	18470	17208
<i>Časové rozlišení</i>	6290	4608	7017

Zdroj: Vlastní zpracování údajů z výročních zpráv klubu z roku 2009, 2010 a 2011, dostupných na www.justice.cz

Vlastní zdroje – zahrnují hodnotu vlastního jmění, fondů, oceňovacích rozdílů účtu výsledků hospodaření (Topinka, 2007).

- Vlastní jmění – povinný nebo dobrovolný vklad zakladatelů.
- Fondy – představují účelově vázané finanční prostředky, které se dají použít pouze na předem stanovený účel.
- Výsledek hospodaření celkem – jedná se výsledek hospodaření jednotky od jejího založení.

Cizí zdroje – zahrnují cizí peníze, úvěry, půjčky.

- Závazky – jde o peněžní či nepeněžní částku, kterou dlužíme jinému subjektu. (např. zaměstnancům, institucím soc. a zdrav. pojištění, dodavatelům atd.)
- Daně – jsou zákonem stanovené povinné platby. Existuje celá řada daní, které zasahují do činnosti TJ (daň z příjmu, z nemovitosti aj.)
- Dohadné účty pasivní – zde se účtují položky, které nelze vyúčtovat jako obvyklý dluh (např. nevyfakturované dodávky, nákladové úroky, které nebyly zahrnuty do bankovního vyúčtování za dané účetní období apod.)
- Ostatní krátkodobé fin. výpomoci – zde jsou zachyceny finanční zdroje, které získala účetní jednotka od nebankovního subjektu (např. finanční zdroje od společníků)

5.4.2 Analýza poměrových ukazatelů

V kapitole poměrových ukazatelů budou analyzovány ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

Ukazatele rentability

Tabulka č. 5., Ukazatele rentability klubu 1. FC Slovácka

Ukazatele rentability	2009	2010	2011
<i>Rentabilita celkových aktiv</i>	-50,9%	-79,6%	-69%
<i>Rentabilita vlastního kapitálu</i>	-333,8%	-462,7%	-1160%
<i>Rentabilita tržeb</i>	-34,2%	-55,3%	-33,6%

Zdroj: Vlastní zpracování

Veškeré ukazatele rentability jsou ve všech letech v záporných číslech. Je to dáno záporným výsledkem hospodaření klubu. Ukazuje to, že se nejedná o klasický podnik, ale o fotbalový klub, protože normální podnik by s takovými čísly nemohl fungovat. Nízká výnosnost je především způsobena vysokými náklady, jenž jsou spojeny s fungováním a udržováním celého fotbalového areálu.

Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost klubu využívat již vložené prostředky.

Tabulka č. 6., Ukazatel aktivity 2007 - 2011

Ukazatel aktivity	2009	2010	2011
<i>Obrat aktiv (kolikrát)</i>	1,5	1,4	2,1
<i>Obrat zásob (kolikrát)</i>	145	162	97
<i>Doba obratu aktiv (kolik dnů)</i>	243	260	174
<i>Doba obratu zásob (kolik dnů)</i>	2,5	2,3	3,8
<i>Doba obratu pohledávek (kolik dnů)</i>	126	87	85
<i>Doba obratu krátkodobých závazků (kolik dnů)</i>	57	10	73

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat aktiv by měl mít vyšší hodnotu, než jedna, čehož se podařilo dosáhnout ve všech letech díky klesajícím celkovým aktivům. Ukazuje, kolik korun tržeb připadá na korunu aktiv.

Obrat zásob byl ve všech letech velmi rychlý. Je to dáno především velmi nízkou hodnotou zásob, které klub má. Tento ukazatel informuje, kolikrát v průběhu roku jsme schopni přeměnit naše zásoby na tržby.

Doba obratu zásob udává, kolik dnů jsou zásoby vázány k podnikání. Z výsledků je zřejmé, že v roce 2009 tomu bylo dva a půl dne, v roce 2010 byl údaj o dvě desetiny nižší a v roce 2011 byla doba obratu zásob téměř čtyři dny. U klubu 1. FC Slovácko je to dáno především nevýrobní formou podniku.

Doba obratu pohledávek podává informace o tom, kolik času musí klub vyčkat, než obdrží peníze od odběratelů. V případě Slovácka jde ve všech letech o extrémně dlouhou dobu, uvážíme-li, že obvyklá splatnost faktur je 30 dní.

Doba obratu aktiv měří počet dní, kterou klub potřebuje k tomu, aby díky tržbám přeměnil veškeré aktiva znovu na peníze. V roce 2011 registrujeme citelné snížení, což je pozitivní vývoj.

Doba obratu krátkodobých závazků klub informuje o tom, kolik dní potřebuje k uhrazení svých krátkodobých závazků. Z výsledků je zřejmé, že v letech 2009 a 2011 byl počet dnů potřebný k uhrazení závazků vyšší než 50, což je delší doba než je v případě splatnosti většiny faktur obvyklá. Záleží však také na konkrétních dohodách s dodavateli.

Ukazatele zadluženosti

Tento ukazatel vyjadřuje strukturu financování klubu 1. FC Slovácko.

Tabulka č. 7., *Ukazatele zadluženosti klubu 1. FC Slovácka*

Ukazatel zadluženosti	2009	2010	2011
<i>Celkové zadlužení</i>	69%	104%	115%
<i>Dlouhodobé zadlužení</i>	45%	55%	66%
<i>Krátkodobé (běžné) zadlužení</i>	24%	4%	49%
<i>Zadlužení vlastního kapitálu</i>	14,5%	-17%	-41,6%
<i>Úrokové krytí</i>	-178	-182	-129

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky ukazatele zadluženosti klubu v letech 2009 – 2011 můžeme vyčíst, že **celkové zadlužení**, jenž je spojením dlouhodobého a krátkodobého zadlužení se každým přibývajícím rokem zvyšuje. Výrazné zvýšení zadlužení je především patrné v roce 2010, kdy se klubu zvýšilo celkové zadlužení o obrovských 35 %. Klubu je umožněno fungování jenom díky štedrým sponzorským darům. Otázkou je jestli takto může dále klub pokračovat, případně co by se stalo v případě odchodu generálního sponzora nebo hlavního sponzora města Uherské Hradiště. Hlavní příčinou zadluženosti je záporný výsledek hospodaření, bankovní úvěry a snižováním celkových aktiv klubu.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. Používá se pro hodnocení hospodářské a finanční stability podniku. V roce 2009 až 2011 vidíme snížení velikosti vlastního kapitál oproti celkovým aktivům, což bylo způsobeno především výsledkem hospodaří ve všech letech.

Úrokové krytí informuje o tom, kolikrát je zisk vyšší, než úroky. Z výsledků je patrný velmi špatný stav klubu, jelikož je za celé analyzované období v záporu a to dost výrazně. I přes výrazné zlepšení v roce 2011 by měl klub Slovácka dále usilovně pracovat na zlepšení tohoto ukazatele, jelikož doporučená hodnota je 4-8. Záporná čísla znamenají, že je klub ve výrazné ztrátě každý rok.

4.3.4 Ukazatele likvidity

Likvidita informuje o schopnosti klubu splácet své závazky.

Tabulka č. 8., Ukazatele likvidity klubu 1. FC Slovácka

Ukazatel likvidity	2009	2010	2011
<i>Běžná likvidita</i>	2,3	0,8	1
<i>Pohotová likvidita</i>	2,3	0,7	1
<i>Peněžní likvidita</i>	0,1	0,1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Běžná likvidita je u klubu dostačující pouze v roce 2009. V dalších letech je již nedostatečná. Pro srovnání, optimální jsou hodnoty mezi 1,8 až 2,5 (tolikrát je podnik schopen zaplatit své závazky věřitelům, jestliže promění svá oběžná aktiva v peněžní prostředky). Znepokujícím je však především rok 2011, kdy je klub naprosto nelikvidní. Což v případě potřeby finančních prostředků, může být velmi vážný problém a klub by se tak musel uchýlit k získání peněz z externích zdrojů, které by mohli být dražší.

Pohotová likvidita je opět v prvním roce velmi dobrá. Je to způsobeno snížením krátkodobých závazků. Dostačujícím jsou i roky 2010 a 2011, kdy byly krátkodobé závazky opět navýšeny a navíc byl snížen stav oběžného majetku. Jako optimum se uvádí hodnoty 0,2 až 0,5.

Peněžní likvidita je v případě klubu kromě roku 2010 extrémně nízká, jelikož se doporučuje hodnota mezi 1,0 – 1,5.

Vyhodnocení poměrových ukazatelů

Po vyhodnocení veškerých poměrových ukazatelů, můžeme vidět, že klub 1.FC Slovácko, a. s. se nachází ve velmi vážné až kritické finanční situaci. Je to způsobené především vysokými náklady, které jsou spojeny s udržení optimálního chodu celého klubu. Uherské Hradiště se může pyšnit jedním z nejmodernějších fotbalových areálů v České republice, ale i nejdražším z pohledu spotřeby a údržby.

5.4.3 Výkaz zisku a ztrát

Tato kapitola je věnována ekonomice fotbalového klubu 1. FC Slovácko. Bude přibliženo fungování klubu v letech 2009 – 2011 z pohledu porovnání nákladů a výnosů.

Klub 1. FC Slovácko je akciovou společností, tudíž z ekonomického hlediska by jeho cílem mělo být maximalizovat zisk a hodnotu firmu. Fotbalové prostředí je však specifické tím, že se v něm prolínají zájmy, jak soukromého sektoru, který má především zájem o ekonomickou prosperitu, tak zájmy veřejného sektoru, pro který je důležité postavení sportu ve společnosti jako veřejně prospěšné činnosti sportovce, ale i diváka.

Tabulka č. 9., Přehled výnosů v letech 2009 - 2011

Výnosy	2009	2010	2011
<i>Tržby za prodej zboží</i>	391	492	465
<i>Tržby za prodej výrobků a služeb</i>	55 084	47 963	53 074
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</i>	543	219	99
<i>Ostatní provozní výnosy</i>	8 974	10 606	6 494
<i>Výnosové úroky</i>	23	181	77
<i>Ostatní finanční výnosy</i>	167	44	14
<i>Mimořádné výnosy</i>	6	0	35
Celkem	65 188	59 505	60 258

Zdroj: Vlastní zpracování údajů z výročních zpráv klubu z roku 2009, 2010 a 2011, dostupných na www.justice.cz

Hlavní výnosovou položkou v přehledu výnosů jsou tržby za prodej výrobků a služeb. U klubu se jedná především o peníze z prodaných vstupenek a prodeje reklamních ploch. Od roku 2009, kdy byli příjmy ve výši 65 mil. Kč se další dva roky snížili na hranici 60 mil. Kč. Počítáme-li s inflací, tak by tady tento trend měl být přesně opačný.

Definice jednotlivých výnosových položek :

Tržby za prodej zboží - jsou tržby za produkty nakoupené za účelem prodeje nebo za produkty aktivované jako zboží. U fotbalového klubu jsou to především suvenýry fanshopu.

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb – jsou tržby získané prodejem vlastních výrobků a služeb. Můžeme mezi ně zařadit prodeje hráčů, vstupenek a permanentek nebo reklamních prostor pro sponzory

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu - představují částky vyfakturované za prodej dlouhodobého majetku a materiálu domácnostem a spotřebitelům.

Ostatní provozní výnosy - je souhrnná hodnota ostatních provozních výnosů včetně výnosu z odepsaných a zisku z postoupených pohledávek, výnosu z převodu a z prodeje majetku, zisku z převodu účastí s rozhodujícím nebo podstatným vlivem a podílu na zisku účastí v ekvivalenci, dále výnosy finančního leasingu, přijaté sankční poplatky a úroky z prodlení, přijaté náhrady mank a škod a jiné výnosy.

Výnosové úroky – označuje hodnotu úrokových a podobných výnosů z poskytnutých úvěrů, uložených vkladů a běžných účtů u jiných institucí, z repo obchodů a držených cenných papírů, úrokové výnosy a zisky z finančních operací a výnosové úroky z ostatních aktiv.

Ostatní finanční výnosy - jsou kurzové zisky a nároky za náhrady mank a schodků na finančním majetku.

Mimořádné výnosy - jsou výnosy z operací zcela mimořádných vzhledem k běžné činnosti účetní jednotky, jakož i výnosy z mimořádných událostí nahodile se vyskytujících (<http://www.apl.czso.cz>).

Tabulka č. 10., Přehled nákladů v letech 2009 - 2011

Náklady	2009	2010	2011
Náklady vynaložené za prodej zboží	707	633	774
Výkonová spotřeba	69 318	67 729	65 085
Osobní náklady	10 020	10 465	5 989

<i>Daně a poplatky</i>	51	108	56
<i>Odpisy dlouhodobého majetku</i>	1 328	1 492	1 337
<i>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</i>	37	14	110
<i>Změna stavu rezerv a komplexních nákladů příštích období</i>	-641	2 048	181
<i>Ostatní provozní náklady</i>	1 874	2 162	3 041
<i>Nákladové úroky</i>	1 078	1 480	1 393
<i>Ostatní finanční náklady</i>	577	290	258
<i>Mimořádné náklady</i>	21	0	42
Celkem	84 370	86 421	78 266

Zdroj: Vlastní zpracování údajů z výročních zpráv klubu z roku 2009, 2010 a 2011, dostupných na www.justice.cz

Náklady klubu v letech 2009 až 2011 činí celkově téměř 219 mil. Kč. Největší podíl na této částce má výkonová spotřeba klubu. Její výše je způsobena především udržováním a opravováním celého areálů stadionu Miroslava Valenty. Možná úspora v této oblasti není příliš možná, neboť by tato změna pravděpodobně narušila fungování celého klubu. Zajímavostí u nákladové položky náklady za prodej zboží je, že tyto položky jsou vyšší než je tomu v případě příjmů, tzn. že klub nakoupené věci prodává se ztrátou. Pozitivním prvkem může být citelné snížení nákladů na mzdy a sociální pojištění v roce 2011.

Definice jednotlivých nákladových položek :

Náklady za prodej zboží - představují náklady spojené s pořízením produktů nakoupených za účelem prodeje, pokud už byly prodány. Nakoupené zboží je oceněno pořizovacími cenami (cena pořízení + pořizovací náklady). Typickým příkladem je zboží ve fanshopu Slovácka, které klub následně prodává.

Výkonová spotřeba - představuje výdaje za nákup materiálu, energie služeb, ale i opravy a údržbu. Pro fotbalový klub typu 1. FC Slovácko je výkonová spotřeba tou největší a to především z důvodu zajištění chodu klubu, ale i udržování prostor fotbalového stadionu a přilehlých tréninkových ploch.

Osobní náklad - obsahují mzdové náklady, včetně příjmů společníků a členů družstva ze závislé činnosti, odměny členům orgánů společnosti a družstva, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění zákonné i ostatní a sociální náklady zákonné i ostatní, včetně sociálních nákladů fyzické osoby.

Daně a poplatky – mezi ně řadíme ostatní přímé daně, silniční daně, daně z nemovitostí, daně dědické, daně darovací a daně z převodu nemovitostí, poplatky vyměřované institucemi podle zvláštních právních předpisů, například cla, správní poplatky a jiná obdobná plnění ovlivňující základ daně z příjmu.

Odpisy dlouhodobého majetku - jedná se o zúčtování předpisu odpisů dlouhodobého majetku v souladu s odpisovým plánem zúčtovací jednotky, zúčtování zůstatkové ceny z důvodu vyřazení z titulu opotřebení (fyzické likvidace) a odpisy z technického zhodnocení dle smluv na najatém majetku.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu - jedná se o zúčtování zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku, pořizovací ceny prodaných pozemků, uměleckých děl a sbírek a nedokončeného dlouhodobého majetku a nákladů na pořízení materiálu.

Změna stavu rezerv a komplexních nákladů příštích období - položka představuje rozdíl mezi tvorbou a zúčtováním rezerv, opravných položek provozních nákladů, komplexních nákladů příštích období a zúčtování oprávek k oceňovacímu rozdílu k nabytému majetku.

Ostatní provozní náklady - jsou zejména náklady na poskytnuté dary, smluvní pokuty a úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále, odpisy pohledávek, pojistné vztahující se k provozní činnosti, inventarizační rozdíly a škody v provozní oblasti, při čemž škodou se rozumí fyzické znehodnocení, tj. neodstranitelné poškození nebo zničení dlouhodobého majetku a zásob, a to z objektivních i subjektivních příčin.

Nákladové úroky - je hodnota nákladů na úroky z emitovaných dluhových cenných papírů, z krátkých prodejů dluhových cenných papírů, z přijatých úvěrů a vkladů od finančních a vládních institucí, dále úrokové náklady a ztráty z finančních operací a nákladové úroky na ostatní závazky.

Ostatní finanční náklady - obsahují zejména kurzové ztráty, manka, schodky a škody na finančním majetku a bankovní výlohy.

Mimořádné náklady - jsou náklady z operací zcela mimořádných vzhledem k běžné činnosti účetní jednotky, jakož i náklady z mimořádných událostí nahodile se vyskytujících (<http://www.apl.czso.cz>).

Výsledek hospodaření

Neboli zkráceně výsledovka nám porovnává náklady a výnosy v určitém časovém období, nejčastěji to bývá kalendářní rok. Ve fotbalovém prostředí je toto porovnávání trochu složitější, jelikož fotbalová sezóna je rozdělena na podzimní a jarní, přičemž podzimní část sezóny začíná v srpnu a jarní v březnu. Pro naše výpočty jsme použili variantu klasického kalendářního roku.

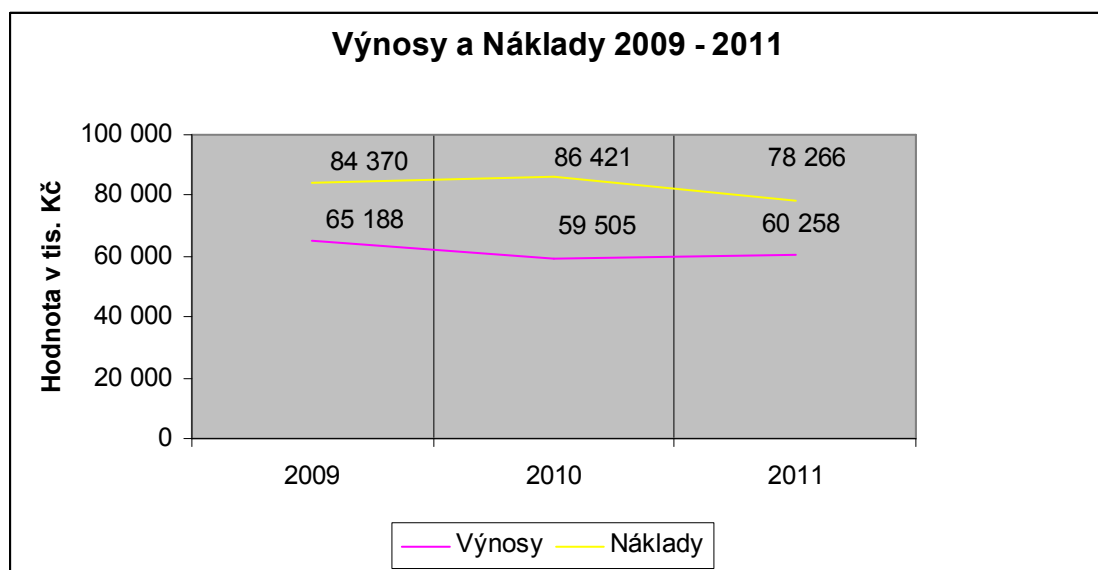
Tabulka č. 11., Výsledek hospodaření v letech 2009 - 2011

Výsledek hospodaření	2009	2010	2011
Výnosy	65 188	59 505	60 258
Náklady	84 370	86 421	78 266
Zisk/Ztráta	- 19 182	- 26 916	- 18 008

Zdroj: Vlastní zpracování údajů z výročních zpráv klubu z roku 2009, 2010 a 2011, dostupných na www.justice.cz

Z tabulky můžeme vyčíst nelichotivou situaci, kdy klub každoročně hospodaří se ztrátou a to konkrétně 19 182 000 Kč v roce 2009, 26 916 000 Kč v roce 2010 a 18 008 000 v roce 2011. Nejhorší je přitom situace v roce 2010, kdy se klubu snížily tržby z prodeje výrobků a služeb oproti předcházejícímu roku téměř o 7 mil. Kč

Graf č. 1., Porovnání výnosů a nákladů v letech 2009 - 2011



Zdroj: Vlastní zpracování údajů z výročních zpráv klubu z roku 2009, 2010 a 2011, dostupných na www.justice.cz

Na grafu vidíme, že klub každoročně bojuje s nepříznivou finanční bilancí, kdy výdaje neustále převyšují příjmy. Pozitivním impulsem klubu, může být citelné snížení výdajů mezi roky 2010 a 2011.

Rok 2009

Na základě rozhodnutí valné hromady došlo u společnosti k přechodu z hospodářského roku (který se shodoval s trváním fotbalové sezóny) na hospodaření v kalendářním roce.

Společnost vykázala za toto období ztrátu ve výši 19 182 tis. Kč. Tato ztráta byla částečně kompenzována nadačními příspěvky od Nadace Děti-Kultura-Sport ve výši 3 000 182 Kč a dále získáním dlouhodobého úvěru od Peněžního domu, spořitelního družstva ve výši 16 000 000 Kč.

Společnost v roce 2009 plnila své závazky průběžně a nedochází k jejich kumulaci. V současné době nemá společnost vůči státu, OSSZ a zdravotním pojišťovněm závazky po splatnosti.

Společnost pozastavila výplatu 50 % startovního a prémie za odehraná utkání v říjnu a listopadu 2009 hráčům a realizačnímu týmu A- mužstva z důvodu neuspokojivých sportovních výsledků. Toto bude vyplaceno po zachránění mužstva v nejvyšší soutěži.

Rok 2010

Hospodaření za období 1.1.2010 – 31.12.2010 skončilo ztrátou ve výši 26 916 000 Kč. Tato ztráta byla částečně kompenzována nadačními příspěvky od Nadace Děti-Kultura-Sport ve výši 14 221 715 Kč a dále postupnou úhradou dlouhodobé pohledávky ze společnosti FIG (fúze ze společností Z – Group a.s.) ve výši 5 850 759 Kč. Z tohoto důvodu došlo ke snížení aktiv společnosti v netto hodnotě o 3 886 000 Kč na 33 801 000 Kč. Platební schopnost společnosti byla v roce 2010 stabilizována a závazky byly hrazeny průběžně.

Společnost začala splácet jistinu dlouhodobého úvěru od Peněžního domu, spořitelního družstva ve výši 16 000 000 Kč, který ji byl poskytnut v roce 2009. Zůstatek jistiny k 31.12.2010 je 15 500 006 Kč.

V oblasti sportovní byl plněn jeden ze strategických cílů a to udržet A-mužstvo v nejvyšší domácí soutěži.

Rok 2011

Hospodaření za období od 1.1.2011- 31.12.2011 skončilo ztrátou ve výši 18 007 740 Kč. Tato ztráta je částečně kompenzována nadačními příspěvky od Nadace Děti-Kultura-Sport a ostatními dary ve výši 12 979 900 Kč. Z tohoto důvodu došlo ke snížení aktiv společnosti v netto hodnotě o 7 715 000 Kč na 26 086 000 Kč. Na základě této skutečnosti byla přijata pro rok 2012 rozhodnutí jediného akcionáře k posílení výnosů z reklam, a tím snížení ztrát minulých období.

Platební schopnost společnosti byla v roce 2011 stabilizována a závazky byly hrazeny průběžně. Současně probíhá dlouhodobá racionalizace nákladů.

Společnost pravidelně v řádných termínech splácí jistinu dlouhodobého úvěru od Peněžního domu, spořitelního družstva ve výši 16 000 000 Kč (splatný 31.7.2019), který ji byl poskytnut v roce 2009. Zůstatek jistiny k 31.12.2011 je 14 216 597 Kč.

V prosinci roku 2011 se změnil smluvní vztah v rámci užívání objektu sídla společnosti na Městském fotbalovém stadionu Miroslava Valenty. Nájemní smlouvu s vlastníkem objektu, Městem Uherské Hradiště, uzavřelo občanské sdružení FC Slovácko, o.s., které s jeho souhlasem uzavřelo podnájemní smlouvu s 1.FC Slovácko, a.s. Podnájemní smlouva vyprší 31.12.2026

V oblasti sportovní byl znovu plněn cíl udržet A-mužstvo v nejvyšší domácí soutěži – Gambrinus lize.

Výchova mládeže je postavena na projektu „Fotbalové akademie“. V roce 2011 bylo pokračováno v rozvoji tohoto projektu, jehož cílem je další zkvalitňování práce s mládeží. V podzimní části sezóny 2011/2012 byl dosažen mimořádný sportovní výsledek v dorosteneckých kategoriích – U16 1. místo, U17 2. místo a U19 3. místo.

6 DISKUZE

V této kapitole mé práce předložím několik návrhů na zlepšení fungování klubu, jak po stránce ekonomické, tak také po té fotbalové. Oba tyto faktory jsou pro klub jako je 1.FC Slovácko velmi důležité a je nutné umět s nimi pracovat. Jelikož žádný kvalitní a perspektivní hráč nepůjde do klubu, jenž je sice ekonomicky zdravý, ale hraje okresní soutěž a na druhou stranu žádný potenciální sponzor nebo hráč nebude spolupracovat s klubem, který neplní své závazky, ať z důvodu špatného managementu nebo prázdné klubové kasy.

První budou navrženy možné varianty pro zlepšení ekonomické situace klubu, kde se na jedné straně budu orientovat na zvýšení výnosů a zároveň na snížení, případně zachování stávajících výdajů.

Výdajová složka klubu je z největší části složena především výkonovou spotřebou, kterou tvoří výdaje na spotřebu materiálu, energie a také na opravy a údržbu stadionu a strojů. Objem spotřebované energie nebo materiálu je v případě, tak velkého klubu a jeho zázemí jako je 1. FC Slovácko jistě značný, proto je možné vyjednat s dodavatelem lepší cenu těchto statků, případně dodavatele změnit.

Další důležitou výdajovou složkou jsou platy hráčů, kde by se klub měl především zaměřit na podporu svých odchovanců z Fotbalové akademie, jenž v juniorských soutěžích disponuje mnoha talenty a nadějnými hráči, kteří mohou být postupně zapojováni do tréninkového programu s A týmem a klub tak nemusí utrácet peníze za přestupy nebo hostování.

Klub by měl také nadále pokračovat v soustavném splácení finančního dluhu od Spořitelního družstva, jehož doba splatnosti je v roce 2019. Případně pokud to smlouva dovoluje pokusit se tento dluh předčasně splatit, neboť roční procentuální sazba nákladů ve výši 10,5% je poměrně vysoká.

Oblast příjmů na kterou by se management společnosti měl především zaměřit je získávání nových sponzorů a zlepšování svého public relation u obyvatel celého Zlínského kraje. Pokud by klub dokázal navýšit stávající průměr divácké návštěvnosti z 5000 fanoušků na plnou kapacitu znamenalo by to pro klub příjem z jednoho domácího utkání navíc v průměru o 450 000 až 600 000 Kč. Pokud by byl stadion Miroslava Valenty vyprodán na

každý domácí zápas v celé sezóně, namenalo by to v případě 15-ti zápasů navýšení klubových příjmů ve výši 6 750 000 až 9 000 000 Kč. Což by snížilo průměrnou roční ztrátu o třetinu až polovinu.

Významnou finanční injekcí pro klub může být také výstavba a následný odprodej, případně pronájem bytů v zadních částech bočních tribun, jak je tomu například na Andrově stadioně v Olomouci. V případě plánované výstavby s následným odprodejem by klub mohl utržit zisk ve výši až 12 000 000 Kč. Projekt, jenž o této možnosti informuje již byl vypracován a předložen managementu klubu a čeká se na jeho schválení, případně odmítnutí.

Management klubu by měl také prohloubit spolupráci, jak s Městským úřadem v Uherském Hradišti, tak především s Magistrátem města Zlín, jenž by měl být jedním z hlavních podporovatelů regionálního sportu.

Jako další možnost příjmů se nabízí zvýšení tržeb a rozšíření sortimentu prodávaného zboží. Doposud prodával klub zboží se ztrátou, což je poněkud zarážející.

Ve vlastnictví klubu se nachází také 4 přilehlé sportoviště, dále tři beachové kurty. Všechny hřiště jsou volně přístupná a nejsou zpoplatněna. Pokud by každé hřiště bylo zpoplatněno 50 Kč na hodinu, byl by denní výnos v případě 8 hodinového provozu 2 800 Kč. Za měsíc by tento výnos mohl teoreticky dosáhnout hodnoty 84 000.

Jistou možností, je také pořádání akcí v areálu stadionu Miroslava Valenty. Stadion je zatím zcela striktně využíván jen pro účely fotbalových zápasů a tréninků A týmu. V případě technických úprav stadionu by bylo možno pořádat na stadioně různé benefice, koncerty, sportovní akce atd.

Druhou a neméně důležitou stranou mince je pro klub uspokojování potřeb diváka. Klubová strategie spočívá ve výchově vlastních odchovanců a jejich následném začleňování do A týmu. Klub začíná díky této strategii postupně sklízet ovoce. Slabinou týmu je však neustálá fluktuace hráčů a především i trenérů. Vedení by proto mělo najít a angažovat kvalitního trenéra, který dokáže stabilizovat tým a zlepšit herní projev mužstva.

7 ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit ekonomickou situaci fotbalového klubu 1.FC Slováckov letech 2009 - 2011 a následně navrhnout možná opatření na zlepšení současného stavu. Tohoto cíle bylo dosaženo v kapitolách pět a šest. Bohužel samotný výsledek hlavního cíle přinesl znepokojující informace o zhoršující se až kritické finanční situaci klubu 1.FC Slovácko, jehož existence je umožněna pouze díky sponzorským a nadačním darům.

Celkové ekonomické hodnocení činnosti akciové společnosti 1.FC Slovácko bylo provedeno analýzou jednotlivých nákladových a výnosových položek a následným výpočtem výzkazu zisku a ztrát. Dále byly provedena analýza poměrových ukazatelů rentability, aktivity zadluženosti a likvidity. Ve všech ukazatelích kromě ukazatele aktivity byly shledány vážné chyby a nedostatky, které v případě odchodu důležitého sponzora mohou ekonomickou situaci klubu ještě zhoršit.

Bylo zjištěno, že klub každoročně hospodaří se ztrátou a proto byla navrhována konkrétní opatření, která by vedla ke snížení hospodářské ztráty a zlepšení finančního zdraví fotbalového klubu v Uherském Hradišti.

V teoretické části byly popsány pojmy jako tělesná kultura a její financování, dále sportovní marketing a s ním spojený marketingový mix. Byly vysvětleny také pojmy jako majetková a finanční struktura podniku, výkaz zisku a ztrát a byla vysvětlena metoda poměrových ukazatelů.

Optimističtěji se může jevit oblast marketingu, jenž byla analyzována pomocí marketingového mixu klubu a ze zjištěných informací konstatuji, že marketingový úsek podle mého názoru odvádí v klubu velice dobrou práci.

Posledním úkolem bylo shrnutí dat historického vývoje klubu a informací o struktuře fungování. Tyto informace byli zjištěny a interpretovány v první části výsledků

Tímto lze tedy říci, že stanovené cíle diplomové práce byly splněny ve všech bodech.

8 SOUHRN

V prezentované diplomové práci se autor zabývá problematikou ekonomického hodnocení činnosti firmy v prostředí fotbalového klubu 1.FC Slovácko, a.s.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, jimiž první je část teoretická a druhá praktická.

Teoretická část práce vymezuje klíčové pojmy jako je tělesná kultura a její financování. Zabývá se také popisem sportovního marketingu a marketingového mixu. Jsou v ní popsány dílčí části finanční analýzy jako je popis majtkové a finanční struktury, dále výkaz zisku a ztrát a metody poměrových

Praktická část je věnována výsledkům výzkumu marketingového mixu, finanční analýzy a shrnutí dat historického vývoje klubu a informací o struktuře a fungování klubu.

Na závěr navrhuje autor opatření na zlepšení ekonomické situace a chodu klubu.

9 SUMMARY

In the present thesis, the author deals with the problems economic valuation of the company's activities in the environment football club 1.FC Slovácko.

The work is divided into two main parts, which the first one is theoretical and the other practical.

The theoretical part defines key concepts such as physical culture and her financing. It also discusses the the description of sports marketing and the marketing mix. There are described the component parts of the financial analysis as the description of the property and financial structure, as well as the profit and loss account and the method of ratios.

The practical part is devoted to the results of research marketing mix, financial data analysis and summary of the historical development of the club and information on the structure and functioning of the club.

In conclusion, the author suggests measures to improve the economic situation of a operation of club.

10 REFERENČNÍ SEZNAM

Literatura :

Čáslavová, E. (2004). *Management v tělesné výchově a sportu*. Praha: Karolinum.

Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia.

Čáslavová, E. (2000). *Management sportu*. Praha: East West Publishing.

Durdová, I. (2004). *Sociálně-ekonomické aspekty sportu*. Ostrava: Vysoká škola báňská.

Freyer, W., Horch, H. D., Hovemann, G. (2005). *Perspektiven des Sportmarketing*. Köln: Beiträge des 4. Deutschen Sportökonomie-Kongresses.

Hindls, R., Kaňoková, J., Novák, I. (1997). *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. Praha: Management Press.

Hobza, V., Rektořík, J. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress.

Hobza, V. (2004). *Základy manažerské ekonomiky*. Olomouc: Univerzita Palackého .

Hodaň, B. (1997). *Úvod do teorie tělesné kultury*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Hodaň, B. (2000). *Tělesná kultura – sociokulturní fenomén*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Hindls, R., Kaňoková, J., Novák, I. (1997). *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. Praha: Management Press.

Kotler, P. (2002). *Marketing Management*. Praha: Grada.

Kotler, P. (2000). *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press.

Novotný, J. (2005). *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly*. Praha: Oeconomica.

Synek, M. (2000). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.

Topinka, J., Stanjura, J. (2001). *Občanská sdružení ve sportu, právní, účetní a daňové problémy*. Praha: Olympia.

Valach, J. (1999). *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress.

Růčková, P. (2007). *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing.

Elektronické zdroje:

<http://www.google.cz>

<http://www.justice.cz>

<http://www.fcslovacko.cz>

<http://www.ekonomikon.cz>

<http://www.apl.czso.cz>

<http://www.ipodnikatel.cz>

<http://www.testyzucetnictvi.cz>

<http://www.uctovani.net>

11 SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1., Přehled cen permanentek na Stadioně Miroslava Valenty

Tabulka č. 2., Přehled cen vstupenek na Stadioně Miroslava Valenty

Tabulka č. 3., Majetková struktura klubu v letech 2009 - 2011

Tabulka č. 4., Finanční struktura klubu v letech 2009 - 2011

Tabulka č. 5., Ukazatele rentability klubu 1. FC Slovácka

Tabulka č. 6., Ukazatel aktivity 2007 - 2011

Tabulka č. 7., Ukazatele zadluženosti klubu 1. FC Slovácka

Tabulka č. 8., Ukazatele likvidity klubu 1. FC Slovácka

Tabulka č. 9., Přehled výnosů v letech 2009 – 2011

Tabulka č. 10., Přehled nákladů v letech 2009 - 2011

Tabulka č. 11., Výsledek hospodaření v letech 2009 - 2011

12 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1., Nástroje marketingového mixu

Obrázek č. 2., Plán stadionu Miroslava Valenty

Obrázek č. 3., Plánek stadionu Miroslava Valenty s vyznačením variant permanentek

Obrázek č. 4., Přístupové cesty na tribuny stadionu Miroslava Valenty

Obrázek č. 5., Městský fotbalový stadion Miroslava Valenty

Obrázek č. 6., Základní shrnutí informací o fotbalovém stadionu Miroslava Valenty

Obrázek č. 7., Bulletin

Obrázek č. 8., Znak klubu 1. FC Slovácka

13 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1., Porovnání výnosů a nákladů v letech 2009 - 2011